



FORSVARSAKADEMIET

P A I D E A

MILITÆRPSYKOLOGI, LEDELSE OG PÆDAGOGIK

SÆRNUMMER, MAJ 2006

Beslutningstageren i Forsvaret

**- teoretisk grundlag og
indledende studier**

Redigeret af
Svend Erik Olsen
Forsvarsakademiet, 2006

Udgiver Forsvarsakademiet
ISSN 0907-0427

BESLUTNINGSTAGEREN I FORSVARET

Teoretisk grundlag og indledende studier

Redigeret af
Svend Erik Olsen

FORSVARSAKADEMIET 2006

INDHOLDSFORTEGNELSE

| | |
|--|----|
| Indledning | 4 |
| Resumé af de vigtigste konklusioner | 5 |
| En multiaspektiv model af tænkningen under beslutningstagen | 6 |
| <i>Svend Erik Olsen</i> | |
| Beslutningstageren på Stabskursus | 24 |
| <i>Svend Erik Olsen</i> | |
| Beslutningstagning i officerers hverdag | 35 |
| <i>Svend Erik Olsen, Anders Moestrup og Klaus Leth Jakobsen</i> | |
| Udvikling af beslutningstagen hos officerer | 64 |
| <i>Peter Sjøstedt og Svend Erik Olsen</i> | |
| Tænkemåder og beslutningstagen hos en forfatter | 71 |
| <i>Peter Sjøstedt og Svend Erik Olsen</i> | |
| Appendiks: | |
| Rationalet bag spørgeskemaet "Præference i Beslutningstagen" | 79 |
| <i>Svend Erik Olsen</i> | |

INDLEDNING

Som led i organisationsudviklingen på Forsvarsakademiet blev der i 2001 startet et "Forum for ledelse og organisation". På det første møde viste det sig, at nogle af deltagerne havde en fælles interesse for beslutningstagning. Denne fælles interesse førte til, at man gik sammen i et "Projekt Beslutningstagning", som skulle forsøge at studere beslutningstagen og beslutningstagere i militært regi. Projektet har især været et tværinstitut samarbejde primært mellem Institut for Militærpsykologi, Institut for Pædagogik og Institut for Ledelse og Organisation, men andre har også vist interesse og har støttet projektet.

Formålet med Projekt Beslutningstagning har været og er fortsat at udbygge det forskningsbaserede grundlag for at kunne støtte og uddanne den militære beslutningstager til at tage rettidige og korrekte beslutninger.

Projekt Beslutningstagning er blevet gennemført sideløbende med de almindelige opgaver og aktiviteter. Projektet har med vekslende tempo og arbejdsindsats - men vedholdende - foretaget litteraturstudier, indsamlet og bearbejdet data og har formidlet resultater. Følgende er der blevet arbejdet særligt med:

- Konstruktion af spørgeskemaet "Præference i Beslutningstagen".
- Afprøvning af og dataindsamling med dette spørgeskema.
- Viderebearbejdning af en "multiaspektiv model" af tænkemåder i beslutningstagning.
- Interviewundersøgelser om officerers beslutninger i dagligdagen.
- Spørgeskemaundersøgelser og interview om udvikling af beslutningstagning i Forsvaret.
- Udvikling og afprøvning af et kursusmodul om beslutningstagning for VUT 1.
- Interview med nøglepersoner.
- Litteraturstudier om beslutninger under pres og om beslutnings-træning i andre forsvar.
- Formidling af resultater på kurser og konferencer.

Følgende skrifter er offentligt tilgængelige på nuværende tidspunkt: "Beslutnings-tageren under pres - en oversigt" v. S. E. Olsen i Militært tidsskrift, 132. årgang, nr. 4, 2003, "Multiaspektive Thinking in Decision Making" v. S. E. Olsen - oplæg præsenteret på The 40th International Applied Military Psychology Symposium, IAMPS 40, Oslo, May 2004 og "Kan man forbedre sin beslutningstagen" v. S. E. Olsen i Paideia, 13. årgang, 2005.

I den nærværende udgivelse rapporteres de foreløbige resultater fra Projekt Beslutningstagning. Området for projektet er stort, og mulige fremtidige opgaver indeholder blandt andet følgende:

- Uddybning af det teoretiske grundlag for den multiaspektive model.
- Udarbejdelse af fremgangsmåder til undersøgelser af beslutninger, mens disse faktisk tages, samt foretage sådanne undersøgelser.
- Undersøgelser af beslutningstagning i simulerede situationer/simulatorer.
- Undersøgelser af ekspertise og beslutningstagen.
- Udvikling af uddannelsesforløb, der kan styrke officerers fleksible, multiaspektive beslutningstagen.
- Oprette netværk mellem interessenter indenfor og udenfor Forsvaret.
- International kontakt og formidling af resultater.

Under projektarbejdet er der løbende blevet produceret rapporter og notater. Det er disse rapporter og notater, der - i revideret form - fremlægges i nærværende særnummer af Paideia.

RESUMÉ AF DE VIGTIGSTE KONKLUSIONER

Spredt ud over de efterfølgende rapporter findes en række mere eller mindre omfattende konklusioner. De vigtigste af disse konklusioner er:

- En model af tænkningen under beslutningstagen, der peger på forskellige tænke- eller beslutningsmåder ("den multiaspektive model"), kan med fordel anvendes i videre studier og i udviklingen af officerers beslutningstagen. Det er muligt at udvikle et spørgeskema, der kan give informationer om beslutningstageres foretrukne fremgangsmåder (tænkemåder/struktureringer) ved beslutningstagen.
- De militære beslutningstagere anvender flere forskellige fremgangsmåder, når de tager beslutninger. Hvilket blandt andet viser sig ved, at beslutningstagerne fremtræder med forskellige præferenceprofiler i det anvendte spørgeskema. Ligeledes udløser forskellige beslutningssituationer forskellige fremgangsmåder hos den enkelte beslutningstager.
- De militære beslutningstagere finder beslutningsperspektivet relevant og interessant, men dog i varierende grad. Officererne accepterer alle at reflektere over deres egne beslutninger i kommunikations-øje-med, og størstedelen af dem reflekterer løbende over deres egen beslutningstagning med henblik på korrektion eller udvikling.
- Der er ingen bestemt tænke- eller beslutningsmåde, der er absolut dominerende. Der er således ingen tegn på, at officerer kun foretrækker den hurtige beslutningsmåde, selv om denne er den hyppigst valgte. Der ses en svag tendens i retning af, at den kreative beslutningsmåde vælges lidt mindre hyppigt end den hurtige og den velovervejede.
- Beslutningstagerne synes at tage beslutninger på et ret rationelt og reflekteret niveau. Teorier om den menneskelige beslutningstagers irrationalitet kan ikke bekræftes her.
- Den militære beslutningstager er i stand til at se sit eget uddannelsesforløb som en udvikling af kompetencer som beslutningstager.
- Officererne mener, at deres beslutningstagen udvikles gennem hele livet og i forskellige sammenhænge, men den praktiske tjeneste i Forsvaret tillægges mest betydning.
- Den formelle skoling i beslutningstagen tillægges mindre vægt af officererne, og den er ikke eksplicit navngivet som en uddannelse i beslutningstagen; men Forsvarets forskellige modeller til forbedring af beslutningstagen er dog kendte og til en vis grad også anvendte i dagligdagen.
- Den type beslutningstagen, der indgår i og trænes via Forsvarets modeller, er dog hovedsagelig den velovervejede, gennemtænkende type. Men andre typer efterspørges af officererne, og "Projekt Beslutningstagning" peger ligeledes på værdien af fleksibel beslutningstagning.

EN MULTIASPEKTIV MODEL AF TÆNKNINGEN UNDER BESLUTNINGSTAGEN

af

Svend Erik Olsen

Forsvarsakademiet, Institut for Militærpsykologi

INDLEDNING

Beslutningstagen er essentielt forbundet med ledelse, men beslutninger tages af alle og overalt. Udgangspunktet for studier af beslutningstagen eller beslutningsprocesser er, at en eller flere beslutningstagere på et givet tidspunkt skal træffe et valg mellem flere muligheder. Det, der studeres, er de processer af social/organisatorisk og psykologisk karakter, der fører frem til, at en beslutning tages. Der foreligger en række forskellige modeller eller begrebsrammer til forståelse af beslutningstagning. Til denne række skal der i det efterfølgende føjes endnu en.

I forlængelse af og i enkelte tilfælde i modsætning til de eksisterende modeller og begrebsrammer er udgangspunktet her, at den samlede beslutningsproces er kompleks med mangfoldige facetter og aspekter. For at fastholde kompleksiteten introduceres her en multiaspektiv begrebsramme, herunder en multiaspektiv model, som godt nok integrerer dele af de gængse modeller, men som også bygger på en antagelse om, at menneskers mentale aktivitet på ethvert tidspunkt snarere er karakteriseret af kompleksitet end af enkelhed.

Den multiaspektive model er en generel model af nogle centrale tænkemåder, der viser sig i tænkningen i almindelighed. Modellen anvendes her på den tænkning, der er involveret i beslutningstagning. Modellen har en længere historie, men især de udviklinger, der er foregået i de seneste år, og som jeg har været involveret i, vil blive særligt trukket frem.

EKSEMPLER: TRE BESLUTNINGER

Her skal skitseres tre eksempler på beslutningstagning i krigssituationer, hvor belastende faktorer synes at spille afgørende ind på beslutningsprocessen. Eksemplerne er kun ment som løse skitser, der med alle mulige forbehold dog alligevel kan bruges til at antyde, hvorledes forskellige begrebsrammer/modeller af beslutningsprocessen ville gribe en analyse an.

1) En beslutning om affyring af missiler.

I juli 1988 nedskød det amerikanske krigsskib "Vincennes" med to missiler et civilt iransk passagerfly. Der var 290 civile passagerer ombord, alle omkom. Beslutningen om at affyre de to missiler blev taget af skibets kaptajn på et tidspunkt, hvor et militært engagement var på vej og hvor flyet, der stadig var uidentificeret, blev anset for at være fjendtligt. Kaptajnen tog sin beslutning for at beskytte sit skib og sin besætning, og den officielle rapport slog fast, at han ikke kunne bebrejdes for sin beslutning. Man skriver (jf. Intoccia 1990, s.31):

"Tiden taget i betragtning kunne den ledende officer næppe have levet op til sin forpligtelse til at beskytte sit skib og sin besætning og samtidig have opklaret alle de mulige uklarheder...Selvom det måske ikke forekommer rimeligt, har ledende officerer ikke det privilegium at kunne afklare alle sådanne spørgsmål før de forpligter sig. De er nødt til at gå efter det der vejer tungest. Dette er kampens og den ledende officers vilkår..."

De hektiske, stressfyldte minutter før kaptajnens beslutning er vigtige her, idet skibets TIC (tactical information coordinator), som var i tvivl om, hvorvidt kaptajnen var opmærksom på det fly, der var i luftrummet, gentagne gange og med stigende stemmeføring fremførte sine oplysninger om flyet. TIC'en tolkede sine informationer om det indkommende fly som en angrebsprofil. En "anti-air warfare" officer (AAW) fik informationer fra TIC. AAW havde mulighed for at kontrollere disse oplysninger, men gjorde det ikke. Kaptajnen måtte tro, at han fik korrekte oplysninger, som flere kilder havde kontrolleret. Den officielle rapport fremhævede, ifølge Intoccia, at selvom mange faktorer havde indflydelse på kaptajnens beslutning, var AAW's informationer om et fly med angrebsprofil af afgørende betydning.

Det særligt interessante aspekt her er, at informationerne om flyet, således som de faktisk forelå for TIC, på et væsentligt punkt ikke passede til en angrebsprofil. Flyet var klart på vej opad, men TIC fejlpredicerede informationerne som om det var på vej nedad - mod et muligt angreb på skibet.

2) En beslutning om at trække sig tilbage i dækning.

Sergent J. V. Løvgreen beretter i et brev til sin familie om sin involvering i skudvekslingerne ved Bredevad den 9. april 1940 (jf. Stevns 1940). Løvgreen fortæller, hvordan han og korporal Larsen får ram på tre tyske "panservogne" fra deres stilling i en vejgrøft med en 20 mm maskinkanon. Larsen vil derefter tænde sin pibe og rejser sig op på knæ: "Nu vil jeg Fanden banke mig ha mig en Smøg", men Løvgreen gør ham opmærksom på, at ild kan han få fra en af panservognene, som netop er ved at dreje sit maskingevær mod dem. Korporal Larsen smider sig straks på maven. Løvgreen og Larsen kan ikke dreje deres maskinkanon og skyder uden virkning på panservognen med deres "karabiner". Herefter lyder Løvgreens beskrivelse (s.100-101):

"Nu kan I jo spørge Axel (*formentlig en slægting, m.a.*), hvordan han vil synes om at ligge og glo ind i Mundingen paa et Maskingevær paa 20 Meters Afstand, og saa var det jo endda tildels den korte Afstand, der reddede os. Larsen fik lige sagt til mig: "By-by Løvgreen, nu skrider vi", saa begyndte Fyren at spytte Kugler en halv Meter over Hovedet paa os. Panservognen hældede for meget, saa han ikke kunde faa Maskingeværet til at pege langt nok nedad, og paa Grund af den korte Afstand var Spredningen for lille. Pludselig vrælede Larsen: "Hvorfor Helvede rammer du ikke, din Idiot", og skulde lige til at springe op, men jeg fik ham jo omgaaende trukket ned igen.

Saa siger jeg: "Hallo Larsen, nu gaar vi", og saa begyndte jeg at krybe baglæns væk fra det ubehagelige Naboskab, idet jeg begyndte med at trække i Larsens Fødder, indtil han var klar over, hvad Meningen var."

Det særligt interessante her er kontrasten mellem Larsens handlemåde i situationen og Løvgreens beslutningstagning.

3) En beslutning om ikke at forhøje beredskabet

Da Pearl Harbor blev angrebet af japanerne den 7. december 1941 blev resultatet som bekendt en katastrofe for amerikanerne. Beredskabet til at imødegå et angreb var lavt. Man havde ikke ventet et angreb fra japanerne her. De forudgående beslutninger taget af admiral Kimmel og hans stab byggede, ifølge Janis & Mann (1977), på en fejlvurdering af situationen. Fra sommeren 1941 og frem til angrebet modtog man advarsler om, at en krig med japanerne var forestående. Admiral Kimmel, som ledede Stillehavsflåden, var i gang med at planlægge og implementere den amerikanske indsats, som var rettet mod at få trænet tilstrækkeligt personel og få samlet og fordelt tilstrækkelig materiel og andre ressourcer med henblik på en forestående stillehavskrig. Dette var admiral Kimmels førsteprioritet.

Sidst i november modtog admiral Kimmel fra "chief of naval operations" i Washington advarsel om krigstrussel. Man meddelte, at "et aggressivt træk fra Japan side forventes indenfor de næste få dage". Admiral Kimmel blev instrueret om at tage forsvarsmæssige forholdsregler. Man forudså, at "et aggressivt overraskelsesangreb overalt herunder angreb på Filipinerne og Guam er en mulighed". Admiral Kimmel og hans stab diskuterede og nærlæste denne meddelelse (blandt andet hæftede man sig ved, at Pearl Harbor ikke var eksplicit nævnt som angrebsmulighed) og resultatet blev, at det hidtidige begrænsede beredskab skulle opretholdes. Man regnede i øvrigt med, at hærenhederne i området overgik til fuldt beredskab. Man undersøgte dog ikke, om dette var tilfældet – og det viste sig efterfølgende, at disse enheder heller ikke havde forhøjet deres beredskab.

Det interessante her er, hvorfor admiral Kimmel på trods af de alarmerende informationer ikke besluttede at forhøje beredskabet.

Disse tre eksempler kan tolkes ud fra forskellige begrebsrammer eller modeller, hvilket vil blive skitseret i det efterfølgende; men hovedformålet er at anvende den multiaspektive model på eksemplerne.

OM DEN MULTIASPEKTIVE MODEL

I de tre eksempler på beslutningstagning kan vi gå ud fra, at flere forhold er blevet overvejet eller i hvert fald er dukket op i tankeprocessen hos de involverede. At disse sideløbende forhold måske er blevet trængt i baggrunden eller har spillet en mindre rolle er en anden sag. Den grundlæggende antagelse i den multiaspektive model er, at mangfoldige aspekter indgår i menneskers tænkning og beslutningstagning - at mennesket kort sagt ikke er *ensstrengt*, men *flerstrengt*.

Struktureringsformer/tænkemåder

De konkrete begreber, som beslutningstagere benytter i en given situation, udgør indholdet i beslutningsprocessen. Selve beslutningen, for eksempel "at affyre missiler mod det fjendtlige fly" eller "at trække sig tilbage i dækning" foreligger selvfølgelig også begrebsmæssigt og bevidst for beslutningstageren (i hvert fald i en eller anden grad) og lægger op til, at handlinger udføres. I studiet af beslutningstagning udgør kortlægningen af disse begreber et meget væsentligt aspekt. Et andet aspekt, der måske ikke er helt klart adskilleligt fra det førstnævnte, er den måde hvorpå begreber anvendes. Dette aspekt kan siges at angå beslutningstagerens tænkemåde, forarbejdningsmåde eller struktureringsform, som udfoldes under beslutningsprocessen. Hermed er aspekterne **indhold** og **form** indført. Konkrete studier af beslutningstagning må altid inddrage både indholds- og formaspekter, selv om det kan være vanskeligt og sommetider kunstigt at indføre en skarp skellen.

I den multiaspektive model, der skal fremføres her, vil der blive fokuseret på tre formaspekter. Disse kan betegnes som "tænkemåder", "forarbejdningsmåder" eller "struktureringsformer", hvor sidstnævnte term vil være den foretrukne fra en teoretisk synsvinkel (blandt andet fordi også de enkelte begreber i tænkningen er "strukturerede", og det forekommer forkert at sige, at et enkelt begreb har en eller anden "tænkemåde", mens man udmærket kan sige, at et enkelt begreb har en bestemt strukturering), men i det efterfølgende vil der blive vekslet mellem betegnelserne.

De tre struktureringsformer/tænkemåder kan kort benævnes: 1) Den *præetablerede* strukturering, som især bygger på indlærte, letløbende rutiner, 2) den *elaborerende* strukturering, som især dækker den analyserende og systematiske gennemtænkning og 3) den *flydende* strukturering, som især er karakteriseret ved åbenhed og ved at kunne bevæge sig i helt nye

baner. Disse korte benævnelser er hovedsagelig valgt på grund af deres kommunikative effekt, og de antyder derfor kun hvad struktureringsformerne dækker.

At netop disse tre struktureringsformer er værdifulde i analysen af tanke- og beslutningsprocesser må opfattes som en hypotese. Ikke alle vil være enige om, at disse tre udgør en udtømmende, dækkende inddeling. De tre former kan ikke adskilles skarpt fra hinanden, og vi må regne med, at de tre struktureringsformer er flettet sammen og kan glide over i hinanden.

Modellen er forenklet i forhold til virkeligheden. Naturligvis er modellen forskellig fra det, den er en model af – ligesom landkortet er forskelligt fra landskabet. Men det må fastholdes, at modellen indfanger vigtige aspekter ved beslutningstagningen. Det er opfattelsen her, at der er et vist belæg for tredelingen, som kan integrere en række forskellige forhold, og som kan være et nyttigt udgangspunkt for videre studier.

Ideen om de tre struktureringsformer er på ingen måde ny eller ualmindelig. Igennem lang tid har man studeret tænkemåder eller forarbejdningsformer, der svarer til den elaborerende, den flydende og den præetablerede struktureringsform. Man har dog givet tænkemåderne andre betegnelser, og sjældent har man anlagt en multiaspektiv synsvinkel.

For eksempel har Nørreklit (1991) i sit arbejde med virksomheders problemerkendelse skelnet mellem den logiske, den intuitive og den refleksmæssige erkendemåde. At skelne mellem disse erkendemåder er givetvis frugtbart i mange sammenhænge; men erkendemåderne svarer ikke helt til de her foreslåede struktureringsformer. Den kontrollerede, elaborerende strukturering kan være "logisk", men er det ikke nødvendigvis. Den uafgrænsede, flydende strukturering har et overlap med den intuitive erkendemåde, men intuition dækker mere og har ikke samme fokus. Den situationelle, præetablerede strukturering er på linie med den refleksmæssige erkendemåde, men fokus er på tænkningen ikke på handlingen (/refleksen).

På et mere praktisk niveau har man ligeledes opereret med de tre tænkemåder. Dearlove (1998) anbefaler i sin "gør-det-selv"-bog om beslutningstagning, at beslutningstageren gør sig klart, hvorledes han eller hun afbalancerer de tre elementer: Logik, intuition og erfaring. Disse tre elementer svarer formentlig stort set til de her formulerede struktureringer. Anbefalingen om at afbalancere elementerne skal møde tilslutning her; men selvom man måske synes, at tredelingen i logik, intuition og erfaring er let forståelig, må det dog understreges, at de tre begreber i daglig sprogbrug (og i Dearloves bog) er ret uklart definerede.

De tre struktureringsformer indgår, ifølge den multiaspektive model, hele tiden i beslutningsprocessen i en eller anden grad. Denne grad vil være i stadig forandring under forløbet, for eksempel kan et begreb, der på et givet tidspunkt har en elaborerende strukturering, på et efterfølgende tidspunkt have en præetableret strukturering. Ligeledes vil forskellige dele eller aspekter på et givet tidspunkt kunne have forskellige former for strukturering, for eksempel kan beslutningstagerens model af den foreliggende situation indeholde komponenter med forskellig struktureringsform. Derved fremstår hele beslutningsprocessen som meget kompleks og dynamisk - hvilket i øvrigt er ganske i overensstemmelse med vores almindelige erfaring om, at vores begreber i og modeller af en given situation forandres i takt med, at vi får flere og flere informationer om situationen.

At ville give en total beskrivelse af struktureringsformerne i en given beslutningsproces er derfor næppe mulig, men at give en beskrivelse af de centrale, udslagsgivende struktureringsformer i processen skulle kunne lade sig gøre.

Den multiaspektive models oprindelse

Den multiaspektive model har sin oprindelse i Østergaards studier af skizofrenes formelle tankeforstyrrelser (1962). Østergaard tager udgangspunkt i en udviklingsmodel, der peger på tænkningens udvikling som den foregår hos mennesket fra barn til voksen (idet hun henviser til tidligere arbejder af Vygotsky, Werner og From).

Et eksempel kan illustrere denne udviklingssynsvinkel: Et lille barn, som bruger ordet "fugl", kan selvfølgelig ikke have hverken det samme videnskæssige indhold eller den samme struktureringsform bag anvendelsen af ordet som en voksen med et godt kendskab til fugle. Dette viser sig blandt ved, at barnet kan finde på at sige ting om fugle, som vil overraske den voksne. Barnet kan bruge ordet på en måde der afslører, at det ikke har et klart, udkrystalliseret begreb liggende bag ordet. Barnets struktureringsform er snarere noget flydende, svingende og afhængig af den givne situation. På et senere tidspunkt i udviklingen vil det lidt større barn kunne udvise en tendens til at holde meget fast i den opfattelse som det umiddelbart får af en given genstand eller situation. Dette betegnes ofte som en "konkret indstilling".

I sin helt ekstreme form ses den konkrete indstilling for eksempel hos patienter med bestemte typer af hjerneskade. Sådanne patienter kan for eksempel præsenteres for en test, hvor de bliver forelagt et sæt af små forskelligfarvede garnnøgler (en almindelig benyttet testtype for disse patienter). Man beder så patienten finde andre garnnøgler, der ligner én bestemt udpeget garnnøgle - med fx en grønlig nuance. Den konkrete fungerende patient kan da sige, at dette ikke er muligt, idet ingen af de andre garnnøgler ligner den udpegede. Normalt fungerende mennesker ville kigge efter andre grønne nuancer og sige, at alle disse ligner hinanden, fordi de er grønne. Man siger, at den konkrete fungerende patient ikke er istand til at foretage den fornødne abstraktion ved at se bort fra de konkrete forskelle og hæfte sig ved de væsentlige ligheder.

Østergaard opererer på denne baggrund med en tre typer af struktureringer, nemlig a) den udviklingsmæssigt første strukturering, der kan karakteriseres med ord som amorf, udifferentieret og vag, b) den efterfølgende strukturering, der karakteriseres som genstands- og situationsbunden, og endelig c) den udviklingsmæssigt afsluttende strukturering, der karakteriseres som abstrakt, fleksibel og bygget på realistiske generaliseringer.

Disse tre typer af strukturering følger altså hinanden i et udviklingsforløb; men de afløser ikke hinanden fuldstændigt. På forskellig vis kan de væves ind i hinanden. De formelle tankeforstyrrelser hos skizofrene patienter er netop karakteriseret ved, at den skizofrene på en uforudsigelig måde kan svinge mellem de forskellige struktureringer. Østergaard er af den opfattelse, at den skizofrene har vanskeligt med den overordnede kontrol med sin måde at strukturere på, hvilket fører til en svigtende og svingende tilpasning til den foreliggende situations krav og normer.

Videreudviklingen frem mod den multiaspektive model

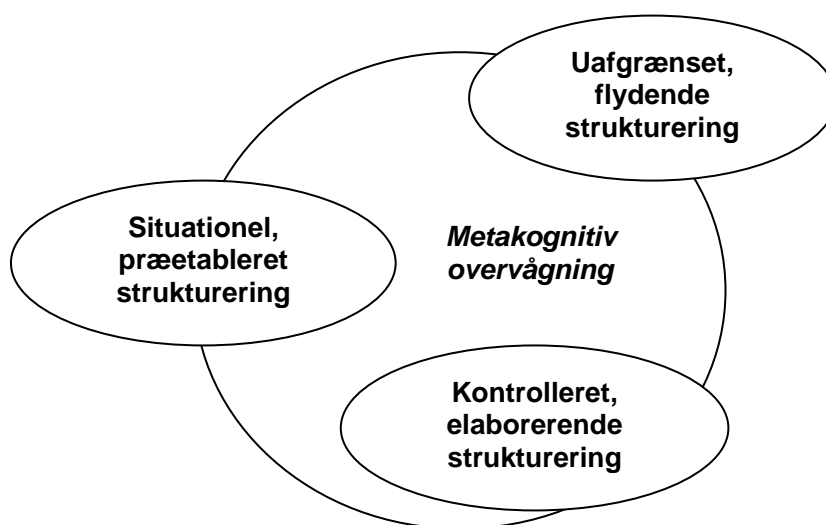
I Østergaards model lægges vægt på, at struktureringerne kan være "regressive" eller "umodne". Både den vage, amorfe strukturering og den situations- og genstandsbundne strukturering fremstår let i et negativt skær. Den abstrakte, fleksible strukturering fremstilles som endemålet og den opfattes let som udelukkende positiv. Selvom Østergaard bemærker, at de tre typer af strukturering også kan iagttages hos normale voksne mennesker, er hendes vokabular indstillet til især at gribe de anormale tankeforstyrrelser hos voksne og den umodne tænkning hos børn. Ved således at have fokus på mere ekstreme forhold mindskes muligheden for at se modellen som en mere generel model af menneskers tankemæssige struktureringsformer. Østergaards model er her netop blevet modificeret og udbygget til en generel model af struktureringsformerne.

Den struktureringsform, der af Østergaard blev betegnet som amorf, udifferentieret og vag betegnes her som en "uafgrænset, flydende strukturering". Den genstands- og situationsbundne struktureringsform betegnes som "situationel, præetableret strukturering" og den abstrakte, fleksible struktureringsform betegnes som "kontrolleret, elaborerende strukturering". Den tænkendes overordnede kontrol med struktureringsformerne bliver her betegnet "metakognitiv overvågning". Betegnelserne for de tre struktureringsformer har ændret sig i årenes løb. Problemet har hele tiden været at finde betegnelser, der siger noget om struktureringsformen, men ikke klart stiller den ene eller den anden struktureringsform i et positivt eller negativt lys.

En forenklet afbildning kan naturligvis ikke fange den komplekse dynamik, der gerne skulle ligge i modellen, men alligevel kan det være frugtbart at tegne modellen op. De tre struktureringsformer er tæt forbundet med hinanden og udgør et komplekst hele. Igen må det understreges, at man må regne med flydende overgange mellem struktureringerne, og at struktureringerne ikke udelukker hinanden, men kan sameksistere. Endelig må det understreges, at noget, der er struktureret på en måde på et bestemt tidspunkt, relativt let kan bevæge sig over i en anden struktureringsform på et øjeblik eller kort efter.

Modellen kan afbildes på følgende måde:

DEN MULTIASPEKTIVE MODEL AF TÆNKEMÅDER/STRUKTURERINGER



Baggrunden for denne modifikation og udbygning af Østergaards model ses lettest ved at fokusere på begrebsdannelse og begrebsbrug i almindelighed. For at lette omtalen af de forskellige struktureringer vil de fremover blive betegnet kort som *flydende*, *præetableret* og *elaborerende* strukturering/tænkemåde.

Begrebsdannelsen hos voksne tager ofte udgangspunkt i mere uklare, vage, uafgrænsede begreber, der således falder under den flydende strukturering. At det må forholde sig således kan (næsten) betegnes som en logisk nødvendighed – den første gang man støder på et nyt ord, mangler man jo simpelthen det begrebsmæssige indhold, der skal give struktur og afgrænsning. Et eksempel kunne være første gang man møder begrebet "*flokkulering*". Begrebet kan da indeholde hvad som helst. Måske vil man prøve at få nogle ideer eller associationer – måske dækker begrebet noget med gruppeprocesser, *flokdannelse*, eller måske er det noget på linie med *regulering*. Begrebet er på dette tidspunkt ganske uafgrænset og

flydende. Det er i mange situationer hensigtsmæssigt, at begreber i starten let kan videreudvikles. På næste trin ser man ofte relativt fast definerede begreber, der er ret bundne til bestemte situationer eller referencerammer. Man tager her udgangspunkt i de relativt få ting man endnu har fået lært. For eksempel kunne man have hørt ordet *flokkulering* nævnt ved en rundvisning på et rensningsanlæg for spildevand, og man forstår, at *flokkulering* har noget at gøre med rensningen af spildevandet. Næste gang man hører eller læser ordet fremkalder dette måske forestillingen om situationen på rensningsanlægget. Dette kan også være hensigtsmæssigt i læringsmæssig sammenhæng, idet man på denne måde har en relativ fastlagt og klar struktur/situation, som den umiddelbare forståelse og yderligere læring kan kobles op omkring. Denne præetablerede strukturering kan hurtigt, måske automatisk bringes i spil. Dette svarer i øvrigt til, at man benytter indarbejdede rutiner eller fastlagte procedurer i sin tænkning. Endelig kan begrebsdannelsen munde ud i relativt klare og afgrænsede begreber, der er abstraherede fra den konkrete situation og som fleksibelt kan relateres til forskellige situationer og referencerammer. For eksempel kunne man finde på at slå *flokkulering* op i sit leksikon, og der ville man få at vide, at *flokkulering* er "udfældning af bundfald i en colloid opløsning. Anv. ved kemisk rensning af spildevand; dette tilsættes kemikalier, der optager de små forurenende partikler (kolloider) og derved danner flokker (fnugagtige partikler) der bundfældes" (Gyldendals Leksikon 1996, s. 354). Ved at inkorporere disse informationer i tænkningen afklares og afgrænses begrebet for læseren. Tankemæssigt kan man altså viderebearbejde, elaborere på det emne, der optager en. Denne elaborerende strukturering er hensigtsmæssig ved en læring, der kræver nuancering, gennemtænkning og overblikdannelse, men den kræver ofte en bevidst kontrol, forkundskaber og mentale ressourcer, hvilket kan vanskeliggøre en kvik forarbejdning.

Den begribende person er ikke nødvendigvis umiddelbart bevidst om sin begrebs-dannelses karakteristika, men vil ofte kunne nikke genkendende, når man gør vedkommende opmærksom på disse.

Tilsvarende ser man i almindelig begrebsbrug (altså i sammenhænge, hvor der ikke er tale om egentlig begrebsdannelse eller begrebsudvikling, men blot om løbende brug af givne begreber), at et givet begreb hos en bestemt person kan anvendes med forskellig struktureringsform afhængig af situationelle og personlige faktorer (selv for eksperten er *flokkulering* ikke struktureret på samme måde hver gang ordet forekommer). Selv om man i nogle situationer kan anvende et givet begreb med for eksempel en elaborerende strukturering, er det langt fra sikkert, at man vil gøre dette under alle forhold - i alle situationer. For eksempel kan belastninger/stress medføre, at man bruger begreberne på en særlig måde, men også almindelig rutinemæssig brug af begreber, der ellers er dannet i en elaborerende strukturering, kan medføre, at man aktuelt benytter begrebet med en præetableret strukturering.

Heller ikke her er den begribende person nødvendigvis umiddelbart bevidst om sin egen struktureringsform. Ved refleksion under eller efter et forløb kan man ofte indse, hvorledes man egentlig har begrebet noget i en bestemt situation; men det er nok ikke altid let at acceptere, at man ikke begriber ens hver gang.

Det er vigtigt at fremhæve, at ingen af de tre struktureringsformer/tænkemåder kan siges altid at være den mest optimale. Det er muligt at opregne såvel fordele som ulemper:

- Den flydende tænkemåde/strukturering kan blive for uklar, vag, løs og labil, men den kan også være udgangspunkt for nytænkning, kreativitet og innovation.
- Den præetablerede tænkemåde/strukturering kan blive for ufleksibel, lukket og snæver, men den kan også være hurtig og ressourcebesparende.

- Den elaborerende tænke måde/strukturering kan blive for træg, langsommelig og omstændelig, men den kan også være indsigtsgivende, overbliksdannende og velovervejet.

De tre strukturingsformer/tænkemåder må som nævnt antages at være til stede i en eller anden grad hele tiden, men denne grad vil være afhængig af den forhåndenværende situation.

Ovenfor har fokus været på begrebsdannelse og begrebsbrug med henblik på at eksemplificere videreudviklingen af den multiaspektive model. Det samlede billede kompliceres selvfølgelig yderligere ved, at beslutningstageres modeller/referencerammer både kan op-træde som enheder (eller med enhedspræg) med en eller anden strukturingsform og kan optræde som sammensatte størrelser, der involverer en række begreber og begrebslige sammenhænge med forskellige strukturingsformer. Vil man undersøge struktureringerne i konkrete situationer må man ofte fokusere på de strukturingsformer, der synes udslagsgivende for efterfølgende beslutninger og handlinger.

Ud over de tre strukturingsformer er der i modellen medtaget en overvågnings- og styringskomponent, "metakognitiv overvågning", som henviser til den overordnede kontrolinstans, der også lå i Østergaards model. Denne metakognitive overvågning og styring gør det muligt for beslutningstageren selvrefleksivt at vende sig imod sin egen strukturingsform på et givet tidspunkt og eventuelt ændre denne (jf. også Olsen & Andersen 1986, Olsen & Rasmussen 1989). Ideen er ikke at postulere, at beslutningstageren hele tiden er bevidst om eller reflekterer over deres egne tankeprocesser. Meget ofte iværksættes en strukturering uden egentlig selvrefleksion. Situationens krav såvel som sociale og organisatoriske forhold samt beslutningstagerens erfaringsbaggrund (og andre personlige faktorer) vil for det meste lægge op til, at struktureringer forløber med en mere begrænset eller mere glimtvis selvrefleksion. Samtidig må man antage, at også selvrefleksionen, den metakognitive overvågning og styring, kan struktureres på forskellige måder.

Den afgørende videreudvikling af analysemodellen i forhold til Østergaards model har været at nedtone udviklingsperspektivet og at slippe det psykopatologiske sigte. I stedet fremtræder den multiaspektive model nu som en ganske almen model af de strukturingsformer, der indgår i almindeligt forekommende tankeprocesser. En meget afgørende forskel mellem Østergaards model og den multiaspektive model er, at de forskellige aspekter ofte, måske oftest sameksistere og kan samvirke i konkrete, almindelige tankeprocesser. Østergaards karakteristika for de formelle tankeforstyrrelser (fx amorf, labil, synkretisk) kan stadig inkluderes i modellen, men de bliver da karakteristika, der gælder for den ekstreme udmøntning af ellers almindelige strukturingsformer.

I Østergaards model spiller dimensionen konkret-abstrakt en stor rolle. Den situations- og objektbundne tænkning karakteriseres netop som konkret, mens abstraktion er en væsentlig del af den abstrakt, fleksible tænkning. Selvom denne dimension ikke er fremtrædende i den multiaspektive model, bør den dog have en plads i modellen. Men det er et problem, at abstrakte og konkrete aspekter kan ses ved alle tre typer af struktureringer, samtidig kan der argumenteres for, at vurderingen af om et aspekt er konkret eller abstrakt er afhængig af den synsvinkel, der anlægges. Det er følgelig et spørgsmål, om det kan betale sig kun at koble abstrakt og konkret til struktureringerne på den måde, som det sker i Østergaards model.

DEN MULTIASPEKTIVE MODEL I ANALYSEN AF BESLUTNINGSTAGNING

Med udgangspunkt i de tre eksempler på beslutningstagning skal der i det efterfølgende gøres et forsøg på at vise, hvorledes den multiaspektive model kan supplere og suppleres af andre modeller af beslutningstagning. Samtidig stilles nogle spørgsmål, som måske kan inspi-

rere til videretænkning.

Den elaborerende struktureringsform

Den klassiske, normative model af beslutningstagning (jf. Simon 1945, March & Simon 1958) foreskriver, hvorledes den "rationelle" beslutningstager bør gå frem for at opnå det optimale valg under klart specificerede og definerede omstændigheder. Groft taget anskues den rationelle beslutningstagning på følgende måde: Op til en beslutningssituation har beslutningstageren et sæt af alternative muligheder. Til hvert alternativ er knyttet et sæt af konsekvenser. Konsekvenserne kan rangordnes med hensyn til præference. Beslutningstageren tager den beslutning, hvis konsekvenser leder til den største nyttevirkning, de mest eftertragtede udfald. Normative modeller er videreudviklet på flere forskellige måder og har fundet anvendelse på en række områder.

Beslutningstagning i praksis lever sjældent op til den normative models krav – man behøver kun at reflektere over en af sine egne beslutninger for at indse dette. March & Simon fremhæver, at 1) alternativene sjældent er givet på forhånd og sjældent er et udtømmende sæt for beslutningstageren, 2) konsekvenserne er langt fra altid kendte og 3) rangordningen af præferencer er sjældent klar. Simon (fx 1983) bruger derfor termen "bounded rationality", afgrænset rationalitet, til at karakterisere beslutningstageres forarbejdning, idet beslutningstagerne sjældent har de fornødne ressourcer til at følge de normative forskrifter. Beslutningstageren har en begrænset kapacitet til informationsbearbejdning. Denne synsvinkel bygger blandt andet på to karakteristiske træk ved beslutningstagningen (March & Simon 1958, s.139):

"(1) Valg tages altid ud fra en begrænset, tilnærmet, forenklet "model" af den faktiske situation...Vi kalder den vælgendes model for hans "definition af situationen". (2) Elementerne i definitionen af situationen er ikke givet...men er selv udsprunget af psykologiske og sociologiske processer, herunder den vælgendes egne aktiviteter og aktiviteterne hos andre i omgivelserne."

Nøglebegrebet "definition af situationen" indeholder både det forenklede aspekt og de mere udviklingsorienterede aspekter. "Definitionen af situationen" fremstår lidt mere statisk hos March & Simon end den fremstår i den multiaspektive model, som vil vægte den dynamiske udfoldelse af situationsdefinitioner (af flere perspektiver på situationen eller på situationspotentialerne) højt.

March & Simon lægger vægt på, at de forskellige begrænsninger i beslutningstagningen medfører, at det krævende begreb "optimal" i forbindelse med beslutninger bør nedtones til "tilfredsstillende". Tilfredsstillende beslutninger er netop resultatet af den afgrænsede rationalitet.

I analysen af beslutningstagning finder March & Simon det vigtigt at operere med en dimension fra rutineret ("routinized") til egentlig problemløsningsaktivitet. I den rutinerede beslutningstagning anvender beslutningstageren en allerede indlært rutine, et program, til at tage en hurtig beslutning. Ved problemløsning kan beslutningstageren ikke læne sig op af en rutinemæssig fremgangsmåde, men må foretage en "søgning" for at blive i stand til at løse problemet, tage en beslutning. Den rutinerede beslutningstagning svarer til det der her kaldes en præetableret strukturering, mens den problemløsende beslutningstagning svarer til den elaborerende strukturering.

Det er mest oplagt, at hverken TIC eller AAW i eksemplet om affyring af missiler handler ud fra en højere grad af elaborerende strukturering. Kaptajnen kan udmærket have taget sin be-

slutning på baggrund af en sådan strukturering, men man må antage, at denne i det mindste har været utilstrækkeligt gennemført, blandt andet grundet tidnød. Kaptajnen kan også have besluttet udfra en præetableret strukturering byggende på de procedurer, der organisatorisk foreligger for beslutningstagning i denne slags situationer. For at afgøre dette måtte man have flere oplysninger om forløbet. De mest fyldestgørende informationer kunne man have fået, hvis man havde været til stede på broen, havde foretaget observationer, havde fået kaptajnen til at tænke højt og havde interviewet ham så tæt på beslutningstagningen som muligt. Dette er naturligvis ganske urealistisk, men senere indhentede informationer fra de forskellige involverede eller tilstedeværende personer ville også have en vis værdi.

Nogle spørgsmål rejser sig her: Hvilke procedurer og retningslinier for kommunikation og informationsbehandling foreligger for kaptajnen i sådanne beslutningssituationer? Hvilke forarbejdningsmåder/struktureringer lægger disse procedurer og retningslinier op til? Kan støtte-systemer og særlig tilrettelæggelse af teamsamarbejde og kommunikation lede til mere tilfredsstillende beslutningsprocesser? Hvis bestemte beslutningsprocesser og strukturingsformer er ønskværdige i den skarpe situation, er kaptajnen så blevet uddannet og trænet i disse?

I eksemplet med tilbagetrækningen peger meget på, at sergent Løvgren handlede udfra en elaborerende strukturering. Han synes at udvise en høj grad af åndsnærværelse og situationsforståelse. Han har hurtigt dannet sig et overblik og forstår de i situationen involverede faktorer. At han også handler på baggrund af en tillært viden og at situationen i sig selv ikke lever så mange handlemuligheder behøver ikke at ændre ved det forhold, at han forvalter sin viden på en fleksibel, indsigtfuld og passende velovervejet facon. Samtidig kan man næppe regne med, at Løvgren har befundet sig i lignende situationer før. Hans tænkning og beslutningstagen kan derfor ikke kun tilskrives indlærte rutiner. En vis grad af produktiv, bevidst problemløsning og tænkning må have været involveret.

Brevet er skrevet kort efter episoden på et tidspunkt, hvor sergent Løvgren befandt sig på hospitalet på grund af skader forårsaget af splinter, som ramte da de havde søgt dækning. Sergent Løvgren kan naturligvis have efterrationaliseret forløbet, og mere fyldestgørende informationer havde kunnet indhentes, hvis man havde kunnet observere og interviewe så tæt på som muligt.

Et spørgsmål, der melder sig: Hvis stress, belastninger og livstruende situationer hos nogen mennesker kan afføde en hensigtsmæssig høj grad af åndsnærværelse og fleksibilitet, altså en elaborerende strukturingsform, hvorledes kan denne strukturingsform så understøttes gennem uddannelse/træning/støtte/organisation?

I eksemplet med admiral Kimmels beslutning om ikke at forhøje beredskabet tyder meget på, at admiral Kimmel på et overordnet niveau arbejdede udfra en elaborerende strukturering. Han var i tvivl om, hvorledes han skulle forholde sig og holdt adskillige møder med sin stab, men det er et spørgsmål, om ikke han hele tiden i baghovedet havde en præetableret strukturering, som han gled tilbage i, da den endelige beslutning skulle tages. Denne præetablerede strukturering rubricerede det begrænsede beredskab som tilstrækkeligt og forandringer i beredskabet som for bekostelige. Ifølge Janis & Mann (1977) skabte informationerne om et muligt japansk angreb et sted i stillehavsområdet både konflikt og defensivitet hos admiral Kimmel, og de rubricerer hans handlemåde under den "defensivt undvigende beslutningstagning", og de peger endvidere på, at admiral Kimmel og hans rådgivere kan have ligget under for det der betegnes "gruppetænk" ("groupthink"), hvor beslutningsgruppen udvikler rationaliseringer, der lukker af for åben og fleksibel informationsindhentning, gennemtænkning og afvejning af alternativerne. Herved placeres beslutningstagningen indenfor den type beslut-

ningstagning, der af Janis (1989) betegnes som "forenklede strategier udsprunget af begrænsninger" ("simplistic strategies evoked by constraints"). Denne forenkede beslutningstagning involverer fra den multiaspektive models synsvinkel præetablerede struktureringer og/eller utilstrækkeligt gennemført beslutningstagning på baggrund af elaborerende struktureringer. Den mest tilfredsstillende beslutningstagning, der tilnærmer sig den normative models krav, betegner Janis som "årvågen" ("vigilant") beslutningstagning. Den årvågne beslutningstagning kan placeres under den "velovervejede" del af den elaborerende strukturingsform. Fra den multiaspektive models perspektiv ville det slet ikke være umuligt at forestille sig, at admiral Kimmels beslutningstagen var et kompleks af flere struktureringer.

Nogle spørgsmål, der melder sig: Er der særlige organisatoriske forhold eller personlige faktorer der sammen med stress kan medføre rigide og/eller ureflekterede præetablerede struktureringer i komplekse, kritiske situationer? Kan et kompleks af struktureringer blive så komplekst, at beslutningstageren mister grebet?

Den elaborerende strukturingsform dækker stort set den tænkning, der også betegnes som "produktiv tænkning" og "problemløsning". Den elaborerende strukturingsform kan være relativt abstrakt og vil ofte indeholde analyse-, generaliserings- og synteseprocesser med et rationelt, logisk og målrettet præg. Termen "abstrakt" henviser her til, at de involverede begreber og elementer ikke er fast indlejret i den foreliggende situation, men optræder med en vis grad af selvstændighed, hvilket kun kan lade sig gøre hvis der ses bort fra, abstraheres fra, en række forhold. Denne strukturingsform har indbygget både en vis fleksibilitet og en vis nuancering. Flexibiliteten viser sig ved tænkningens tilpasning til målet og til situationens krav, idet den tænkendes indstilling bygger på en accept af at skulle løse det foreliggende problem og er rettet mod at løse dette på en velovervejet måde ved at elaborere på de involverede elementer.

Den elaborerende strukturingsform har været i fokus ved dokumentstudier af beskrevne beslutningsprocesser. Her har man inddraget beslutningstagning beskrevet af militære og politiske ledere (i sagsdokumenter, redegørelser, selvbiografier etc.). Et eksempel på denne type af studier er undersøgelserne af den skiftende "integrative kompleksitet" hos beslutningstagerne i forskellige beslutningsprocesser (høj grad af integrativ kompleksitet svarer stort set til den elaborerende strukturingsform), hvor man gennem analyser af dokumenter har været i stand til at pege på karakteristiske træk ved de beslutningsprocesser, der udmunder i konflikter (jf. fx Guttieri, Wallace & Suedfeld 1995). Man har blandt andet fundet, at op til konflikter, der ender mere voldsomt, har beslutningstagerne ofte udvist en lav grad af integrativ kompleksitet.

Den præetablerede strukturingsform

Man har længe skelnet mellem "produktiv" tænkning, hvor man ikke umiddelbart kender løsningsmåden for et bestemt problem, og "reproduktiv" tænkning, hvor man blot skal komme på metoden til at løse problemet eller hvor man direkte husker hvad løsningen er. Den præetablerede strukturingsform svarer til den reproduktive tænkning. Strukturingsformen kan være hurtigløbende, idet man jo blot skal applicere metoden eller huske noget mere umiddelbart. Til gengæld kan man også blive fikseret, fastlåst i sin fremgangsmåde, ligesom man ikke nødvendigvis får overvejet, reflekteret tilstrækkeligt over fremgangsmåden hverken før, under eller efter beslutningsprocessen.

Den reproduktive tænkning svarer også til March & Simon's "rutiniserede" beslutningstagning. Rasmussen (1982, 1986) har udarbejdet en model til klassificering af menneskelig adfærd, herunder beslutningstagning, i omgangen med komplicerede tekniske systemer. Interessen har blandt været i klassifikation af menneskelige fejl. Rasmussen skelner mellem a) færdighedsbaseret adfærd, hvorved han forstår automatiserede reaktioner på bestemte sti-

muligheder oftest foregående i en almindelig rutinemæssig arbejdssammenhæng, b) regelbaseret adfærd/beslutningstagning, der dækker beslutningstagning ud fra kendte regler og procedurer uden nødvendigvis at involvere egentlig indsigtfuld omgang med det system, man derved griber ind i, og c) videnbaseret adfærd/beslutningstagning, hvor man på basis af sin viden og de foreliggende informationer forsøger at forstå de bagvedliggende sammenhænge mere dybtgående, således at egentlig problemløsning kan finde sted. Til hver af disse adfærds- og beslutningstyper er der, ifølge Rasmussen, knyttet forskellige typer af menneskelige fejl.

Den videnbaserede beslutningstagning svarer stort set til den elaborerende strukturering. Den færdighedsbaserede adfærd og den regelbaserede beslutningstagning henhører begge under den præetablerede strukturering, som således dækker over flere forskellige forhold.

Ser vi på eksemplet med affyring af missiler er det slående, at selvom TIC's struktureringsform er fikseret, så synes fikseringen ikke primært at være et udslag af automatiserede, rutinerede, færdigheds- eller regelbaserede tænke- og handlemønstre, selvom disse indgår i det samlede forløb. Langt snarere er det vurderingen af risici og trusselsgrad, altså definitionen af situationen, der afføder en stresstilstand med en ganske bestemt strukturering til følge. Selvom det er i selve situationen, at fikseringen sker, kan vi fastholde betegnelsen "præetableret" fordi struktureringen derefter fortsætter som præetableret strukturering. Generelt må det fastholdes, at den præetablerede struktureringsform kan udspringe af flere forskellige forhold.

Baggrunden for den præetablerede strukturering kan som nævnt være automatisering/rutinisering af tænke- og handlemønstre. Hvor hurtigt denne automatisering kan komme i stand er blevet belyst i Luchins' klassiske studie (1942) af vandmålingsopgaver. Forsøgspersonerne skulle i forsøget opmåle forskellige kvantiteter af vand ved hjælp af målekrukker med forskellige størrelser. De første opgaver kunne kun løses ved at benytte flere målekrukker af forskellige størrelser, og det var hver gang den samme serie af krukker, der skulle benyttes. Efter seks af disse opgaver indførte Luchins så opgaver, der både kunne løses med den tidligere, omstændelige procedure og med en noget lettere fremgangsmåde. Forsøgspersonerne udviste nu en tendens til at overse den lettere løsning - de løste opgaverne, som de hidtil havde gjort. En gruppe af forsøgspersoner, som var blevet advaret på forhånd ("Don't be blind!") kunne kun i nogen grad overvinde den uheldige, tillærte "indstilling" til løsningen af opgaven. En præetableret struktureringsform kan således hurtigt opstå og kan være vanskelig at få ændret.

Videre kan den præetablerede struktureringsform være koblet til foreliggende procedurer og retningslinier, som ikke nødvendigvis følges fordi de er automatiserede, men som måske vælges fordi situationen og/eller organisatoriske eller sociale forhold foreskriver dette. Man kan måske i sådanne tilfælde sige, at en elaborerende struktureringsform kan føre over i en præetableret form.

Endelig kan forskellige situationelle faktorer og personfaktorer spille en central rolle for forekomsten af den præetablerede strukturering. Duncker (1945), som gjorde omfattende studier i "funktionel fiksering" under problemløsning, opregnede en række faktorer, der sammen med eller uafhængigt af vanedannelse (automatisering, rutinisering) kunne medføre fiksering af en given tankeproces og dermed vanskeliggøre "omstrukturering" i tænkningen. For eksempel kan det være vanskeligt at tænke anderledes om en genstand, som i den foreliggende situation faktisk benyttes på en anden måde eller som ikke normalt benyttes på den påkrævede måde. Frygt og angst er ligeledes faktorer, der kan påvirke struktureringen. Østergaard påpeger, at den skizofrenes konkrete, situations- og genstandsbundne strukturering kan ha-

ve rod i angst. Stresstilstande og andre belastninger regnes for at kunne påvirke tanke- og beslutningsprocesser og handlemåder i en negativ og fikserende retning. Ikke alle beslutningsmodeller vægter dog disse faktorer højt. Hverken i March & Simon's eller i Rasmussens model spiller stress nogen fremtrædende rolle, men hos Janis er stress en vigtig faktor.

I eksemplet med tilbagetrækningen ved Bredevad kan man tænke sig, at korporal Larsens opfattelse af, at de nu skal dø, straks tager form af en præetableret strukturering, der delvis er udsprunget af momenter i den faretruende situation og delvis har rod i soldatens indpodede og forståelige "frygt for at miste livet" (forstået som en præetableret strukturering, der delvis stammer fra hverdagen og delvis fra den militære træning). Men det er næppe hele forklaringen på hans handlemåde (- mere om dette nedenfor).

I eksemplet med admiral Kimmels beslutning om ikke at forhøje beredskabet er det som nævnt muligt, at admiral Kimmel både tager sin beslutning på baggrund af elaborerende og præetablerede struktureringer. Fra dagligdagen kender de fleste sikkert eksempler på personer, hvis struktureringsform synes at være elaborerende, men som hurtigt glider over i en præetableret strukturering, når det gælder.

Spørgsmål: Ofte omtales stress som en faktor, der kan fremkalde en mindre fleksibel tænkning, altså hæmmende præetablerede struktureringer. Selvom stress givetvis kan have denne effekt, er der næppe tale om en uomgængelig effekt. Kan vi finde belæg for at udtale os om i hvilken grad og under hvilke omstændigheder stress virker negativt? Hvad skal der til for at bringe en person ud af en uhensigtsmæssig præetableret strukturering?

Afslutningsvis skal det fremhæves, at det er yderst vigtigt at fastholde, at der både kan være fordele og ulemper ved den præetablerede struktureringsform, samt at en eventuel uhensigtsmæssig fiksering både kan være af længere og kortere varighed og kan være mere eller mindre fastlåst. Der er næppe grundlag for at hævde, at nogle personer altid er underlagt en præetableret struktureringsform. Man kan dog udmærket forestille sig, at nogle personer, på visse områder eller tidspunkter, lettere glider ind i en sådan struktureringsform end andre.

Den flydende struktureringsform

Den flydende struktureringsform spiller stort set ingen rolle i de nævnte beslutningsmodeller. Simon (1983) kan se vigtigheden af intuition og kreativitet, men han forsøger at reducere disse faktorer til mængden af erfaringer, der kan inddrages automatisk. Intuitionen bliver således til en proces, hvor tidligere erfaringer hurtigt og uden bevidst overvejelse medfører, at en opgave kan løses. I Simons begrebsramme opereres der hovedsagelig med afgrænsede, fast enheder, og der lægges mindre vægt på det åbne og flydende.

March, som oprindeligt arbejdede tæt sammen med Simon, har i sit senere arbejde bevæget sig i en noget andet retning (jf. fx March 1994 og 1999). March lægger nu stor vægt på sammenhængen mellem betydningsdannelse ("sense making") og beslutningstagning, der opfattes som nært forbundne (1999, s.27):

"Beslutningstagning former betydninger ligesom den er formet af disse. En valgproces giver mulighed for udvikling og udbredelse af tolkninger af historie og forhåndenværende betingelser såvel som for en gensidig konstruktion af livsopfattelser. Den giver mulighed for at definere dyder og sandhed, for at opdage og tolke hvad der foregår, hvad beslutningstagerne har foretaget sig, og hvad der retfærdiggør deres handlinger. Beslutninger og beslutningstagning spiller en stor rolle i udviklingen af de betydninger og tolkninger som beslutninger er baseret på".

March ser en meget tæt gensidig sammenhæng mellem beslutningstagningen og betydningsdannelsen, hvor disse to hele tiden virker ind på hinanden, og han er således en del af den socialkonstruktivistiske bølge, der fremstår meget markant i socialvidenskaberne. "Usikkerhed" og "flertydighed" er vigtige begreber for March, og den sammenvævede beslutningstagning og betydningsdannelse er med til at muliggøre håndtering af den komplekse verdens usikkerhed og flertydighed. Denne håndtering sker blandt andet gennem udvikling af regler og regelfølgen ("rule following" – der kun til dels har den fastlagte struktur som ses ved Rasmussens regelbaserede adfærd).

Den løbende betydningsdannelse og flertydigheden gør det oplagt at operere med et begreb om flydende strukturering. March's referenceramme for forståelse af beslutningstagning kan således give anledning til fokusering på "usikkerhed" og "flertydighed" også i de tankeprocesser, der indgår i beslutningstagningen. March er ikke fremmed for en sådan tanke, idet han fremhæver, at regler ofte er flertydige og underlagt betydningsdannelsesprocesser. Men synsvinklen synes mindre central for ham.

Et andet vigtigt punkt, hvorpå March's referenceramme synes at adskille sig fra den multiaspektive model, angår muligheden for at følge de retningslinier for beslutningstagning, der udstikkes af den klassiske, normative model. Selvom March ikke afskriver en sådan mulighed, så fremtræder den i hvert fald ikke som en mulighed der ofte udmøntes i praksis. Den multiaspektive model lægger op til, at den normative models retningslinier i en vis udstrækning kan følges – i det mindste som en "afgrænset rationalitet". Den elaborerende struktureringsform kan udmøntes på mange måder, og en af disse kan være en tilnærmelse til den normative models retningslinier.

Når den flydende struktureringsform er vigtig her, er det som nævnt, fordi det må fastholdes, at struktureringen på bestemte tidspunkter nødvendigvis må have en flydende karakter. Østergaard henviser til From (1951), idet hun bemærker (s. 248):

"... at på områder, hvor vi har ringe erfaring, oplever vi vide vage emner, men at disse gradvist differentieres ud efterhånden, som man skaffer sig øget viden om de pågældende forhold."

Ligeledes henviser hun til psykoanalysens opfattelse af, at forarbejdningens måde i den ubevidste del af den menneskelige psyke netop har en anden karakter end forarbejdningens måde i det bevidste, rationelle "jeg". Den ubevidste forarbejdning, der kaldes "primærprocessen" og som blandt andet viser sig i drømme, er ikke rationel og logisk, men er mere åben og flydende. Selvom denne "regressive" forarbejdningens måde kan slå igennem på baggrund af svaghed i personligheden, kan den også udnyttes som følge af styrke ("regression i jegets tjeneste", jf. Kris 1952), hvilket ses både ved kunstnerisk produktion og ved humor. Humor benytter sig ofte af særegne betydningsforskydninger, der har rod i en åben og flydende forarbejdning - for eksempel i følgende vits: Kunden: "Er denne gift god mod ukrudt?", Ekspedienten: "Nej, den slår det ihjel!" eller i følgende advarsel: "Man skal tørre fødderne af, men ikke helt!". Sidstnævnte eksempel er fra Østergaard, og hun konkluderer (s. 248):

"Velkontrollerede regressive træk har dog formentlig endnu større betydning for normal tænkning end den at virke afslappende og befriende gennem sin humoristiske effekt, idet... ægte intellektuel produktivitet netop synes at bestå i en evne til lejlighedsvis at slippe den skarpe bevidste kontrol over tankeforløbet og lade indfaldene "komme nedefra" så at sige, ucensureret i første omgang, men siden med bevidst udvælgelse og højere forarbejdning af de indfald, som syntes mest lovende i den givne sammenhæng, hvorved de integreres i den helhed, som løsningen af et givet problem repræsenterer."

Hun henviser her til Duncker (1945), som fandt, at nogle af hans problemløsende forsøgspersoner, hvis de var kørt fast, for en tid kunne søge på en vag og planløs måde uden at vide hvad de egentlig søgte. De kunne så gribe mulighederne, når disse bød sig til, og produktivt færdiggøre problemløsningen. De fleste vil formentlig kunne nikke genkendende til sådanne problemløsningsforløb.

Den flydende struktureringsform, som netop kan føre hvor som helst hen, kan således åbne for kreative og innovative ideer, der derefter kan forarbejdes fleksibelt videre. Men denne struktureringsform kan også vedblive med at være så løs og labil, at den lukker af for situationstilpasset handling.

Det er et spørgsmål, om det ikke er det, der sker for korporal Larsen i eksemplet med tilbage-trækningen. Korporal Larsen konstaterer, at nu skal de dø, idet de givetvis vil blive ramt af skud fra panservognen, og denne vurdering er formentlig stressfremkaldende for ham. Da de alligevel ikke bliver ramt, kan korporal Larsen ikke få omstruktureret sin første opfattelse, men den nu præetablerede strukturering (omkring det at skulle dø) kan ikke opretholdes og må bryde sammen i lyset af realiteterne. Hvad der sker her kan måske også betegnes som et kollaps i betydningsdannelsen ("collapse of sensemaking" i stil med Weicks synsvinkel (1993)). Korporal Larsen glider over i en løs og labil flydende strukturering, der hverken kan give ham en forståelse af situationen eller give muligheder for velovervejet handling – og han ender da i en impulsiv handling, der kunne have forårsaget hans egen død.

Nogle spørgsmål: Er impulsive handlinger, som kan være udsprunget af en flydende struktureringsform, særligt hyppigt forekommende i kritiske, livstruende situationer? Er nogle organisationsformer og sociale klimaer mere befordrende for kreative og innovative beslutningsprocesser end andre?

Den metakognitive overvågning og styring

For Østergaard var kontrollen med struktureringerne som nævnt en afgørende faktor. Den metakognitive overvågning og styring angår netop den selvrefleksion, som vi glimtvis retter mod os selv, hvorved vi får information om, hvorledes vi tænker på det givne tidspunkt, og som vi benytter til at fastholde eller ændre en given tankeproces.

Som nævnt er der ingen grund til at tro, at beslutningstagere er konstant selvrefleksive. Det er blevet hævdet (Dreyfus & Dreyfus 1986), at ekspertise på et givet område primært kan karakteriseres som automatiserede opfatte-, tænke- og handleprocesser på baggrund af mange erfaringer. Ekspertise bliver således stort set identisk med strukturering på det præetablerede niveau. Herved nedtones både nytten af den elaborerende struktureringsform og af selvrefleksion og metakognitiv overvågning og styring. Omvendt har Olsen & Rasmussen (1989) foreslået, at det sidste trin i udviklingen fra novice til ekspert netop er den "refleksive ekspert", som kan styre og forandre sine egne processer fleksibelt og kan reflektere over disse processer både løbende under aktiviteten (jf. også Schön 1983) og efterfølgende.

Spørgsmål, der melder sig: Hvordan viser erfaringer og ekspertise sig hos militære beslutningstagere? Er erfarne beslutningstagere bedre i stand til at styre og forandre deres struktureringsform end mindre erfarne? Eller har de blot flere erfaringer som baggrund for deres beslutningstagning?

NOGLE GRUNDANTAGELSER OM BESLUTNINGSTAGEREN

Når man skal studere beslutningstagning, kan man udgå fra en række forskellige grundantagelser om beslutningstageren og om beslutningsprocessen. De grundantagelser, der er fremlagt her, vil måske forekomme ret trivielle, idet der er tale om en eksplicitering af menneskers

helt almindelige forholdemåde på et dagligdags oplevelses- og handleplan. Her vil det blive fastholdt, at fordelene ved den multiaspektive model netop er dens udgangspunkt i den dagligdags oplevelsesverden. På trods af den umiddelbare trivialitet er det dog værd at bemærke sig, at den multiaspektive model står i modsætning til modeller, der bygger på antagelser om, at mennesker egentlig kan modelleres ved hjælp af ret simple modeller. Simon (1969) har således foreslået, at den konstaterede kompleksitet i en organismes adfærd i det store og hele skyldes omgivelsernes kompleksitet. Ofte har man opfattet mennesket som en simpel informationsforarbejdende mekanisme, men denne opfattelse er ikke uproblematisk (jf. Olsen 1982), og i den multiaspektive model ses mennesket som mindst ligeså komplekst som sine omgivelser.

Selvom man måske ofte kommer til at beskrive mennesker som om de fungerer på en ganske bestemt måde, er det – i hvert fald fra en oplevelsesmæssig synsvinkel – klart, at mennesker i almindelighed ikke er specielt enstrengede, snarere tværtimod. Under en given tankeproces "flyver mange tanker gennem hovedet" på den tænkende. Dette er for den tænkende selv mest klart, når tankeprocessen ikke er særlig målrettet, altså når man for eksempel læner sig tilbage, slapper af og undlader at koncentrere sig om noget særligt. Beskrivende studier af menneskers tankeforløb og tankeindhold bekræfter dog denne iagttagelse mere generelt. Ved at fastholde og videreføre dette perspektiv kan vi nå frem til, at menneskets funktionsmåde er præget af **flerstrengethed**.

Denne flerstrengethed kan den enkelte udnytte aktivt. I dagligdagen gør vi dette når vi pludselig "får en idé" og derefter tænker målrettet videre ud fra denne idé. Menneskets flerstrengede funktionsmåde kan selvfølgelig medføre, at man "taber tråden" eller "mister koncentrationen" eller at "opmærksomheden glipper", hvorved vi ikke får fuldført de tankebaner eller opgaver, som vi er i gang med. Men i langt de fleste tilfælde er det netop opgaven eller målet, der overordnet virker styrende på vores tænkning. Denne overordnede styring medfører, at målrettetheden opretholdes og opgaven løses. Flerstrengetheden indsnævres og rettes – i hvert fald i nogen grad – mod den forhåndenværende opgaveløsning.

Endnu en grund til, at flerstrengetheden må betones er, at de **begreber**, som indgår i beslutningstagerens tænkning, i sig selv er åbne og fleksible. Ved hjælp af disse begreber danner beslutningstageren sig et indtryk, en opfattelse eller bedre en **model** af de forhold, der indgår i situationen og er relevante for beslutningstagningen. Både begreber og modeller er i udgangspunktet åbne og fleksible og kan således modificeres eller helt udskiftes. Dette betyder på den ene side, at vi er i stand til at revurderer og nytænke, og på den anden side, at vi kan blive uklare og "springende" i vores tænkning. For eksempel kan "opgaven"/"målet", som skulle virke styrende på tankeprocessen, meget ofte opfattes på mere end én måde eller være upræcist/vagt formuleret, hvilket så kan medføre, at der optræder uklarhed i styringen. Samtidig må det betones, at såvel begreber som modeller er komplekse størrelser, der kan analyseres ud i en række forskellige aspekter.

Flerstrengetheden medfører, at beslutningstageren på ethvert tidspunkt i beslutningsprocessen har mulighed for at bevæge sig ad forskellige tankebaner. Hvilket også betyder, at beslutningstageren har mulighed for strategisk at benytte forskellige tankebaner, begreber og modeller til at løse en given opgave. At beslutningstageren har *mulighed* for at benytte forskellige tænkemæssige, problemløsende strategier betyder dog ikke, at beslutningstageren rent faktisk i alle situationer forholder sig fleksibelt og benytter optimale strategier.

Mange forskellige forhold og omstændigheder spiller ind på beslutningsprocessen og kan være både fremmende og hæmmende for processens tilfredsstillende/optimale forløb. En vigtig del af studiet af beslutningsprocesserne er netop klarlægningen af hvilke personlige såvel

som sociale og organisatoriske faktorer, der virker fremmende eller hæmmende på den tilfredsstillende/optimale beslutningstagning. En eksplicitering af vigtige fremmende og hæmmende faktorer skulle kunne nyttiggøres såvel i uddannelsen og træningen af beslutningstagere som i beslutningsstøtte til beslutningstagere.

Den multiaspektive model er som nævnt en del af en mere omfattende multiaspektiv begrebsramme eller med andre ord et bredere multiaspektivt perspektiv på menneskers bevidsthed og handlinger. Dette perspektiv, der har særlig fokus på menneskers oplevelsesverden, må uddybes et andet sted. Sammenfattende er følgende grundantagelser vigtige i studiet af beslutningstagning og udgør fundamentet for den multiaspektive model:

1. Alle faktorer, elementer og aspekter i en given beslutningsproces har en grad af åbenhed og fleksibilitet, som kan udnyttes og udmøntes på forskellige måder.
2. Op til enhver beslutningssituation har beslutningstageren flere måder, hvorpå informationer kan behandles, til sin rådighed.
3. Den aktuelle opgave og den samlede situationelle og organisatoriske kontekst har væsentlig indflydelse på hvilke af de mulige tænke måder/struktureringsformer, der faktisk tages i brug.
4. Selvom der i en bestemt situation er én tænke måde, der er dominerende eller er blevet foretrukket, vil der altid være andre tænke måder, der har trængt sig på, men er blevet skubbet i baggrunden.
5. Mange forskellige faktorer spiller ind på beslutningsprocessen og kan virke såvel fremmende som hæmmende på den optimale/tilfredsstillende beslutningstagning.
6. Om en given faktor virker hæmmende eller fremmende i en konkret beslutningsproces er (oftest) afhængig af andre faktorer.
7. Komplexiteten i beslutningsprocessen og i beslutningstagerens begreber og modeller kan kun delvis indfanges. Beslutningstagerens begreber og modeller indgår yderligere ofte i et netværk, hvor de forskellige aspekter gensidigt indvirker på hinanden og hvor en række andre aspekter (så som identitetsdannelse/betydnings-konstruktion) også spiller ind. Fokus må følgelig være på udvalgte væsentlige og relevante aspekter.

KAN DET BETALE SIG AT UDGÅ FRA DEN MULTIASPEKTIVE MODEL?

At udgå fra en model kan være hensigtsmæssigt, fordi man herved kan bruge en på forhånd fastlagt struktur i tænkningen – en præetableret struktureringsform, og hvis man forholder sig passende afslappet til modellen, kan man alligevel agere fleksibelt – en elaborerende struktureringsform. Måske kan man endda få nye, kreative, innovative ideer ud fra modellen – via en flydende struktureringsform. Der er dog også en vis risiko forbundet med at lægge sig fast på en bestemt model – modellen kan vise sig at være forkert eller uhensigtsmæssig; men også en sådan konstatering øger vores viden på feltet - og "hvo intet vover, intet vinder"!

Den multiaspektive model forekommer tiltalende, fordi den tager sit udgangspunkt i vores almindeligt genkendelige, hverdagslige oplevelsesverden. Denne oplevelses-verden er kompleks, men med modellen gøres der et forsøg på at fastholde og strukturere en række aspekter. Modellens udgangspunkt i den almindelige oplevelsesverden kan forsvares og er ikke ganske trivial, idet andre modeller ofte har et andet udgangspunkt og bygger på andre grundantagelser. Set fra et overordnet perspektiv er den multiaspektive models forankring i menneskers almindelige oplevelsesverden i overensstemmelse med de grundantagelser og værdier, som synes indbygget i vores almindelige menneskesyn, hvor blandt andet respekten for menneskers forskellighed, selvstændighed og udfoldelsesmuligheder spiller en stor rolle.

Den multiaspektive model kan, som nævnt, ikke gøre krav på at være enestående, især er de tre struktureringsformer ret almindeligt fremhævede om end betegnelserne er anderledes, og modellen kan med fordel suppleres med andre referencerammer, modeller og resultater. Alli-

gevel har modellen sit eget særpræg – hvilket kan gøre den let at huske, anvendelig og slagkraftig både i pædagogiske og i forskningsmæssige sammenhænge.

-oOo-

REFERENCER

- Dearlove, D. (1998): Træf de rigtige beslutninger. Kbh.: Lademann.
- Dreyfus, S. E. & Dreyfus, H. L. (1986): Mind over Machine. Oxf.: Blackwell.
- Duncker, K. (1945): On Problem-solving. Psychol. Monogr. 1945, 58 (no. 5, Whole No. 270).
- From, F. (1951): Drøm og Neurose. Kbh.: Schultz.
- Guttieri, K., Wallace, M. D. & Suedfeld, P. (1995): The Integrative Complexity of American Decision Makers in the Cuban Missile Crisis. Journal of Conflict Resolution, 39, 1995, 595-621.
- Intocchia, G. F. (1990): Critical thinking in international crises. Military Review, 1990 (Oct.), 31-40.
- Janis, I. L. (1989): Crucial Decisions: Leadership in Policymaking and Crisis Management. N.Y.: Free Press.
- Janis, I. L. & Mann, L. (1977): Decision Making. N.Y.: Free Press.
- Kris, E. (1952): Psychoanalytic Explorations in Art. N.Y.: Int. Uni. Press.
- Luchins, A. (1942): Mechanization in problem solving. Psychol. Monogr., 54, 1942 (No. 6, Whole No. 248).
- March, J. G. (1994): A Primer on Decision Making: How Decisions happen. N.Y.: Free Press.
- March, J. G. (1999): The Pursuit of Organizational Intelligence. Oxf.: Blackwell.
- March, J. G. & Simon, H. A. (1958): Organizations. N.Y.: Wiley.
- Nørreklit, H. (1991): Virksomhedens problemerkendelse. Kbh.: Jurist- og Økonomforbundets Forlag.
- Olsen, S. E. (1982): On the informations-processing paradigm in the study of human language. Journal of Pragmatics, 6, 305-19.
- Olsen, S. E. & Rasmussen, J. (1989): The Reflective Expert and the Prenovice. In Bainbridge, L. & Quintanilla, S. A. R. (eds.): Developing Skills with Information Technology. Chicester: Wiley.
- Olsen, S. E. & Andersen, H. B. (1986): On the use of metacognition in problem solving and in the interpretation of protocols. In Willumeit, H. P. (ed.): Human Decision Making and Manual Control. Elsevier Science Publ.
- Rasmussen, J. (1983): Skill, Rules, and Knowledge; Signals, Sign, and Symbols, and other Distinctions in Human Performance Models. IEEE Transactions on Systems, Man, and Cybernetics. Vol. SMC-13, No. 3.
- Rasmussen, J. (1986): Information Processing and Human-Machine Interaction. Amsterdam: North-Holland.
- Schön, D. A. (1983): The Reflective Practitioner. N.Y.: Basic Books.
- Simon, H. A. (1945): Administrative Behavior: A Study of Decision-Making processes in Administrative Organizations. N.Y.: Macmillan (2. ed. 1957).
- Simon, H. A. (1969): The sciences of the artificial. Cambridge, MA.: MIT Press.
- Simon, H. A. (1983): Reason in human affairs. Stanford: Stanford Uni. Press.
- Stevns, A. (1940)(red.): 9. April skildret i Breve fra danske Soldater. Kbh.: Hasselbalchs Forlag.
- Østergaard, L. (1962): En psykologisk analyse af de formelle skizofrene tankeforstyrrelser. Kbh.: Munksgaard.
- Weick, K. E. (1993): The Collapse of Sensemaking in organizations: The Mann Gulch Disaster. Administrative Science Quarterly, 38, 628-652.

BESLUTNINGSTAGEREN PÅ STABSKURSUS

af
Svend Erik Olsen,
Forsvarsakademiet, Institut for Militærpsykologi

INDLEDNING

Hvilke typer af beslutningstagen har officerer præference for? Dette og en række relaterede spørgsmål vil blive behandlet i det følgende. Spørgeskemaet "Præference i beslutningstagen" er blevet uddelt til flere hold af deltagere på Stabskursus. De fleste af deltagerne har besvaret spørgeskemaet. Besvarelsen har været anonym, og deltagerne har fået information om, at de samlede resultater ville blive præsenteret på Stabskursus i forbindelse med en forelæsning om beslutningstagning generelt.

Formålet med denne dataindsamling var primært at få informationer, der kunne bruges til eventuelt at videreudvikle spørgeskemaet, og sekundært at få et billede af "beslutningstageren på Stabskursus". Det er resultaterne i forhold til denne sidste del af formålet, der vil blive rapporteret her.

KORTFATTET PRÆSENTATION AF SPØRGESKEMAET "PRÆFERENCE I BESLUTNINGSTAGEN"

Formålet med "Præference i beslutningstagen" er i første omgang at udfærdige en præferenceprofil for respondenterne (jf. artiklen om spørgeskemaet heri). Ved at udfylde skemaet får respondenterne vist om han eller hun har

- præference for hurtig og effektiv beslutningstagen ud fra erfaringer, rutine, procedurer.
- præference for kreativ og innovativ beslutningstagen ud fra intuition, ideer og indfald.
- præference for velovervejet og overblikdannende beslutningstagen ud fra systematisk gennemarbejdning.

Spørgeskemaet har sit udspring i den multiaspektive model af tænkningen ved vurdering og beslutningstagning. Grundantagelsen i denne model er, at menneskers tænkning bedst kan karakteriseres som kompleks og mangefacetteret. I modellen er tre væsentlige aspekter udskilt, nemlig, 1) den præetablerede strukturering, der er karakteriseret ved anvendelse af allerede indlærte procedurer og fremgangsmåder og 2) den flydende strukturering, der er karakteriseret ved et mere åbent, associerende ustyret forløb og 3) den elaborerende strukturering, der er karakteriseret ved en oftest bevidst gennemarbejdning af de relevante informationer. Disse tre struktureringstyper kan og vil oftest samvirke i en konkret tænkeproces; men i givne situationer kan en bestemt strukturering være den dominerende eller kan være den foretrukne. De tre struktureringstyper/tænkemåder er som nævnt udmøntet i spørgeskemaet, hvor der i et antal delopgaver skal vælges mellem som a) præference for hurtig beslutningstagen, b) præference for kreativ beslutningstagen og c) præference for velovervejet beslutningstagen.

Spørgeskemaet indeholder fire dele:

Første del består af en række korte, ret generelle udsagn om fremgangsmåder og holdninger til beslutningstagen i forskellige beslutningssituationer. Respondenterne skal 18 gange vælge et ud af tre udsagn, "a" (hurtig beslutningstagen), "b" (kreativ beslutningstagen) eller "c"

(velovervejede beslutningstagen), og der skal vælges det udsagn, der passer bedst på respondenternes præference i beslutningstagen. Samlet er der således 54 udsagn fordelt på de 18 beslutningssituationer.

Anden del er en opgørelsesdel, hvor respondenterne skal optælle hvor mange gange de har valgt "a", der går på hurtig beslutningstagen, "b", der går på kreativ beslutningstagen eller "c", der går på velovervejede beslutningstagen. Denne opgørelse betegnes som en "præferenceprofil". Derefter skal respondenterne tage stilling til rigtigheden af den fremkomne præferenceprofil.

Tredje del består af fire spørgsmål, der angår respondenternes tænkemåde under beslutningstagen. Disse spørgsmål er relateret til den metakognitive overvågning og styring, som er en vigtig del af den multiaspektive model. Resultaterne fra de fire spørgsmål kan opfattes som et "metakognitivt indeks".

Fjerde del er plads afsat til kommentarer til resultatet eller skemaet.

NOGLE HYPOTESER OM STABSKURSUSDELTAGERNES RESULTATER

En uformel rundspørge blandt ikke-militære respondenter, som på et tidligt tidspunkt deltog afprøvningen og udviklingen af spørgeskemaet, gav det indtryk, at man forventede, at officerer primært ville have præferencer for hurtig og effektiv beslutningstagen. Om man i almindelighed opfatter officerer på denne måde er uvist, men spørgeskemaundersøgelsen kan give et fingerpeg om en sådan opfattelses rigtighed.

Den multiaspektive model, som spørgeskemaet bygger på og som fremstiller beslutningstagen som en kompleks proces med mange facetter, lægger op til følgende fire hovedhypoteser:

- Da beslutningstagere antages at gennemføre beslutningsprocesser på flere forskellige måder, vil dette vise sig ved, at præferenceprofilen ikke er enstregen. Respondenterne vil vælge forskellige beslutningsmåder på de forskellige beslutningssituationer.
- Respondenterne vil finde den fremkomne præferenceprofil nogenlunde rigtigt - ikke helt forkert, fordi de selv har valgt deres svar, og heller ikke helt rigtig, fordi præferenceprofilen er en forenklet udgave af respondenternes komplekse beslutningsprocesser.
- Ifølge den multiaspektive model overvåger beslutningstagere glimtvis deres egen beslutningstagning. Respondenterne vil på spørgsmål om dette svare, at de til en vis grad lægger mærke til deres egen tænkemåde.
- I den multiaspektive model lægges der dog også vægt på, at beslutningstagere mere eller mindre automatisk retter deres tænkemåde ind efter situationen. Adspurgt vil respondenterne svare, at dette er tilfældet.

Ud over disse hypoteser vil spørgeskemaundersøgelsen kunne give en række andre resultater, som vil blive fremlagt i det efterfølgende.

DELTAGERNE

Indsamlingen af data ved hjælp af spørgeskemaet "Præference i Beslutningstagen" har især været koncentreret om deltagerne på Stabskursus. Stabskursus/Videreuddannelseskursus trin II (STK/VUT II) er et 11 måneders kursus for officerer langt fremme i karriereforsøbet. Inden officererne kommer på Stabskursus har de typisk gennemgået Officersgrunduddannelse, Videreuddannelseskursus trin I, diverse efteruddannelseskurser samt haft flere forskellige typer praktisk tjeneste, hvor de hovedsagelig har haft ledelsesansvar. Officererne har typisk

været i Forsvaret i mere end 15 år. Efter kurset bliver officererne typisk udnævnt til major/orlogskaptajn, og kurset øger mulighederne i den videre karriere.

Spørgeskemabesvarelser fra tre hold/årgange af stabskursusdeltager er blevet indsamlet, nemlig: Hold 2002/2003, Hold 2003/2004 og Hold 2004/2005. Alle besvarelser har været anonyme.

På Hold 2002/2003 besvarede 46 af i alt 55 stabskursusdeltagere spørgeskemaet. Deltagerne fordeler sig på værnene med: Hæren 20 deltagere, Søværnet 16 deltagere, Flyvevåbnet 11 deltagere og Hjemmeværnet 5 deltagere. Hertil kommer tre officerer fra udenlandske værn. På dette hold blev spørgeskemaet uddelt samtidig med at der blev givet en kort orientering om, at resultaterne ville blive opgjort og ville blive tilbagemeldt til holdet samtidig med, at der blev holdt en forelæsning om beslutningstagning. Deltagerne fik en uge til at besvare og aflevere skemaet. Svarprocenten var på 84, men heri er medregnet de tre officerer fra udenlandske værn, som formentlig ikke har besvaret spørgeskemaet. Officererne på dette hold blev ikke bedt om at anføre hvilket værn de tilhørte, hvilket betyder, at resultaterne ikke har kunnet fordeles efter værn. Data fra spørgeskemaundersøgelsen blev derefter bearbejdet, og der blev givet tilbagemelding til holdet.

Fremgangsmåden ved indsamling af data for de to sidste hold, 2003/2004 og 2004/2005, har afvejet lidt fra fremgangsmåden for det første hold, idet deltagerne blev bedt om at udfylde spørgeskemaet umiddelbart efter, at dette var blevet uddelt. Deltagerne fik 15 minutter til dette. Derefter blev spørgeskemaerne indsamlet. Alle de tilstedeværende deltagere besvarede skemaet, altså en svarprocent på 100. Til gengæld fik de fraværende på det pågældende tidspunkt ingen mulighed for at udfylde spørgeskemaet. Hold 2003/2004 og 2004/2005. På de to hold har i alt 98 deltagere besvaret spørgeskemaet. Deltagerne fordeler sig med 37 fra Hæren, 32 fra Søværnet og 19 fra Flyvevåbnet, hertil kommer 10 deltagere, hvoraf hovedparten er fra Hjemmeværnet og enkelte er andre steder fra. Data fra spørgeskemaundersøgelsen blev ligeledes her bearbejdet og meldt tilbage til holdene.

I alt indgår der således 144 deltagere i undersøgelsen. Gennemsnitsalderen er 38 år. Hovedparten er været mænd, idet der kun har været enkelte kvindelige deltagere på kurserne, og disse er ikke identificerede i undersøgelsen.

UNDERSØGELSENS RESULTATER

Ud fra de fire hovedhypoteser og fra spørgeskemaets indhold kan der opstilles en række spørgsmål, som undersøgelsen kan belyse. I det efterfølgende vil resultaterne af undersøgelsen vil blive præsenteret som besvarelser af disse spørgsmål.

Har officererne samme præferenceprofil?

Hvis en respondent havde valgt den samme type præference/udsagn (hurtig, kreativ eller velovervejet) gennem skemaets første 18 spørgsmål, skulle en af de tre præferenceprofiler naturligtvis have 18 valg, og de to andre skulle have 0. Hvis der var en helt jævn fordeling, skulle hver profil have 6 valg.

Ingen respondenter har ensidigt valgt én bestemt præferencetype. Det viser sig, at den gennemsnitlige fordeling er ret jævn, idet

- gennemsnittet for hurtig beslutningstagen er 7,1 med en standardafvigelse på 3,2
- gennemsnittet for kreativ beslutningstagen er 4.7

- med en standardafvigelse på 3,2.
- gennemsnittet for velovervejede beslutningstager er 6,1 med en standardafvigelse på 3,6.

Forskellene mellem de tre typer præferenceprofiler er ikke statistisk signifikante. Som standardafvigelsen viser, er spredningen betragtelig.

Konklusionen er, at stabskursusdeltagerne ikke fremstår med én homogen præferenceprofil. De tre beslutningstyper er klart repræsenteret blandt respondenterne. Ud fra denne undersøgelse er der således intet belæg for at hævde, at officerer skulle hælde klart imod en hurtig præferenceprofil.

Den kreative præferenceprofil er dog lidt mindre markant end de to andre. Hvis resultaterne opgøres på en anden måde, bliver dette mere iøjnefaldende. I nedenstående tabel er der i kolonnen "Høj" anført antallet af respondenter, som mindst 14 gange ud af de 18 mulige har valgt en bestemt af de tre beslutningstyper. Det skal bemærkes, at ingen har valgt den samme beslutningstype på alle 18 spørgsmål (16 gange er højeste valg). I kolonnen "Lav" er anført antallet af respondenter, som højst har valgt den pågældende beslutningstype 2 gange ud af de 18 mulige.

Tabel 1. Høj og lav præference

| PRÆFERENCE | Høj 14-16 | Lav 0-2 |
|---------------|-----------|---------|
| Hurtig | 3,5 % | 4,9 % |
| Kreativ | 1,4 % | 31,9 % |
| Velovervejede | 2,1 % | 17,4 % |

Det fremgår, at 32% af respondenterne ligger ret lavt på den kreative beslutningstype. 17% ligger lavt på den velovervejede og kun 5% ligger lavt på den hurtige. I den høje ende er forskellene ikke særligt markante.

Konklusionen må stadig være, at officererne på Stabskursus fremstår med ret forskellige præferenceprofiler; men den kreative beslutningstype er den, der er mindst repræsenteret. Denne konklusion kan suppleres ved at inddrage resultaterne fra to af de beslutningssituationer (spørgsmål i spørgeskemaet), hvor respondenterne skal pege hvad de gerne vil udvikle hos sig selv og andre:

Hvilken type beslutningstager vil man gerne udvikle hos medarbejdere og hos sig selv?

To beslutningssituationer angår hvad respondenterne gerne vil udvikle hos deres medarbejdere og hos dem selv. De to situationer er "Som leder opmuntrer jeg mine medarbejdere til..." og "Hvis jeg skulle udvikle mig som beslutningstager, ville jeg helst...". Ved hver af disse beslutningssituationer skal respondenterne vælge om de lægger vægt på den hurtige, den kreative eller velovervejede beslutningstype. I tabel 2 er anført antallet af respondenter, som har valgt de givne muligheder.

Tabel 2. Udviklingsområder for medarbejdere og beslutningstager.

| | Hurtig | Kreativ | Velovervejede |
|------------------------------------|--------|---------|---------------|
| Som leder opmuntrer jeg mine... | 26 % | 29 % | 44 % |
| Hvis jeg skulle udvikle mig som... | 26 % | 44 % | 30 % |

Det er bemærkelsesværdigt, at respondenternes valg er fordelt over alle mulighederne. Der ses dog en tendens til at lægge lidt mere vægt på den velovervejede beslutningsmåde som et

udviklingsområde for medarbejderne; mens udviklingsområdet for beslutningstagerne selv mere ligger på den kreative beslutningsmåde. Men det er vigtigt at fastholde, at det mest markante ved resultaterne er fordelingen ud over alle mulighederne.

Opfatter respondenterne deres præferenceprofil som rigtig?

Efter at respondenterne har opgjort deres præferenceprofil, svarer de på spørgsmålet om hvorvidt det samlede billede af deres præferencer er rigtigt ved at markere på en skala fra 1 til 7 - fra helt forkert til helt rigtigt. I tabel 3 er anført antallet af respondenter, som har valgt et givet tal på skalaen.

Tabel 3. Præferenceprofilens rigtighed

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
|--------------|-----|-----|---------|------|------|--------------|
| Helt Forkert | | | Både-og | | | Helt rigtigt |
| 0 % | 1 % | 2 % | 18 % | 26 % | 46 % | 6 % |

Som det fremgår af tabellen placerer stort set alle respondenter sig fra både-og og opad. Kun 6% af respondenterne vælger at acceptere det samlede billede som helt rigtigt. Enkelte har som kommentar anført, at selvfølgelig er billedet rigtigt - de har jo selv valgt det. Andre anfører, at svagheden ved skemaet er, at man tvinges til at forenkle noget som man egentlig hellere ville sige var mere sammensat. Resultaterne er således i overensstemmelse med hvad der kan forventes ifølge den multiaspektive model.

Lægger beslutningstageren mærke til sin tænkemåde under beslutningsprocessen?

Spørgsmålet om hvorvidt respondenterne lægger mærke til deres egen tænkemåde under en konkret beslutningsproces besvares ligeledes ved markering på en skala fra 1 til 7, hvor 1 står for "næsten ikke", mens 7 står for "næsten hele tiden". I tabel 4 er anført antallet af respondenter, som har valgt et givet tal på skalaen.

Tabel 4. Selvrefleksion under beslutningstagen

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
|-------------|------|------|-----------|------|------|-------------------|
| Næsten ikke | | | Af og til | | | Næsten hele tiden |
| 2 % | 13 % | 13 % | 34 % | 22 % | 13 % | 2 % |

Det fremgår af tabellen, at der er en spredning over hele skalaen, men der er dog en overvægt af respondenter, som svarer vælger fra "af og til" til "næsten hele tiden", idet 71% af respondenterne placerer sig i dette interval. 28% af respondenterne anfører en lavere grad af selvrefleksion under beslutningstagen.

Forventningerne fra den multiaspektive model om, at beslutningstagere i en eller anden grad reflekterer over deres egen tænkemåde under beslutningsprocessen, må således siges at være blevet opfyldt. Selvom man må tage resultaterne af en sådan retrospektiv undersøgelse, hvor respondenterne kan svare ud fra en forvrænget hukommelse, med forbehold, giver resultaterne i hvert fald ingen grund til at antage, at hypotesen om den glimtvise selvrefleksion er forkert.

Ændres tænkemåden undervejs?

Spørgsmålet om hvorvidt respondenterne aktivt ændrer på deres tænkemåde under beslutningsprocessen, besvares ligeledes ved markering på en skala fra 1 til 7, hvor 1 står for "næ-

sten aldrig" og 7 for "næsten altid". I tabel 5 er anført antallet af respondenter, som har valgt et givet tal på skalaen.

Tabel 5. Aktiv ændring af tænkemåden

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
|---------------|-----|------|-----------|------|-----|--------------|
| Næsten aldrig | | | Af og til | | | Næsten Altid |
| 3 % | 8 % | 20 % | 36 % | 26 % | 6 % | 1 % |

I forhold til den forrige tabel er resultaterne i denne trukket lidt mere sammen omkring midten. Respondenterne synes således at være lidt mindre villige til at vælge yderkategorierne. Denne forskydning er dog ikke meget markant. Resultatet ved dette spørgsmål bestyrker til en vis grad ideen om, at beslutningstagerne reflekterer løbende over deres egen beslutningsproces, idet man må formode, at en aktiv ændring af tænkemåden forudsætter, at beslutningstageren iagttager sin egen tænkemåde.

Dette spørgsmål er i øvrigt det eneste, der har en statistisk signifikant korrelation med præferenceprofilen, idet resultaterne på den kreative præferenceprofil samvarierer positivt med aktiv ændring af tænkemåden under beslutningsprocessen (Spearman's rho = 0.33, p-niveau = 0.00), og tilsvarende er der en negativ samvariation mellem den velovervejede præferenceprofil og (ringe) aktiv ændring af tænkemåden under beslutningsprocessen (Spearman's rho = -0.20, p-niveau = 0.01). For det samlede metakognitive indeks (de fire afsluttende metakognitive spørgsmål tilsammen) falder samvariationen dog noget, idet aktiv ændring af tænkemåden korrelerer svagere med dette indeks (Spearman's rho = 0.23, p-niveau = 0.005).

Denne samvariation kan måske tolkes på følgende måde: Beslutningstagere med præference for kreativ beslutningstagen er mere opmærksomme på eller åbne overfor ændringer undervejs, og beslutningstagere med præference for velovervejede beslutningstagen gennemtænker før og løbende deres fremgangsmåde og har følgelig mindre behov for at ændre markant undervejs.

Vælges tænkemåden før beslutningsprocessen?

Spørgsmålet om hvorvidt respondenterne aktivt vælger mellem forskellige tænkemåder før de går i gang med en beslutningsproces blev igen besvaret på en syvskala fra 1, "næsten aldrig", til 7, "næsten altid". I tabel 6 er anført antallet af respondenter, som har valgt et givet tal på skalaen.

Tabel 6. Valg af tænkemåde før beslutningsprocessen

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
|---------------|------|------|-----------|------|-----|--------------|
| Næsten aldrig | | | Af og til | | | Næsten Altid |
| 4 % | 19 % | 22 % | 31 % | 17 % | 4 % | 3 % |

I forhold til de forrige tabeller er svarene forskubbet nedad. Hvis det antages, at valget af "1" og "2" indikerer, at respondenterne meget sjældent vælger tænkemåde før beslutningsprocessen er der 23%, som anfører dette. Der er dog stadigvæk 77% af respondenterne, som vælger fra 3 til 7. Det er bemærkelsesværdigt, at hele skalaen er i brug, hvilket betyder, at der er stor variation i hvorledes respondenterne ser på valget af tænkemåde før beslutningsprocessen.

Konklusionen må være, at selvrefleksionen over ens egen tænkemåde også viser sig ved, at beslutningstagerne i en vis udstrækning vælger hvorledes de vil gå til værks tænkemæssigt før

beslutningsprocessen rigtig går i gang.

Opleves det, at tænkemåden næsten automatisk retter ind efter situationen?

Spørgsmålet om, hvorvidt respondenterne oplever, at deres tænkemåde næsten automatisk retter ind efter situationen, besvares ved markering af "Nej, det gør jeg ikke!", "Ikke tænkt over det!" eller "Ja, det gør jeg!". Af tabel 7 fremgår det, hvor mange respondenter, som har valgt de givne svarmuligheder.

Tabel 7. Oplever at tænkemåden automatisk retter ind

| Nej, det gør jeg ikke! | Ikke tænkt over det! | Ja, det gør jeg! |
|------------------------|----------------------|------------------|
| 6 % | 34 % | 60 % |

Selvom spørgsmålet og svarmulighederne vel ligger noget ud over respondenternes almindelige forventninger og tankebaner ses en klar fordeling, hvor kun få svarer "nej", en del har ikke tænkt over det, men 60% oplever, at deres tænkemåde under beslutningsprocessen næsten automatisk retter ind efter situationen. Selvom der her spørges til en næsten automatisk ændring af tænkemåden, kan selve det at være klar over, at denne ændring kan finde sted, tolkes som et udslag af en selvreflekterende oplevelse. Over halvdelen af respondenterne mener altså, at de har denne selvreflekterende oplevelse. Hertil kan tilføjes, at også de 6%, der ikke oplever at tænkemåden retter automatisk ind efter situationen, må have reflekteret over sig selv for at kunne svare så klart på spørgsmålet. Resultaterne her bekræfter igen, at beslutningstagerne til en vis grad reflekterer over deres egen beslutningstagen.

Det metakognitive indeks

Til brug for beregning tillægges "Ikke tænkt over det!" værdien 1, fordi dette svar peger på den laveste grad af selvrefleksion, "Nej, det gør jeg ikke!" værdien 2, fordi dette svar kan pege på en grad af selvrefleksion, og "Ja, det gør jeg!" værdien 3. Korrelationerne mellem de fire metakognitive spørgsmål kan nu beregnes:

Tabel 8. Korrelationer mellem de metakognitive spørgsmål

| | Lægger mærke til egen tænkemåde | Ændrer aktivt tænkemåde under | Vælger aktivt tænkemåde før | Oplever at tænkemåde retter ind |
|---------------------------------|---------------------------------|-------------------------------|-----------------------------|---------------------------------|
| Lægger mærke til egen tænkemåde | 1,00 | 0,38 | 0,49 | 0,32 |
| Ændrer aktivt tænkemåde under | 0,38 | 1,00 | 0,30 | 0,20 |
| Vælger aktivt tænkemåde før | 0,49 | 0,30 | 1,00 | 0,21 |
| Oplever tænkemåde retter ind | 0,32 | 0,20 | 0,21 | 1,00 |

Korrelationskoefficienterne varierer en del og er ikke høje, men de er alle statistisk signifikante, hvilket peger på, at spørgsmålene kan samles i et metakognitivt indeks. Placerer man sig højere eller lavere på et givet metakognitivt spørgsmål, er der en tendens til, at man også placerer sig tilsvarende højere eller lavere på de andre metakognitive spørgsmål. Men at tendensen ikke er meget stærk peger på, at variation og mangfoldighed præger respondenterne.

Den samlede konklusion vedrørende de fire spørgsmål omkring refleksion over egen tænkemåde under beslutningstagen må være, at beslutningstagere både er i stand til at reflektere over deres egen tænkemåde, og at de rent faktisk også gør det af og til. Den bevidste selvrefleksion er således en overvågnings- og styringsproces, der glimtvis og/eller afhængigt af omstændighederne, iværksættes af beslutningstageren.

Er præferencen for en bestemt type beslutningstagen afhængig af beslutningens betydning?

En af de faktorer, der må forventes at påvirke beslutningsprocessen, er beslutningens betydning. Man kan forestille sig, at hvis beslutningens betydning er relativt lille, vil beslutningstageren forholde sig anderledes end hvis beslutningens betydning er stor. I spørgeskemaet er der to beslutningssituationer (udsagnsdele), der lægger op til beslutninger af ringe betydning, nemlig "Når der ikke står for meget på spil..." og "Når jeg skal vælge mellem ting, der ikke betyder så meget...". Fire beslutningssituationer signalerer betydningsfulde beslutninger, nemlig "De vigtigste beslutninger i mit liv har jeg egentlig taget...", "I pressede situationer, hvor der står meget på spil, finder jeg det vigtig...", "Når der skal investeres større beløb..." og "I en virkelig faretruende situation gælder det om...". I tabel 9 er anført det antal respondenter, som har valgt den hurtige, den kreative eller den velovervejede beslutningsmåde.

Tabel 9. Præferencens afhængighed af beslutningens betydning

| BETYDNINGEN RINGE | Hurtig | Kreativ | Velovervej |
|--|--------|---------|------------|
| Når der ikke står for meget på spil... | 37 % | 33 % | 30 % |
| Vælge...ikke betyder så meget... | 35 % | 47 % | 18 % |
| BETYDNINGEN STOR | Hurtig | Kreativ | Velovervej |
| De vigtigste beslutninger i mit liv... | 24 % | 21 % | 56 % |
| I pressede situationer, hvor meget... | 44 % | 13 % | 42 % |
| Når der skal investeres større beløb.. | 32 % | 6 % | 63 % |
| I en virkelig faretruende situation... | 69 % | 13 % | 19 % |

Det fremgår af tabellen, at der er en vis spredning i valget af muligheder. Officererne på Stabskursus har altså svaret ret forskelligt og fordelt over alle mulighederne.

Markant er det, at "Når der skal investeres større beløb" er respondenterne mindst tilbøjelige til at vælge "ser jeg også gerne på de "umulige" alternativer." (kun valgt af 6%), og over 60% vælger den velovervejede mulighed. Det forekommer sandsynligt, at det er selve formuleringen om de "umulige alternativer", der ikke tiltrækker respondenterne, men denne formulering har trods alt ikke afholdt alle fra at vælge den.

Det er ligeledes markant, at 69% af respondenterne vælger den hurtige beslutningsmåde, "at handle beslutsomt", når der foreligger en virkelig faretruende situation. Alternativerne "at holde øjnene åbne for den helt særlige udvej" og "at få gennemtænkt hvad der kan gøres" er blevet valgt langt mindre (13 % og 19%). Her er der grund til at antage, at grundholdninger, uddannelse, erfaringer og hele officerssocialiseringen spiller en rolle ved valget.

Man ser en noget højere grad af præference for at vælge de kreative muligheder, når beslutningens betydning er ringe (37% og 47% af respondenterne vælger den kreative mulighed) end når beslutningens betydning er stor (21%, 13%, 6% og 13% valg). Når betydningen er stor, ses en vis forkærlighed for den velovervejede beslutningstagen i to af situationerne (den velovervejede er valgt af 56% og 63% af respondenterne), hvor som nævnt kun den "faretruende situation" udløser en anden præference (idet kun 19% af respondenterne vælger den velovervejede mulighed). I "pressede situationer" er der en ligelig fordeling mellem den hurtige og den velovervejede beslutningsmåde (44% og 42%). Resultaterne må betegnes som både forståelige og forventelige; men det er bemærkelsesværdigt, at der faktisk er en vis spredning i respondenternes valg.

Hvilken beslutningstagning foretrækkes i krævende situationer?

Ovenfor blev der fokuseret på beslutningens betydning. Det er også muligt at fokusere på, hvorledes resultaterne fremstår, når situationen er karakteriseret som krævende. Ved denne fokusering kan beslutningssituationerne, som blev inddraget ovenfor, angående "I pressede situationer..." og "I en virkelig faretruende situation..." suppleres med "I en kaotisk og uoverskuelig situation". I tabel 10 (som altså indeholder resultater, der også indgår i tabellen ovenfor) er antallet af respondenter, som har valgt en given mulighed ved de tre situationer anført.

Tabel 10. Præferencer ved krævende situationer

| | Hurtig | Kreativ | Velovervejet |
|--|--------|---------|--------------|
| I pressede situationer, hvor meget... | 44 % | 13 % | 42 % |
| I en virkelig faretruende situation... | 69 % | 13 % | 19 % |
| I en kaotisk...situation... | 64 % | 17 % | 19 % |

Den faretruende og den kaotiske beslutningssituation udløser stort set samme fordelinger. Måske skyldes dette, at officererne opfatter disse situationer som ret ens. Den hurtige og effektive beslutningstagen er samlet set klart den mest foretrukne, men det er værd at bemærke, at respondenternes valg er fordelt på alle mulighederne.

Hvilke kritiske punkter ser beslutningstagerne hos sig selv?

Ved to af beslutningssituationerne i spørgeskemaet skal respondenterne udpege kritiske punkter i deres egen måde at tage beslutninger på. Den ene situation angår hvilke kritiske punkter, som andre ser hos respondenterne ("Dem jeg arbejder sammen med mener nok, at jeg..."). Den anden situation kræver en stillingtagen til hvad respondenterne selv ser som et kritisk punkt ved deres egen beslutningstagen ("Hvis jeg skal nævne fejl ved min beslutningstagen, er det nok, at jeg af og til..."). I tabel 11 er anført det antal respondenter, som vælger en af de tre beslutningsmåder. Bemærk at kolonnerne dækker noget andet end ved de tidligere tabeller.

Tabel 11. Kritiske punkter hos beslutningstagerne

| | For hurtig | For nytænkende | For velovervejet |
|--------------------------------|------------|----------------|------------------|
| Dem jeg arbejder sammen med... | 47 % | 35 % | 19 % |
| Hvis jeg skal nævne fejl... | 51 % | 11 % | 37 % |

Respondenterne fordeler sig over alle mulighederne, men der er dog en klar hældning i retning af at opfatte den hurtige beslutningsmåde, som det kritiske punkt, der både ses af andre og af beslutningstageren selv.

Der ses en bemærkelsesværdig forskel mellem andres og egen vurdering. Det er relativt få respondenter, som anfører, at andre ser dem som "for langsommelig"; mens det er relativt få, som mener, at de selv "får taget for ualmindelige beslutninger". Disse to spørgsmål er i øvrigt de eneste, som enkelte har undladt at svare på. Dette kunne indicere, at respondenterne generelt ikke har brudt sig om at besvare disse spørgsmål, der angår kritiske punkter. På denne type spørgsmål kan man ligeledes forvente, at respondenterne til en vis grad vælger de svarmuligheder, som forekommer dem mest socialt ønskværdige. Men igen må det så være af interesse, at svarene fordeler sig - om end ujævnt - over alle mulighederne.

Hvilke kritiske punkter ses hos andre beslutningstager?

To beslutningssituationer angår kritiske punkter hos andre beslutningstager, nemlig "Når andres beslutningstagning ikke går helt godt..." og "Jeg må nok indrømme, at det trigger mig negativt...", hvor fuldendelsesmulighederne på sidstnævnte også er andres beslutningstagen.

I tabel 12 er anført respondenternes valg af beslutningsmåde. Bemærk igen kolonneoverskrifterne.

Tabel 12. Kritiske punkter hos andre beslutningstagere

| | For langsommelige og omstændelige | Mangler nytænkning | Ikke velovervejet nok |
|--------------------------------------|-----------------------------------|--------------------|-----------------------|
| Når andres beslutningstagning ikke.. | 22 % | 27 % | 52 % |
| Det trigger mig negativt... | 39 % | 42 % | 19 % |

Når andres beslutningstagning ikke går helt godt, mener de fleste (52%), at dette skyldes, at "de ikke tager nok forhold i betragtning". Det "trigger" især respondenterne negativt, når andre "afviser at bruge tid på at tænke anderledes" (42%). Selvom respondenterne fordeler sig over alle mulighederne, ses der dog en tendens til at opfatte manglende velovervejethed og manglende nytænkning som de kritiske punkter hos andre.

KONKLUDERENDE SAMMENFATNING

Spørgeskemaundersøgelsen viser, at stabskursusdeltagernes udtrykte præferenceprofil er meget varieret. Der kan således ikke siges at være en ensartet præferenceprofil for officererne på Stabskursus. Dette er i overensstemmelse med mere generelle antagelser og resultater, som netop peger på, at beslutningstagere vil tilpasse deres kognitive strategier efter situationens krav, herunder vigtigheden af beslutningerne (jf. Beach & Mitchell 1978).

Selvom der ikke er grund til at antage, at den udtrykte præferenceprofil er helt fordrejet i forhold til den måde, hvorpå deltagerne faktisk foretager deres beslutninger i reelle beslutningssituationer, må resultaterne dog tages med et vist forbehold, idet der er et spring fra erindret til faktisk beslutningstagen. Dette spring åbner for en vis hukommelsesforvrængning og for ønsketænkning.

Thunholm (2001) har fundet, at svenske officerer udviste en tendens til at give socialt ønskværdige svar i en personlighedstest. Variationen i stabskursusdeltagernes præferenceprofil gør det dog mindre sandsynligt, at social ønskværdighed skulle være en væsentlig faktor i denne spørgeskemaundersøgelse, men helt udelukkes kan denne faktor ikke.

Videre peger resultaterne på, at officererne både er i stand til og faktisk foretager en vis selvrefleksion eller metakognitiv overvågning af deres tænkemåde under beslutningsprocessen.

Både præferenceprofilens variation og resultaterne vedrørende selvrefleksionen medfører, at den multiaspektive model af tænkningen under beslutningstagen finder støtte i resultaterne.

Den hurtige beslutningsmåde vælges lidt hyppigere end de to andre, men den store variation i præferencerne medfører, at den hurtige beslutningsmåde ikke kan ses som dominerende. Den kreative beslutningsmåde vælges mindre hyppigt, og denne stil nævnes da også hyppigst som en stilart officererne gerne vil udvikle. Men præferencerne synes at være afhængig af beslutningssituationerne. I mere krævende situationer vælges den hurtige, effektive beslutningsstil mere hyppigt. Videre har beslutningstagerne en tendens til at se en for hurtig beslutningstagen som det mest kritiske hos dem selv. De kritiske punkter hos andre beslutningstagere synes at være, at de ikke er velovervejede nok eller mangler nytænkning. Det må dog igen fremhæves, at der kun er tale om svage tendenser, idet officerernes præferencer fordeler sig over hele feltet. Et vigtigt resultat har været, at beslutningstagerne faktisk anfører, at de af og til reflekterer over deres egen fremgangsmåde ved beslutningstagen. Denne metakognitive overvågning og styring er fremhævet i den multiaspektive model, men indgår kun mere sporadisk i andre modeller af beslutningstagning.

Hvilken præferenceprofil bør tilstræbes hos officerer? Der kan ikke gives noget entydigt svar. Fra en overordnet organisatorisk betragtning kan der argumenteres for, at netop den store variation i præferenceprofiler er nyttig for organisationen, som kan forvente herved at få forskellige behov dækket over en tidsperiode. Alt andet lige må man dog antage, at selvom om meget forskellige præferenceprofiler kan nyttiggøres både af den enkelte og af organisationen, er "blinde pletter" i form af fravær af bestemte beslutningsmåder mindre hensigtsmæssig. I officerernes leder- og kompetenceudvikling bør derfor en vis grad af alsidighed og fleksibilitet efterstræbes, og i egentlige øvelses- og træningssammenhænge bør dette holdes for øje.

Det vil være interessant at få suppleret resultaterne af undersøgelsen med resultater fra andre grupper af beslutningstagere. Men særligt interessant vil det være at få undersøgt beslutningsprocessen, mens den faktisk foregår. Det praktiske aspekt ved sådanne undersøgelser vil være, at de kan give informationer om, hvorledes beslutningstagere bedst kan støttes og trænes. Den multiaspektive model har fundet en vis støtte i undersøgelsens resultater, og modellen kan vise sig at være et nyttigt værktøj både teoretisk og praktisk.

-oOo-

REFERENCER

- Beach, L. R. & Mitchell, T. R. (1978): A contingency model for the selection of decision strategies. *Academy of Management Review*, 3, 439-449.
- Thunholm, P. (2001): Social Desirability in Personality Testing of Military Officers. *Military Psychology*, 14, 2001, 223-234.

BESLUTNINGSTAGNING I OFFICERERS HVERDAG

En interviewundersøgelse af officerers opfattelse af deres egen beslutningstagning

af

Svend Erik Olsen og Anders Moestrup

Forsvarsakademiet, Institut for Militærpsykologi, Institut for Ledelse og Organisation

og

Klaus Leth Jakobsen

Forsvarskommandoen

INDLEDNING

En officers arbejdsdag *må* indeholde en række beslutninger - større eller mindre. Som leder vil officeren stå med ansvaret for en række opgaver, og da opgaveløsningen ikke kun kan bestå i rutinepræget, fastlagt handlen eller kun kan være uddelegeret på forhånd, må der vælges mellem alternative muligheder. Men én ting er, at man kan sige, at beslutninger *må* forekomme eller at et beslutningsperspektiv *kan* anlægges. Noget andet er, om officeren selv opfatter sin dagligdag i et beslutningsperspektiv. Hvis officeren anlægger et beslutningsperspektiv, hvordan reflekterer han eller hun så over sine beslutninger?

Hovedformålet med denne undersøgelse er at få indikationer om, hvorledes officerer opfatter deres beslutningstagning i hverdagen på arbejdspladsen, og i sammenhæng hermed at få indikationer om, hvorledes de ser deres præferencer for fremgangsmåder i beslutningstagning. Endelig skal resultaterne fra interviewene sammenholdes med resultaterne fra spørgeskemaet "Præference i beslutningstagen".

SPØRGSMÅL

I denne undersøgelse er officerer blev interviewet om deres beslutningstagning i hverdagen og om en række tilstødende emner. Under interviewet udfyldte officererne også spørgeskemaet "Præference i beslutningstagen". Følgende spørgsmål har ligget bag eller har udmøntet sig i løbet af undersøgelsen:

- Er beslutningsperspektivet relevant for officerer i deres hverdag? - Eller er det ikke et emne man spekulerer specielt over?
- Tager forskellige officerer beslutninger på forskellige måder? - Eller går alle frem på samme måde?
- Er der overensstemmelse mellem "præferenceprofilen" fra spørgeskemaet og det officererne udtaler i interviewet? - Eller giver disse kilder helt forskellige informationer?
- Vil forskellige beslutningssituationer udløse forskellige typer af beslutningstagning? - Eller vil den enkelte officer holde sig til én bestemt fremgangsmåde?
- Kan den "anarkiske" fremgangsmåde registreres hos officererne? - Eller vil man lægge vægt på "rationelle" fremgangsmåder?
- Reflekterer officererne over deres egen beslutningstagning? - Eller er refleksion ikke en aktivitet som officererne bruger tid på?
- Opfatter officererne deres uddannelse som uddannelse i beslutningstagning? - Eller ser de ingen forbindelse mellem uddannelsen og deres funktion som beslutningstagere?
- Er Forsvarets modeller til systematisering og forbedring af beslutningstagning kendte og anvendte? - Eller er den slags modeller ikke ulejligheden værd?

Disse spørgsmål overlapper i flere tilfælde hinanden, men da de også er interessante hver for sig, vil de blive behandlet enkeltvis. Endelige svar kan ikke gives ud fra resultaterne af den foreliggende undersøgelse, som kun dækker et mindre antal officerer. Alle vore konklusioner i det efterfølgende skal derfor tages med forbehold. Men undersøgelsen kan give indikationer om hvorvidt de stillede spørgsmål kan give relevante og interessante informationer, ligesom resultaterne både kan sammenholdes med andre resultater og kan inspirere til perspektivering og nytænkning. Denne kvalitativt orienterede undersøgelse har således et eksplorativt sigte, idet et vigtigt formål er at få yderligere ideer og at få afprøvet en fremgangsmåde, samtidig skal undersøgelsen også ses som en del af en mere omfattende erfaringsopsamling.

FREMGANGSMÅDEN I UNDERSØGELSEN

UDVIKLING AF INTERVIEWGUIDE

En interviewguide til et semistruktureret interview er blevet udviklet før og i starten af undersøgelsen. Denne interviewguide indeholder en række spørgsmål fordelt på nogle hovedområder (jf. bilag, hvor den endelige interviewguide er fremlagt): 1) Først stilles nogle spørgsmål om den interviewedes arbejdsopgaver generelt; 2) derefter bedes den interviewede beskrive sin seneste arbejdsdag, hvorpå der spørges om hvilke beslutninger vedkommende traf. Når den interviewede har nævnt nogle beslutninger, bliver han/hun stillet en række uddybende spørgsmål om denne beslutning. Herefter benyttes samme fremgangsmåde på forrige arbejdsdag. Begrundelsen for denne fremgangsmåde er, at vi gerne vil have fat i beslutninger som ligger så tæt på nuet som muligt, således at mindst muligt er glemt. 3) Dernæst spørges til nogle større beslutninger som den interviewede har truffet i den seneste tid. 4) Videre spørges der om hvordan vedkommende har oplevet at overordnede træffer beslutninger, og 5) om hvilken uddannelse i beslutningstagning som vedkommende har gennemgået. Derpå 6) præsenteres spørgeskemaet "Præference i beslutningstagning", som udfyldes, og 7) et par uddybende spørgsmål stilles. Endelig spørges den interviewede om 8) sit kendskab til forsvarrets forskellige modeller, og om 9) sin opfattelse interviewet og om dette vil sætte tanker i gang.

Hovedparten af denne interviewguide forelå færdig før de første interview; men på flere punkter er guiden dog blevet ændret undervejs.

INTERVIEWNINGEN

Interviewene blev gennemført på ca. 50 minutter. Interviewguiden blev fulgt ret nøje, men afvigelser forekom. Da respondenterne kunne svare som de ville, og da opfølgende spørgsmål ikke var lagt i faste rammer, må interviewformen betegnes som semistruktureret. I de to første interview var der tre personer (interviewer/observatører) med til interviewet, idet disse interview blev regnet for pilotinterview og interviewerne skulle gøre sig bekendte med proceduren. Ellers var der to personer med til hvert interview: Den ene agerede interviewer og den anden tog noter, samt supplerede den første. Grunden til at der var to personer med til hvert interview var, at det var meningen at der skulle tages udførlige noter. Men selv de udførlige noter, som blev taget ved de første interview, forekom ikke at være tilfredsstillende. De resterende interview blev derfor optaget på disketteoptager. Herfra blev interviewene efterfølgende udskrevet til brug for den senere analyse.

DELTAGERNE

De 10 deltagere er valgt i alle de tre værn. Udgangspunktet var at finde officerer på underaf-

delingschefniveauet; men grundet praktiske omstændigheder er der ikke kun deltagere fra dette niveau. Deltagerne blev ikke tilfældigt udvalgt. Af praktiske årsager blev henvendelser rettet til tjenestesteder og funktioner, som lå tæt på, og hvortil vi havde forbindelser, som lettede opsøgningen af deltagere. Deltagerne blev dog ikke udvalgt ud fra kendskab til deres beslutningstagning. Deltagerne var alle frivillige, og de var blevet oplyst om formålet med undersøgelsen. Deltagerne var således blevet informeret om at de ville blive spurgt om deres beslutningstagning, men de vidste ikke hvorledes de helt konkret ville blive spurgt. Ligeledes var deltagerne lovet anonymitet for at fremme åbenheden i interviewene. Det kan ikke undgås, at en række "følsomme" oplysninger fremkommer i interview af denne karakter. Disse oplysninger er selvfølgelig ikke nævnt nedenfor, men er blevet behandlet i analysen og har været med til at præge konklusionerne. Der blev udvalgt fire underafdelingschefer fra Hæren, i alderen ca. 30-35 år. Der blev udvalgt to skibsschefer fra Søværnet. Fra Flyvevåbnet blev udvalgt en underafdelingschef og tre officerer i stabsfunktioner. Der var blandt de ti deltagere udvalgt en kvinde. Aldersmæssigt var der nogen variation med officererne fra Hæren som de yngste. I det efterfølgende vil deltagerne blive betegnet "deltagerne", "officererne" eller "respondenterne". Den nummerering, der benyttes, er tilfældig, og alle respondenterne vil af anonymitetshensyn blive omtalt som "han".

OPGØRELSE, ANALYSE OG FORMIDLING AF RESULTATERNE

I en kvalitativt orienteret undersøgelse er kvantitative opgørelser mindre relevante. Ikke desto mindre kan det være oplysende at gøre opmærksom på hvor mange der har svaret på en bestemt måde. Sådanne oplysninger kan bruges til at udkaste hypoteser om hvorledes noget forholder sig generelt. Dette kan så enten undersøges nærmere gennem kvantitative undersøgelser eller man kan konkludere, at den viden man har fået med den usikkerhed, som den nu engang har, er tilstrækkelig funderet i forhold til de konklusioner man vil drage. I de semistrukturerede interview, som vi har foretaget, kan fordelinger af svarene udmærket opgøres og anføres.

Disketterne med de optagne interview blev udskrevet så ordret som muligt. Tonefald, pauser og andre ord- og sætningseksterne størrelser blev enten helt udeladt eller angivet via tegn-sætningen. Derefter blev teksterne analyseret. I første omgang blev teksterne gennemlæst og tolket delvis med henblik på at besvare de stillede spørgsmål og delvis med henblik på at finde markante udtalelser, som var overraskende eller uddybende i forhold til det forventede. Et udkast til tolkning og dataopstilling blev derefter udfærdiget (af en af forfatterne). Dette udkast blev derefter kommenteret, gennemarbejdet og revideret af de øvrige. Analyser og tolkninger blev hvor det var muligt foretaget ud fra den klassiske beslutningsmodels eller ud fra den multiaspektive models begrebsrammer. Disse begrebsrammer vil blive fremlagt nedenfor.

En væsentlig del af formålet med denne semistrukturerede og semikvalitative undersøgelse har været at få indblik i, hvorledes officererne ræsonnerer og udtaler sig om deres egen beslutningstagning. Til formidlingen af resultaterne er en del citater derfor blevet udvalgt. Der er i denne udvælgelse blevet lagt vægt på både at belyse det tema som behandles og at vise den spændvidde, som svarene indeholder. Citaterne skal således være med til at give en nuanceret og detaljeret indsigt i de interviewedes opfattelse af emnet.

UNDERSØGELSENS RESULTATER

Undersøgelsens resultater vil blive præsenteret i den samme rækkefølge som spørgsmålene ovenfor.

ER BESLUTNINGSPERSPEKTIVET RELEVANT FOR OFFICERERNE?

Forskellige informationer fra interviewene kan benyttes til at besvare dette spørgsmål. Først og fremmest kan man se på om deltagerne kan besvare de stillede spørgsmål med en vis grad af engagement, nuancering og uddybning. Hvis dette ikke er tilfældet, kan man få tvivl om hvorvidt beslutningsperspektivet er relevant for officererne i deres hverdag. Dernæst kan man inddrage svarene på de sidste spørgsmål i interviewet. Disse spørgsmål drejer sig om, hvorledes officererne har oplevet selve interviewet. Hvis officererne svarer neutralt eller negativt kan dette indicere, at emnet er irrelevant.

De interviewede udviste alle et passende engagement. Der var dog forskelle både i engagementet og i den nuancering og uddybning, som de interviewede lagde for dagen.

I et af de første interview havde deltageren besvær med at huske, hvad han faktisk havde foretaget sig på sin seneste arbejdsdag. Denne udredning af arbejdsdagens forløb var tænkt som udgangspunktet for spørgsmålet om hvilke beslutninger den interviewede havde taget på denne dag. Officeren fik dog besvaret spørgsmålet ved at kigge i aktivitetsoversigten. Men da han blev spurgt om hvilke beslutninger han havde taget i forbindelse med opgaveløsningen den pågældende dag, svarede han igen, at det kunne han "*ikke huske*" - og det fremgik af hans svar, at han egentlig ikke synes, at han havde taget nogen beslutninger. Da han senere blev bedt om at nævne nogle større beslutninger som han havde taget indenfor den seneste periode, kunne han nævne en række, og han virkede synligt oplivet, da han kom på tanke om en "*rigtig chefbeslutning*".

Denne officer, og flere af de andre interviewede, virkede som om de blev overraskede over at blive spurgt så konkret og detaljeret om deres opgaver og beslutninger i de seneste dage. En af grundene til dette kan være, at det kan være svært for den interviewede umiddelbart at få fastlagt det niveau, man bør svare på. Den interviewede vil sandsynligvis definere situationen som en, der kræver, at beslutningerne har et vist format, der afspejler både den interviewedes position og selvbillede. En lang række beslutninger vil derfor ikke forekomme relevante, idet de er for små, for ligegyldige til at blive trukket frem i denne situation. En anden grund kan være, at officererne måske ikke er vant til at analysere deres egen beslutningstagning ud fra et (eller andet) skema, der kan lette analysen.

Den nævnte officer fremhævede i øvrigt: "*Vores kultur siger: Ledere træffer beslutninger*", og man tager hellere "*en beslutning for meget end en for lidt*". Officeren var i det hele taget ret bevidst om sin beslutningstagning ifølge hans svar på spørgeskemaet "Præference i beslutningstagen", hvor han valgte svaret "Næsten hele tiden" på spørgsmålet om, hvorvidt han lagde mærke til, hvordan han selv gik frem under sin beslutningstagning. Ligeledes valgte han svaret "Næsten altid" på spørgsmålet om hvorvidt han aktivt valgte mellem forskellige fremgangsmåder, når han skulle tage en beslutning. Den interviewede officer er formentlig også ret bevidst om, hvordan det han siger om sin beslutningstagning er en del af hans identitetsdannelse.

Det er gennem de centrale arbejdsopgaver og den værdi disse tillægges i den sociale sammenhæng, at en vigtig del af den sociale identitet skabes. Måden hvorpå de interviewede officerer taler om deres beslutningstagning kan ikke undgå at være socialt indlejret. Det vil derfor primært være beslutninger på et (opfattet) relevant niveau, der fremdrages. Flere af de interviewede var dog ganske bevidste om, at der tages mange beslutninger på mange forskellige niveauer. En af officererne svarede på spørgsmålet om hvilke beslutninger han havde taget på den seneste arbejdsdag: "*Jeg traf jo mange beslutninger*". Han opremser derefter en række større og mindre beslutninger, og tilføjer så: "*Utrolig mange forslag i løbet af en dag*,

som jeg nikker af - og siger "fint" eller justerer dem". Senere, da han bliver spurgt om hvorvidt han også traf nogle mindre beslutninger, siger han: "En masse koordinationsbeslutninger, hvor vi drøfter småting". De interviewede kan således forventes at være selektive i deres udvælgelse af de beslutninger, som de fremlægger; men samtidig må man regne med, at de i en eller anden grad er bevidste om den mængde af beslutninger som selektionen er udtaget fra.

De interviewede blev til sidst i interviewet spurgt: "Hvorledes har du oplevet dette interview?" og "Tror du det vil få dig til at tænke over din måde at træffe beslutning på?". Besvarelserne giver både evaluering af interviewet og kan give informationer om, hvorledes de interviewede ser sig selv i et beslutningsperspektiv.

På spørgsmålet: "Hvorledes har du oplevet dette interview" svarer flere, at de har oplevet dette som spændende. En var, som nævnt, overrasket over hvor svært det var at huske beslutninger. En anden sagde, at det var skægt og underholdende. En tredje sagde, at det var interessant og anderledes end hverdagen. En sagde, at det har fået ham til at tænke sig om og at det har bekræftet ham i, at han var for hurtig til at træffe beslutninger. En var knap så begejstret, men sagde dog, at det havde været afslappet. Endelige sagde en, at især spørgeskemaet havde fået ham til at tænke over nogle ting. Ingen antydede, at beslutningsperspektivet var ligegyldigt.

På spørgsmålet "Tror du det vil få dig til at tænke over din måde at træffe beslutninger på?" svarede hovedparten bekræftende. Men en person svarede: *"Nej, det tror jeg ikke. Hvorfor jeg siger sådan, det er nok fordi det er meget, meget sjældent, jeg har taget en beslutning, som er blevet tilsidesat"*. Vedkommende ser således formentlig ingen grund til at reflektere over eller ændre på en i øvrigt velfungerende fremgangsmåde (der ifølge præferenceprofilen - fra det udfyldte spørgeskema - hælder stærkt mod den velovervejede, overblikdannede tænkemåde). Blandt de der svarer bekræftende siger én: *"Ja. Jeg vil tænke mere over de forskellige situationer man står i, og hvorfor og hvordan jeg egentlig gør tingene"*. En anden siger: *"Det tror jeg faktisk. Det gør det da helt sikkert. Under normale omstændigheder, så er det jo ikke noget jeg tænker så meget over. Det er jo langt hen af vejen en blanding af sund fornuft og tidligere erfaringer og alt sådan noget, jeg bruger når det er at jeg skal tage nogle beslutninger"*. En tredje siger: *"Det er måske en yderligere inspirator, men jeg synes, at jeg tænker over hvordan jeg træffer beslutninger. Det er ikke helt nyt for mig"*.

Vi kan konkludere, at officererne stort set finder beslutningsperspektivet interessant og relevant. Der er, som det fremgår, forskelle i hvor meget vægt de lægger på perspektivet. Hertil kommer, at officererne formulerer sig ret forskelligt, hvilket er meget naturligt, da de har vidt forskellige baggrunde; men samtidig tyder dette også på, at de ikke anvender et fast analyseskema, der kan tages i brug i en situation som denne.

TAGER FORSKELLIGE OFFICERER BESLUTNINGER PÅ FORSKELLIGE MÅDER?

Dette spørgsmål er vigtigt, både fordi svaret er af betydning for forståelsen af officerernes beslutninger og handlinger og fordi forskellighed kan tydeliggøre muligheden for forandring og forbedring. Ud fra et overordnet perspektiv vil svaret på spørgsmålet selvfølgelig være bekræftende, idet mennesker er ligeså forskellige på beslutningsområdet som på alle andre områder. Men spørgsmålet er meget bredt og kan følgelig drejes og besvares på forskellige måder. Spørgsmålet kunne dreje sig om hvorvidt nogle officerer er bedre til beslutningstagning end andre. Dette er dog ikke blevet undersøgt her. En sådan undersøgelse ville kræve, at man sammenholdt officerernes beslutningstagning med nogle kriterier for gode og mindre gode beslutninger.

To områder vil blive inddraget her:

- 1) Forskelligheder i den måde, hvorpå de interviewede beskriver deres beslutningstagen.
- 2) Forskelle i præferenceprofiler.

Ad. 1.

På spørgsmålene om hvorledes deltagerne har taget beslutninger på de seneste arbejdsdage og om hvorledes de har taget større beslutninger, kan svarene afsløre eventuelle forskelligheder. Det første, der falder i øjnene, er, at deltagerne nævner meget forskelligartede beslutninger, og at de formulerer sig meget forskelligt om deres beslutninger. Men disse forskelligheder er på et konkret plan. Vi er også interesseret i at få belyst om der forskelle på et mere abstrakt eller overordnet plan. Derfor må vi have nogle retningslinier for en analyse på dette plan.

TEORETISK-ANALYTISK BAGGRUND: Det konkrete indhold i de beslutninger, der fremdrages af de interviewede, er selvfølgelig forskelligt, idet officererne har forskellige funktioner og opgaver, og deres dagligdag forløber forskelligt. Ligesom deres personlige, biografiske baggrund og deres generelle måde at formulere sig på er forskellig. Det interessante bliver derfor, om der på et mere overordnet plan kan afdækkes forskelle og ligheder i den måde, hvorpå beslutningerne tages eller i den måde hvorpå der reflekteres over og tales om beslutningerne. Findes sådanne forskelle, peger de på muligheden for at forandre og udvikle. Til en sådan analyse på det overordnede plan kan det være hensigtsmæssigt at etablere en begrebsramme, der kan give fokus. Den mest oplagte begrebsramme til at afdække et overordnede plan er den klassiske opfattelse af den rationelle beslutningstagning. Den rationelle begrebsramme siger,

- 1) at udgangspunktet for beslutningstagning må være en situationsforståelse, der viser, at beslutningstageren står overfor et problem, et dilemma, der medfører, at et valg må foretages.
- 2) at beslutningstageren må finde ud af hvilke alternativer, der skal vælges imellem.
- 3) at det må overvejes hvilke konsekvenser, fordele og ulemper, der er ved de forskellige alternativer.
- 4) at beslutningstageren må prioritere og må vælge det alternativ, som er mest fordelagtigt.

Denne begrebsramme, der blotlægger beslutningsgrundlaget, kan opfattes på flere forskellige måder. To perspektiver skal nævnes her: 1) Det klassiske, *normative* perspektiv siger, at den optimale beslutning opnås hvis de fire punkter er udtømmende beskrevet og fastlagt. Dette kan kaldes den "ekstremt rationelle" fremgangsmåde. Egentlig stiller det normative perspektiv ingen krav til hvorledes informationerne indhentes og bearbejdes - det er af underordnet betydning, hvordan beslutningstageren når frem til den udtømmende og fastlagte beskrivelse. Men det normative perspektiv stiller urealistisk store krav til beslutningstageren, som må nøjes med at kunne opnå en 2) *begrænset rationalitet*. Beslutningstageren har ikke mulighed for at forstå situationen "helt til bunds", har ikke mulighed for at opregne alle "tænkelige og utænkelige" alternativer og har ingen mulighed for at overskue samtlige konsekvenser. I den begrænsede rationalitets perspektiv, vil man nedtone kravene; men man vil udmærket kunne analysere en given beslutningstagning ud fra hvorledes de fire punkter behandles i beslutningsprocessen. En sådan analyse vil vi gennemføre nedenfor.

Det er endvidere vigtigt at bemærke, at beslutningsprocesser kan opfattes som forsøg på at finde argumenter for de beslutninger, der skal tages. Hvis man for eksempel skal beslutte hvem af de underordnede der skal på en bestemt efteruddannelse, så kan de forhold der overvejes (Hvem står for tur? Hvem ønsker efteruddannelsen? Hvem passer bedst i forhold til de opgaver der skal løses? og så videre) opfattes som argumenter for en given beslutning.

Når argumenterne fremføres efter beslutningerne, kan de måske sommetider virke som efterrationaliseringer, men der er næppe grund til at antage, at argumenterne (altid) kun er efterrationaliseringer. Det forekommer langt mere sandsynligt, at de argumenter, der bagefter fremføres for en given beslutning *både* indeholder aspekter, der sandt afdækker dele af det beslutningsgrundlag, der førte frem til den pågældende beslutning, *og* indeholder aspekter, der om ikke er rene efterrationaliseringer, så dog er skærpede og afklarede i forhold til det mindre præcise og ikke helt klargjorte udgangspunkt.

Beslutningsprocessen kan således opfattes som et argumentationsforløb fra en opstart henover selve beslutningen og videre frem mod en afsluttende udredning af hvorfor man besluttede, som man gjorde. Argumenternes form og indhold kan i dette forløb udvikles på mange forskellige måder. Ofte vil forløbet kunne karakteriseres som en tydeliggørelse, og denne tydeliggørelse vil også være en del af beslutningstagerens identitetsdannelse.

Det afgørende her er, at de fire hovedaspekter i den rationelle begrebsramme, nemlig situationsforståelse, alternativer, konsekvenser og prioritering, kan fremstå forskelligt hos de forskellige beslutningstagere i undersøgelsen. I den efterfølgende analyse er de forskellige aspekter blevet bedømt på en 4-skala, hvor forekomsten af det eftersøgte aspekt er blevet bedømt som: Utydeligt (1), ret utydeligt (2), ret tydeligt (3) og tydeligt (4), altså en graduering af hvor tydeligt det pågældende aspekt fremtræder for den der bedømmer. Endelig kan forekomsten af aspektet bedømmes som "uafklaret" (0). De bedømte aspekter er som nævnt: 1) Situationsforståelse, som må være den, der giver anledning til at en beslutning må træffes, 2) alternativer, som er de forskellige muligheder, der skal overvejes, 3) konsekvenser, som er de fremtidige hændelser, der må kalkuleres med og 4) prioritering, som er den måde, hvorpå der kan peges på den endelige beslutning.

Det er naturligvis interessant at se, hvorledes officererne placerer sig indenfor den rationelle begrebsramme, men fokus her er på fordelingen: Jo mere klart bedømmelserne er fordelt på de forskellige værdier, jo mere sikkert kan vi konkludere, at deltagerne er forskellige i deres håndtering af det pågældende aspekt.

RESULTATER FOR DE FIRE ASPEKTER: Resultaterne af analysen vil blive fremlagt for hver af de fire aspekter i følgende rækkefølge: Situationsforståelse, prioritering, alternativer og konsekvenser. Denne rækkefølge skyldes, at vi ikke har spurgt deltagerne direkte om de to førstnævnte aspekter. I analysen af disse aspekter forholder vi os derfor til, hvad der kan udledes af deltagerens forskellige formuleringer om andre emner. De to sidste aspekter stilles der spørgsmål om og analysen kan derfor henholde sig til deltagerens direkte svar.

Situationsforståelse:

Officerernes situationsforståelse fremstår blandt andet i svarene på spørgsmålene om deres beslutningstagen. Vi har foretaget en simpel registrering af de forskellige situationelle forhold, der nævnes af deltagerne. Når en deltager nævner flere forhold, regner vi situationsforståelsen for at være nuanceret og kompleks. På trods af analysemetodens simpelhed har det været vanskeligt at nå til klare resultater.

Vi har fundet, at hos lidt over halvdelen af deltagerne kunne bedømmelserne "ret tydelig" (3) og "tydelig" (4) gives. Hos de resterende passede "ret utydelig" (2), "utydelig" (1) eller "uafklaret" (0). Men bedømmelserne var vanskelige og forekom usikre. Vi aner en vis variation blandt officererne, men ud fra disse resultater kan vi ikke afgøre om der markante forskelle i situationsforståelsen hos officererne. Andre undersøgelser og/eller analysemetoder må anvendes for at få mere afgørende resultater.

Ud over nuancering og kompleksitet kan situationsforståelsen analyseres for problemer eller dilemmaer, der kan føre frem til at beslutninger må tages.

Som tidligere nævnt vil situationsforståelsen, der lægger op til en beslutningstagen, indeholde et problem eller et dilemma, der kræver et valg. Kobles dette forhold sammen med beslutningstagningens identitetskabende aspekt bliver det klart, at en del af de gøremål og opgaveløsninger, der udgør deltagerens arbejdsdag, ikke indeholder noget, der opfattes som problemer eller dilemmaer – man kender opgaverne og situationen, og ved hvad der skal gøres. Et problem bliver således først et (rigtigt) problem, når det socialt defineres som et problem. Dette kan gøre dette vanskelig for deltagerne her at identificere passende problemer (og deraf følgende beslutningstagning), selvom situationen og deltagerens overvejelser omkring situationen fra andre synsvinkler indeholder alle de relevante aspekter for at tale om beslutningstagning.

Deltagerne skal først beskrive deres seneste arbejdsdag. Derefter bliver de spurgt: "Hvilke beslutninger traf du?" En af deltagerne har givet en kortfattet, men detaljeret beskrivelse af sin seneste arbejdsdag, hvorpå hans svar på spørgsmålet bliver *"Jeg tror ikke, jeg traf ret mange beslutninger"*. Han forklarer, at der ikke var mange af medarbejderne tilstede på arbejdspladsen, men *"Vi traf nogle beslutninger om noget økonomi..."*. Han nævner noget planlægning, og *"...så har jeg været inde og godkende en masse ting i DEMARS..."*. Og han konkluderer: *"Det var en stille og rolig dag, hvor man har tid til at sidde på sin pind og komme ned i bunkerne"*. Der var altså tale om en arbejdsdag uden **nævneværdige** problemer og dilemmaer set fra deltagerens side. Da interviewereren derefter udspørger om *"nogle beslutninger om noget økonomi"*, hvorved disse beslutninger/problemer socialt defineres som relevante, har deltageren ingen problemer med at reflektere over dem. Andre deltagere bevægede sig uden videre fra beskrivelsen af arbejdsdagen til beslutningerne (*"Jeg traf jo mange beslutninger"*).

Vi har foretaget en analyse af deltagerens beskrivelse af deres arbejdsopgaver i almindelighed og af deres beskrivelse af deres seneste arbejdsdag med henblik på at afdække om problemer/dilemmaer indgår i deres situationsforståelse i en eller anden grad. Man kan udmærket forestille sig, at deltagerne har tænkt over problemer, uden at de har givet udtryk for dette, idet de jo ikke blev direkte spurgt. Men i analysen har fokus nødvendigvis været på det faktisk formulerede.

Resultatet var, at forekomsten af problemer/dilemmaer i halvdelen af beskrivelserne måtte gives vurderingen "uafklaret". I den anden halvdel var problemer/dilemmaer nævnt "ret utydeligt" eller "ret tydeligt" (altså ingen anvendelse af "utydeligt" eller "tydeligt"). Fordelingen er således uklar. Selvom der er små forskelle mellem officererne, er resultaterne for uklare til, at der kan drages klare konklusioner. Man kan udmærket opkaste den hypotese, at officererne er forskellige med hensyn til formulering af problemer og dilemmaer, men den foreliggende undersøgelse peger kun på, at hypotesen er værd at undersøge nærmere.

Såvel selve interviewningen som den efterfølgende gennemlæsning af udskrifterne gav os det indtryk, at officererne var forskellige i den måde, hvorpå de forholdt sig til beslutningssituationer. Samtidig må det indrømmes, at disse forskelligheder er vanskelige at indfange og fastholde. I andre undersøgelser har man fundet, at "problemidentifikation" er en aktivitet, der falder lettere eller sværere for forskellige mennesker, og som kan have en sammenhæng med for eksempel kreativitet (jf. Runco & Sakamoto 1999). Muligvis kan en mere dybdeborende interviewning om beslutningstagning være en frugtbar måde at undersøge dette på.

Prioritering:

Prioritering er det næste aspekt, vi vil fremdrage. Hos over halvdelen af deltagerne er prioritering "ret tydelig" (3) eller "tydelig" (4). Hos tre bedømmes prioritering som "ret utydelig" (2) eller "utydelig" (1). Her ses altså en fordeling henover de forskellige værdier, selvom det også synes klart, at prioritering er en aktivitet, de fleste finder vigtig.

Det er klart, at den tolkning, der fører til placeringen i en (eller flere) af grupperne på 4-skalaen, kan diskuteres. Et eksempel kan vise dette: På spørgsmålet om hvorledes respondenteren tog en beslutning om, at et projekt skulle afsluttes indenfor en uge gives følgende svar: *"Det er vanskeligt, fordi sådan en beslutning træffes på baggrund af en lang række forudgående informationer om, hvor vi står i processen, og hvor vi står med produktet, men også på baggrund af de stemninger jeg kan fornemme blandt interessenterne...Der kommer et tidspunkt i en sådan proces, hvor jeg føler, at vi skal tilgodese de overordnede behov og krav om, at sagerne afsluttes og kommer videre. Det er se, lytte, føle hvor langt er vi i argumentationen? Er vi i gentagelsesmode nu? Så er det tid til at træffe min beslutning...Så det er en række stemninger og fornemmelser kombineret med mine egne samt eksterne krav og forventninger..."*. Denne nuancerede udredning fortsætter og uddybes da respondenteren bliver spurgt, om han overvejede alternative muligheder. Men da prioritering ikke nævnes direkte, udløser udredningen kun vurderingen "ret tydelig" (3). En anden respondent svarede på samme spørgsmål om hvordan beslutningen blev taget: *"Ud fra to ting: En prioritering af hvilke opgaver, der er vigtigst...(og)...kombineret med min viden om..."*. Selvom den efterfølgende udredning er mere kortfattet, inddrages prioritering meget tydeligt, hvilket udløser vurderingen "tydelig" (4). Begge de nævnte respondenter ligger i øvrigt også højt på skalaen på vurderingen af situationsforståelsen, alternativerne og konsekvenserne.

Konklusionen må være, at selvom officererne har fokus på prioriteringen i beslutningsprocessen, er der forskelle i den måde, hvorpå de inddrager prioriteringen i processen. Situationsforståelsen og prioriteringen er aspekter, der ikke spørges direkte til i interviewet, hvilket kan vanskeliggøre en efterfølgende analyse. De to næste aspekter, alternativerne og konsekvenserne, spørges der direkte til.

Alternativer:

Ser vi på omtalen af alternativerne er det dog kun tre af de 10 officerer, der udtrykker sig "ret utydeligt" om disses placering i overvejelserne, og det må tilføjes, at vurderingen "ret utydelig" kun er brugt ved den første beslutning, som respondenteren omtaler. Officererne lægger således vægt på, at alternative muligheder overvejes; men det betyder, at vores analyse kun peger på mindre forskelle mellem deltagerne. Det må dog påpeges, at alternativer kan inddrages på forskellige måder og i forskelligt omfang (hvilket også er fundet i mange andre undersøgelser, jf. Olsen 2003).

Vurderingen "ret utydelig" blev eksempelvis udløst af følgende: Officeren bliver bedt om at beskrive sin seneste arbejdsdag, og siger: *"Det er jo en atypisk arbejdsdag i går, fordi den gik hovedsagelig med receptioner, fordi vi havde nogle, der gik på pension..."*. Alligevel stilles spørgsmålet: Hvilke beslutninger tog du? *"Jamen der besluttede jeg at deltage i den afskedsreception, fordi det var skattede medarbejdere, der gik på pension. Og det synes jeg, man skylder folk, der har været her i over 40 år, at møde op, når de inviterer - og festligholde den dag for dem"*. Situationsforståelsen vurderes her "ret tydelig"- "tydelig". Intervieweren fortsætter med spørgsmålet: Hvordan tog du den beslutning? *"Det har jeg ikke tænkt nærmere over - det har jeg ikke, sådan er det bare. Det kan jeg ikke komme videre ind på. Der nogle ting, dem tænker man ikke over. Det gør vi, og sådan er det!"*. Officeren henviser her til dagligdagens normer, regler og sædvaner i almindelig omgang med andre mennesker. Set fra den

multiaspektive models perspektiv kunne man sige, at der var tale om en situationel, præetableret tænkemåde, idet situationsforståelsen udløser, hvad der skal gøres uden at mange overvejelser behøves. Bemærk at respondenterne kunne have "foregivet", at den efterfølgende begrundelse for beslutningen (*...det synes jeg man skylder folk, der...*) også var en del af nogle bevidste overvejelser, der indgik i selve beslutningsprocessen; men respondenterne vælger (formentlig med rette) at fastholde, at sådanne bevidste overvejelser om alternativer, konsekvenser og prioriteringer (i stil med den rationelle model) ikke var en del af beslutningsprocessen.

Respondenten kommer i øvrigt straks efter i tanke om en anden beslutning: *"Til gengæld kan jeg da nævne noget andet..."*. Denne beslutning beskrives og analyseres derefter nøje. Man kan gisne om, at respondenterne måske er lidt utilfreds med sit første eksempel, idet dette hverken synes at koble officerens identitet til en "relevant" beslutningstager eller synes at være interessant for interviewer/undersøgelsen (- det sidste er selvfølgelig forkert, idet vi netop er interesseret i hele spektret).

I forbindelse med den tidligere nævnte beslutning om, at et projekt skulle afsluttes indenfor en uge blev officeren spurgt, om han overvejede alternative beslutninger. Spørgsmålet affødte, at en række alternativer blev nævnt - vurderingen blev "tydelig": *"Beslutningen i går var at afslutte i dag. Den alternative mulighed var at give mig selv endnu en dag, fordi der kom en uberegnelig faktor ind...Plus de bemærkninger der er kommet ind i dag gør det umiddelbart, at jeg har ændret den beslutning...Løst inde i overvejelserne har været hvorvidt næste uge er godt nok. Det er selvfølgelig reelt også en option at afslutte det øjeblikkeligt...Så er der altid ekstrem-mulighederne. De har ikke været seriøst overvejet..."*. Respondenten konkluderer: *"Det er en løbende proces, hvor der skal være plads til at lege med forskellige alternativer. Det der er det afgørende er, at det her er mine interne overvejelser. Det er ikke noget jeg går og melder ud. Overfor /medarbejderne/ eksisterer kun mine rene udmeldinger, og det er nu, at processen skal afsluttes i denne uge. Internt for mig er der et hav af alternative muligheder, som løbende kommer op og ned i min bevidsthed afhængig af de parametre, der påvirker min beslutning"*. Denne udredning må vurderes at være endog "meget tydelig" og nuanceret.

Udredningen er også interessant fordi den understreger beslutningstagerens flerstrengede ræsonnementer. Udtil kan beslutningstageren måske fremvise et enkelt og lineært fremadskridende forløb, men tænkningen er anderledes flerstrengt. Hvilket netop fremhæves i den multiaspektive model af tænkningen under beslutningstagen.

Konsekvenser:

Endelig skal vi se på konsekvenser. Ved vurderingen af hvor tydeligt respondenterne inddrager konsekvenser viser det sig, at stort set alle inddrager disse "ret tydeligt" eller "tydeligt". Kun en enkelt får vurderingen "utydeligt"- "uafklaret". På baggrund af den anvendte analysemetode finder vi således ikke stor variation i inddragelsen af konsekvenser, men ligesom ved de andre aspekter forekommer der dog at være markante forskelle i måden hvorpå konsekvenser inddrages.

På spørgsmålet "Tænkte du over konsekvenserne af det som du besluttede?" svarer en deltager: *"Ja, klart. Hvis vi tager fat i en af optionerne..."*. Herefter følger en redegørelse for hvad der kan ske, og han fortsætter: *"Så vi kender konsekvenserne og normale forvaltningsrutiner...Og så gennemtænkte vi andre ting igen. Vi var alle eventualiteter igennem"*. En anden svarer: *"Afgjort. Det var derfor jeg besluttede det. Det gav os mulighed for at køre et 5-dages kursus i stedet 1,5-dages"*. Man kunne her få en tvivl om hvorvidt mere omfattende konsekvenserne er blevet overvejet. Ved den næste beslutning, som respondenterne nævner, spørger

intervieweren igen til konsekvenserne, og der svares: *"Jeg vidste godt, at der så skulle lægges en eksamen til oven i de andre..."*. Men nu forfølger intervieweren sagen: *"Du gjorde dig ikke overvejelser over større organisatoriske konsekvenser?" "Jeg kan ikke se der skulle være nogle. Det var inden for mit kompetenceområde. Jeg kunne sagtens træffe de beslutninger..."*. Det er muligt, at det ikke er relevant at inddrage et bredere spektrum af konsekvenser, men det er altid muligt at afdække flere konsekvenser, og paratheden til at inddrage flere konsekvenser synes at være forskellig for de to officerer – i hvert fald i denne situation. Endelig er der nogle respondenter, der er særdeles tydelige omkring konsekvensernes betydning: *"Konsekvenser er en af de faktorer, der indgår i min systematiske beslutningstagning. Kortsigtede og langsigtede konsekvenser. Såvel konsekvenserne omkring beslutningen og konsekvenserne af mit forhold til den pågældende medarbejder eller interessant – og i relation til andre sager"*.

Konklusionen må være, at analysen af forekomsten af de fire aspekter i interviewene med officererne ikke giver et klart billede af forskelle i officerernes beslutningstagning. I nogle tilfælde finder vi markante forskelle, men i andre tilfælde er indikationerne mere svage. Andre undersøgelses- og analyseformer må anvendes for at opnå klarere resultater.

Ad. 2.

Hypotesen er, at forskellige præferenceprofiler vil være repræsenteret blandt officererne. Ud fra resultaterne af spørgeskemaet "Præference i beslutningstagen", som deltagerne udfyldte under interviewet, er det muligt at se, hvorledes deltagerne har fordelt deres svar på a) præference for hurtig og effektiv beslutningstagen ud fra erfaring, rutiner, procedurer (forkortet "hurtig"), b) præference for kreativ og innovativ beslutningstagen ud fra intuition, ideer og indfald (forkortet "kreativ"), og c) præference for velovervejet og overblikdannende beslutningstagen ud fra systematisk gennemarbejdning (forkortet "velovervejet"). 18 gange skal respondenterne vælge hvilken af de tre fremgangsmåder de ville anvende i en given situation. Herved fremkommer "præferenceprofilen". Hvis der var en ligelig fordeling mellem de tre præferencetyper, ville det naturligvis give seks til hver (jf. også afsnittet om spørgeskemaet her i publikationen). Til at belyse hypotesen er tabel 1 konstrueret.

Tabel 1. Forskelle i præferenceprofil

| Officer nr. | Hurtig Spørgeskema | Kreativ Spørgeskema | Velovervejet Spørgeskema | Hurtig Tekst | Kreativ Tekst | Velovervejet Tekst |
|-------------|--------------------|---------------------|--------------------------|--------------|---------------|--------------------|
| 1 | 7 | 0 | 11 | 2 | Uafkl | 3 |
| 2 | 7 | 6 | 5 | 3 | Uafkl | 2-3 |
| 3 | 5 | 4 | 9 | 3 | Uafkl | 4 |
| 4 | 12 | 3 | 3 | 2 | Uafkl | Uafkl |
| 5 | 3 | 6 | 9 | 2 | 1-4 | 4 |
| 6 | 11 | 2 | 5 | 1 | 2-4 | 4 |
| 7 | 7 | 3 | 8 | 2-3 | 1-3 | 4 |
| 8 | 2 | 6 | 10 | 1-2 | 1/Uafkl | 1-3 |
| 9 | 1 | 1 | 16 | 2 | 3 | 4 |
| 10 | 6 | 5 | 7 | 2-3 | Uafkl | 2-3 |
| Gennemsnit | 6,1 | 3.6 | 8.3 | | | |

I tabellen er præferenceprofilerne for de 10 officerer anført. Ligeledes er resultaterne af en vurdering af præferenceprofilen ud fra interviewteksterne anført. I første kolonne er de deltagende officerer opstillet fra 1 til 10. De tre næste kolonner viser officerernes præferenceprofil, således som denne fremgår af spørgeskemaet. De sidste tre kolonner viser resultaterne af en vurdering af profilen ud fra interviewteksten (resultaterne af denne vurdering vil blive behandlet i næste afsnit).

Som det ses af tabellen er der bestemt ikke tale om et ens/ensartet mønster for præference i beslutningstagen. Tværtimod kunne man tro, at der var tale om mennesker med forskellig baggrund og job. Mange forskellige fordelinger er repræsenteret: Der er nogle der ligger højt på hurtig beslutningstagen, og nogle der ligger højt på velovervejet, og der er andre, der placerer sig i et midterområde. Dette er i øvrigt i overensstemmelse med hvad vi har fundet i andre undersøgelser (jf. de andre rapporter her).

En interessant ting fra tabellen er, at der ikke er nogen af officererne, som har mere end 6 svar på kreativ beslutningstagen. Dette kan være et helt alment træk, men det kan også skyldes, at der i officersuddannelsen snarere er fokus på hurtige, effektive og velovervejede, overblikdannede beslutninger end på det kreative og innovative. I sidste række er gennemsnittet for de tre typer af præferencer anført. Disse gennemsnit kan sammenlignes med resultaterne ved Stabskursusundersøgelsen (jf. den foregående artikel):

Tabel 2. Gennemsnitlig præferenceprofil for Stabskursus og for de interviewede

| PRÆFERENCEPROFIL | Hurtig | Kreativ | Velovervejet |
|------------------|--------|---------|--------------|
| Stabskursus | 7,1 | 4,7 | 6,1 |
| De interviewede | 6,1 | 3,6 | 8,3 |

Det kunne se ud som om de interviewede officerer adskiller sig fra Stabskursusofficererne, men der skal ikke lægges for meget i disse forskelle. De 10 interviewede officerer er for få til, at forskellene kan tillægges betydning. Men ligesom ved Stabskursusundersøgelsen er præferencen for den kreative beslutningsmåde lavere placeret end de to øvrige.

Konklusionen er her uden forbehold, at officererne har forskellige præferenceprofiler. Den samlede konklusion må være, at officererne i nogle sammenhænge på nogle analyseniveauer vil fremstå ret ens i deres måde at tage beslutninger på. Men i en række andre sammenhænge og på andre analyseniveauer vil det være markant, at officererne tager beslutninger på forskellige måder. Selvfølgelig vil der også kunne findes ligheder officererne imellem; men her vil vi fremhæve, at det er muligt at finde markante forskelle.

ER DER OVERENSSTEMMELSE MELLEM PRÆFERENCEPROFILER OG UDTALELSERNE I INTERVIEWET?

Dette spørgsmål er vigtigt, fordi præferenceprofilen fra spørgeskemaet "Præferencer i beslutningstagen" bør have en vis grad af sammenhæng med de fremgangsmåder som respondenterne faktisk anvender i deres beslutningstagning. Hvis denne sammenhæng mangler, vil anvendeligheden af spørgeskemaet til rådgivning og udvikling være begrænset.

Respondenterne svarede selv på i hvor høj grad de fandt, at deres præferenceprofil var rigtig. Efter at de havde besvaret spørgeskemaet og opgjort resultatet markerede de rigtigheden af profilen på en 7-skala, og resultatet blev, at alle respondenter valgte tal i den høje ende (5 eller 6), hvorved de angav, at præferenceprofilen i høj grad var rigtig (se også kolonnen "profilens rigtighed" i tabel 3). Dette resultat er i øvrigt på linie med hvad vi har fundet i andre undersøgelser (jf. de andre rapporter her).

Respondenterne blev efterfølgende stillet et spørgsmål om profilens rigtighed. Herved fik de lejlighed til at uddybe deres svar i spørgeskemaet. Som man kunne forvente ligger der ret forskellige betydninger bag tallene. En af respondenterne lufter sin tvivl angående profilen: "Den er nok meget rigtig. Men det ved jeg ikke, fordi nu bliver jeg i tvivl. Nu har jeg bare læst spørgsmålene, som de var, og bare sat de der". En anden er mindre i tvivl: "Jeg tror, den er meget, meget rigtig. Det tror jeg". Men generelt synes respondenterne, at profilerne passer

"meget godt". Som en af dem udtrykker det (profilen er: Hurtig 7, kreativ 3 og velovervejet 8): "Jeg går meget op i, at når vi har taget en beslutning, så er den gennemarbejdet. Men så ved jeg også godt selv, at jeg er hurtig på aftrækkeren. Ofte får jeg kritik af det fra mine officerer. At der kan gå ild i mig, og jeg kommer ind, og så skal der ske noget - og hvorfor er der ikke gjort noget ved denne ... opgave? Så det passer faktisk meget godt".

Interviewene er blevet analyseret med henblik på at afgøre, hvor tydeligt officererne har formuleret deres anvendelse af de tre typer af beslutninger (den tidligere nævnte 4-skala blev benyttet). Analyse er blevet foretaget uden skelen til præferenceprofilen. Resultaterne kan ses i de tre sidste kolonner i tabel 1. Sammenholder man her præferenceprofilen (de tre første kolonner) med tydeligheden i interviewene (de tre sidste kolonner) er der overensstemmelse hos 7 af officererne. Hos to officerer (nr. 4 og 10) er det uafklaret, og hos en enkelt (nr. 6) er der uoverensstemmelse. Overensstemmelsen mellem præferenceprofilen og tydeligheden af præferencerne i interviewet må på denne baggrund siges at være markant.

Den kreative beslutningsstil:

Det er iøjnefaldende, at det har været vanskeligt at vurdere tydeligheden af den kreative beslutningstagen. Kun en gang har vi kunnet give en relativt klar melding med "ret tydelig" (3). To af respondenterne har fået vurderingen "utydelig"- "ret tydelig" (1-3) og "utydelig"- "tydelig" (1-4).

En af disse to blev spurgt "Fik du nogle gode ideer?". Han svarede: *"Nej. For mig var det naturligt, at når vi lavede det om..."* Dette svar må udløse vurderingen "1/utydelig". Da han senere fortæller om en anden beslutning, bliver han igen spurgt: "Synes du der, du fik en god ide?" Han kommer derpå med en udredning om, hvorledes resultatet af beslutningen medførte, at en anden person kunne anbefales at forholde sig på en bestemt måde, og han konkluderer: *"Det synes jeg var en god ide!"*. Denne udtalelse medfører sammen med en udtalelse senere: *"Jeg tænker: Hold op, nu tænker jeg vist lidt utraditionelt..."*, at vurderingen "tydelig" (4) også må bruges.

Officeren, som har fået vurderingen "ret utydelig"- "tydelig" (2-4) svarer først på spørgsmålet om hvorvidt han fik gode ideer: *"Nej, de gode ideer er for længst inde"*. Denne formulering udløser vurdering "ret utydelig" (2) fordi der dog ligger en antydning af at ideer har været inde. På et tidspunkt forklarer han, hvorledes et tankeforløb kan indeholde ideer, men han tager alligevel et forbehold. Senere bliver han spurgt: "Du havde en god formulering omkring det at få en god ide. Der svarede du, at du egentlig ikke opfatter det som en god ide. Kan du beskrive det igen?" Dette fører til en ganske bemærkelsesværdig refleksion:

"Ideen indgår løbende i min tænkeproces. De indgår som en del af beslutningen. Jeg sætter mig ikke ned og finder ideer, men de popper op, når man kigger på de forskellige muligheder. Så kan man se, hvad der er. Der er en handlemulighed til den ene side og til den anden side, og så er der hele det spektrum i midten. De bliver ikke lagt frem enkeltvis. De bliver lige hurtigt gennemgået i relation til alt det andet, der ligger...Det er svært at beskrive sin egen hjerneaktivitet. Men de (ideerne) peger på, at vi skal nogenlunde i den retning. Så de indgår i processen. Den store lysende enkelt-ide er ikke mig. Ideen indgår løbende i det faktormodul, der ligger inde i beslutningsprocessen."

Denne beskrivelse er i overensstemmelse den multiaspektive models antagelse om, at tænkningen er flerstrengt og at mange forskellige aspekter kan optræde og virke sammen på en gang. Hvis man kan tolke "ideerne" som tilhørende den flydende tænkemåde/struktureringsform, så er beskrivelsen også et godt eksempel på hvorledes man kan forestille sig, at den flydende tænkemåde hele tiden er en vigtig del af den samlede tænkning.

Den hurtige beslutningsstil:

Den hurtige beslutningstagning blev hovedsagelig vurderet "ret tydelig" (2) eller "ret tydelig" (3) hos de interviewede.

En af respondenterne nævner flere gange, hvorledes erfaringer, holdninger og procedurer spiller en væsentlig rolle i hans beslutningstagning. Dette kunne lægge op til, at der var tale om hurtig beslutningstagning på baggrund af erfaringer, rutiner og lignende; men han får hver gang modificeret sine udtalelser ved at lægge vægt vurdering og afvejning i beslutningssituationen. Han bliver bedt om at beskrive, hvordan han tog en bestemt beslutning: *"Jeg vurderede på baggrund af min erfaring og holdning til kontraordre, at jeg ikke ville stille den fører, der havde besluttet...i et dårligt lys"*. Her og i den efterfølgende udredning gøres det klart, at der både indgår erfaringer og overvejelser omkring erfaringerne og andre forhold. I forbindelse med udredningen omkring en anden beslutning, bliver han direkte spurgt: "Brugte du erfaringer fra tidligere?" og han svarer: *"Nej. Jeg har aldrig stået i en så vanskelig situation før på personsiden. Sige til en mand: Det duer du ikke til! Så det var den vanskeligste personelbeslutning jeg har taget, synes jeg"*. Man må sige, at det kun er "ret tydeligt" (2), at man kan se den "hurtige" beslutningstagning i dette interview.

Denne officers præferenceprofil har en markant vægtning af den velovervejede beslutningstagning, som ligger på hele 16, mens de to andre kun får hver en. Også bedømt ud fra interviewteksten er denne vægtning "tydelig" (4). På et tidspunkt forklarer han: *"Jeg har også oplevet, at man langt nemmere får en beslutning igennem, når man præsenterer et fuldstændigt løsningsforslag. Så på den måde kan man styre udviklingen meget"*. Da han bliver spurgt, hvorledes man bliver bedst til at træffe beslutninger, peger han på erfaring, holdninger og uddannelse, og han siger: *"Det gør, at man har let ved at træffe beslutninger, også vidtrækkende beslutninger, fordi man har en solid basis til at gøre det på og nogle metoder til at overveje tingene. Man bliver opdraget til ikke at træffe forhastede beslutninger. Så hvis der er tid, selvom der ikke er ret lang tid, så synes jeg, at man eller jeg når at overveje forskellige muligheder og konsekvenser"*. Her kan der således iagttages en klar overensstemmelse mellem det officeren siger og hans præferenceprofil.

Den velovervejede beslutningsstil:

Præference for den velovervejede beslutningstagning er "ret tydelig" (3) eller "tydelig" (4) hos over halvdelen af respondenterne. En respondent får vurderingen "uafklaret", og de sidste tre fremstår lidt svingende, men dog også med "ret tydelige" (3) islæt. Overvægten mod præference for den velovervejede beslutningstagning, som også viser sig i præferenceprofilerne, kan skyldes, at selve det at svare på spørgsmålene kan give en hældning mod det velovervejede. Samtidig må det som nævnt holdes for øje, at beslutningstagning kan anskues som et argumentationsforløb, hvilket kan forstærkes i en situation hvor der stilles spørgsmål. Endelig er de bevidste overvejelser, som kræver en vis indsats, en markant del af beslutningsprocessen.

Ser vi på overensstemmelsen mellem præferenceprofilen fra spørgeskemaet og den vurderede præference ud fra interviewet, kan det konstateres, at der er en vis overensstemmelse, idet den mest valgte beslutningstype i præferenceprofilen også er den der tydeligst slår igennem i teksten. Vi finder således et vist belæg for hypotesen om, at der er overensstemmelse mellem præferenceprofilen og officerernes udtalelser i interviewet.

Der er dog ét sted, hvor der slet ingen overensstemmelse er. Officer nr. 6 har valgt hurtig beslutningstagen 11 gange, og kreativ og velovervejede beslutningstagen henholdsvis 2 og 5 gange. Denne profil accepterer han, og han siger: *"Den passer meget godt. Det er mig det*

her. *Jeg ville gerne have haft nogle flere c'er* ("c" er de velovervejede). Ud fra interviewteksten er han vurderet lige omvendt: Hurtig beslutningstagen er "utydelig" (1), mens den kreative er svingende, og den velovervejede beslutningstagen er "tydelig" (4). Det er officer nr. 6, der giver ovenstående udlægning af hvorledes ideerne indgår i tænkningen, og han mener jo ikke, at den store lysende enkelt-idé er karakteristisk for ham. Det er ligeledes officer nr. 6, der, som gengivet ovenfor, fortæller, at indadtil skal der *"...være plads til at lege med forskellige alternativer..."*, men udadtil *"...eksisterer kun mine rene udmeldinger"*. Den problematiske uoverensstemmelse er ikke ved den kreative beslutningstagen. Uoverensstemmelsen består i, at præferenceprofilen ligger højt på hurtig beslutningstagen, hvilket bekræftes af respondenterne, og at interviewet peger på den velovervejede beslutningsstil, hvilket også bekræftes af respondenterne. Han siger for eksempel *"Jeg kan ikke sige, at jeg har en fast beslutningsmodel i hovedet, men jeg er normalt særdeles metodisk i mine overvejelser, når jeg træffer beslutninger. Jeg er sædvanligvis god til at afbalancere alle interessenters synspunkter og afveje væsentligt fra uvæsentligt. Jeg går ofte med beslutningsmuligheder oppe i hovedet længe - for at sikre mig, at jeg kommer hele vejen rundt. Jeg er nok meget grundig i min beslutningstagning"*. Det forekommer vanskeligt at fjerne eller bortforklare denne uoverensstemmelse. Selvom spørgeskemaet helt sikkert forenkler en tænkning, der er mere kompleks, er officerens vægtning af den hurtige beslutningsstil så markant og accepteret af ham selv, at forenkling ikke er acceptabel som forklaring. En anden mulighed er at acceptere uoverensstemmelsen, og derefter forsøge at forstå hvorledes den kan komme i stand. Man kunne forestille sig, at officeren, som formentlig har let tilgang til den uafgrænsede, flydende tænkemåde, faktisk i interviewsituationen lader denne tænkemåde dominere, hvorved indfald og ideer *"popper op"* og kun i begrænset omfang lægges ind i en afgrænset ramme.

Hvis denne tolkning er rigtig, ville man i et kompetenceudviklingsperspektiv lægge vægt på at støtte officerens velovervejede og hurtige beslutningstagning samt den metakognitive overvågning på en sådan måde, at han på den ene side fik vægtet den målrettede tænkning og på den anden side fik udnyttet ideerne kreativt og innovativt.

Den samlede konklusion må være, at der kan konstateres en markant grad af overensstemmelse mellem præferenceprofilen fra spørgeskemaet og tydeligheden af tilsvarende præferencer i udtalelserne fra interviewet. Selvom dette ikke kan føre til, at præferenceprofilen opfattes som det sande billede af beslutningstagernes fremgangsmåde, så medfører det dog, at profilen kan ses som et relevant *udgangspunkt* for refleksioner over beslutningstagerens fremgangsmåder.

VIL FORSKELLIGE BESLUTNINGSSITUATIONER UDLØSE FORSKELLIGE FREMGANGSMÅDER?

Vi har konstateret, at de forskellige officerer til en vis grad har forskellige måder at tage beslutninger på. Det næste spørgsmål vil være, om den enkelte officer tager beslutninger på forskellige måder i forskellige situationer. Vores almindelige erfaringer siger, at vi tager beslutninger på forskellige måder i forskellige situationer.

Blot ved at fokusere på præferenceprofilen (i tabel 1) kan man konstatere, at svaret må være bekræftende, idet de fleste af de 10 officerer har valgt et antal indenfor hver type af præferencerne. Officer nr. 1 har ikke valgt den kreative beslutningsstil (0 valg), men har valgt de to andre, den hurtige og den velovervejede, som er repræsenteret med henholdsvis 7 og 10 valg. Officer nr. 9 er den eneste som (næsten) ensidigt har valgt én beslutningsstil, nemlig den velovervejede med 16 valg. Interviewene kan selvfølgelig også give indikationer. Analysen af interviewteksterne (jf. tabel 1) peger på, at forskellige typer af beslutningsstile anvendes i en eller anden grad af de interviewede, idet de forskellige stile er repræsenteret i teksterne.

Disse resultater støttes i øvrigt af resultaterne fra den andre undersøgelse med spørgeskemaet "Præference i beslutningstagen" (jf. de andre rapporter her).

En anden mulighed er at se om forskellige *typer* af beslutningssituationer udløser forskellige måder at tage beslutninger på. Dette er muligt ud fra spørgeskemaet, som dækker en række situationer. Vi vil tage to typer af beslutningssituationer op her (se i øvrigt de andre rapporter om spørgeskemaet), nemlig situationer, hvor beslutningen ikke er så vigtigt, og hvor beslutningen er vigtig. Beslutningssituation nr. 1 "Når der ikke står meget på spil..." og nr. 5 "Når jeg skal vælge mellem ting, der ikke betyder så meget..." angår mindre vigtige forhold; mens nr. 6 "De vigtigste beslutninger i mit liv har jeg egentlig taget..." og nr. 15 "Når der skal investeres større beløb..." angår vigtige forhold. Ved hver situation kan man vælge mellem at fuldføre ved at pege på hurtig, kreativ eller velovervejet beslutningsstil. I tabel 3 ses resultatet.

Tabel 3. Valg af beslutningsstil ved uvigtige og vigtige beslutninger

| Officer nr. | Situation nr. 1 Uvigtig | Situation nr. 5 Uvigtig | Situation nr. 6 Vigtig | Situation nr. 15 Vigtig |
|-------------|-----------------------------------|-----------------------------------|----------------------------------|-----------------------------------|
| 1 | Hurtig | Hurtig | Velovervejet | Velovervejet |
| 2 | Velovervejet | Hurtig | Hurtig | Hurtig |
| 3 | Kreativ | Kreativ | Velovervejet | Velovervejet |
| 4 | Hurtig | Kreativ | Kreativ | Hurtig |
| 5 | Kreativ | Hurtig | Velovervejet | Velovervejet |
| 6 | Hurtig | Hurtig | Velovervejet | Hurtig |
| 7 | Velovervejet | Hurtig | Velovervejet | Velovervejet |
| 8 | Velovervejet | Kreativ | Velovervejet | Velovervejet |
| 9 | Velovervejet | Velovervejet | Velovervejet | Velovervejet |
| 10 | Velovervejet | Kreativ | Hurtig | Velovervejet |

Kun en af respondenterne vælger den samme beslutningsstil hele vejen igennem (nemlig nr. 9). De øvrige anfører forskellige præferencer ved beslutningssituationerne.

Det er dog iøjnefaldende, at ved de vigtige beslutninger vælges især den velovervejede stil (-dette billede holder sig i øvrigt i nogen grad, hvis man inddrager de beslutningssituationer, der i spørgeskemaet beskrives som kaotiske, pressede eller faretruende). Men også den hurtige beslutningsstil vælges. Det giver selvfølgelig god mening, at beslutningstagerne i disse mere krævende situationer foretrækker at overveje, hvad der skal gøres. Det er dog ikke muligt uden videre at afgøre om den velovervejede beslutningsstil altid er den bedste i denne type situationer.

Den fleksible anvendelse af de forskellige beslutningstyper kan også trækkes frem af respondenterne selv. En af respondenterne, hvis præferenceprofil er: Hurtig 3, kreativ 6 og velovervejet 9, svarer på spørgsmålet "Hvor rigtig er din profil?": *"Jeg synes, den er rimelig rigtig. Jeg synes, jeg tænker meget over ting og beslutninger, men andre gange er man nødt til at tage hurtige beslutninger, og det mener jeg også, at jeg er i stand til. Men jeg synes også ind i mellem at jeg tænker lidt anderledes"*.

Den samlede konklusion er, at der er ret klare tegn på, at den enkelte officer har forskellige præferencer i forskellige beslutningssituationer. Vi vil antage, at den militære beslutningstager også rent faktisk anvender forskellige fremgangsmåder i forskellige situationer. Officerernes beslutningstagning viser således tegn på fleksibilitet. Det følger ikke heraf, at beslutningerne så også er de optimale, men det følger, at forandring og udvikling af beslutningstagningen er mulig.

KAN DEN ANARKISKE FREMGANGSMÅDE REGISTRERES HOS OFFICERERNE?

Det "anarkiske" perspektiv på beslutningstagning (jf. Bakka & Fivelsdal 1988) fremhæver, at tilfældige sammentræf og mere løse fremgangsmåder spiller en væsentlig rolle i beslutningstagning. Tilhængere af dette perspektiv forholder sig kritisk til det rationelle billede af fremgangsmåderne, som man mener, fortegner det, der faktisk foregår. Man har talt om, at beslutningsprocesser måske bedre kan beskrives som en "fumlen-sig-frem". I analysen vil vi se på, om officererne giver udtryk for noget, der peger i en sådan retning.

Allerede i analysen af de fire aspekter fra den rationelle begrebsramme (situationsforståelse, alternativer, konsekvenser og prioritering) fandt vi, at deltagerne kunne forholde sig til disse aspekter. Den uopnåelige "optimale rationalitet" har vi naturligvis ikke kunnet finde, men den modificerede tese om "begrænset rationalitet" synes at dække, hvad vi har set.

Ingen af de interviewede omtaler deres egen beslutningstagning således, at denne fremstår som "anarkisk". Hvis vi antager, at den kreative beslutningstagen er den, der lettest kan slå over i den "anarkiske" fremgangsmåde, så er der heller ikke meget, der peger på den "anarkiske" beslutningstagning her, idet præferencen for den kreative beslutningsstil, som nævnt, lå lavest placeret, ligesom bedømmelsen ud fra interviewteksterne viste, at forekomsten af præferencer for kreativ beslutningstagning var uafklaret. Det eneste sted, hvor den kreative stil var "ret tydelig", var hos en officer, som var meget velovervejende og gennemtænkende.

I øvrigt er det vigtigt at bemærke, at den kreative stil ikke nødvendigvis slår over i den anarkiske fremgangsmåde, idet man må regne med, at de tre tænkemåder (der er fremhævet i den multiaspektive model: Flydende, præetableret og elaborerende tænkemåde) hele tiden samvirker og præger det samlede forløb. Et andet kritisk punkt her er, at de anarkiske modeller i deres udgangspunkt ikke har fokus på den enkelte beslutningstager, men derimod på organisatoriske og sociale processer.

Der er endnu nogle muligheder for at få indikationer på forekomsten af "anarkisk" beslutningstagning. Officererne bliver spurgt om, hvorledes de har oplevet, at deres overordnede træffer beslutninger. Svarene på dette spørgsmål kan vurderes med henblik på hvor tydelig henholdsvis den anarkiske og den ikke-anarkiske, rationelle beslutningstagen fremstår. Dette resultat kan suppleres med en besvarelse fra spørgeskemaet, nemlig: "Når andres beslutningstagning ikke går helt godt, er det mest fordi...". Vælges her fortsættelsen "de ikke tager forhold nok i betragtning" kan dette tolkes til støtte for det anarkiske perspektiv. Tolkningerne af forekomsten af anarkiske beslutningsprocesser er behæftet med stor usikkerhed, og vores kvalitative undersøgelse har simpelthen ikke fokus på de relevante organisatoriske og sociale processer.

Resultatet, der altså må tages med forbehold, blev, at anarkiske og ikke-anarkiske beslutningsprocesser kun vanskeligt kunne adskilles klart i udtalelserne om de overordnede beslutningstagning, men hos mere end halvdelen af respondenterne blev der konstateret "ret tydelige" eller "tydelige" tegn, der kunne pege i retning af den anarkiske beslutningstagning i karakteristikkene af de overordnede fremgangsmåder. På spørgsmålet i spørgeskemaet om, hvornår andres beslutningstagning ikke går helt godt, valgte 8 ud af de 10 respondenter fortsættelsen, at det var når de ikke tog forbehold nok i betragtning.

Konklusionen må være, at der ikke er meget i denne undersøgelse, der peger på, at de enkelte beslutningstagere kan karakteriseres som klart "anarkiske" i deres individuelle funktionsmåde. Vi kan finde islæt af den flydende tænkemåde og af præferencer for den kreative beslutningsstil, og vi er ikke i tvivl om, at tilfældigheder og fumlen-sig-frem også spiller en rolle i

officerernes almindelige beslutningstagning. Men at den "anarkiske" beslutningstagning skulle være dominerende kan vi ikke finde tegn på. På det sociale-organisatoriske plan kan det ikke udelukkes, at anarkiske beslutningsprocesser kan forekomme i et eller andet omfang, men vi har i denne undersøgelse ikke fået indikationer på, at de skulle være dominerende.

REFLEKTERER BESLUTNINGSTAGEREN OVER SIN EGEN FREMGANGS-MÅDE VED BESLUTNINGSTAGNING?

Hvis man stiller spørgsmål om beslutningstagen, således som vi har gjort det under interviewene, vil de adspurgte selvfølgelig reflektere over det, de bliver spurgt om. Som vi allerede har påpeget og som det fremgår af mange af de anvendte citater, har officererne ikke besvær med at reflektere over deres egen beslutningstagning. Vi har tidligere citeret officeren der siger: *"Jeg synes, jeg tænker meget over ting og beslutninger..."*. En anden siger om sin præferenceprofil: *"Jeg synes, den er meget rigtig. En af de ting, jeg godt ved jeg skal, er at jeg skal tænke lidt mere over det med den kreative - innovationen. Det kan jeg blive bedre til"*. Ved dette svar får respondenterne naturligvis vist både, at han kan reflektere i situationen, og at han også tidligere har reflekteret over sin beslutningstagning.

I den multiaspektive model er inkluderet en metakognitiv komponent. Denne komponent har at gøre med den refleksion under (eller efter) beslutningstagningen som beslutningstageren af og til gennemfører for at kunne styre - fastholde eller forandre - sin tænkning. Det vi vil have afklaret her, er om beslutningstageren af egen drift reflekterer over sin måde at tage beslutninger på - og især om beslutningstageren under sin beslutningstagning reflekterer over denne.

Fire spørgsmål i spørgeskemaet "Præference i beslutningstagen" angår den metakognitive overvågning og styring, nemlig spørgsmålet om hvorvidt beslutningstageren lægger mærke til hvordan han selv går frem (nr. 20), spørgsmålet om hvorvidt beslutningstageren ændrer aktivt på sin fremgangsmåde undervejs (nr. 21), spørgsmålet om hvorvidt beslutningstageren vælger aktivt mellem forskellige fremgangsmåder før han går i gang (nr. 22) og spørgsmålet om hvorvidt beslutningstageren oplever, at fremgangsmåden næsten automatisk ændrer sig efter situationen (nr. 23). De første tre spørgsmål besvares ved markering på den tidligere nævnte 7-skala (hvor 4 er "af og til" og 7 er "hele tiden/næsten altid"). Sidste spørgsmål besvares på en "3-skala": "Nej, det gør jeg ikke!"(1), "Ikke tænkt over det!"(2) og "Ja, det gør jeg!"(3). Efter udfyldelsen af skemaet bliver respondenterne spurgt, hvorfor de har valgt det tal (fra 7-skalaen), som de har på spørgsmålet om hvorvidt de lægger mærke til deres egen fremgangsmåde.

I nedenstående tabel ses svarene på de metakognitive spørgsmål. Ligeledes er præferenceprofilen og vurderingen af denne medtaget.

Tabel 4. Præferenceprofilen og svarene på de metakognitive spørgsmål.

| Præferenceprofil | | | | Metakognitive spørgsmål | | | | |
|------------------|--------|---------|---------------|-------------------------|----------------------|------------------|----------------|----------------|
| Officer nr. | Hurtig | Kreativ | Velover-Vejet | Profilens Rigtighed | Lægger mærke til 1-7 | Ændrer Under 1-7 | Vælger Før 1-7 | Automatisk 1-3 |
| 1 | 7 | 0 | 11 | 5 | 5 | 3 | 4 | 1 |
| 2 | 7 | 6 | 5 | 6 | 7 | 3 | 7 | 3 |
| 3 | 5 | 4 | 9 | 6 | 4 | 2 | 2 | 3 |
| 4 | 12 | 3 | 3 | 6 | 4 | 5 | 5 | 3 |
| 5 | 3 | 6 | 9 | 6 | 5 | 4 | 4 | 3 |
| 6 | 11 | 2 | 5 | 6 | 5 | 2 | 5 | 3 |

| | | | | | | | | |
|----|---|---|----|---|---|---|---|---|
| 7 | 7 | 3 | 8 | 6 | 2 | 4 | 4 | 3 |
| 8 | 2 | 6 | 10 | 5 | 3 | 4 | 4 | 2 |
| 9 | 1 | 1 | 16 | 6 | 6 | 3 | 4 | 3 |
| 10 | 6 | 5 | 7 | 6 | 4 | 3 | 3 | 3 |

Hvis vi ser på kolonnen "Lægger mærke til" fremgår det, at de fleste respondenter - i hvert fald af og til - lægger mærke til deres egen tænke måde. To respondenter ligger dog i den lave halvdel. Den ene respondent (officer nr. 7) giver følgende udredning af hvorfor han har valgt et 2-tal: *"Jeg er så godt inde i dette miljø, så jeg ved hvad der forventes af mig, og jeg kender ressourcerne. Så på min arbejdsplads ved jeg lige præcis, hvad jeg vil. Det innovative og nytænkende tit bliver sat noget i baggrunden - det vil jeg også gerne være bedre til. Men kombineret med det tidspres der er - terminerne og ressourcerne - så gør jeg tit det så jeg ved, at sådan her når jeg det. Det kan godt være, at det ikke er det optimale jeg når, men jeg løser opgaven. Det fokuserer jeg meget på."*

"Så når du er inde i beslutningsprocessen så lægger du kun lidt mærke til det du selv gør og måden du gør det på?"

"Ja, fordi det kører på rygraden langt hen ad vejen. Jeg ved, hvad jeg vil. Jumping-to-conclusions - det med redegør, analysér, konklusion - jeg er næsten ovre i konklusionen med det samme."

Denne officer peger klart på den hurtige, præetablerede beslutningsstil. Men i officerens præferenceprofil er det den velovervejede stil, der ligger højest med 8, og derpå kommer den hurtige med 7. Det er i øvrigt denne officer, som ovenfor fortæller, at han går meget op i at gennemarbejde en beslutning, men at andre kan synes, at han er for hurtig på aftrækkeren.

Den anden officer (nr. 8), som har valgt et tal i den lave ende (3), giver følgende forklaring: *"Jeg vidste ikke, hvor jeg skulle sætte den, fordi jeg tænker ikke over det sådan. Lad mig sige sådan: Det er ikke systematiseret, hvorfor jeg tænker, som jeg gør. Jeg sidder ikke og tænker: Så nu bruger jeg den, og nu bruger jeg den. Sådan gør jeg ikke".* Officeren har, ifølge sin markering i spørgeskemaet, i øvrigt "ikke tænkt over" om tænke måde næsten automatisk retter ind efter situationen. Da officeren senere bliver spurgt, om han anvender problemløsningsmodellen "VED-KAN-VIL-GØR", svarer han: *"Det gør jeg da nok også ubevidst, men det er ikke sådan, at jeg sidder og skriver ned".* Og det er ligeledes denne officer, der, som nævnt ovenfor, ikke tror, at interviewet vil få ham til at tænke over sin måde at træffe beslutninger på, fordi han ikke har truffet beslutninger, der er blevet tilsidesat.

En af de interviewede (officer nr. 3), som vælger at svare "af og til" på spørgsmålet, begrundet sit svar på følgende måde: *"Fordi jeg faktisk af og til tænker lidt over, hvordan jeg er i dagligdagen, hvordan jeg leder og træffer beslutninger. I nogle situationer gør jeg det ikke, men jeg har taget mig selv i mere og mere at lægge mærke til, hvordan jeg kommer frem til et svar".* Denne officer synes altså at have bemærket en udvikling i sin selvrefleksion.

Den officer, der vælger "næsten hele tiden" (7), fik desværre ikke besvaret spørgsmålet, men den officer (nr. 9), der vælger det næsthøjeste tal, 6, giver følgende forklaring: *"..Jeg er meget opmærksom på den måde, man træffer beslutninger på, fordi det interesserer mig. Når jeg taler med mine civile venner, er det det de lever med af ledelse, der er svagest. Der er ikke nogen, der tager velovervejede beslutninger. Det er lidt tilfældigt. Her har vi nogle helt klare analyseværktøjer, som kunne være nemme at introducere på en civil arbejdsplads. Jeg prøver at opdrage mine førere herinde til også at bruge de analyseværktøjer, de har. Det er noget, jeg fokuserer på."*

"Kan du beskrive hvordan og hvornår du lægger mærke til din egen tænke måde?"

"Når det er en større beslutning, griber jeg den analytisk an og overvejer konsekvenserne af den. Netop fordi jeg har erfaring med at for hurtige beslutninger ikke er særlig gode. Det er i større beslutninger, jeg tænker over, hvordan jeg skal gribe det her an. Ved mindre beslutninger tænker jeg ikke så meget over det. Så handler jeg på rutinen. Ved de mindre beslutninger når jeg som regel heller ikke at tænke over, at det her er en beslutning". Denne sidste betragtning om, at beslutningstageren ikke engang når at tænke over, at mindre "beslutninger" er beslutninger, forekommer meget realistisk og helt genkendelig.

Endelig skal en af de officerer (nr. 6), der valgte 5, citeres: *Man er vel lidt, et eller andet sted lidt bevidst om sin tænkemåde. Jeg tænker mere over beslutningen end processen. Det er jo meget intuitivt: Erfaring, rutiner, som bare ligger derinde. Jeg føler mig nogle gange som en EDB-maskine, fordi du stopper noget ind og så kommer det automatisk ud på den anden side. Mange af de beslutninger jeg træffer er relativt rutineprægede. Derfor er det på grænsen til "af og til" gående mod "næsten hele tiden", at jeg er bevidst om den måde jeg arbejder på".* Det er værd at bemærke, at selvom beslutningstagerens fremgangsmåde er automatisk og rutinepræget, så kan beslutningstageren selv være bevidst om dette.

I sidste kolonne "Automatisk" fremgår det, at de fleste af respondenterne vælger at bekræfte, at de oplever, at deres fremgangsmåde næsten automatisk retter ind efter situationen. Officererne anvender, som nævnt, forskellige fremgangsmåder. En given fremgangsmåde kan enten vælges bevidst (ved en metakognitiv styring) eller kan iværksættes mere eller mindre uafhængigt af den bevidste styring. Men selv når graden af bevidst styring er lav eller slet ikke tilstede, er beslutningstageren i stand til at registrere, at ændringer finder sted (ved en metakognitiv overvågning). Dette skal ikke forstås således, at beslutningstageren hele tiden er bevidst styrende eller overvågende, men muligheden er der - og af og til udnyttes den.

De to kolonner "Ændrer under" og "Vælger før" viser et meget varieret billede af respondenterne. Men selvom der er flere lave tal, især i forbindelse med spørgsmålet om hvorvidt beslutningstageren ændrer fremgangsmåde under forløbet, må det konstateres, at der er en lille overvægt mod talværdier fra midten og op.

Den samlede konklusion må være, at officererne faktisk reflekterer over deres beslutningstagning. Der er naturligvis ingen grund til at antage, at officererne altid grubler over deres fremgangsmåder, men officererne giver ret klart udtryk for, at de er parate til at reflektere efterfølgende. Den vigtigste pointe her er dog, at officererne reflekterer løbende over deres egen fremgangsmåde.

Det må dog også bemærkes, at nogle beslutningstagere reflekterer mere end andre; men hvilken betydning denne kendsgerning skal tillægges, og om den skal vurderes positivt eller negativt må afgøres ved andre studier. Ligeledes er det vigtigt at gøre sig klart, at "(selv)refleksion" ikke kun er en ting - beslutningstageren kan reflektere på flere forskellige måder, og formentlig er de ikke alle lige gode. Det er sandsynligt, at det kan betale af have lært et analyseskema, som kan lette refleksionen. Vores hypotese er, at en fleksibel beslutningstagning med en fleksibel udnyttelse af refleksionen er at foretrække - både fremfor uklare grublerier og fremfor tankeløs handlen.

OPFATTER OFFICERERNE DERES UDDANNELSE SOM UDDANNELSE I BESLUTNINGSTAGNING?

Et af de interessante aspekter her er, om officererne opfatter deres uddannelsesforløb som en udvikling af personlige kompetencer i beslutningstagning.

I spørgeguiden er en række spørgsmål med relevans denne problematik placeret under i sektionen om uddannelse (sektion E). De spørgsmål, der forekommer mest relevante her, er følgende: "Er du blevet uddannet i at træffe beslutninger?", "Hvordan bliver man bedst til at træffe beslutning i din stilling? På skoler eller ved praktisk tjeneste?"

På spørgsmålet "Er du blevet uddannet i at træffe beslutninger?" svarer de fleste bekræftende. To er "uafklaret". De fleste af officererne ser deres officersuddannelse som en uddannelse i blandt andet beslutningstagning. Nogle svar fra de forskellige officerer kan citeres:

"Ja, det vil jeg nok mene!"

"Ja, det synes jeg. Hele min officersuddannelse har meget direkte uddannet mig i at træffe beslutninger, og gennem den erfaring man får, der får man en masse input til at træffe beslutninger. Man har fået en meget direkte måde at behandle sådan nogle ting på".

"Ikke formelt. Men uformelt i den daglige omgang og uddannelse ved at være på et skib på forskellige niveauer".

"Jeg mindes ikke noget konkret som et kursus, men hele officersuddannelsen er jo..."

"Det er jeg jo, fordi jeg har gennemgået officersuddannelsen. Den vej rundt er jeg jo blevet uddannet i det. Nu er det jo mange år siden jeg har gået på officersskole: Jeg er gammel i det her system. Men man tænker ikke over, hvad det egentlig taget er man bliver uddannet i. Det er noget man lærer, når man kommer ud og kommer til at bruge det i det daglige. Erfaringer og det man oplever, det har man jo et eller andet sted her omme og kan så trække på det. Jeg tror, man kommer til at trække på det ubevidst". Denne deltager er i det hele taget et godt eksempel på, at man udmærket kan reflektere over sin beslutningstagning, når man bliver spurgt om denne; men deltageren signalerer her og andre steder ret klart, at den løbende refleksion over fremgangsmåder har haft en begrænset interesse. Denne deltager synes dog ikke at være typisk på dette punkt.

"Ikke konkret, men jeg har gennemgået FCL-uddannelser, OGU og herunder lært stabsmetodik og analysemetodik. Altså måden hvorpå man griber et beslutningsgrundlag an og får det struktureret så det bliver nemmere at træffe beslutninger i og med at man kan se hvad der er op og ned og får afvejet tingene. Specielt inden for dette område har jeg fået en del uddannelse, men det væsentligste er den tjeneste, jeg har haft, hvor jeg har kunnet opleve konsekvenserne af hvordan andre traf beslutninger, og det har jeg lært af...Jeg kan ikke pege på et enkelt fag eller en enkelt ting i løbet af min strukturerede uddannelse til officer. Men jeg kan pege på et samlet forløb af den uddannelse og tjeneste, jeg har haft, som her gjort mig i stand til at blive en bedre beslutningstager".

Når flere af deltagerne anfører, at de "ikke konkret" har fået uddannelse i beslutningstagning, skyldes dette formentlig, at officererne ikke har været gennem kurser, der i titlen eller formålet direkte nævner "beslutningstagning".

På spørgsmålene: "Hvordan bliver man bedst til at træffe beslutninger i din stilling eller på dit niveau? Bliver man bedst ved skoler eller i den praktiske tjeneste eller begge dele?" peger de fleste af officererne på, at den praktiske tjeneste er vigtigst. Men flere supplerer dog med direkte eller indirekte henvisning til uddannelser/modeller. Nogle udtalelser fra de forskellige officerer kan citeres:

En officer siger direkte, at begge dele er vigtige. Uddannelsen er vigtig, men er "formelt dår-

ligt fulgt op, idet der ikke er kontrol og vejledning".

På det første spørgsmål svarer en anden af deltagerne: *"Det kan jeg ikke. Jeg kan kun sige, hvordan jeg selv gør. Det er jo øretævernes holdeplads, der hvor jeg sidder..."*. Herefter følger så en udredning om *"snæver dialog"* og rådføring med andre. *"Vi prøver at vende mange mulige ting, ikke også. Der hvor der er tid til det"*. På det andet spørgsmål svarer officeren: *"Det er gennem praktik. Det lærer du ikke på skolen. Man kan selvfølgelig godt lære teorien bag, men..."*.

"Den praktiske tjeneste er der, hvor jeg har lært mest. OGU og VUT-1 det er for gymnasialt. Det burde være mere projektorienteret...Praktikken og den daglige ledelse af forskellige mennesker i forskellige forhold - det er det, man lærer noget af". Denne deltager fortæller dog senere, at han faktisk anvender problembehandlingsmodellen VED-KAN-VIL-GØR og stabsstudiemodellen.

"Afgjort i den praktiske...Skolemiljøet er måske mere det analytiske, der kan give nogle værktøjer til at træffe beslutninger på: Hvordan sætter man det op?, fordele og ulemper?, hvordan analyserer man situationer? Men meget er også erfaring og sund fornuft". Selvom officeren primært peger på den praktiske tjeneste, gives uddannelsen en ikke uvæsentlig plads.

"Klart ved praktisk erfaring". Senere fortæller denne officer dog om, hvordan han til stadighed inddrager de forskellige modeller han har lært.

Det praktiske perspektiv formuleres klart i følgende udredning: *"Jeg har skiftet mellem skole-tjeneste, stabstjeneste og operativ tjeneste. Det er netop den kombination, der gør, at jeg har min bredde i min beslutningstagen. Dels at jeg har stået med mændene ude i felten, dels at jeg har siddet i FKO og truffet beslutninger på et helt andet niveau. Det er bredden af det"*.

Endelig skal følgende udredning citeres: *"Hele dagligdagen er jo en lang uddannelse i at træffe beslutninger. Man træffer nogle beslutninger og nogle gange træffer man nogle forkerte beslutninger, men det synes jeg, at man lærer meget af. Jeg synes at jeg lærer utrolig meget af at kigge på mine kollegaer, og hvordan de træffer beslutninger, og nogle gange tænker jeg, at sådan skal jeg i hvert fald ikke løse de problemstillinger en anden gang"*.

Som det fremgår, tyder mange udsagn på, at de fleste af officererne er i stand til at se deres eget uddannelsesforløb i lyset af en udvikling af personlig kompetence i beslutningstagning. Flere angiver sågar, at hele uddannelsen er en uddannelse i at lære at træffe beslutninger. Selvom den praktiske tjeneste anses for at være dér, hvor man bliver bedst til at træffe beslutninger, tillægges uddannelsen dog en vis betydning.

ER FORSVARETS MODELLER TIL SYSTEMATISERING OG FORBEDRING AF BESLUTNINGSTAGNING KENDTE OG ANVENDTE?

Officererne har været igennem forskellige grunduddannelser, efteruddannelser og videreuddannelser, hvor de i en eller anden udstrækning er blevet introduceret til forskellige modeller til systematisering og forbedring af beslutningstagning og lignende intellektuelle opgaver. De tre modeller, der undersøges her, er problembehandlingsmodellen VED-KAN-VIL-GØR, stabsstudiemodellen og den operative analysemodel.

Problembehandlingsmodellen VED-KAN-VIL-GØR undervises der i på FSV skoler og på ledertræningskurser. Modellen omfatter 4 faser i beslutningstagning. Først en informationsind-

hentningsfase (VED-fasen), derefter en mulighedsfase (KAN-fasen), derefter en beslutningsfase (VIL-fasen) og til sidst en handleplansfase (GØR-fasen).

Stabsstudiemodellen er et faseopdelt analyseværktøj, der på en skriftlig måde leder beslutningstageren igennem sine overvejelser på en meget systematisk og stringent facon. Som navnet tilsiger bruges modellen mest som beslutningsværktøj i stabe mv. og som bilag til større og mindre beslutninger på stabsniveau.

Den operative analysemodel er den føringsmæssige militære beslutningsmodel, der anvendes i forbindelse med beslutninger i forbindelse af planlægning af militære operationer. Modellen tager højde for terræn, situationsdannende faktorer og meget andet og giver beslutningstageren en meget stringent metode til sine overvejelser.

De interviewede er blevet introduceret til modellerne i forskellige sammenhænge, men det er ikke sikkert, at de ser modellerne i et beslutningsperspektiv. Dette undersøger vi ved at spørge: **"Er der særlige metodikker eller modeller for beslutningstagning som du anvender?"**. Hvis deltagerne ikke nævner modellerne, må disse være mindre klart indlejret i et beslutningsperspektiv. Senere bliver deltagerne direkte spurgt om de kender modellerne og om de anvender dem.

På spørgsmålet om anvendelsen af særlige metodikker og modeller svarer halvdelen af respondenterne, at de bruger Forsvarets modeller. Tre af deltagerne nævner ikke Forsvarets modeller, men de nævner noget andet (konsekvensanalyser, medinddragelse og sund fornuft). Senere i interviewet, da disse tre deltagere spørges direkte om modellerne, fortæller de dog, at de både kender og anvender Forsvarets modeller. Man må formode, at denne uoverensstemmelse peger på, at de tre deltagere ikke har klar fokus på modellerne. Af de to sidste officerer siger den ene, at han måske bruger Forsvarets modeller *"...mere eller mindre ubevidst...men få formalia-krav. Man skal sjældent aflevere noget skriftligt"*. Endelig siger den sidste: *"Jeg kan hverken sige ja eller nej, for jeg tror ikke jeg tænker over det. Om så det er fordi man ikke bruger noget eller bruger et sammensurium af det hele, det ved jeg ikke. Det kan være, det er det sidste"*.

En af de officerer, som i første omgang ikke nævner Forsvarets modeller, siger følgende: *"Det er der jo nok, men jeg tænker ikke over det. Jeg bruger min sunde fornuft. Hvad er kravene? Hvilke opgaver skal jeg løse? Hvilke ressourcer har vi?"*. Senere fortæller denne deltager dog, at han bruger problembehandlingsmodellen VED-KAN-VIL-GØR og stabsstudiemodellen.

En anden nævner direkte *"VED-KAN-VIL-GØR...jo mere kompleks sagen er, jo bedre er den til at få struktur på informationen. Specielt når man er flere, der skal nå frem..."*

En tredje peger på stabsstudiemodellen: *"Det er jo næsten stabsstudiemodellen, hvor man sætter tingene på bordet: Hvad er for nogle faktorer vi har? Hvordan påvirker de hinanden? En slags analyse. Fordele og ulemper. Der skal vurderes for og imod. Så er der baggrund for at træffe beslutningen"*. Denne officer fortæller i øvrigt senere, at han også bruger de andre modeller, og han fortæller, hvorledes han har stor gavn sine erfaringer og modeller i privat organisationsarbejde.

Konklusionen må være, at Forsvarets modeller til systematisering og forbedring af beslutningstagning indtager en plads i deltagerens bevidsthed, og deltagerne ser disse modeller i et beslutningsperspektiv.

Herefter spørger interviewer direkte om deltageren a) kender problembehandlingsmodellen VED-KAN-VIL-GØR, b) kender stabsstudiemodellen og c) kender den operative analysemodel.

Generelt har deltagerne et godt kendskab til de tre modeller, idet alle 10 deltagere tilkendegiver at have kendskab til problembehandlingsmodellen VED-KAN-VIL-GØR, de 9 deltagere tilkendegiver at have kendskab til stabsstudiemodellen (1 er "uafklaret") og 8 af deltagerne tilkendegiver at have kendskab til den operative analysemodel (2 er "uafklaret").

Forsvarets modeller er altså kendte, hvilket de også burde være, idet de jo er gennemgået på officerssskolerne og på ledelseskurser. Holdningen til modellerne svinger fra neutral til meget positiv. En deltager siger om VED-KAN-VIL-GØR: *"Ja, det er en af verdens bedste analysemodeller"*. Ingen giver udtryk for negativitet.

Med hensyn til anvendelsen af modellerne ligger niveauet lavere. 8 af deltagerne tilkendegiver, at de anvender problembehandlingsmodellen VED-KAN-VIL-GØR i en eller anden grad i det daglige (heraf 2 ubevidst). Samme antal tilkendegiver, at de bruger stabsstudiemodellen i en eller anden grad. Under halvdelen af deltagerne tilkendegiver, at de anvender den operative analysemodel i en eller anden grad. Selvom modellerne altså anvendes i en eller anden grad af en del af respondenterne, er det et spørgsmål, om dette er nok til at sige, at hypotesen er bekræftet. På den anden side er hypotesen heller ikke afkræftet.

På spørgsmålet "Bruger du modellerne?" gives blandt andet følgende svar:

"Ja, stabsstudiemodellen har jeg ikke fået anvendt endnu efter VUT 1, men jeg havde ide om, at hvis jeg skulle fremlægge nogle forslag på skrift for overordnede, så var det en god model at bruge. VED-KAN-VIL-GØR modellen bruger jeg i det daglige og den operative analysemodel".

"Den operative analysemodel bruger jeg måske knap så meget. Nu har jeg jo ikke været speciel operativ. Men de to andre bruger jeg dagligt, også privat".

"Jeg bruger altid disse modeller, når jeg skal beslutte noget".

"Det gør jeg da nok også ubevidst, men det er ikke sådan, at jeg sidder og skriver ned".

"Jeg bruger VED-KAN-VIL-GØR tit. Det er jo bare vores overvejelserprocedure skrevet om på en nem måde".

En af deltagerne svarer på spørgsmålet, om hvorvidt han anvender særlig metodikker eller modeller: *"Det er der jo nok, men jeg tænker ikke over det. Jeg bruger min sunde fornuft"*. Men senere da han er blevet spurgt om kendskabet til og anvendelsen af Forsvarets modeller når han frem til, at han anvender VED-KAN-VIL-GØR og stabsstudiemodellen. En anden deltager mener ikke at være blevet formelt uddannet i at træffe beslutninger, men han kender Forsvarets modeller og siger om anvendelsen: *"Ja, jeg bruger VED-KAN-VIL-GØR nok ubevidst. De andre modeller bruger jeg bevidst i mit daglige arbejde. Stabsstudiemodellen ikke mindst. Nogle ville måske kalde det misbrug...Den operative analysemodel bruger vi, når vi sejler operativt sejlads. Jeg bruger dem lidt afhængigt af (situationen)"*. Sådanne uoverensstemmelser er vanskelige at give en entydig tolkning af.

Sammenfatningsmæssigt kan man sige, at Forsvarets modeller til systematisering og forbedring af beslutningstagning er kendte, og i et vist omfang bliver modellerne også anvendt.

INDDRAGER OFFICERERNE ANDRE I BESLUTNINGSPROCESSEN?

Dette spørgsmål er egentlig trivielt, idet officerer nødvendigvis må inddrage andre i en lang række af beslutningsprocesser. Mere interessant er det, om officererne ser og beskriver sig

selv som beslutningstagere, der inddrager andre. På et tidligt tidspunkt i denne undersøgelse bemærkede vi, at deltagerne spontant henviste til medinddragelsen af andre i beslutningsprocessen. Dette er ikke et emne, som vi spørger direkte om i interviewet, men vi besluttede at se nærmere på forholdet.

Resultatet blev, at 7 af deltagerne klart giver udtryk for, at andre medinddrages, mens 3 er uafklarede. Nogle citater kan belyse medinddragelsen:

En siger: *"Min NK og jeg diskuterede, hvilke optioner der var. Der var tre optioner, og vi prioriterede dem og blev helt enige om, hvordan vi kunne tænke os det, og hvad der var vores plan"*. I interviewet med denne officer er det tydeligt, at han aktivt inddrager andre i beslutningsprocessen.

En anden siger: *"Min force og min systematik, er at jeg tilgodeser og lytter til alle argumenter, og jeg behandler dem systematisk og afvejer dem i forhold til den beslutning, der skal træffes"*. Senere i interviewet med denne officer fremgår det, at han også inddrager øvrige medarbejdere ved at holde formøder forud for møder og beslutninger.

En tredje siger: *"Ledelsesgruppen ... har et morgenmøde, som jeg har initieret, da jeg startede, hvor vi gennemgår, hvad der er sket i løbet af sidste uge og hvad der skal ske i næste uge"*. Senere i samme interview: *"Jeg er begyndt at uddelegere ansvar og kompetencer til min NK også i beslutningsdelen, så han ikke behøver at spørge mig hele tiden"*.

En fjerde siger: *"Jeg rådspurgte mig med auditøren og han forlagde mig to muligheder"*. Senere i interviewet fremgår det, at officeren inddrager andres ideer i beslutningerne.

Videre siger en om en beslutning: *"Det havde jeg gjort i samråd med min NK – ikke i samråd, men sammen med min NK har jeg siddet og diskuteret de her ting"*. Senere i interviewet: *"Beslutningen traf jeg ud fra de input, jeg fik fra NK og kommandobefalingsmanden..."*. Det fremgår af interviewet, at officeren ofte inddrager andre aktivt i beslutningerne.

Endelig findes også følgende udredning om hvorledes en beslutning blev truffet: *"Ved at inddrage min sidestillede kollega og ved at tale med to sagsbehandlere, som var involveret i de sager"*. Senere i interviewet: *"Jeg træffer sjældent mine beslutninger uden at jeg har diskuteret det med eksperterne. Det er ikke sådan, at jeg siger: Nu gør vi bare sådan. Så vil jeg gerne høre, hvad det får af konsekvenser, hvis vi gør sådan. Jeg træffer ikke beslutninger uden, at jeg har diskuteret det med folk under mig, som måske har det som deres sagsområde. Det kan godt være, at de ikke kan beslutte det, men de kan lægge op til mig"*.

Det fremgår tydeligt, at det er almindeligt for de interviewede officerer at inddrage andre aktivt i beslutningsprocessen. Nogle beslutningstagere fortæller, at de har delegeret til andre eller medinddrager andre i beslutningerne, mens andre fortæller, at de indhenter råd og vejledning. De interviewede er typisk beslutningstagere med eget kompetenceområde, men selvom man står som eneansvarlig, beskriver man spontant, hvorledes andre medinddrages.

Vi kan selvfølgelig ikke konkludere, at officererne altid inddrager andre i beslutningsprocessen, men via den måde, hvorpå officererne beskriver inddragelsen af andre, kan vi konstatere, at medinddragelse af andre er en del af officerernes selvbillede.

KONKLUSION

Vi har i denne undersøgelse fokuseret på den del af officerernes virke, der involverer beslutningstagning i hverdagen. Officererne i undersøgelsen finder beslutningsperspektivet relevant, og de reflekterer over deres egen beslutningstagning; men det er forskelligt, hvor meget vægt der lægges på perspektivet og på refleksionen. Officererne anvender forskellige fremgangsmåder, men der ses en prioritering af den velovervejede, mere rationelle beslutningsstil. Denne beslutningsstil indlæres i et vist omfang på de militære uddannelser, og Forsvarets modeller til systematisering og forbedring af beslutningstagning opfattes positivt af officererne. Selvfølgelig vil det være muligt at udvikle officererne kompetencer i beslutningstagning endnu mere. For eksempel skulle et analyseskema kunne lette officerernes evaluering af andres og egne beslutninger, og træning i forskellige fremgangsmåder ved beslutningstagning skulle kunne øge fleksibiliteten.

Metodologisk har der været tale om en semikvalitativ undersøgelse med semistruktureret interviewning af relativt få personer, som har rapporteret om tidligere aktiviteter. Herved kan en række usikkerheder forventes - deltagernes hukommelse er ikke perfekt, men kan give et mangelfuldt og fordrejet billede af faktiske forhold, og selvrapporteringen kan være præget af den sociale ønskværdighed og af forhåndsantagelser om hvordan aktiviteterne skal beskrives og forstås. Hertil kommer, at det lille antal deltagere gør resultaterne usikre. Alle disse forbehold er almindeligt kendte, og kan modvirkes med supplerende undersøgelser, og forbeholdene rokker ikke ved, at undersøgelsen har givet stof til eftertanke og viderebearbejdning.

Der kan ikke være tvivl om, at studier af officerernes beslutningstagning - foretaget med forskellige metoder og i forskellige situationer - vil kunne give værdifulde informationer, om beslutningstagning generelt, og om hvor der med fordel kan sættes ind i udviklingsøjemed. Resultaterne af denne undersøgelse bør således opfølges med uddybende undersøgelser. Samtidig kan resultaterne indgå både direkte i videre- og efteruddannelsen af militære ledere, som kan have interesse i at drøfte resultaterne, og indirekte i udarbejdelsen af materiale til uddannelsesforløb for beslutningstagerne.

Grundlaget for videreudvikling er til stede - også i form af den selvtillid, som en af officererne i undersøgelsen udtrykker på følgende måde: *"Det er det, der kendetegner os allermost: Vi er gode til at træffe beslutninger - også under pressede forhold"*.

-oOo-

REFERENCER

- Bakka, J. F. & Fivelsdal, E. (1999): Organisationsteori: Struktur, kultur, processer. Kbh.: Handelshøjskolens Forlag.
- Olsen, S. E. (2003): Beslutningstageren under pres - en oversigt. Militært Tidsskrift, 132 (nr. 4), 574-596.
- Runco, M. A. & Sakamoto, S. O. (1999): Experimental Studies of Creativity. In Sternberg, R. J. (ed.): Handbook of Creativity. Cambr.: Cambridge Uni. Press.

BILAG

Interview nr.: _____

INTERVIEWGUIDE

Introduktion/instruktion

Præsentation af interviewere.

Formålet med dette interview er at undersøge hvorledes militære ledere træffer beslutning og opfatter sig selv som beslutningstagere. Dette interview er derfor en del af informationsindhentningen på området, og flere officerer vil blive interviewet for at danne et billede af beslutningstagning hos militære ledere.

Vi vil stille nogle spørgsmål om dine arbejdsopgaver, om de beslutninger du træffer, om uddannelse i beslutningstagen, og undervejs vil vi også give dig et spørgeskema om præferencer i beslutningstagen. Varigheden er 50-60 minutter.

Forsikring om anonymitet.

Forespørgsel om hvorvidt båndoptagning er i orden.

Jeg følger en stram spørgeguide, så det kan godt være at jeg kommer til at spørge om noget du synes, at du har svaret på - men lad dig ikke anfægte af det!

A. Arbejdsopgaver i almindelighed.

1. Hvor længe har du været ved enheden/organisationen ?
2. Fortæl kort om din funktion her i denne enhed/organisation!
3. Hvilke større arbejdsopgaver har du?
4. Hvilke mindre arbejdsopgaver har du?

B. Konkret beskrivelse af seneste arbejdsdage og beslutninger.

Første spørgsmålsområde:

1. Prøv kort at beskrive din seneste arbejdsdag!
2. Hvilke beslutninger traf du?

Interviewer udvælger den første af de nævnte beslutninger og stiller følgende spørgsmål:

3. Beskriv hvordan du tog beslutningen!
4. Overvejede du forskellige muligheder, alternative beslutninger, før du traf din beslutning?
 - a) Hvilke?
 - b) Hvordan valgte du mellem dem?

5. Fulgte du nogen bestemte fremgangsmåder?
6. Lå der retningslinier på forhånd, som du fulgte?
7. Fik du selv nogen indfald eller gode ideer, som du overvejede?
8. Brugte du erfaringer fra tidligere situationer?
9. Hvordan havde du konsekvenserne af det du skulle beslutte inde i dine overvejelser? Kan du uddybe?

Næste spørgsmålsområde:

10. Beskriv din forrige arbejdsdag!
11. Hvilke beslutninger traf du?

Interviewer udvælger den første af de nævnte beslutninger og stiller følgende spørgsmål:

12. Beskriv hvordan du tog beslutningen!
13. Overvejede du forskellige muligheder, alternative beslutninger, før du traf din beslutning?
 - a) Hvilke?
 - b) Hvordan valgte du mellem dem?
14. Fulgte du nogen bestemte fremgangsmåder?
15. Lå der retningslinier på forhånd, som du fulgte?
16. Fik du selv nogen indfald eller gode ideer, som du overvejede?
17. Brugte du erfaringer fra tidligere situationer?
18. Hvordan havde du konsekvenserne af det du skulle beslutte inde i dine overvejelser? Kan du uddybe?

C. Om større beslutninger.

1. Hvilke større beslutninger har du truffet i den seneste tid?
2. Hvorledes traf du de enkelte af disse beslutninger? (Sørg for at få detaljer!)

D. Beslutningstagning generelt.

1. Hvis du ser tilbage, hvorledes har du så oplevet, at dine overordnede træffer beslutninger?

E. Uddannelse.

1. Er du blevet uddannet i at træffe beslutninger?
2. Hvorledes bliver man bedst til at træffe beslutninger i din stilling eller på dit niveau?
3. Bliver man bedst ved skoler eller i den praktiske tjeneste eller begge dele?
4. Har du kendskab til andre uddannelser som beslutningstager i FSV?
5. Er der særlige metodikker eller modeller for beslutningstagning, som du anvender?
6. Hvis ja, hvilke?
7. Hvor er du blevet undervist i disse?

F. Præference i beslutningstagning.

Spørgeskemaet udleveres og der gives ro til besvarelsen!

1. Har du kommentarer til din besvarelse af spørgeskemaet?
2. Hvor rigtig er din profil?
3. Hvorfor har du valgt det tal, du har, på spørgsmål 20 (om du lægger mærke til din tænkemåde)?
4. Prøv at beskrive hvordan og hvornår du lægger mærke til din egen tænkemåde!

G. Kendskab til FSV modeller

1. Kender du:
Problembehandlingsmodellen - VED-KAN-VIL-GØR?
Stabsstudiemodellen?
Den operative analysemodel?
2. Bruger du disse modeller?
Hvordan? Hvornår?

H. Afslutning

1. Hvorledes har du oplevet dette interview?
2. Tror du det vil det få dig til at tænke over din måde at træffe beslutninger på?

UDVIKLING AF BESLUTNINGTAGEN 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 hjemmевærnet. 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 hjemmevernet. 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 hjemmevernet. 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 data-mængde, de eventuelle forskelle i besvarelsesgrupperne har ikke vores interesse her.

Erfaringsområders 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 beslutningstagning 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 i FSV | 0,0 | 6,8 | 35,2 | 50,0 | 8,0 |
| 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 |

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.

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.

TÆNKEMÅDER OG BESLUTNINGSTAGEN HOS EN FORFATTER

Referat af interview med forfatteren Svend Åge Madsen

af

Peter Sjøstedt og Svend Erik Olsen

Forsvarsakademiet, Institut for Pædagogik, Institut for Militærpsykologi

OPTAKTEN

Et afsnit i forfatteren Svend Åge Madsens roman "Genspejlet" fra 1999 påkaldte sig vores opmærksomhed. I afsnittet beskrives forskellige tænke måder, der synes at svare til de tænke måder, der er inkluderet i den multiaspektive model - nemlig en præetableret tænke måde, der kan være hurtig, en flydende tænke måde, der kan være kreativ og en elaborerende tænke måde, der kan være velovervejet (jf. artiklen om modellen ovenfor). Vi tog kontakt til Svend Åge Madsen, som venligst indvilgede i at deltage i et interview om tænkning og beslutningstagning. Interviewet fandt sted i Århus den 23. august, 2004 i forbindelse med en frokost på en af byens restauranter fra kl. ca. 1200 til ca. 1430.

FORFATTEREN SVEND ÅGE MADSEN

Svend Åge Madsen er født i 1939. Debuterede som forfatter i starten af 60'erne og hans liste over udgivne skrifter tæller 25 værker. Han har modtaget flere priser og er omtalt i alle betydende værker om dansk skønlitteratur. I et af disse værker (Mortensen, 2003) nævnes, at han har studeret dansk og matematik, men afbrød studierne for at blive forfatter, og man skriver (s.246):

"Hans romaner er præget af en matematikers glæde over systemer og mønstre, som gentager sig eller varierer, og hans romaner er båret af en eksistentiel-humanistisk tilværelsesholdning."

Svend Åge Madsens tidlige romaner karakteriseres som eksperimenterende og ret krævende for læseren. Senere er formen blevet mindre eksperimenterende, men både indholdsmæssigt og i sprogbehandlingen forekommer der mange nydannelser og perspektivdrejninger. Et centralt problem i Svend Åge Madsens værker er identiteten, der ikke kan tages for givet, men bliver til og forandres af/i menneskenes fortællinger; men herudover behandler forfatterens romaner en række etiske og filosofiske problemer. Michelsen (2001) giver følgende karakteristik i sin gennemgang af Svend Åge Madsens forfatterskab (s. 407):

"Svend Åge Madsens forfatterskab hører til de mest svimlende og mest læste i nyere dansk litteratur. Fra debuten i 1962 og frem til i dag har han stædigt gjort op med den traditionelle realistiske og psykologiske roman og skabt sin egen på en gang komplicerede og i bedste forstand underholdende prosa. Skønt han i de seneste år nok er blevet mindre eksperimenterende og tonen mere inderlig, fremstår han som en vital modpol til den identificerende og intimiserende kunst."

INFORMATION OM INTERVIEWET

Svend Åge Madsen var på forhånd blevet orienteret om, at vi ville tale med ham om beslutningstagning og tænkning ud fra noget, han selv havde skrevet. Han var ligeledes blevet sendt et skrift om den multiaspektive model.

Vi mødtes som aftalt. Efter at have præsenteret hvad vores uddannelses- og arbejdsmæssige

baggrund var, nævnte vi, at vi også arbejdede med studier af beslutningstagning. Vi fremlagde følgende formål med interviewet:

"At få perspektiveret nogle af de temaer og problematikker, som vi har arbejdet med i forbindelse med vores studier af tænkning og beslutningstagning."

Vi pointerede, at det vi ville tale med ham om skulle bruges som illustration, eksemplificering for officerer i undervisnings- og formidlingssammenhæng. Vi forklarede, at baggrunden for interviewet var, at vi havde lavet en række undersøgelser af beslutningstagning og tænkning og var i gang med at udfolde en model, der lagde vægten på mangfoldigheden - en multiaspektiv model.

Endelig blev punkterne i interviewet fremlagt: 1) Først skulle vi tale om nogle ideer, som han havde beskrevet i "Genspejlet". 2) Derefter ville vi tale generelt om tænkning og beslutninger i hans arbejdsproces. 3) Dernæst ville han blive præsenteret for et spørgeskema, som vi ville bede ham om at udfylde om hans præferencer i beslutningstagning. Endelig ville vi tale 4) om forskellige andre spørgsmål i forbindelse med hans forfatterskab og 5) om hans holdninger og synspunkter generelt.

UDGANGSPUNKTET I "GENSPEJLET"

I kapitel 8 "Tankerum" viser romanens fortæller sin fars to arbejdsrum frem. Faderen er professor. Det ene rum er "ordentligt, bøgerne stod på snorlige rækker, selv notesblokken på det ellers tomme skrivebord lå parallelt med kanten" og "et nøgent, effektivt arbejdslys oplyste hver krog. Intet overflødig..." (s.38). I det andet rum er "Flere dunkle lyskilder, væggene overbroderede med udklip... Overfyldte reoler, overalt bøger i stakke og bunker... Små figurer, der vakte underlige associationer." (s.38-39). Det bliver forklaret, at professoren får mest fra hånden i det første værelse. "Men de bedste ideer opstår i det dunkle", siger professoren selv, og han forklarer (s.41):

"Tooghalvfems procent af arbejdet foregår bag det ordentlige skrivebord. Med statistikker og integraltabeller indenfor rækkevidde. Men en forfærdelig vigtig del - rummet stritter imod at jeg sættet tal på det - foregår i mit kreative rum. Der opstår sammenstødene, de håbløse, ufrivillige associationer som en gang imellem lader sig ordne inde ved siden af."

Senere fremfører en anden person, Krystofiles, en udlænding med lidt særprægede formuleringer, at hans tænkning mere er afhængig af den position, han befinder sig i (s.42):

"Såfremt jeg befinder mig stående, bliver min tale fyldt med konventioner, forventede klicheer, glatheder, komme-imødenheder."

Men siddende er det anderledes (s.43):

"Mit jeg bliver inficeret af logik, et præcisionsinstrument i tankegang såvel som mundgang. I stand til at udrede vanskelige sammenhænge. Argumenter som en skalpel, dissekerende."

Endelig hvis han lægger sig, bliver tankerne "fra hulter til bulter". "Fabulerende, fritstrømmende hjernevæske." (s.43).

Det skulle fremgå af ovenstående, at tænkemåderne i den multiaspektive model har ligheds-

punkter med beskrivelserne i Svend Åge Madsens roman. Modellen indeholder dog ingen angivelser af hvorledes de umiddelbare omgivelser og den tænkenes position eventuelt kunne spille ind. Det var lighedspunkterne samt Svend Åge Madsens egen tænke måde, vi ønskede at sætte i fokus i interviewet.

INTERVIEWET

Svend Åge Madsen blev først spurgt, om han kunne huske, hvorfra ideen med de to forskelligt indrettede arbejdsrum kom.

Svend Åge Madsen svarede, at han huskede ikke hvordan de præcise indfald kom i stand. Men den grundlæggende idé: At tænkningen skifter med omgivelserne kendte han fra sig selv. Ofte kunne tænkningen skifte med forskellige stemninger, og han havde selv en særlig lokalitet, hvor han kunne gå hen og skrive. Og hvor han blandt kunne gå hen når han gik i stå. Det at bevæge sig over i en anden lokalitet kunne medføre, at han pålagde sig at få gjort noget. Det kunne virke positivt på skriveprocessen. Forandringen mobiliserede energi.

Han blev spurgt, hvorfor han benyttede termene det "dunkle" og det "ordentlige" rum.

Han pointerede, at det dunkle rum ikke ville udløse særlige ideer hos ham. Han var mere "logisk tænkende" og havde altid haft nemt ved det matematiske.

Var det "dunkle" også det psykoanalytiske ubevidste?

Sådan var det ikke tænkt. Han har aldrig følt sig særligt tiltrukket af psykoanalysen. Det dunkle er modsætningen til "det klare, det stringente".

Svend Åge Madsen blev spurgt, om Krystofiles' overvejelser over positioner og tænkning var noget han kendte fra sig selv.

Han pointerede, at det han skrev, kun var fiktion, kun figurer, som ikke måtte forveksles med ham selv. Men han trak selvfølgelig også på egne erfaringer. Han nævnte, at han havde forskellige erfaringer og forskellige måder at placere sig på. Ro havde været vigtigt især tidligere, hvorfor han dengang arbejdede om natten, når resten af familien sov. Dette havde han dog ændret på som ældre.

Når han trængte til at få de "helt skæve indfald og gale ideer", kunne han benytte en metode, der mindede om sansedeprivation: Han lagde sig ned, fjernede alt hvad der kunne genere i lommerne, forsøgte at lukke de umiddelbare påvirkninger ude. Så kunne der komme helt særlige indfald. Måske især lige på kanten af søvntilstanden. Han kunne også anvende en metode, hvor han lukkede lyde og synsindtryk ude med puder.

I romanen beskrives Krystofiles flere gange i sammenhænge, hvor der står røg om og fra ham. For eksempel "Han stod i en sky af røg der ikke bare sivede fra cigaretten der sad sammenklemt i to fingres jerngreb, men også fra hans mund, næse og ører." (s.171). I citatet sker et skred fra det forventede (røg ud af cigaretten, munden og næsen) til det uventede (røg ud af ørerne). Citatet blev forelagt Svend Åge Madsen, og han blev spurgt, hvordan han fik ideen til sådanne kreative formuleringer?

Han svarede, at det konkrete tilfælde kunne han ikke huske, men i almindelighed kom den slags formuleringer til ham under selve skrivningen.

Et sted i romanen beskriver Svend Åge Madsen, hvorledes forfatterne Tolstoj og Dostojevskij havde forskellig arbejdsform: Tolstoj arbejdede punktligt i faste tidsrum og skrev "nøgternt,

overskueligt, præcist redegørende" (s.46). Dostojevskij derimod var helt anderledes. Om dagen kastede han sig ud i alle mulige gøremål, kaos og fortrædeligheder. Om natten satte han sig overtræt og forvirret til at skrive. "Resultatet blev derefter, springende, løse indfald på skæve udfald, hid og did." (s.46). Svend Åge Madsen blev spurgt, hvordan han ville placere sig selv i forhold til disse to forfattertyper.

Svend Åge Madsen fortalte, at han var fascineret af Dostojevskijs arbejdsform; men nok i praksis hældede mere over mod Tolstojs arbejdsform. Han nævnte, at man sommetider havde henvist lidt for kraftigt til hans matematikerfortid, hvilket han mente var lidt uretfærdigt. Han fortalte, at han altid havde været og stadig var interesseret i matematik. Og han havde da også en grad af "struktureringstrang". Men under matematikstudiet havde han netop følt, at han ikke fik brugt sin anden side. Og dette førte ham til forfattervirksomheden.

Vi fortalte på et tidspunkt, hvorledes kreative personer har forskellige fremgangsmåder, som de benytter for at opretholde og udvikle deres kreativitet. For eksempel er der nogle kreative, der mener, at de skal have meget og afvekslende "input" for at få et "output".

Svend Åge Madsen tog tråden op, og gjorde opmærksom på, at der i det hele taget var flere forskellige fremgangsmåder, og at man opnåede forskellige gevinster med de forskellige fremgangsmåder. "Bombardement med input" lå for ham ofte i en tidligere fase, mens "sandsedeprivationen" lå i en senere fase i den kreative proces.

Herefter blev Svend Åge Madsen spurgt, om beslutningstagning også var noget han beskæftigede sig med i sin tidligere produktion.

Valg og beslutninger har været vigtige temaer i hele forfatterskabet. Han fortalte, hvordan han tidligere i romanen "Tilføjelser" havde forsøgt at lægge beslutningsprocessen ud til læseren selv, idet læseren skulle vælge hvilken rækkefølge et antal hæfter, der udgjorde romanen, skulle læses i. I en anden roman "Dage med Diam" får læseren lov til at følge resultaterne af forskellige valg. Forstået på den måde, at vi i dagligdagen kun kan følge konsekvenserne af det vi faktisk vælger. I romanen følges hvad der sker ved hver af valgmulighederne. I det hele taget indgår valgets problematik mange steder i produktionen. Sommetider har han søgt væk fra den oplagte systematik, og nogle gange er valget op til personen. Andre gange er det givet fra miljøet.

Vi kom herefter ind på determinismeproblemet.

Svend Åge Madsen gjorde det klart, at frihedsaspektet var vigtigt for ham. Determinismen var ikke hans perspektiv. Man skal "mindst have fornemmelsen af valg og frihed." Men en forfatter kan jo gennemspille forskellige roller i sine værker, og også på den måde var valg vigtige i arbejdsprocessen.

Vi henviste til, at både han selv og andre har været inde på, at man kan spille tiden på lige-gyldige valg.

Dette var rigtigt. Han pointerede, at valg også kræver energi og indsats, hvilket kan betyde, at en række mindre vigtige valg mest hensigtsmæssigt må overlades til andre.

Herefter blev Svend Åge Madsen bedt om at udfylde spørgeskemaet "Præferencer i beslutningstagen" (jf. nærværende artikel om dette spørgeskema).

Svend Åge Madsen gjorde straks opmærksom på, at det kunne være svært at vælge mellem de tre forskellige muligheder, og han havde et afklarings spørgsmål om hvordan han skulle

opfatte nogle formuleringer i spørgeskemaet. Han udfyldte spørgeskemaet på den afsatte tid (10-15 minutter).

Præferenceprofilen, der fremkommer ved sammentælling af de 18 valg fordelt på de tre forskellige muligheder: a) Hurtig-effektiv beslutningstagen, b) kreativ-innovativ beslutningstagen og c) velovervejet-overbliksdannende beslutningstagen, blev:

| | |
|---|----|
| Hurtig og effektiv beslutningstagen: | 0 |
| Kreativ og innovativ beslutningstagen: | 6 |
| Velovervejet og overbliksdannende beslutningstagen: | 12 |

På et efterfølgende spørgsmål i spørgeskemaet, om hvorvidt præferenceprofilen var rigtig, valgte Svend Åge Madsen at markere 6-tallet på 7-skala, hvilket betød, at han anså profilen for at være næsten helt rigtig. Svend Åge Madsen blev derefter bedt om at uddybe sin profil.

Han forklarede, at både den kreative og den velovervejede fremgangsmåde var vigtige ingredienser i konstruktionen af en roman. Den kreative fremgangsmåde - "min angrebsmåde" - var "end ikke til overvejelse", idet den var "basis, at tænke alternativer kommer af sig selv". Han fremhævede, at selv når han sad her og talte eller lyttede, overvejede han hele tiden, om man "kunne sige det anderledes". "Kunne det være omvendt?" "Kunne man gøre det på en anden måde?". Han "stillede spørgsmål i tankerne hele tiden". Når så ideerne var der, alternativerne forelå, så kunne man overveje: "Kan det betale?", "Fører det til noget?"

Herefter spurgte vi, om hvorfor han slet ikke havde valgt den hurtige beslutningsstil.

Han svarede, at han simpelthen ikke brød sig om at tage hurtige beslutninger. Han havde det "skidt med de hurtige beslutninger". I skriveprocessen kom ideer selvfølgelig hurtigt, men om en ide blev fastholdt afhang af de efterfølgende gennemarbejdnings. I familien var det sjældent ham der tog de hurtige beslutninger.

I spørgeskemaet "Præference i beslutningstagen" valgte Svend Åge Madsen at fuldføre "Jeg har valgt mine svar på de foregående spørgsmål..." ved at markere det alternativ, der lyder: "...ved en velovervejet gennemtænkning, hvor jeg dannede overblik". I det hele taget var det vores indtryk fra interviewet, at Svend Åge Madsen foretrak at give velovervejede svar og undgik entydig, unuanceret stillingtagen.

De sidste fire spørgsmål i spørgeskemaet går på, om man lægger mærke til sin egen tænke-måde under beslutningsprocessen. Disse "metakognitive" spørgsmål drejer sig altså om beslutningstagerens løbende selvrefleksion og besvares ved markering på en skala.

Svend Åge Madsens markeringer på disse metakognitive spørgsmål var alle i den høje ende af skalaen, hvilket pegede på, at han i ret høj grad lagde mærke til sin egen tænke-måde. Da dette resultatet blev fremlagt for ham, var han ikke overrasket.

Det var vel karakteristisk for mennesket, at vi kan "se på os selv", at vi kan "forholde os til selv".

Herefter ville vi have spurgt, hvordan den tanke Svend Åge Madsen flere steder er inde på, at vi skaber os selv gennem vores fortællinger, harmonerer med, at der hele tiden er flere forskellige fortællinger i gang. Men spørgsmålet blev uklart formuleret, og han fik ikke helt taget stilling den mulige uoverensstemmelse, men han svarede:

At det var hans opfattelse, at vi tænker om os selv "ved hjælp af fortællinger". Forskellige fortællinger var aktive på forskellige tidspunkter. Men mennesker søgte også deres "grundfortælling" - "en grundfortælling, de kan leve med".

Svend Åge Madsen blev spurgt, hvordan han arbejdede med en roman. Konkret havde vi opfattet "Genspejlet" som meget letflydende.

Dette var dog et resultat af gennemarbejdningen. Romanen var skrevet som eller med den hensigt, at den skulle virke letflydende. Først lå en lang række overvejelser, så en mere spontan skrivning, og evt. senere revideringer. Svend Åge Madsen mente ikke, at han lavede et egentlig skelet eller en egentlig struktur. Der var snarere tale om et beredskab af muligheder og situationer, der var oparbejdet gennem længere tid. Svend Åge Madsen var dog parat til at sige, at han måske tidligere havde kunnet blive lidt for reflekteret eller konstruerende i sin fremgangsmåde. I sin seneste roman "Den ugudelige farce" havde han derfor eksperimenteret med en mere "spontan" skrivemåde, "improvisation ligesom i Jazz". Resultatet var måske blevet lidt mere "frigjort", men "måske også lidt mere løst".

Interviewet blev afsluttet med en mere almen dialog om forsvaret. Også her ville Svend Åge Madsen helst formulere velovervejede og nuancerede holdninger og standpunkter.

KONKLUDERENDE SAMMENLIGNING MED OFFICERER

I projektet om beslutningstagning har vi tidligere (jf. Olsen, Moestrup & Leth Jakobsen ovenfor) interviewet officerer om deres beslutningstagning. Disse interview var fokuseret på officerernes beslutningstagen på en konkret arbejdsdag, hvilket gør såvel spørgsmålene som svarene ret anderledes. Ikke desto mindre efterlader interviewet med forfatteren Svend Åge Madsen det indtryk, at hans basis for at tale om beslutningstagning og tænkning primært er en almenmenneskelig synsvinkel med en vekslen mellem en forfatterposition og en filosofisk tilgang. Mens officerernes basis var deres konkrete ledelsesvirke med en vekslen mellem opsamlede erfaringer og overordnede ledelsesmæssige betragtninger. Svend Åge Madsen fremhævede selv denne forskel på et tidspunkt - "Nu er jeg jo ikke leder".

Vi kan sammenligne Svend Åge Madsens præferenceprofil med præferenceprofilerne i vores mest undersøgte gruppe af officerer, nemlig deltagerne på Stabskursus (i alt 144 officerer, jf. artiklen ovenfor).

Tabel 1. Præferenceprofil for Svend Åge Madsen og Stabskursusdeltagerne

| PRÆFERENCEPROFIL | Hurtig | Kreativ | Velovervejet |
|------------------|--------|---------|--------------|
| Stabskursus | 7 | 5 | 6 |
| Svend Åge Madsen | 0 | 6 | 12 |

Selvom der er markante forskelle mellem Svend Åge Madsen og officererne på den hurtige og den velovervejede beslutningsmåde, er billedet fortegnet, idet variationen blandt officererne er stor. Mere interessant er det, at undersøge om der blandt officerernes præferenceprofiler er nogle, der ligner Svend Åge Madsens.

Umiddelbart falder det i øjnene, at ingen officerer har 0 valg af den hurtige beslutningsmåde. Men hvis vi definerer et lavt antal valg som 0, 1 og 2 gange, så finder vi, at 4,9% af officererne ligger med et lavt antal valg af den hurtige beslutningsmåde.

Ser vi på den velovervejede beslutningsmåde, finder vi, at 8% af officererne har valgt denne beslutningsmåde 12 eller flere gange. Disse 8% har altså mindst ligeså høj præference for velovervejede beslutninger som Svend Åge Madsen.

Ser vi på den kreative beslutningsstil, hvor Svend Åge Madsen placerer sig næsten ligesom officererne på Stabskursus (henholdsvis 6 og 5), viser det sig, at 29% af officererne har valgt den kreative mulighed ligeså hyppigt eller hyppigere end Svend Åge Madsen. Det forekommer ikke umiddelbart klart, hvordan dette overraskende resultat skal forklares.

Hvis vi definerer lighed med Svend Åge Madsens præferenceprofil som en profil med et lavt antal valg af den hurtige beslutningsmåde (højest 2) og et højt antal valg af den velovervejede beslutningsmåde (mindst 10), så findes der blandt denne gruppe af officerer fire personer (3%), hvis profil ligner Svend Åge Madsens.

Vi kan konkludere, at selvom Svend Åge Madsens præferenceprofil er markant ved fraværet af præference for hurtig beslutningstagen, kan vi dog finde officerer, hvis profiler har lighedspunkter med forfatterens.

-oOo-

REFERENCER

Madsen, S. Å. (1999): Genspejlet. Kbh.: Gyldendal.

Michelsen, J. (2001): Svend Åge Madsen. I: Mai, A.-M. (red.) Danske digtere i det 20. århundrede. Kbh.: Gad.

Mortensen, K. P. (2003) (Red.): Litteraturens Stemmer. Kbh.: Gads Forlag.

APPENDIKS

RATIONALET BAG SPØRGESKEMAET: "PRÆFERENCE I BESLUTNINGSTAGEN"

af

Svend Erik Olsen, Forsvarsakademiet, Institut for Militærpsykologi

INDLEDNING

"Præference i beslutningstagen" er et spørgeskema, der kan give information om, hvorledes respondenterne opfatter deres foretrukne fremgangsmåde ved beslutningstagen, og om hvordan de opfatter deres egen tænkning under beslutningstagen. I det efterfølgende skal udviklingsarbejdet med og ideerne bag spørgeskemaet fremlægges.

SPØRGESKEMAETS OPBYGNING

Spørgeskemaet falder i fire dele. Første del består af en række korte, ret generelle udsagn om fremgangsmåder og holdninger til beslutningstagen, hvor respondenterne skal vælge det udsagn, der passer bedst på dem selv. Respondenterne vælger hver gang mellem tre muligheder - a, b eller c. Hvor "a" hele tiden peger på en hurtig beslutningsmåde, "b" på en kreativ beslutningsmåde og "c" på en velovervejet beslutningsmåde. Anden del er en opgørelsesdel, hvor respondenterne optæller hvor mange a'er, b'er og c'er vedkommende har valgt. Herved fremkommer en præferenceprofil, hvoraf det fremgår om respondenterne foretrækker "hurtig og effektiv" beslutningstagen eller "kreativ og innovativ" beslutningstagen eller "velovervejet og overbliksdannende" beslutningstagen. Respondenterne derefter bliver derefter bedt om at tage stilling til rigtigheden af den fremkomne profil. Tredje del består af fire spørgsmål, der angår respondenternes tænkemåde under beslutningstagen. Fjerde del er plads afsat til kommentarer.

Første del: Udsagn om beslutningstagen

Første del består af 18 delopgaver bestående af korte udsagnsdele rettet mod beslutningssituationer:

1. Når der ikke står for meget på spil,
2. Det er min erfaring, at de bedste beslutninger
3. Når andres beslutningstagen ikke går helt, er det mest fordi
4. I større organisationer er det vigtigste,
5. Når jeg skal vælge mellem ting, der ikke betyder så meget,
6. De vigtigste beslutninger i mit liv har jeg egentlig taget
7. Dem jeg arbejder sammen med mener nok,
8. I et gruppesamarbejde ser jeg helst,
9. Som leder opmuntrer jeg mine medarbejdere til
10. Jeg må nok indrømme, at det trigger mig negativt,
11. I en kaotisk og uoverskuelig situation
12. Hvis jeg skal nævne fejl ved min beslutningstagen, er det nok, at jeg af og til
13. I pressede situationer, hvor der står meget på spil, finder jeg det vigtig
14. Når der er mange muligheder at vælge imellem
15. Når der skal investeres større beløb

16. I en virkelig faretruende situation gælder det om
17. Hvis jeg skulle udvikle mig som beslutningstager, ville jeg helst
18. Jeg har valgt mine svar på de foregående spørgsmål

Hver af disse delopgaver er indledninger af udsagn, der kan fuldendes på tre forskellige måder, som respondenterne altså skal vælge imellem. Endvidere har nogle af delopgaverne en indledende opfordring til enten at tænke på arbejdsmæssige situationer eller på situationer fra privatlivet. Den første delopgave i spørgeskemaet er for eksempel opstillet på følgende måde:

1. Tænk på arbejdsmæssige situationer!

Når der ikke står for meget på spil,

- a) tager jeg ofte en hurtig beslutning for at undgå at spilde tid.
- b) lader jeg gerne nye indfald indgå i beslutningsprocessen.
- c) overvejer jeg alligevel ofte hvad der vil være det bedste valg.

I de 18 delopgaver er udsagnene formuleret meget forskelligt, men angår altså i hver delopgave en bestemt type beslutningssituation.

I det efterfølgende vil en udsagnsdel plus en fuldendelsesmulighed blive betegnet som "et udsagn". Ovenstående eksempel består således af tre udsagn. De 18 delopgaver i spørgeskemaet kan herved siges at indeholde i alt 54 udsagn.

Anden del: Præferenceprofil

Anden del af spørgeskemaet giver respondenterens præferenceprofil, idet respondenterne optæller og anfører, hvor mange a-, b- og c-svar han eller hun har valgt.

Præferenceprofilen fremgår ved, at a-svarene kobles til i hvor høj grad respondenterne har "præference for hurtig og effektiv beslutningstagen ud fra erfaring, rutiner og procedurer", b-svarene kobles til i hvor høj grad respondenterne har "præference for kreativ og innovativ beslutningstagen ud fra intuition, ideer og indfald", og c-svarene kobles til i hvor høj grad respondenterne har "præference for velovervejet og overbliksdannende beslutningstagen ud fra systematisk gennemarbejdning".

Når respondenterne har opgjort sin præferenceprofil, skal han eller hun tage stilling til i hvor høj grad præferenceprofilen er rigtig på en skala fra 1 (helt forkert) til 7 (helt rigtig).

Tredje del: Refleksion over tænkemåde, metakognitive spørgsmål

I tredje del af spørgeskemaet skal respondenterne svare på fire spørgsmål vedrørende den måde, hvorpå de forholder sig til deres egen tænkning under beslutningsprocessen. Svarene på de tre første spørgsmål afgives på en skala fra 1 (næsten ikke/næsten aldrig) til 7 (næsten hele tiden/næsten altid). Spørgsmålene drejer sig om hvorvidt respondenterne lægger mærke til deres egen tænkemåde under beslutningsprocessen (sp. 20), om hvorvidt de under en beslutningsproces ændrer aktivt på deres tænkemåde (sp. 21) og om de vælger aktivt mellem forskellige tænkemåder før de går i gang med en beslutningsproces (sp. 22). Det sidste spørgsmål (sp. 23) er om hvorvidt respondenterne oplever, at deres tænkemåde næsten automatisk retter ind efter situationen. Svaremulighederne er "nej, det gør jeg ikke", "ikke tænkt over det" og "ja, det gør jeg".

Fjerde del: Kommentarer

Denne del består blot i en overskrift "Kommentarer til skemaet og resultatet" og et antal linier til eventuelle kommentarer.

SPØRGESKEMAETS BAGGRUND: DEN MULTIASPEKTIVE MODEL

Spørgeskemaets baggrund er den multiaspektive model af tænkningen under beslutningstagen (jf. artiklen om modellen).

Den multiaspektive model tager udgangspunkt i den dagligdags oplevelsesverden, og denne oplevelsesverden er præget af stor kompleksitet - meget foregår på én gang, med hurtige skift imellem emnerne og med varierende klarhed og distinkthed. Selvom man måske ofte kommer til at beskrive mennesker som om de fungerer på en ganske bestemt og enkel måde, er det - i hvert fald fra en oplevelsesmæssig synsvinkel - klart, at mennesker i almindelighed ikke er specielt enstrengede, snarere tværtimod. Under en given tankeproces "flyver mange tanker gennem hovedet" på den tænkende. Dette er for den tænkende selv mest klart, når tankeprocessen ikke er særlig målrettet, altså når man for eksempel læner sig tilbage, slapper af og undlader at koncentrere sig om noget særligt. Beskrivende studier af menneskers tankeforløb og tankeindhold bekræfter dog denne iagttagelse mere generelt. Fra dagligdagen vil de fleste kunne nikke genkendende til dette, og fænomenet er også kendt fra vittighedernes verden - A: "Du får tre flasker whisky, hvis du kan sige Fadervor uden at tænke på andet!" B: "Det er i orden. Fader vor, du som er i himlen. Giv os i dag vort daglige brød - Øh, hvilken slags whisky er det?" Ved at fastholde og videreføre dette perspektiv kan vi nå frem til, at menneskets funktionsmåde er præget af **flerstrengethed**.

Denne flerstrengethed kan den enkelte udnytte aktivt. I dagligdagen gør vi dette, når vi for eksempel pludselig "får en idé" eller kommer i tanke om en fremgangsmåde og derefter tænker målrettet videre herfra. Menneskets flerstrengede funktionsmåde kan selvfølgelig medføre, at man "taber tråden" eller "mister koncentrationen" eller at "opmærksomheden glipper", hvorved vi ikke får fuldført de tankebaner eller opgaver, som vi er i gang med. Men i langt de fleste tilfælde er det netop opgaven eller målet, der overordnet virker styrende på vores tænkning. Denne overordnede styring medfører, at målrettetheden opretholdes og opgaven løses. Flerstrengetheden indsnævres og rettes - i hvert fald i nogen grad - mod den forhåndenværende opgaveløsning.

Endnu en grund til, at flerstrengetheden må betones er, at de **begreber**, som indgår i beslutningstagerens tænkning, i sig selv er åbne og fleksible. Ved hjælp af disse begreber danner beslutningstageren sig et indtryk, en opfattelse eller bedre **modeller** (måske kun en model) af de forhold, der indgår i situationen og er relevante for beslutningstagningen. Både begreber og modeller er i udgangspunktet åbne og fleksible og kan således modificeres eller helt udskiftes. Dette betyder på den ene side, at vi er i stand til at revurderer og nytænke, og på den anden side, at vi kan blive uklare og "springende" i vores tænkning. For eksempel kan "opgaven"/"målet", som skulle virke styrende på tankeprocessen, meget ofte opfattes på mere end én måde eller være upræcist/vagt formuleret, hvilket så kan medføre, at der optræder uklarhed i styringen. Samtidig må det betones, at såvel begreber som modeller er komplekse størrelser, der kan analyseres ud i en række forskellige aspekter.

Flerstrengetheden medfører, at beslutningstageren på ethvert tidspunkt i beslutningsprocessen har mulighed for at bevæge sig ad forskellige tankebaner. Hvilket også betyder, at beslutningstageren har mulighed for strategisk at benytte forskellige tankebaner, begreber og modeller til at løse en given opgave. At beslutningstageren har *mulighed* for at benytte forskellige tænkemæssige, problemløsende strategier betyder dog *ikke*, at beslutningstageren rent faktisk i alle situationer forholder sig fleksibelt og benytter optimale strategier.

Mange forskellige forhold og omstændigheder spiller ind på beslutningsprocessen og kan være både fremmende og hæmmende for processens tilfredsstillende/optimale forløb. En vigtig

del af studiet af beslutningsprocesserne er netop klarlægningen af hvilke personlige såvel som sociale og organisatoriske faktorer, der virker fremmende eller hæmmende på den tilfredsstillende/optimale beslutningstagning. En eksplicitering af vigtige fremmende og hæmmende faktorer skulle kunne nyttiggøres såvel i uddannelsen og træningen af beslutningstagere som i beslutningsstøtte til beslutningstagere.

Sammenfattende er følgende grundantagelser vigtige i studiet af beslutningstagning og udgør fundamentet for den multiaspektive model:

1. Alle faktorer, elementer og aspekter i en given beslutningsproces har en grad af åbenhed og fleksibilitet, som kan udnyttes og udmøntes på forskellige måder.
2. Op til enhver beslutningssituation har beslutningstageren flere måder, hvorpå informationer kan behandles, til sin rådighed.
3. Den aktuelle opgave og den samlede situationelle og organisatoriske kontekst har væsentlig indflydelse på hvilke af de mulige forarbejdningsmåder, der faktisk tages i brug.
4. Selvom der i en bestemt situation er én forarbejdningsmåde, der er dominerende eller er blevet foretrukket, vil der altid være andre forarbejdningsmåder, der har trængt sig på, men er blevet skubbet i baggrunden.
5. Mange forskellige faktorer spiller ind på beslutningsprocessen og kan virke såvel fremmende som hæmmende på den optimale/tilfredsstillende beslutningstagning.
6. Om en given faktor virker hæmmende eller fremmende i en konkret beslutningsproces er (oftest) afhængig af andre faktorer.
7. Komplexiteten i beslutningsprocessen og i beslutningstagerens begreber og modeller kan kun delvis indfanges. Fokus må være på væsentlig og relevante aspekter.

Det vigtige at fastholde er altså, at beslutningstageren vil have haft mangfoldige forhold eller emner mere eller mindre fremme under forløbet. At mange af de emner, der dukker op i beslutningstagerens bevidsthed under processen måske er blevet trængt i baggrunden og har spillet en mindre rolle er en anden sag.

Dette betyder, at respondenterne som besvarer "Præference i beslutningstagen" vil opleve, at spørgeskemaets opstilling af fuldendelsesmuligheder og opgørelsen af præferenceprofilen giver et forenklet billede af deres beslutningstagen. Respondenterne vil formentlig opfatte præferenceprofilen som nogenlunde rigtig og de vil kun på et overordnet plan genkende sig selv.

Den multiaspektive model af tænkningen koncentrerer sig om tre tænkemåder eller struktureringsformer, som antages at være til stede mere eller mindre manifest, mere eller mindre latent i alle almindelige tankeprocesser.

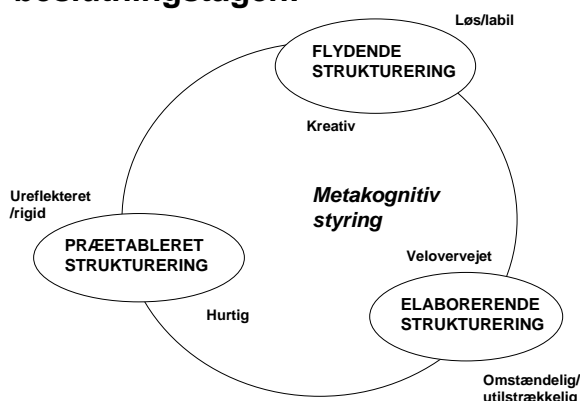
De tre struktureringsformer kan kort benævnes: 1) Den *præetablerede* strukturering, som især bygger på indlærte, letløbende rutiner, 2) den *elaborerende* strukturering, som især dækker den analyserende og systematiske gennemtænkning og 3) den *flydende* strukturering, som især er karakteriseret ved åbenhed og ved at kunne bevæge sig i helt nye baner. Disse korte benævnelser er hovedsagelig valgt på grund af deres kommunikative slagkraft, og de antyder derfor kun hvad struktureringsformerne dækker.

At netop disse tre struktureringsformer er værdifulde i analysen af tanke- og beslutningsprocesser må opfattes som en hypotese. Det er muligt at sætte spørgsmålstejn både ved om disse tre udgør en udtømmende, dækkende taksonomi og ved om de tre former kan adskilles skarpt fra hinanden. Selv om der er tale om en analysemodel (hvor modellen naturligvis er forskellig fra det, den er en model af - ligesom landkortet er forskelligt fra landskabet) må

det fastholdes, at analysemodellen indfanger vigtige aspekter ved beslutningstagningen. Det er opfattelsen her, at der er et vist belæg for tredelingen, som også integrerer en række forskellige forhold, og at den kan være et nyttigt udgangspunkt for videre studier.

Modellen kan afbildes på følgende måde:

Struktureringsformer i tænkning og beslutningstagen:



De tre struktureringsformer kan være mere eller mindre hensigtsmæssige afhængig af den givne sammenhæng og af det endelige resultat. Den præetablerede strukturering kan forløbe hurtigt, men kan også være ureflekteret og/eller rigid. Den elaborerende strukturering kan medføre at beslutningsprocessen bliver velovervejet, men den kan også gøre processen omstændelig og hvis der er begrænsede ressourcer til stede vil det måske ikke være muligt at føre tænkeprocessen tilstrækkeligt igennem. Den flydende strukturering åbner for kreativitet og nytænkning, men kan også blive for løs eller labil, således at en realistisk målrettethed ikke fastholdes.

Det samlede billede kompliceres ved, at beslutningstageres modeller/referencerammer både kan optræde som enheder (eller med enhedspræg) med en eller anden struktureringsform og kan optræde som sammensatte størrelser, der involverer en række begreber og begrebslige sammenhænge med forskellige struktureringsformer. I sidstnævnte tilfælde må fokus være de struktureringsformer, der synes udslagsgivende for efterfølgende beslutninger og handlinger.

Respondenterne vil formentlig ikke have tænkt på deres beslutningstagen på en måde, der er identisk med begrebsrammens tre struktureringsformer, men de vil let kunne forstå begrebsrammen, som grundlæggende har et alment præg. Men som nævnt vil respondenterne kun delvis kunne acceptere den forenkling, der ligger i spørgeskemaets opstilling.

Ud over de tre struktureringsformer er der i analysemodellen medtaget en styringskomponent, "metakognitiv styring", som henviser til beslutningstagerens mulighed for at foretage selviagttagelse og ændringer. Denne metakognitive styring gør det muligt for beslutningstageren selvrefleksivt at vende sig imod sin egen struktureringsform på et givet tidspunkt. Ideen er ikke at postulere, at beslutningstager hele tiden er bevidst om eller reflekterer over deres egne tankeprocesser. Meget ofte iværksættes en strukturering uden egentlig selvrefleksion. Situationens krav såvel som sociale og organisatoriske forhold samt beslutningstagerens erfaringsbaggrund (og andre personlige faktorer) vil for det meste lægge op til, at struktureringer forløber med en mere begrænset eller mere glimtvis selvrefleksion. Samtidig må man antage, at også selvrefleksionen, den metakognitive styring, kan struktureres på forskellige måder.

Hvis denne beskrivelse af den metakognitive styring er korrekt, vil vi forvente, at respondenterne selv er klar over dette, og følgelig vil vi forvente, at respondenterne til en vis grad vil bekræfte, at de lægger mærke til deres egen tænkemåde under beslutningsprocessen (jf. spørgsmålene om selvrefleksion).

SPØRGESKEMAETS UDVIKLING OG AFPRØVNING

Ideen til spørgeskemaet udsprang af diskussioner i Forum for ledelse og organisationsudvikling, hvor det første emne var beslutninger under stress. Man nåede hurtigt frem til, at beslutningstagen i hverdagen uden stress kunne være et interessant supplement til beslutninger under stress. Et spørgsmål var om man kunne udfærdige et spørgeskema som relativt hurtigt ville kunne give nogle anvendelige resultater.

På baggrund af dette spørgsmål og med udgangspunkt i den multiaspektive model blev det første udkast udformet. Allerede på dette tidspunkt stod det klart, at en mulig form på skemaet kunne være den valgte med en del af et udsagn som kunne fuldendes på forskellige måder og hvor respondenterne skulle vælge den fuldendelse som passede bedst på vedkommende selv. Denne form var inspireret af andre prøver, som benyttes ved Institut for Militærpsykologi.

I stedet for at stille en række specifikke spørgsmål, som til sidst gøres op og viser en præferenceprofil, kunne man naturligvis lade respondenterne svare direkte på, hvordan de så deres præferenceprofil. Fordelen ved at tage omvejen over rækken af spørgsmål er, at respondenterne herved får lejlighed til at gennemtænke nogle situationer og til at reflektere lidt dybere over egen tænkemåde i situationerne. Selvom respondenterne måske når frem til samme slutresultat ved de to fremgangsmåder, må man dog regne med, at de har opnået en større dybde og selvindsigt ved at svare på hele spørgeskemaet.

I første omgang blev et skema med ni udsagnsdele og tre fuldendelsesmuligheder til hvert udsagnsdel konstrueret. At der skulle være tre fuldendelsesmuligheder til hvert udsagnsdel gav sig selv, idet de tre struktureringsformer fra den multiaspektive model derved kunne dækkes. Dette korte skema blev afprøvet på nogle få respondenter, som pegede på, at flere forhold burde rettes. Respondenterne manglede information om, hvorvidt de skulle tænke på arbejdssituationer eller andre situationer; hvorefter den korte opfordring til at tænke på særlige situationstyper blev indføjet. Respondenterne synes videre, at skemaet var for kort, og de kom med forslag til andre beslutningssituationer, som kunne indføres. Skemaet blev herefter i første omgang forøget med fem udsagnsdele til 14 og efter endnu en afprøvningsrunde blev det endelige skema med 18 udsagnsdele konstrueret. Endelig pegede respondenterne på formuleringer som kunne misforstås, og denne slags formuleringer er løbende blevet tilrettet i hele konstruktionsprocessen. Ved den senere afprøvning blev det især klart, at respondenterne selv kunne og var interesseret i at lave en opgørelse af deres svar og i at få en klar tilbagemelding om deres præferenceprofil. Dette førte til, at opgørelsesskemaet blev konstrueret. Endelig stod det klart, at nogle af de spørgsmål, som efterfølgende blev stillet til respondenterne, med fordel kunne indføres i selve skemaet, hvorved spørgsmålene automatisk blev stillet og let kunne opgøres. Spørgsmålenes endelige form er dog først fremkommet efter flere afprøvningsrunde.

I opgørelsesdelen er formuleringen af hvad præferencerne indebærer (for a, b og c) foretaget med et primært kommunikativt sigte. Det vil sige, at det er forståeligheden for respondenterne der har vægtes højest - ikke om de involverede begreber er de, ifølge den multiaspektive model, mest rammende og præcise. I formuleringen "Præference for hurtig og effektiv beslutningstagen ud fra erfaring, rutiner, procedurer" kan man således stille spørgsmålstejn ved om hurtighed altid følges af effektivitet. Svaret må være benægtende, men i dagligdags

sprogbrug supplerer de to begreber meget godt hinanden. Tilsvarende er "erfaring, rutiner, procedurer" langt fra en udtømmende liste, ligesom man kan komme i tvivl om "erfaring" kun hører til under den hurtige og effektive beslutningstagen. Tilsvarende terminologiske problemer kan man finde ved de andre præferenceformuleringer, men afprøvningsne tyder på, at informationsværdien er i orden.

Det samme gælder for deludsagnene og for deres fuldendelsesmuligheder. Respondenterne, som hidtil har svaret, synes at forstå udsagnene godt nok til, at de kan vælge svar, som de selv synes er nogenlunde tilfredsstillende. Men dette forhindrer ikke at der er terminologiske og begrebsmæssige problemer i udsagnene. For eksempel er udsagnet (nr. 8) "**I et gruppesamarbejde ser jeg helst**, at vi også får nogle fornyende forslag på bordet" tillagt "præference for kreativ og innovativ beslutningstagen" som igen skulle pege hen på den "flydende strukturering" i modellen; men fornyende forslag kan vel også udspringe af en elaborerende eller en præetableret strukturering? Dette begrebs- og formuleringsmæssige problem mindskes formentlig ved, at respondenterne spores den rette vej ved at fravælge "**I et gruppesamarbejde ser jeg helst**, at vi ikke udskyder beslutningerne længere end højest nødvendigt" og "**I et gruppesamarbejde ser jeg helst**, at vi afsætter tid til grundig drøftelse før vi tager en beslutning". Men problemet kan ikke siges at være helt løst.

Da det er selve spørgeskemaets validitet, der her er på spil, må en indsats naturligvis nøje overvejes. Flere forskellige fremgangsmåder kan tages i brug for at undersøge validiteten. For eksempel kunne man overveje at interviewe respondenter om hvordan de egentlig opfatter de forskellige valgmuligheder med det formål at modificere indtil det rigtige er opnået; men man kan også vælge at anvende spørgeskemaet uden videre og derpå sammenholde resultaterne med andre informationer for derved at se om relevante sammenhænge viser sig. Den sidstnævnte fremgangsmåde er valgt i første omgang, men afhængig af hvilken anvendelse der fremover tiltænkes spørgeskemaet, skal det validitetsproblematikken medinddrages i større eller mindre udstrækning.

Endelig bliver respondenterne selv bedt om at besvare spørgsmålet: "**I hvor høj grad er det samlede billede af dine præferencer rigtigt?**". Dette er selvfølgelig ikke en stærk validering af spørgeskemaet, da vi stadig ikke ved om spørgeskemaet indfanger forhold omkring respondenternes faktiske beslutningstagen. På den anden side kan man ikke uden videre hævde, at beslutningstagere er helt uvidende om deres egen tilgang til beslutningstagen, der følgelig grund til at antage, at spørgsmålet har en vis relevans for spørgeskemaets validitet.

I den første større afprøvning af "Præference i beslutningstagen", hvor 46 deltagere på Stabskursus besvarede skemaet, gav respondenterne følgende svarfordeling på spørgsmålet om rigtigheden af det samlede billede af deres præferencer:

Tabel 1. Rigtigheden af præferenceprofilen. Antal valgte på skalaen fra 1 til 7:

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
|--------------|---|---|---------|----|----|--------------|
| 0 | 0 | 1 | 10 | 11 | 20 | 4 |
| Helt forkert | | | Både-og | | | Helt rigtigt |

Stort set alle respondenterne har valgt fra "både-og" og op til "helt rigtigt". Hvis spørgeskemaet skulle prætendere at give det helt rigtige og genkendelige billede af respondenterne, kunne man ønske, at fordelingen var trukket længere op imod "helt rigtigt", men de nødvendige forbehold taget i betragtning er fordelingen acceptabel.

Set i forhold til den multiaspektive models antagelser er fordelingen endda meget acceptabel, idet spørgeskemaet er en meget forenklet udgave af den dynamik og kompleksitet som mo-

dellen skulle forsøge at indfange. Dette betyder, at vi må forvente en vis afstandtagen fra respondenternes side, idet disse faktisk fungerer mere komplekst (og ved det og følgelig vil opponere mod forenklingen) end spørgeskemaet lægger op til. Dette støttes af, at en del af de kommentarer som respondenterne er fremkommet med går på, at det er svært at vælge imellem de tre muligheder, især fordi man synes, at der snarere er tale om både-og end om enten-eller.

På denne baggrund kunne man overveje, om en prioritering imellem fuldendelsesmulighederne ville give et mere acceptabelt billede end den nuværende fremgangsmåde. Det er dog langt fra sikkert, at præferenceprofilen ville ændre sig grundlæggende for den enkelte respondent, idet respondenterne formentlig stadig ville prioritere den mulighed højest som vedkommende alligevel vælger med den nuværende fremgangsmåde.

Respondenternes valg af fuldendelsesmulighed (a, b eller c) ved de 18 delopgaver er relevant ved vurderingen af spørgeskemaets værdi. Nedenstående tabel viser, hvorledes de 46 deltagere på stabskursus har valgt ved de 18 dele:

| Udsagn | Intet valg | Valgt a | Valgt b | Valgt c |
|---|------------|---------|---------|---------|
| 1) Når der ikke står for meget på spil | 0 | 12 | 15 | 19 |
| 2) Det er min erfaring, at de bedste beslutninger | 0 | 12 | 4 | 30 |
| 3) Når andres beslutningstagning ikke går helt, er det mest fordi | 0 | 5 | 17 | 24 |
| 4) I større organisationer er det vigtigste | 0 | 15 | 16 | 15 |
| 5) Når jeg skal vælge mellem ting, der ikke betyder så meget | 0 | 15 | 22 | 9 |
| 6) De vigtigste beslutninger i mit liv har jeg egentlig taget | 0 | 6 | 15 | 25 |
| 7) Dem jeg arbejder sammen med mener nok | 3 | 23 | 15 | 5 |
| 8) I et gruppesamarbejde ser jeg helst | 0 | 14 | 21 | 11 |
| 9) Som leder opmuntrer jeg mine medarbejdere til | 0 | 11 | 13 | 22 |
| 10) Jeg må nok indrømme, at det trigger mig negativt | 0 | 13 | 22 | 11 |
| 12) I en kaotisk og uoverskuelig situation | 0 | 25 | 10 | 11 |
| 12) Hvis jeg skal nævne fejl ved min beslutningstagen, er det nok, at jeg af og til | 2 | 23 | 5 | 16 |
| 13) I pressede situationer, hvor der står meget på spil, finder jeg det vigtigt | 0 | 18 | 7 | 21 |
| 14) Når der er mange muligheder at vælge imellem | 0 | 17 | 15 | 14 |
| 15) Når der skal investeres større beløb | 0 | 16 | 3 | 27 |
| 16) I en virkelig faretruende situation gælder det om | 0 | 29 | 7 | 10 |
| 17) Hvis jeg skulle udvikle mig som beslutningstager, ville jeg helst | 0 | 12 | 20 | 14 |
| 18) Jeg har valgt mine svar på de foregående spørgsmål | 0 | 23 | 12 | 11 |

Kun ved to af udsagnene har enkelte respondenter helt undladt at vælge en fuldendelsesmulighed. Dette er ved de udsagn, hvor respondenterne skal vælge at sige noget negativt om sig selv (nr. 7 og 12, hvor henholdsvis 3 og 2 respondenter undlader at vælge). At nogle respondenter ikke er indstillet på dette er forventeligt og giver ikke anledning til at foretage ændringer i skemaet.

Alle fuldendelsesmuligheder er blevet valgt - i hvert fald af nogle respondenter. Dette betyder, at ingen udsagn er så "afvigende" formuleret, at de ikke er blevet valgt. Alle fuldendelsesmuligheder kan således blive valgt med en eller anden frekvens. Følgende udsagn er kun valgt fem gange eller mindre:

2. **Det er min erfaring, at de bedste beslutninger**
b) er dem, hvor man bryder sit vanter mønster.
3. **Når andres beslutningstagning ikke går helt godt, er det mest fordi**
a) de er for omstændelige eller langsommelige.
7. **Dem jeg arbejder sammen med mener nok,**
c) at min beslutningstagen er for langsommelig.
12. **Hvis jeg skal nævne fejl ved min beslutningstagen, er det nok, at jeg af og til**
b) får taget for ualmindelige beslutninger.
15. **Når der skal investeres større beløb**
b) ser jeg også gerne på de "umulige" alternativer.

Det er muligt at finde argumenter for hvorfor netop disse udsagn er blevet valgt med en så lav frekvens, men der forekommer ikke at være tungtvejende grund til at ændre på udsagnene, da de faktisk kan vælges.

Det hyppigst valgte udsagn i afprøvningen på Stabskursus blev valgt 30 gange. Der er således hele 16 respondenter som vælger noget andet. Det hyppigst valgte udsagn er (nr. 2 c): "**Det er min erfaring, at de bedste beslutninger** er dem, hvor man virkelig gennemtænker forholdene". Heller ikke fordelingen af de hyppigst valgte udsagn giver umiddelbart anledning til bekymring.

De sidste fire spørgsmål angående refleksion over tænkemåden, de metakognitive spørgsmål, har ligeledes gennemløbet ændringer. Spørgsmålene lyder nu:

20. Når du er i gang med en konkret beslutningsproces, lægger du så mærke til din tænkemåde?
21. Ændrer du under en beslutningsproces aktivt på din tænkemåde?
22. Vælger du aktivt mellem forskellige tænkemåder før du går i gang med en beslutningsproces?
23. Oplever du, at din tænkemåde under beslutningsprocessen næsten automatisk retter ind efter situationen?

I de første udgaver var der ingen introduktion og der var heller ikke et fast gennemgående begreb ("tænkemåde"), som kunne fokusere respondenternes refleksion. Introduktionen er blevet gjort meget udførlig, fordi den indledende afprøvning viste, at respondenterne kunne komme i tvivl om, hvad det egentlig var de skulle tage stilling til. I introduktionen blev begrebet "tænkemåde" indført med forklaring, og begrebet blev derefter indsat i de fire spørgsmål.

Respondenternes kommentarer tyder på, at man nu forstår hvad spørgsmålene drejer sig om. Svarfordelingen viser, at respondenterne kan anvende stort set hele skalaen (der er dog ingen der vælger "næsten altid" (7) på spørgsmålet om hvorvidt de ændrer aktivt på deres tænkemåde under en beslutningsproces (sp. 21)). Ændringer i de fire spørgsmål kan næppe umiddelbart forbedre skemaets anvendelighed.

Selvom "Præference i beslutningstagen" kan videreudvikles, stilles en sådan proces foreløbig i bero, idet spørgeskemaets brugsværdi forekommer at være i orden. Resultaterne af anvendelsen af spørgeskemaet er, som nævnt, behæftet med en vis usikkerhed og må tages med forbehold. Et vigtigt forbehold knytter sig til den selviagttagelse og selvrapportering, som spørgeskemaet bygger på. Selviagttagelse og selvrapportering besværliggøres både af, at beslutningstagen er et komplekst emne med forskellige grader af tilgængelighed for beslutningstageren selv, og af, at diskurs om beslutningstagen sandsynligvis knytter an til nogle præetablerede strukturer, der ikke kun har til formål at frembringe sande beskrivelser,

men også skal underbygge identitetsdannelse og social virkelighedskonstruktion. Herved kan resultaterne give et fordrejet billede af hvad beslutningstageren faktisk foretager sig, når de tager beslutninger. At et fordrejet billede *kan* forekomme, er dog ikke et argument for hverken at det faktisk forekommer eller for at billedet skulle være totalt urealistisk eller uanvendeligt. Blot må man tage de nødvendige forbehold og acceptere usikkerheden eller søge supplerende belæg andre steder.

SPØRGESKEMAETS ANVENDELSE

"Præference i beslutningstagen" er første og fremmest tænkt som et spørgeskema, der kan benyttes som udgangspunkt for selvforståelse og selvrefleksion omkring respondentens egen beslutningstagen. Med udgangspunkt i besvarelsen af de enkelte spørgsmål og i opgørelsen af præferenceprofilen kan respondenterne gøre sig tanker omkring sin egen beslutningstagen. Respondenten behøver naturligvis ikke at være enig i resultaterne af spørgeskemaet. Hovedformålet må være, at respondenterne får lejlighed til at se på sin egen aktivitet på en ny måde, og med denne som baggrund overveje om noget bør forandres. Herved kan spørgeskemaet selvfølgelig også bruges i forbindelse med individuel rådgivning, hvor det dog er vigtigt at se resultaterne som udgangspunkt for en afklarende dialog snarere end som en endegyldig og ufejlbarlig diagnose.

Spørgeskemaet kan benyttes individuelt eller i gruppesammenhæng. Da resultaterne ikke i sig selv placerer respondenterne i negative grupper skulle det være muligt at diskutere sine resultater med andre respondenter, hvis gruppens klima ikke er for forsvarspræget. I kursussammenhæng og i uddannelsesforløb kan spørgeskemaet naturligvis også besvares anonymt og diskuteres i en samlet opgørelse, hvorved man kan relatere gruppens besvarelse til andre grupper eller til modeller af og teorier om beslutningstagen.

Endelig kan spørgeskemaet bruges i undersøgelses- og forskningssammenhæng, hvor det dog er vigtigt at fastholde, at resultaterne må tages med forbehold og at de bør suppleres med andre oplysninger, der enten kan underbygge eller imødegå resultaterne.

-o0o-