



Beslutningstaking & prosesser i stressede situasjoner

BCR3100 - BACHELOROPPGAVE

Bachelor i markedsføring

Vår 2013



Denne oppgaven er gjennomført som en del av utdannelsen ved Markedshøyskolen.
Markedshøyskolen er ikke ansvarlig for oppgavens metoder, resultater, konklusjoner eller
anbefalinger

INNHALDFORTEGNELSE

1	SAMMENDRAG	1
2	FORORD	2
3	INNLEDNING	3
3.1	Begrensing/ avgrensning	3
4	ULIKE TEORIER FOR BESLUTNINGSTAKING	4
4.1	Militær organisasjon og beslutningstaking	4
4.1.1	Stabsorganisasjon	5
4.1.2	Linjeorganisasjon	5
4.1.3	Linje-stabsorganisasjon:	6
4.1.4	Den funksjonelle organisasjonsmodellen:	7
4.1.5	Likerts Organisasjonsmodell:	8
4.1.6	Organisasjonsformer i Forsvaret:	8
4.2	Roller på arbeidsplassen	10
4.2.1	Normer	11
4.3	Beslutnings tre	11
4.4	Ulike Beslutnings typer	12
4.4.1	Reglementsfastede beslutninger:	12
4.4.2	Konsekvensorienterte beslutninger:	13
4.4.3	Prosedyrebaserte beslutninger:	13
4.4.4	Gå/ ikke gå – beslutninger:	14
4.4.5	Ikke-programmerte beslutninger:	14
4.4.6	Problemløsning	14
4.4.7	Ledelsesbeslutninger:	14
4.4.8	Beslutningens sammenheng	14
4.4.9	Utenforliggende forhold	15
4.4.10	Gode beslutninger:	15
4.4.11	Figur 1: Situasjonsbevissthet og beslutningstaking	16
4.5	Operativ Psykologi:	17
4.5.1	SOP (Standard Operating Procedures)	17
4.5.2	«Mac Gyver Metoden»	17
4.5.3	Valg av løsning (Multiattributtvalg)	17
4.5.4	Kreative, intuitive beslutninger	18

4.5.5	Operasjonelle beslutninger.....	18
4.5.6	Taktiske beslutninger	18
4.5.7	Strategiske	18
4.6	Beslutningsprosessens faser:.....	19
4.6.1	Fase 1 - Identifisering av problemet.....	19
4.6.2	Fase 2 – Generering av løsning.....	19
4.6.3	Fase 3 – Evaluering av løsningsforslag.....	20
4.6.4	Fase 4 – Utføring av handlingen	20
4.7	Beslutningsfellene: noen vanlige feil i beslutningstagning.....	21
4.7.1	Bekreftelsesfellen	21
4.7.2	Optimismefeilen	21
4.7.3	Innramming (framing).....	22
4.7.4	Status quo	22
4.7.5	Sunket kostnad	22
4.8	Intuitiv beslutningstaking.....	23
4.8.1	Intuitive forenklingsstrategier	25
4.9	Beslutningstaking i praksis: Modeller og metoder	26
4.9.1	Naturlig beslutningstaking:	26
4.9.2	Fase 1 - Dårlig strukturerte problemer	26
4.9.3	Fase 2 - Usikre dynamiske miljøer.....	27
4.9.4	Fase 3 - Skiftende, dårlig definert, eller konkurrerende mål.....	27
4.9.5	Fase 4 - Handling/ tilbakemeldinger	27
4.9.6	Fase 5 - Tidspress.....	27
4.9.7	Fase 6 - Høy risiko	28
4.9.8	Fase 7 - Flere beslutningstakere.....	28
4.9.9	Fase 8 - Organisatoriske mål og normer.	28
4.10	Prosess modeller & Typiske modeller.	29
4.10.1	Situasjons vurdering.....	29
4.11	RPD-modellen (Recognition-Primed Decisions).....	30
4.11.1	Fase 1 - situasjonsidentifiseringer:.....	31
4.11.2	Fase 2 - Serial Option Evaluation:	31
4.11.3	Fase 3 - Mental Stimulation (mental simulering):	32
4.11.4	RPD, oppsummert.....	32
4.12	OODA Loop.....	33

4.12.1	Modell	34
4.12.2	Observasjon.....	34
4.12.3	Orientering	35
4.12.4	Beslutning	35
4.12.5	Handling.....	36
5	METODE.....	37
5.1	Kvalitativ metode.....	37
5.1.1	Valget, Kvalitativ metode	37
5.1.2	Casedesign	37
5.1.3	Formålet med forskningen	38
5.1.4	Dybdeintervju.....	38
5.1.5	Intervjuobjekter	38
5.1.6	Gjennomføring av intervjuene	39
5.1.7	Utvalg av spørsmål til intervju.....	39
5.2	Analyse.....	39
5.2.1	Utdanning og kursing.....	40
5.2.2	Beslutnings vegring.....	42
5.2.3	Forebygging av vegring	42
5.2.4	Hvem tar beslutningene i ulike situasjoner	42
5.2.5	Rask og langsomme beslutninger.....	43
6	DRØFTING	43
6.1	Utdanning og kursing.....	43
6.2	Beslutningsvegring og roller	45
6.3	Hvem tar beslutninger i ulike situasjoner, Hierarkier og Organisasjonsmodeller	45
6.4	Raske og langsomme beslutninger.....	46
7	QRDM-MODELLEN (QUALIFIED RAPID DECISION MAKING)	47
7.1	Faser.....	48
7.1.1	Fase 1, Mental forberedelse	48
7.1.2	Fase 6, Evaluering.....	48
7.1.3	Fase 7, Oppfølging	48
7.1.4	Forutsetninger	49
8	KONKLUSJON	50

9	VIDERE FORSKNING	51
9.1	Personlighets egenskaper	51
9.2	Organisasjonskultur	51
9.3	Psykologi.....	51
9.4	Motivasjon	51
10	LITTERATURLISTE	52
	VGDLEGG 1 - Intervjuguide og intervju med Arild Baarlid	
	VEDLEGG 2 - Intervju med Per Olav Vaagland	
	VEDLEGG 3 - Intervju med Hilde Thorkildsen	
	VEDLEGG 4 - Intervju med Tore Skålhegg	
	VEDLEGG 5 - Intervju med Kim Morten Rødbekk	
	VEDLEGG 6 - Intervju med Ole Martin Skinstad	

1 SAMMENDRAG

Denne bacheloroppgaven i markedsføring omhandler beslutningstagning og -prosesser i stressede situasjoner, hvor det er stort tidspress eller andre stressfaktorer som trår inn.

Gjennom intervjuer og teorisøk har det kommet frem forskjellige funn som har en innvirkning på beslutningstagere og beslutningsprosessene de går gjennom.

Intervjuobjektene har vært i fra Det Norske Forsvaret, Nedre Romerike Brann- og Redningsetat, kommunestyret i Nittedal, Ambulanseavdelingen ved Ullevål sykehus, samt to studenter fra Politihøgskolen i Oslo.

Bakgrunnen for temaet i oppgaven var at vi så et økt fokus i media på beslutningstagning og – vegring som følge av blant annet 22. Juli, i tillegg så vi en økt interesse for temaet blant familie og andre kjenninger. Etter 22. juli ble mange etater kritisert for å handle for tregt, og ta «dårlige» beslutninger. Ut ifra dette, utviklet vi en problemstilling som vi har jobbet ut ifra:

«Hvordan utvikle kompetanse til å ta gode, kvalifiserte og raske beslutninger i stressede situasjoner?»

Ut ifra denne problemstillingen, har vi å utviklet en modell som skaper gode beslutningstakere, og samtidig er med på å forebygge beslutningsvegring.

Denne modellen ble utviklet ut ifra informantene sine svar i dybdeintervjuene vi gjennomførte, sammen med eksisterende teori innenfor beslutningstagning, samt hendelser som har dukket opp i aviser og medier.

Noen av funnene som ble gjort som følge av intervjuer og teorisøk er at trening på beslutningstagning i realistiske øvelser er svært viktig for å vedlikeholde erfaring og kunnskap man har gjort seg om beslutningstagning gjennom yrkeslivet. Oppfølging er også noe som dukket opp underveis i arbeidet. God oppfølging etter en situasjon er en av de viktigste metodene for å forebygge beslutningsvegring.

2 FORORD

I forbindelse med gjennomføringen av denne oppgaven har vi mange personer å takke. Alle våre informanter fra de forskjellige etatene vi har vært innom har gitt oss en større og bedre innsikt i deres rutiner og ansvar. Arild Baarlid, Per Olav Vaagland, Hilde Thorkildsen, Kim Morten Rødbekk, Tore Skålhegg og Ole Martin Skinstad. En stor takk til disse personene. Også en stor takk til vår gode og positive veileder, Tore Fagernes for støtten. Han har gitt oss gode innspill, konstruktive tilbakemeldinger og et godt samarbeid. En stor takk sendes også Solveig Dalehaug Havreberg, som har tatt seg tid til å lese igjennom oppgaven underveis og gi oss konstruktive tilbakemeldinger og tips. Til slutt vil vi også takke hverandre, våre medstudenter Pål Takvam og Sondre Tanggaard Waale, og familie. Dere har gitt oss god støtte!

Oslo, Juni 2013

3 INNLEDNING

Denne oppgaven omhandler temaet beslutningstagning. Bakgrunnen for at dette temaet ble valgt er at det har hatt pågående stort fokus i media i sammenheng med 22. juli. Det blir også skrevet kronikker og laget forskjellige TV programmer om beslutning og beslutningsvegring. Beslutningstagning har en samfunnsmessig relevans både på grunn av samfunnets interesse for temaet, og er svært dagsaktuelt. Samtidig som bedrifter og etater vil stå sterkere ved å være kunnskapsrike og dyktige på dette området.

Tempoet i dagens samfunn er stadig økende, blant annet som en følge av at vi gjøres mer og mer tilgjengelige. Vi er nå tilgjengelige for telefonsamtaler, SMS, e-poster eller meldinger via sosiale medier Facebook og Twitter. Dette øker forventningene til å få raske svar. Dette påvirker også beslutningstaking, hvilket betyr at beslutninger må tas i et raskere tempo enn tidligere.

Ut fra dette valgte vi å lage problemstillingen:

Hvordan utvikle kompetansen til å gjøre gode, kvalifiserte og raske beslutninger i stressede situasjoner?

Da vi begynte å gjøre teorisøk dukket den faglige relevansen opp, det er begrenset med faglig litteratur på temaet beslutningstagning, og av det som finnes er det gjerne knyttet opp mot spesifikke temaer som f.eks. «beslutningstagning i krisesituasjoner», eller «beslutningstagning i operativ tjeneste». Vi oppdaget derfor at det trengs mere generalisert teori og litteratur om beslutninger og beslutningstagning.

3.1 Begrensning/ avgrensning

Vi har valgt å legge hovedfokuset i oppgaven på beslutningstagning i pressede situasjoner, som blant annet yrkesgrupper som politioffiserer, brannvesen og ambulanspersonell (blålys etatene) møter, samt militæret, for igjen å se om deres kunnskaper og tilnærming til beslutningstagning kan brukes i andre yrkesgrupper/ næringslivet.

Vinklingen mot temaet er hvordan man kan forberede og forbedre seg på situasjoner som krever at man gjør gode beslutninger.

Vi har valgt å se bort ifra personlighets egenskaper, kultur / arbeidskultur, psykologiske forhold og motivasjon. Disse begrensningene vi har gjort oss i oppgaven er som følge av at vi ikke har tilstrekkelig med tid til å se på alle temaene/ vinklingene på beslutningstaking. Det er lagt noe fokus på bedrifts og militær hierarki, men dette er tynt da hovedfokus ligger på beslutningstaking.

4 ULIKE TEORIER FOR BESLUTNINGSTAKING

For å få et innblikk i hvem som tar beslutninger i de ulike situasjonen, beskriver vi hvordan ansvaret er fordelt i et militært hierarki. Denne delen tar for seg militær ledelse, etterfulgt av roller og normer i en sivil bedrift.

4.1 Militær organisasjon og beslutningstaking

Militære organisasjoner bygger på hierarki. Dette er også vanlig i private bedrifter. På toppen av organisasjonen er sjefen, med de ansatte under seg. Innenfor militæret er det delt opp i forskjellige staber og avdelinger. Hver stab har en sjef. Sjefens oppgaver bygger i stor grad på å ta overordnede beslutninger. Da dette kan være problematisk, og derfor er det ofte at staben bidrar med assistanse. I forsvaret har staben 3 funksjoner:

Beslutningsstøtte, iverksetting av tiltak, og kontrollstøtte. Beslutningsstøtten bygger på å skape et godt beslutningsgrunnlag. Her bidrar staben med å hente nødvendig informasjon og vurderinger. Med andre ord, staben hjelper den overordnede med å få en bedre oversikt. Iverksetting av tiltak går ut på å realisere beslutningene. Å sette i gang et tiltak slik at det ivaretar beslutningenes mål og hensikt. Kontrollstøtte går ut på å følge opp iverksatte tiltak, og kontrollere at ønskelige mål og hensikt faktisk oppnås. Kontrollstøtte går også ut på å veilede og støtte underlagte ledd under gjennomføring (Revang and Ruud 1998).

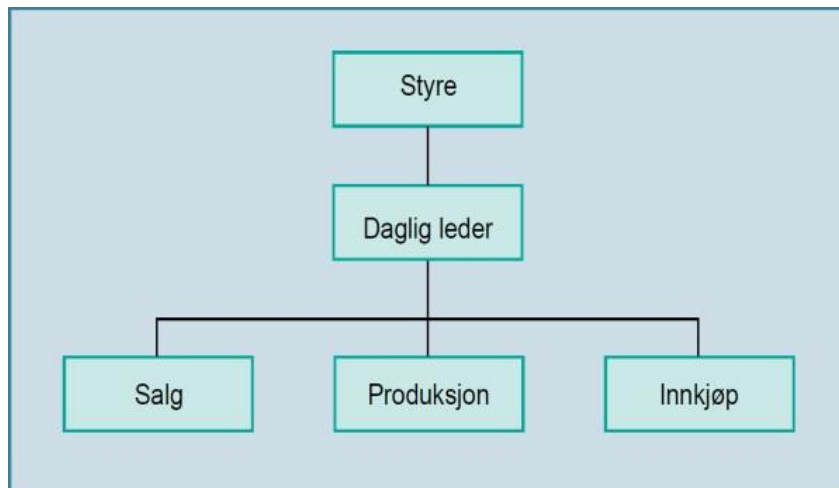
4.1.1 Stabsorganisasjon

En stabs organisering og oppgaver må ses på i sammenheng med omkringliggende organisasjoner. Forsvarets avdelinger bruker forskjellige organisasjonsmodeller grunnet forskjellige oppgaver og struktur. Alt ettersom hva avdelingen utfører av oppdrag. Det er ikke alltid at enkeltmennesker alene har nok erfaring og kunnskaper til å takle alle oppgaver på egenhånd. I en stabsorganisasjon bygges det på at med flere mennesker med innsats, gir høyere effekt enn av enkeltmenneskers innsats. For å få til dette, er det en selvfølge at ting må være organisert riktig. De forskjellige organisasjonsmodellene innenfor Det Norske Forsvar. Alle modellene bygger på de modellene som det blir redegjort for nå (Revang and Ruud 1998).

4.1.2 Linjeorganisasjon

Denne modellen kjennetegnes ved at hvert ledd i organisasjonen kun har en direkte foresatt. Det er en person som har ansvaret for den samlede innenfor en bestemt del av linjeorganisasjonen. Grunnelende for linjeorganisasjonsmodellen er at enhetene skal fungere som selvstendige enheter. Et annet kjennetegn er at i linjeorganisasjonsmodellen har man klar fordeling av myndigheter og ansvar. Det er også klare rapportering – og kommandoveier.

Det finnes selvsagt ulemper med Linjeorganisasjonsmodellen også. Det er mange organisasjonsledd, som fører til at det blir tidskrevende å formidle beskjeder og kommandoer. Kommunikasjonsveien blir lang. Lederen får også store krav når det kommer til innsikt i arbeidsoppgavene i de underliggende leddene. I forsvaret benyttes linjeorganisasjon oftest i operative enheter, som krever at de har klare kommando og meldelinjer.

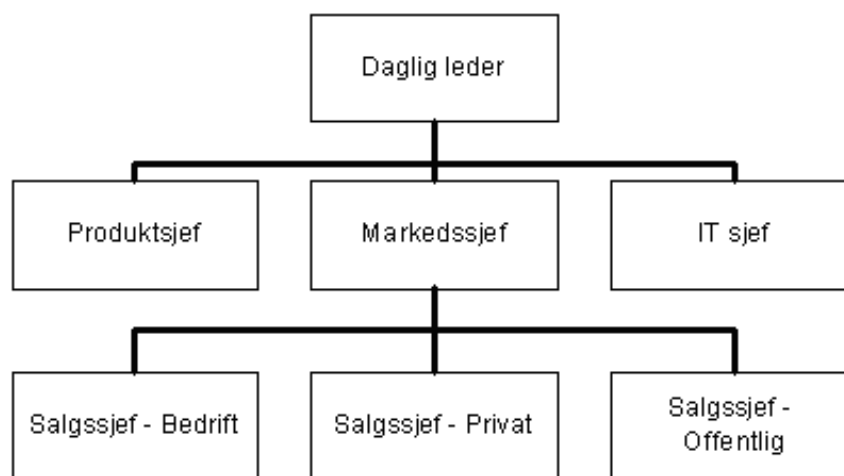


Modell: Linjeorganisasjons (Revang and Ruud 1998, 7).

4.1.3 Linje-stabsorganisasjon:

En annen organisasjonsmodell som blir benyttet i forsvaret, er Linje-stabsorganisasjonsmodellen.

Denne modellen bygger noe på modellen ovenfor (Se figur 1). Forskjellen er at i denne modellen har sjefen/ øverste befal et eget hjelpeapparat (stab), som assisterer han med å lede organisasjonen. Staben er ikke et ledd i kommandokjeden, så i utgangspunktet benyttes samme prinsipper angående kommandoforhold, som i en linjeorganisasjonsmodell. Ved å skape en stor fagkompetanse i stabene, ivaretar man de behovene som er nødvendige for innsikt og oversikt på forskjellige nivåer. Ulempene i dette er at er en mer tidkrevende prosess fordi de skal igjennom ulike ledd og «knutepunkter». Dette er tidskrevende i forhold til ren linjeorganisasjon.

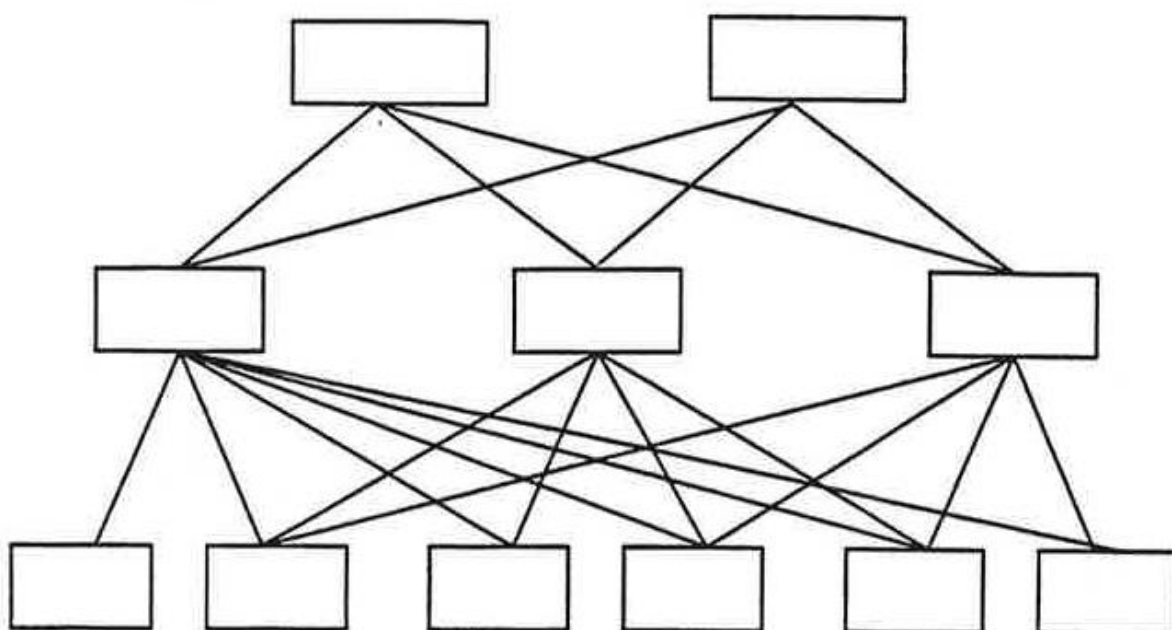


Modell: stabsorganisasjon (Revang and Ruud 1998, 7).

4.1.4 Den funksjonelle organisasjonsmodellen:

Denne modellen kan man kalle ett motstykke til linjeorganisasjon. Det er ett fremtredende prinsipp at ledelse og ansvar er fordelt med bakgrunn på faglig kompetanse. Modellen kan gjenkjennes ved at ett ledd i organisasjonen kan ha flere ansvarlige. Man har en ansvarlig for hvert spesielle fagområdet som har lov til å gi ordre og ta beslutninger innenfor sine ansvarsområder.

I denne modellen har hvert ledd i organisasjonen direkte kontakt med de ulike spesialfeltene. Organisasjonen kan på denne måten utnytte kompetansen mer effektivt enn ved linjeorganisasjonsmodellen. Ulempene ved denne organisasjonsmodellen er at det er mange ledere, som potensielt kan føre til konflikter og uenigheter. Blant annet kan det være at ordre og kommandoer strider imot hverandre i de samme ansvarsområdene. Det er også krevende å forholde seg både til leder og medarbeidere, ettersom det er mange kryssende kommunikasjonsveier. Skal en slik organisasjonsmodell fungere, må ansvarsfordelingen være klar og entydig mellom de forskjellige leddene. Organisasjonsleddene må også koordineres på en rask og effektiv måte (Revang and Ruud 1998).

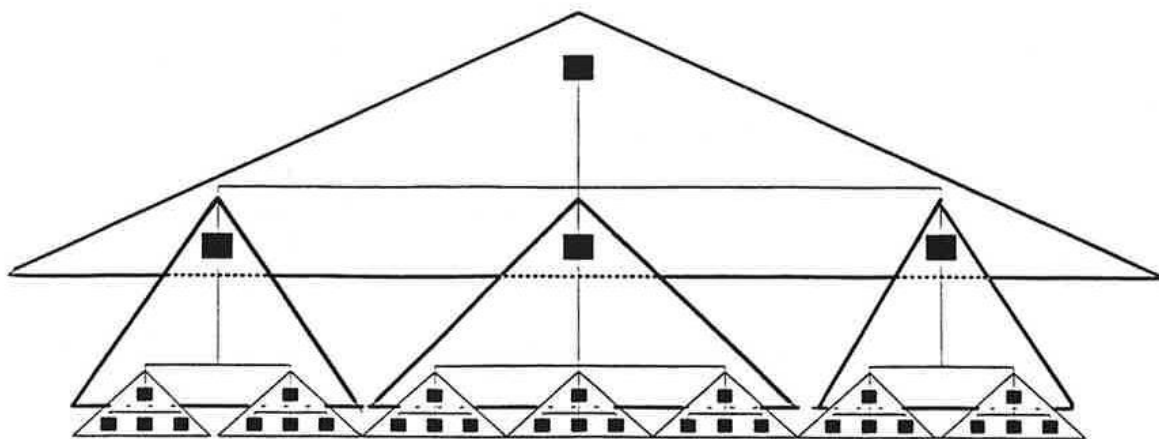


Modell: organisasjonsmodell (Revang and Ruud 1998, 8).

4.1.5 Likerts Organisasjonsmodell:

Likerts organisasjonsmodell bygger på linjeorganisasjon sine prinsipper. Denne modellen har et stort behov for kompetanse og innsikt videre utover de formelle ansvarslinjene, tenkt ivare tatt ved sideveis kommunikasjonslinjer.

Organisasjonen er bygd opp av hierarkisk inndelte undersystemer, hvor ledere på et mellomtrinn både leder den gruppen h*n er sjef for, samt deltar i et lederteam med personer på samme tilgrensede ansvarsnivå. Med andre ord: det er flere ledere med forskjellige ansvarsområder, som også samarbeider seg imellom (Revang and Ruud 1998).



Modell: Likerts Organisasjonsmodell (Revang and Ruud 1998, 9)

4.1.6 Organisasjonsformer i Forsvaret:

Den grunnleggende organisasjonsformen i forsvaret, er linjeorganisasjon. Men som tidligere nevnt, benyttes også noen andre modeller, dog noe tilpasset forsvaret. Årsaken til dette er fordi det er de klare kravene til ansvarsforhold og kommandolinjer, og de stilte kravene i fredsvirksomheten.

I de lavere organisasjonstrinnene er en linjeorganisasjon overlegen, men på de høyere trinnene er linjestabsorganisasjon brukt hyppigere. Her har stabene en viktig organisatorisk virkning. Likerts organisasjonsmodell benyttes vanligvis ved sjefsmøter på ulike nivåer. Den funksjonelle organisasjonsmodellen benyttes der det er nødvendig med ansvarsfordeling, som ved for eksempel rapportering av operative og forvaltningsmessige forhold. Organisering av stabene er vanligvis funksjonelt organisert. Her utøver hvert ledd ledelsesstøtte og myndighet innenfor sitt faglige ansvarsområdet. Dette skaper en høy arbeidseffektivitet, og en god utnyttelse av stabens kunnskapsnivå.

Effektiv stabarbeid er avhengig av videre samkjøring og samarbeid på tvers av de forskjellige stabsløddenes ansvarsområder. Både formelt- og organisatorisk sett ivaretas samordningen vanligvis av en stabssjef, som ovenfor sjefen har det overordnede ansvar for stabens virksomhet. Stabene har vanligvis et hierarkisk inndelt organisasjon, med ansvars- og arbeidsfordeling på flere trinn (Revang and Ruud 1998, 10).

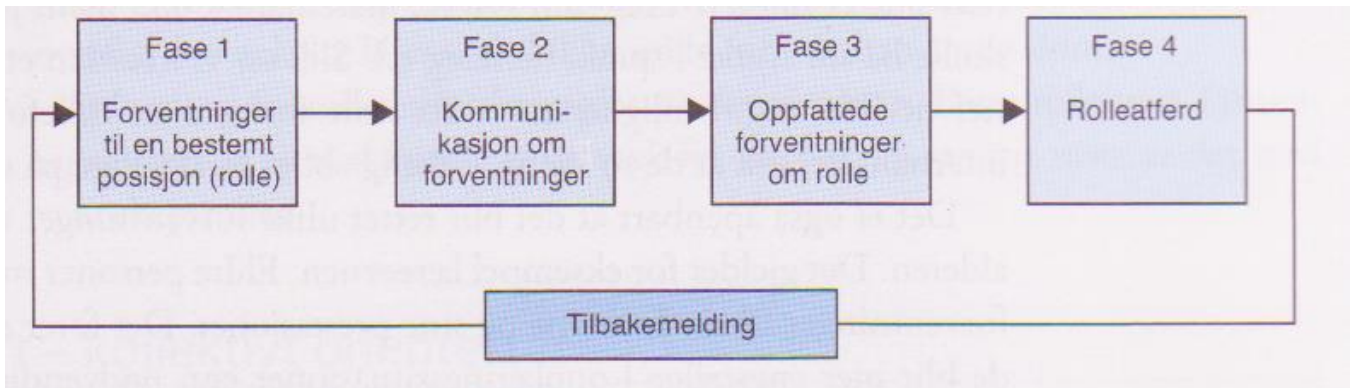
Ut ifra modellene som det nå er blitt redegjort for, så kan vi se at det som oftest er en overordnet sjef, med flere staber og stabssjefer under seg. Stabssjefene tar beslutninger i sine staber, med en bakgrunn i deres overordnede kommandoer og beslutninger. Altså er stabssjefene og staben der for å hjelpe den overordnede med å gjennomføre oppdrag. Stabssjefene er i stand til å foreta beslutninger innenfor sine fagområder, men de skal basere seg på hva deres overordnede sjef igjen sier og gjør. Overordnet sjefs rolle kan forklares med at han skal ligge i forkant med tanke på planlegging og iverksetting av stabens arbeid. Videre er det stabssjef som skal videreformidle ordren til staben sin, samtidig som han skal overvåke, koordinere og kontrollere stabens arbeid.

Informasjonsflyten går fra overordnet sjef, til stabssjef, for så ut til staben. Det er stabssjefen sitt personlige ansvar at beslutningene til den overordnede sjefen blir gjennomført.

Både overordnet sjef, og stabssjef har ansvar for å få med seg hele staben når de jobber mot gitte mål og beslutninger. For å effektivisere dette, så er det viktig at de konfliktsituasjoner som finnes må oppdages tidligst mulig slik at problemene ikke får videre konsekvenser for hele staben. Et annet prinsipp som benyttes, er at staben jobber med sjefen, ikke for sjefen. Dette effektiviserer arbeidet, og øker kvaliteten på løste oppdrag/ kommandoer/ problemer.

4.2 Roller på arbeidsplassen

Definerte roller og ansvar er en nøkkelfaktor for at ledelsen skal kunne stole på at medarbeiderne gjør en bra og effektiv jobb. Når det oppstår endringer i rollene og hierarkiet oppstår det som heter *rolleepisoder* som vises i modellen under (Haukedal 2010).



Modell: Rolleepisoder (Haukedal 2010).

Rolleepisoder er en bestemt prosess som starter med en forventningene som finnes i forhold til en stilling. Eksempel på dette kan være at en avdelings leder får en ny kvartalsjef og avdelingslederen forventer at den nye kvartalsjefen vet at han har ansvaret for større og mer omfattende beslutninger samt krevende arbeidsoppgaver. Forventningene til avdelingslederen kommuniserer enten ved hjelp av kroppsspråk og klar tale, helt til kvartalsjefene har innfunnet seg i sin nye rolle som vist over i modellen (Haukedal 2010).

Kartlegging av leder og arbeidsroller er viktig for å kunne forebygge rollekonflikter på arbeidsplassen. En måte å fastsette roller og ansvar er å organisere forventings seminar hvor de ansatte forklarer hva de forventer av hverandre og dermed kan tilpasse arbeidsoppgaver samt ansvarsområder. Ved å kartlegge de ulike rollene og ansvarsområdene, kan det medvirke til mer effektivitet på arbeidsplassen samt mindre beslutningsvegring. Dette kan altså være med på å minimere risikoen for en beslutning tar unødvendig lang tid og riktig person tar avgjørelsen.

Ved at medarbeideren vet hvilke personer som har hvilke ansvarsområder kan det sørge for at beslutningene blir tatt av rett person rasket mulig istedenfor under eller over kvalifisert personell (Haukedal 2010).

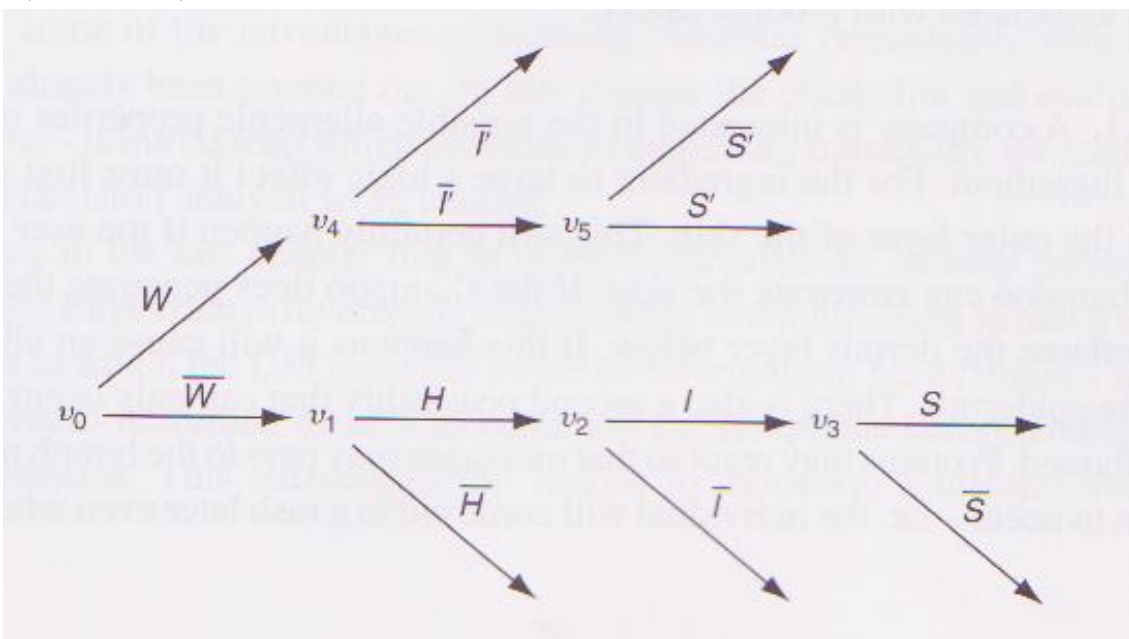
4.2.1 Normer

Normer utvikler seg normalt over lengere tid, men kan også dannes raskt. Normer kan oppstå på forskjellige måter som at man vedtar regler i fellesskap eller at normene skapes av handlinger. Et eksempel på dette kan være at når medarbeidere er i tvil om de skal ta en beslutning som de har myndighet til, men velger å sende avgjørelsen videre til høyere hold. Om dette gjentar seg kan det utvikle seg til en nødvendig norm og skape unødvendig stor beslutningsvegring hos medarbeideren (Haukedal 2010).

Normer er ikke nødvendigvis alltid negative, ved å skape normer om at man må ha tilstrekkelig informasjon før man tar viktige beslutninger, kan det minimere risikoen for at det blir en feilvurdering av situasjonen og dermed tar en mindre gunstig avgjørelse (Haukedal 2010).

4.3 Beslutnings tre

En av de mest brukte modellene for beslutningstaking er beslutningstreet (Smith 2010). Modellen tar utgangspunkt i hvordan situasjonen utvikler seg etter som beslutningstakeren beslutter ulike avgjørelser. Det vil si hva som vil skje om beslutningstaker går for alternativ en, to eller tre. Formålet er å kunne prøve å se for seg hva som kommer til å skje ved å ta de forskjellige avgjørelsene. Ved å tenke igjennom mulige ulike utfall, kan beslutningstaker bruke analysen til sin fordel. Ved at beslutningstaker sammenligner de ulike utfallene og dermed raskt kan få en oversikt om hva som vil den beste beslutningen (Smith 2010).



Modell: Hendelse tre (Smith 2010, 30)

Denne modellen kalles «hendelses tre» grunnet utfallet av de ulike situasjonen ikke påvirkes av beslutningstaker. Beslutningstaker tar en beslutning i først ledd, videre i leddene kan ikke beslutningstaker påvirke utfallene da de ulike alternativene er påvirket av tilfeldighet. I modellen vist ovenfor, vises det ulike utfallene ved bruken av en type Shampo. Sjampo inneholder et stoff en av ti personer vil reagere på. Bokstavene W og W symboliserer at personen som bruker Sjampo blir påvirket av kjemikaliene og videre ikke kan påvirke utfallene. De andre symbolene symboliserer de ulike utfallene av reaksjonen. Det kan være for eksempel kløe, irritert hud og misfarging. I dette eksempelet har produsenteten av sjampo satt opp hendelse treet for å prøve å forutse hva de ulike utfallene kan være (Smith 2010).

Om man setter opp en komplett modell med de alternative utfallene blir modellen kaldt for et «sannsynlighets tre» (Smith 2010). Grunnen til at de blir kaldt et sannsynlighets tre er at man skal prøve å kartlegge de ulike utfallene, og dermed kan regne på hvilket utfall som er mest sannsynlig. Denne beslutningsmodellen kan brukes som et verktøy ved at man ser på de ulike utfallene og dermed kan modellen gi en mulig oversikt over hvilke utfall som kan oppstå dersom man velger de ulike beslutningene. Trene sette også opp for å minimere risiko, ved at beslutningstakeren kan regne sannsynligheten for ønsket oppnådd resultat. Ved å regne på dette kan beslutningstaker få bedre innsikt i situasjonen og kan ut ifra modellen ta en avgjørende beslutning (Smith 2010).

4.4 Ulike Beslutnings typer

Her vil vi ta for oss ulike beslutningstyper og fortelle litt om hvilke situasjoner man bruker de.

4.4.1 Reglementsfastede beslutninger:

Denne type beslutninger baseres på lover og regler.

I en slik beslutningssituasjon vil beslutningstagerens viktigste oppgave være å tolke/ anvende lover/ regler på en riktigst mulig måte. F. eks. vil det være viktig at vedkommende stiller seg spørsmål som «Er dette innenfor eller utenfor», eller «Er det slik regelen er ment å tolkes, evt. støttes det av andre regler/ paragrafer».

Dersom en beslutning tas på feil grunnlag i en slik situasjon, er det enten fordi regelen har vært misvisende, eller at regelen er blitt anvendt feil pga. mistolkning.

Dersom dette forekommer vil dere være viktig at ledelsen/ den med ansvar for beslutningstageren forstår forskjellen på et regelbrudd og misforståelser, evt. sløvheter (ved gjentakende feiltolkninger).

Ved en nødssituasjon som krever brudd av regler, vil det være avgjørende med erfaring og trening for å forstå når dette burde gjøres, og om det burde gjøres (Larsen 2009).

4.4.2 Konsekvensorienterte beslutninger:

Dersom man baserer beslutningstakingen sin på regler, vil det ikke være beslutningstagerens fulle ansvar å tenke på langsiktige konsekvenser. F. eks. gi asyl eller ikke til en person, i dette tilfellet vil det ikke være saksbehandlers oppgave å se konsekvensen av innvandring i Norge om 50 – 100 år, men om person har rett på asyl eller ikke.

Regelorienterte beslutninger er fortidsorienterte, i motsetning til konsekvensorienterte beslutninger som er fremtidsrettede. Dersom man anvender konsekvensorientert beslutning er det viktig å ha oversikt over årsaks- og virkningsforhold i det man driver med. Derfor er det ofte ledere som har denne typen beslutningsansvar.

Dersom man ikke har oversikt over årsaks og virkningsforhold når man tar en slik beslutning, kan det være kritisk, da man kan ha vanskeligheter med å se hva målet (hensikten) for beslutningen er, og derfor ta en beslutning på feil grunnlag (Larsen 2009).

4.4.3 Prosedyrebaserte beslutninger:

I visse situasjoner vil det alt være forutbestemt et handlingsmønster, dette er beskrevet som prosedyrer. I slike situasjoner vil det ofte være beskrevet hvilke type beslutninger som skal tas på hvilke nivåer, og i noen situasjoner vil det også være prosedyrer for beslutningstaking, for å sikre en viss kvalitet på beslutningene (Larsen 2009).

4.4.4 Gå/ ikke gå – beslutninger:

Denne typen beslutninger kan beskrives med et eksempel: Dersom X inntreffer, skal du gjøre Y. Dette kan eksempelvis være: Hvis en varsellampe lyser, så stopp motoren.

Dette er den typen beslutninger som enklest kan automatiseres. Ved en automatisering av beslutningsprosesser kan det føre til sløvhet, og føre til at folk ikke griper inn i sunn fornuft, det er derfor viktig å sørge for at tilliten til en slik automatiseringsprosess ikke blir for stor blant de som operer det (Larsen 2009).

4.4.5 Ikke-programmerte beslutninger:

Engangskarakter over beslutningene. Fremstår ofte som tilfeldige/ uvanlige for tageren. Situasjonen bærer ofte preg av at den ikke er planlagt, og kan få beslutningstagerne til å føle ubehag. Ofte ender parter opp med å være uenige i løsningen man kommer frem til, og det kan hende det blir «omkamper» for å endre utfallet (Larsen 2009).

4.4.6 Problemløsning

Her forsøkes det å løse konkrete problemer (eller tilsvarende). Ofte gjøres dette ved å gjøre mange små beslutninger, altså man bryter problemet ned. Dersom man ender opp med mange løsninger, vil man være nødt til å velge en av dem (Larsen 2009).

4.4.7 Ledelsesbeslutninger:

Det er viktig at man definerer hvem som skal ta hvilke beslutninger i en ny oppstartet organisasjon, for så å bygge opp organisasjonen basert på dette. Samtidig må man finne ut hvilke personer som skal gis retten til å handle med fullmakt, og hvem som skal kunne godkjenne vedkommende sine beslutninger, slik at det skjer ut ifra bedriftens beste. Godkjenningsprosedyrer kan på en side sakke ned farten på beslutninger som trengs å tas fort, men på den andre siden kan de forhindre at det tas dårlige beslutninger (Larsen 2009).

4.4.8 Beslutningens sammenheng

Det er sjeldent slik at ting foregår i et fast løp. Ting forandrer seg, og konsekvensene er ikke alltid fullt ut kontrollerbare eller forutsigbare. Er man en beslutningstager er det viktig å være obs på dette, og dersom man har tid kan det være lurt å se nærmere på det som forårsaker at man må gjøre en beslutning.

Dersom man ikke har tid til dette kan det i det minste være lurt å ta det innover seg at det kan oppstå uforutsette situasjoner og konsekvenser, slik at man ikke blir så lett overasket og satt ut av spill. At det kan oppstå uforutsette konsekvenser i en beslutningssituasjon, betyr at det alltid er en tilstedeværende mulighet for at beslutningen man tar, er feil. Konsekvensene kan ofte dukke opp i en senere anledning, og det kan være for sent å snu beslutningen (Larsen 2009).

4.4.9 Utenforliggende forhold

Et eksempel på utenforliggende forhold kan være at man i en situasjon går inn i et land med militæret, i en hendelse hvor dette er nødvendig vil det ikke være slik at man bare kan tenke på det militæret, men man må ta hensyn til politikk og etiske- og kulturelle faktorer. Dersom man skal handle internasjonalt kan det være lurt å se på landenes kulturer og historie, slik at man ikke «trækker noen på føttene». I mange land har de for eksempel et helt annet syn på æresbegrepet enn vi har i Norge. Et eksempel på dette kan være at man i Thailand ikke skal ha penger i baklommen på buksen sin, for om du da setter deg ned sitter du på din konges ansikt (Larsen 2009).

4.4.10 Gode beslutninger:

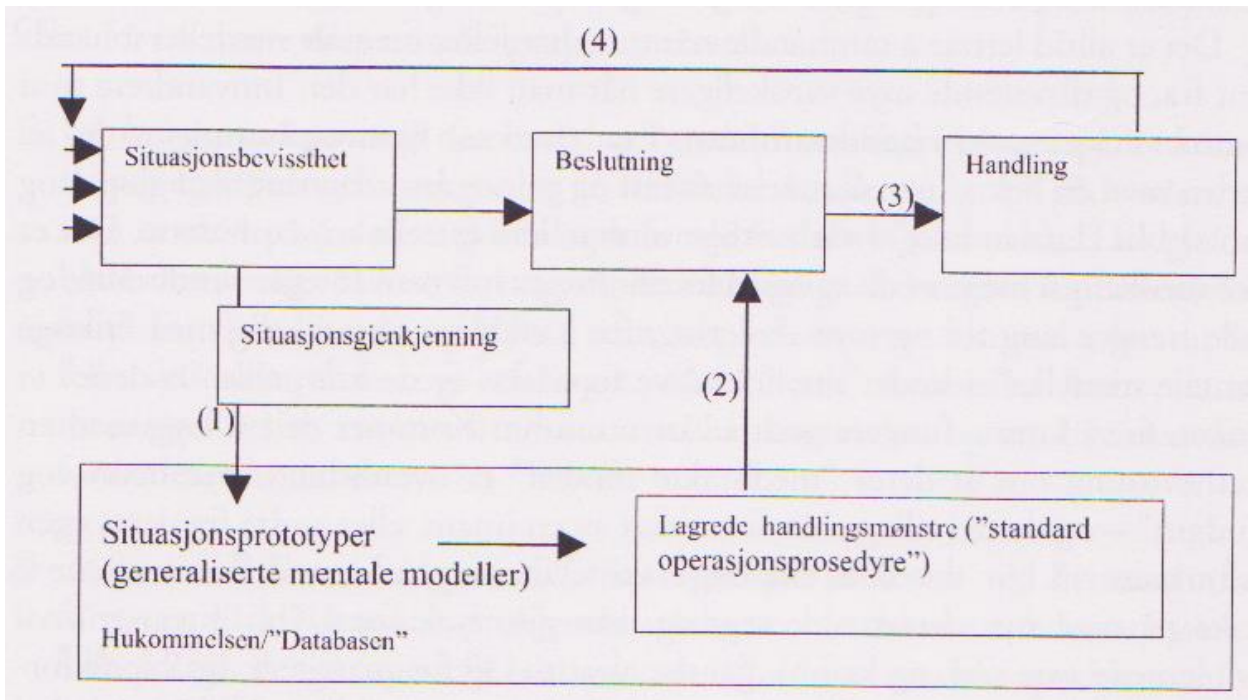
Definisjon fra boken:

En god beslutning er en beslutning som løser problemet eller møter behovet vårt, og ikke koster for mye, verken i penger eller andre virkninger (Larsen 2009, 25).

Dersom man fatter en beslutning som ikke alle som er involvert mener er god, er en dårlig beslutning. Konsekvensen av å fatte en slik beslutning kan være at de som er misfornøyde motarbeider det som er vedtatt, eller hevner seg i en senere anledning dersom de føler seg villedet eller lurt. Det å ta avgjørelsen om en beslutning er god eller dårlig, er ofte avhengig av evnen til å analysere.

Når man gjør dette kan det være lurt å tenke over at de fleste fremtidsanslag er basert på at konkrete forhold skal inntreffe, som f.eks.: Prisen på melk skal falle, da det er meget sannsynlig at en stor andel av kuene i landet dør i 2014.

Altså må disse kuene dø innen 2014, for at prisen på melk skal falle. Rundt dette kan det være mange faktorer som påvirker og avgjør om dette inntreffer eller ikke (Larsen 2009).



Modell: *Situasjonsbevissthet og beslutningstaking* (Larsen 2009, 78)

4.4.11 **Figur 1: Situasjonsbevissthet og beslutningstaking**

Modellen viser hvordan man skal kunne ta beslutninger under press (kort tid), modellen baserer seg på at det alt finnes en fast måte å operere (operasjonsprosedyre) for beslutningstaking eller til situasjonen som krever handling.

Direkte beskrivelse av modellen: 1. Gjenkjenning av situasjonstypen, 2. Hente frem aktuelt handlingsmønster, 3. iverksette handlingsmønsteret snarest (Larsen 2009).

Situasjonsbevisstheten til beslutningstageren vil være styrende for kvaliteten på prosessen, samt beslutningstagerens gjenkjennelsesevne av situasjonstyper og skille de fra hverandre.

Modellen er tenkt å brukes slik at iverksettelse skal skje automatisk, uten for mye analysing og virksomhet (Larsen 2009).

4.5 Operativ Psykologi:

Beslutningstagning i operative situasjoner:

Beslutningens kvalitet er hva som avgjør utfallet av vurderingene som blir gjort i forkant.

Flere typer beslutninger:

4.5.1 SOP (Standard Operating Procedures)

I denne type beslutningstagning er prosessen slik at beslutningstager må gjenkjenne situasjonen, etter dette vil den kategoriseres, da gjenstår det bare å gjøre den prosedyren som er gitt for denne typen situasjon (Eid and Johnsen 2005).

4.5.2 «Mac Gyver Metoden»

Her må beslutningstager ta i bruk kreative strategier, det kan være ufordelaktig om beslutningstager har vært i liknende tilfeller før, da det kan binde vedkommende opp i et løsningsnett. Her vil det altså være riktig å ikke automatisk kategorisere situasjonen, men å se bort ifra det som ville være den tradisjonelle løsningen i situasjonen. Man må se nye sammenhenger, benytte ressurser og redskaper på en ny måte, og det vil være viktig å ikke bli funksjonsbundet eller –fiksert (Eid and Johnsen 2005).

4.5.3 Valg av løsning (Multiattributtvalg)

I denne type beslutningstagning/-situasjon møter man flere løsninger på et problem. Utfordringen vil være å finne den løsningen som er «best». For å finne denne løsningen må man evne å vurdere gode og dårlige sider ved hver løsning, dernest må man vurdere sannsynligheten for at valget vil føre til det forventede utfall. Som vist i modellen beslutnings tre se side 11. Man må også velge en beslutningsregel: Kompensatorisk kan en svakhet veies opp av styrker ved alternativet. Eller ikke-kompensatorisk, minimums eller maksimums verdier, cutt-offnivå. Et alternativ må tas vekk da det f.eks. tar for lang tid, eller koster for mye penger (Eid and Johnsen 2005).

4.5.4 Kreative, intuitive beslutninger

Her finnes det ingen mal eller prosedyre for hvordan man skal gå frem. Beslutningstager(e) må improvisere, gjerne ved bruk av erfaringer fra liknende situasjoner, men kan også se bort ifra standardløsninger uten at det er et problem. Typiske kjennetegn ved situasjoner som dette er at man vet hva utgangspunktet er, og man vet hva målet ved beslutningen er, men veien fra utgangspunktet til målet er uviss (Eid and Johnsen 2005).

En annen måte å kategorisere/ skille beslutninger på er mellom strategiske, operasjonelle og taktiske beslutninger.

4.5.5 Operasjonelle beslutninger

Her ser man ofte på kortsiktige effekter, med rutemessig preg. F.eks. man planlegger en rute man skal gå opp mot kartet, sammen med hvordan værmeldingen er for de forskjellige rutene samme dag.

4.5.6 Taktiske beslutninger

Her ser man ofte på langsiktige effekter, med lite rutemessig preg. F.eks. når og hvordan en bedrift skal presentere en nedbemanningsplan.

4.5.7 Strategiske

I strategiske beslutninger ser man ofte på langsiktige effekter, gjerne en spesiell målsetning for en gitt organisasjon. F.eks. Hvordan skal Det Norske Forsvaret markedsføre seg gjennom en fredsbevarende operasjon? (Eid and Johnsen 2005).

4.6 Beslutningsprosessens faser:

En beslutningsprosess inneholder flere faser/ steg, før man kommer frem til den endelige beslutning. Uavhengig av hvordan type beslutning som tas, er det ofte de samme fasene som gjennomgås i beslutningsprosessen. Klein (1997: 127) har foreslått en generisk fire stegs modell for å beskrive fasene:

1. Identifisering av problemet
2. Generering av løsning
3. Evaluering av løsningsforslag
4. Utføring av handlingen (iverksettelse av løsning)

4.6.1 Fase 1 - Identifisering av problemet

Foregår det en innhenting av informasjon, for å kunne gjøre en problemformulering og for å kunne gjøre en riktig identifikasjon av problemet. Dette er viktig for å kunne se omfanget av problemet, for å igjen kunne gjøre en riktigst mulig løsning av det. En konsekvens av dårlig arbeid i denne fasen er at ressurser blir satt til å løse allerede løste problemer. Feil eller dårlig bruk av ressurser kan igjen føre til at man ikke får satt tilstrekkelig med ressurser til å løse de faktiske problemene. Videre i *fase 1* vil man definere målsettingen til beslutningen, slik at beslutningen som senere skal tas lever opp til de forventningene man har (Eid and Johnsen 2005).

4.6.2 Fase 2 – Generering av løsning

Vil det genereres en eller flere mulige løsninger på problemet. Ved begrenset tilgang på informasjon, vil det genereres færre løsninger/ alternativer. Det kan også føre til valg av lite hensiktsmessige løsninger i forhold til hva det egentlige problemet er.

Det som vil sette begrensninger for *fase 2* er hvor mye tid, ressurser og krefter en har tilgjengelig.

4.6.3 Fase 3 – Evaluering av løsningsforslag

Denne fasen går ut på evaluering av de løsningsforslagene man har kommet frem til, derfor varierer det veldig på hvor mye tid denne prosessen bruker. Denne fasen vil også variere som en følge av hvordan man skal evaluere løsningene. Et eksempel er at man evaluerer ut ifra kvaliteter som gjennomførbarhet, mulighet for inntjening, risikomomenter og pris. Ofte blir disse kvalitetene målt ut ifra egen meningen, istedenfor objektivt. De kvalitetene man velger å legge vekt på, vil farge hvordan de utfallet av de forskjellige alternativene blir.

4.6.4 Fase 4 – Utføring av handlingen

Vil man forsøke å involvere de forskjellige partene for å få implementert beslutningen, for å få dette til er det sentralt at partene føler en viss forpliktelse ovenfor valget. Som en følge av at man involverer forskjellige parter, vil ansvaret rundt beslutningen ofte bli *pulverisert* da hver enkelt part får veldig lite ansvar. Dette er for øvrig et kjent fenomen i psykologien, hvor man kan se at enkelt personer er mer villige til å ta en stor/ høy risiko dersom de er en del av en gruppe, kontra når de står alene som enkelt individer. Man kan også finne flere ekstreme holdninger i en gruppe, enn hos enkeltindivider.

Å evaluere beslutningens utfall har en stor betydning, men blir ofte undervurdert. Dersom det er blitt gjort en klar definisjon av formålet ved beslutningen, før den blir tatt, er det forholdsvis enkel prosess å gjøre en evaluering av den. Dersom det blir satt av tid til å gjøre en evaluering av positive og negative virkninger av beslutningen i etterkant, vil dette være til stor hjelp ved senere situasjonen, og kvaliteten på senere beslutninger i liknende situasjoner kan fort få en høyere kvalitet, og det er derfor det er viktig å sette av tid til å evaluere beslutningsprosessen, eller evaluering av en øvelse (Eid and Johnsen 2005).

4.7 Beslutningsfellene: noen vanlige feil i beslutningstaking

Her vil vi ta for oss noen av de vanligste feilene som blir gjort ved beslutningstaking.

4.7.1 Bekreftelsesfeilen

Som i ordet, søken etter bekræftelse. Vi søker ofte den informasjon som bekrefter våre hypoteser/ preferanser. Dette innebærer at vi ser bort ifra den informasjon som avkrefter eller fremmer negative sider mot hypotesen(e). Det som forekommer i bekræftelsesfeilen kan også sees igjen i det som kalles overkonfidens, altså en sterk tiltro til egne bedømminger/ meninger (Eid and Johnsen 2005).

4.7.2 Optimismefeilen

Det å tro at ting som oftest går bra. Man har for seg at det er en mindre sjanse for at ting vil gå galt med enn selv, i forhold til andre mennesker. Dette kan ha en positiv effekt på den måten at vi har selvtillit, og tro på det vi driver med, hvilket kan føre til at vi ikke gir opp halvveis. Men dette kan også føre til at man jobber for lenge med synkende prosjekter, eller i beslutningstilfellet ikke gir opp en løsningsalternativ på et problem, selv om alternativet ikke vil fungere (Eid and Johnsen 2005).

Optimismefeilen kan sees i sammenheng med en annen beslutningsfelle som kalles *troen på en rettfærdig tilværelse*. Vi mennesker har en tendens til å tro at rettfærdigheten har en egen gjenopprettelsesbalanse. Vi tenderer til å tenke dette når ting går en imot, hvilket kan være positivt, så man ikke gir opp. Den negative siden er at vi ofte tillegger ofrene i en situasjon skyld når noe går galt. For eksempel at de ikke hadde gjort et godt nok forarbeid, som vi selvfølgelig hadde gjort selv. Eller når noen blir voldtatt, så tillegger vi dem skylden at det må ha vært noe med oppførselen eller adferden deres, selv om ofret mest sannsynlig bare var helt tilfeldig, og ikke kunne ha påvirket situasjonen på noen måte selv (Eid and Johnsen 2005).

4.7.3 Innramming (framing)

Måten et problem blir formulert, får innvirkning på de valgene som blir gjort.

For eksempel så høres det bedre ut at noe er «90 prosent sikkert», istedenfor «10 prosent usikkert», hvilke av disse alternativene du fremstiller i en problemformulering, vil ha stor innvirkning på om det kanskje i det heletatt vil bli vurdert som et problem.

For å sette det litt mer på kanten: Det er 90 prosent sikkert at pengene dine er trygge i denne banken, flott tenker du. Det er 10 prosent sjanse for at pengene forsvinner. Et annet eksempel: 300 av 400 smittede, fikk livet sitt reddet, høres mye bedre ut enn at 100 av 400 smittede døde (Eid and Johnsen 2005).

4.7.4 Status quo

De fleste mennesker foretrekker at situasjonen forblir mest mulig lik som den er per nå. I det dagligdagse liv vil ikke dette nødvendigvis være negativt, da dette fører til at vi forblir i vår jobb, i det ekteskapet vi er i eller vårt nåværende bosted. Men i arbeidslivet kan dette bli et problem hvis en situasjon krever innovasjon/ nytenkning, men dersom det blir gjort slå lederne negativt ned på det, da dette vil endre nåværende situasjon. Eller at ledere slår ned på de som våger å ta beslutninger, mens de som forholder seg passive (altså over lengre tid forverrer situasjonen) forblir «ustraffet», altså på en måte «belønnet» (Eid and Johnsen 2005).

4.7.5 Sunket kostnad

Med denne beslutningsfellen menes det at vi ofte vegrer oss for å innse at tapt er tapt, for eksempel i et prosjekt hvor man har investert mye ressurser (penger, krefter og arbeidskraft), så man fortsetter å spe på i håp om at det til slutt vil gi avkastning, istedenfor å investere ressursene i et mer lovende prosjekt. Dette oppstår ofte fordi man gjerne vil gjenvinne noe av det tapte, så mye at det ofte vil overskygge at investeringen kunne fått bedre avkastning et annet sted. Dette har også sammenheng med at man har vondt for å innrømme at man har gjort feil (Eid and Johnsen 2005).

4.8 Intuitiv beslutningstaking.

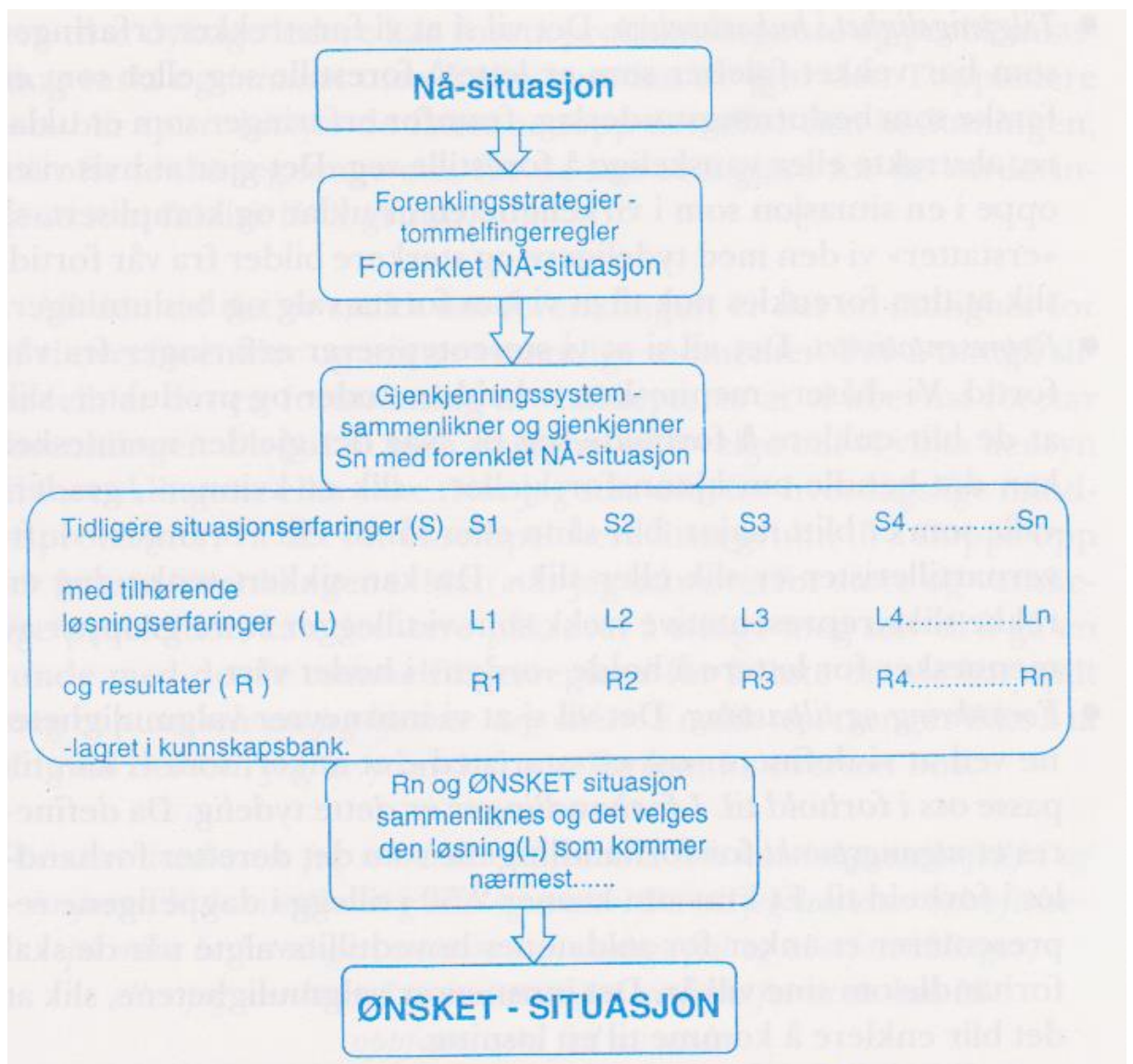
Intuitiv beslutningstaking bygger på at et problem oppstår, og hvordan man skal komme seg fra nå situasjon til ønsket situasjon. Gjennom oppveksten gjennomgår mennesker en sosialiseringssprosess hvor vi lærer kultur, normer og regler. Ved gå igjennom en slik sosialiseringssprosess tar vi beslutninger uten å reflektere over det i særlig stor grad, dette er situasjoner i daglig livet mennesket er vand til å støtte på. Dette kommer av vår personlighet og personevner. Personlighetsutvikling innebærer å utvikle evnen til å gjennomføre en forandring til ønsket situasjon (Solheim, Henriksen, and Skjevdal 1995).

Mennesker løser problemer eller oppnår ønsket situasjon enten ved beviste eller intuitiv problemløsning. Bevist problemløsning er når personen kan forklare hvordan han vil fylle gapet mellom faktisk situasjon og ønsket situasjon. Når personen løser gapet mellom de to ulike stadiene på en ubevist måte kalles dette for intuitiv problemløsning (Solheim, Henriksen, and Skjevdal 1995).

Intuitiv ekspertkunnskap, er tidligere beslutnings erfaring som mennesket husker og kan hente frem i beslutningssituasjoner. Denne kunnskapen er intuitiv da den lagres og hentes frem når man står ovenfor en beslutning. Denne fremkallingen av tidligere erfaringer kan være både bevist og ubevist. Personen vil sammenligne dette problemet med et tidligere og huske hvordan resultatet av beslutningen ble. Personen vil på dette grunnlaget ta en beslutning (Solheim, Henriksen, and Skjevdal 1995).

Modellen under viser stegne fra nå situasjon til ønsket situasjon. Hvor $S - S_n$ representerer tidligere situasjonserfaringer. $L - L_n$ representerer tidligere løsningserfaringene, $R - R_n$ representerer de tilhørende løsningene de førte til. Etter midt stadige sammenlignes resultatene i fra tidligere erfaringer ($R-R_n$) med ønsket situasjon og beslutningstaker fatter beslutninger etter det. Denne modellen blir vurdert og gjennomført meget raskt. (Solheim, Henriksen, and Skjevdal 1995).

Vi kan derfor kort si at intuisjon kan betraktes som tidligere analyser som er frosset om til vaner og til evne til å reagere hurtigere på situasjoner (Solheim, Henriksen, and Skjevdal 1995, 260)



Modell: intuitiv beslutningstaking (Solheim, Henriksen, and Skjevdal 1995, 261).

4.8.1 Intuitive forenklingstrategier

Forenklingstrategier også kaldt tommelfinger regler, de har som funksjon å gjøre situasjonen gjenkjennbare gjenkjennbar og mulig å håndtere. Det er tre viktige tommelfinger regler:

1. Tilgjengelighet i hukommelsen

Mennesker foretrekker erfaringer som tidligere har vekket følelser og som er enkelt å sette seg inn i. Samt at personen har fatte beslutninger i denne typen situasjoner tidligere. Mennesket tar avstand fra situasjoner som er uklare og kompliserte, disse erstattes med forenkling slik at vi lette gjenkjenner situasjonen.

2. Representativitet

Her handler det om å plassere mennesker, arbeidsmetoder og ulike produkter etter vår tidligere erfaringer. Plasseringene går gjerne på beslutningstakers oppfatning av ulike stereotyper. Dette gjør mennesket slik at det skal bli enklere å forholde seg til.

3. Forankring og tilpassing

Her innsnevrer beslutningstaker valgmulighetene ved at beslutningstaker velger seg et startsted. Dette ser man ofte i forhandlinger, det blir gitt et start bud så man vet hvor sånn ca. Man er i forhold til hverandre og forhandler ut ifra dette. På denne måten innsnevrer man både valg og forhandlings mulighetene, det kan også bidra til å effektiviseres prosessen.

Beslutningstakere benytter ofte disse forenklingstrategiene, og på enkelte problemer gir de oftere bra enn dårlige beslutninger. Det er en av årsakene til at dyktige ledere klarer å løse problemer og ta gode beslutninger intuitivt. Når de blir spurt hvorfor de tok de valgene de gjorde hender det at de bruker lang tid på forklare sine vurderinger da mye går på «automatikk» (Solheim, Henriksen, and Skjevdal 1995).

Få mest ut av intuitive beslutninger:

Forutsetningen for å få fullt utbytte av dine intuitive problemløsningsevner, er at du som leder har tillit til dine egne tidligere erfaringer, og at du tør å stå for det din indre stemme forteller deg, selv om du i øyeblikket ikke kan gi rasjonell og logiske forklaringer på dine valg og beslutninger (Solheim, Henriksen, and Skjevdal 1995, 264).

4.9 Beslutningstaking i praksis: Modeller og metoder

Her vil vi ta for oss noen modeller og metoder på beslutningstaking ifølge Klein sin bok.

4.9.1 Naturlig beslutningstaking:

Beslutninger tas hver fag, både store og små. Noen stillinger krever flere beslutninger enn andre, som for eksempel i næringslivet, nødetatene og forsvaret. I kritiske situasjoner må beslutninger foretas på svært kort tid, og et ett feilvalg, kan koste millioner kroner, eller i verste fall menneskeliv. En fellesnevner for beslutningstagning, er å ta best mulig beslutning i forskjellige situasjoner. NDM er et uttrykk som dukker opp i beslutningsteorien, eller Naturlig beslutningstaking. NDM bygger på studier av hvordan folk faktisk tar avgjørelser, og tilegner seg kunnskap og informasjon i krevende situasjoner. Det er utført i virkelige situasjoner, ikke i laboratorier, derav navnet Naturlig beslutningstaking. DNM-studier har 8 kjennetegn (Klein et al. 1995).

4.9.2 Fase 1 - Dårlig strukturerte problemer

Når man benytter uttrykket «ill-structured problems», snakker man om oppgaver som er dårlig strukturerte, men det finnes mange like gode muligheter for å løse problemet/oppgaven. Det finnes ikke en strukturert løsning på problemet, men man er nødt til å velge en av mange, eller eventuelt finne ut av en løsning. Med andre ord, det finnes altså ingen bestemte rette eller gale løsninger på problemet (Klein et al. 1995).

4.9.3 Fase 2 - Usikre dynamiske miljøer

Dette bygger på usikre dynamiske miljøer. Med dette menes det at ting kan endre seg hele tiden. Et tenkt eksempel kan være at brannvesenet får beskjed om en liten brann, men grunnet vær, vind, byggemateriale og lignende så kan den eskalere til en stor brann på kort tid. Med andre ord så har de ikke nok informasjon om hele situasjonen, og endringer oppstår. Dette påvirker beslutninger, og beslutningsevnen (Klein et al. 1995).

4.9.4 Fase 3 - Skiftende, dårlig definert, eller konkurrerende mål

Her det snakk om endringer i beslutningsmålet. En slik situasjon kan være at brannvesenet får beskjed om at en brann har eskalerer, da kan målet deres endre seg fra å redde bygg 1, som er tomt for mennesker, til å redde liv i nabobygget som også tok fyr grunnet brann i bygg 1. Målene endres uforutsett, grunnet at de oppstår ettersom ting skjer fortløpende. Ut ifra gangen i situasjonen, så må man ofte sette seg et høyere mål en først antatt, når uforutsigbare hendelser oppstår (Klein et al. 1995).

4.9.5 Fase 4 - Handling/ tilbakemeldinger

Dette punktet bygger på å prøve ut en ting for å løse problemet. Et eksempel vi kan bruke er ved leger og medisinerer. Hvis pasienten reagerer på medisin A, så er det sykdom J som er problemet. Hvis ikke pasienten reagerer på Medisin A, så går legen videre til Medisin B, som bør fungere på sykdom K. Sånn fortsetter det til man finner løsningen, og problemet. Man eliminerer feil underveis for å finne en løsning på problemet (Klein et al. 1995).

4.9.6 Fase 5 - Tidspress

Tidspress. Her utsettes beslutningstaker for tidspress. Her kan det være snakk om sekunder og minutter ved brann eller nødsituasjoner, eller ved lansering av et nytt produkt, så er dager og uker en form for tidspress også. Man må handle på meget kort tid for å oppnå målet sitt. Tidsperspektivet kan endres, man kan tro at man har masse tid, men så endrer situasjonen seg og man må handle i løpet av en vesentlig kortere tid(Klein et al. 1995).

4.9.7 Fase 6 - Høy risiko

Med høy risiko, menes det at hvis det ikke skjer en handling raskt, så kan blant annet liv eller store verdier gå tapt. Ved ett tilfellet av brann kan liv stå på spill eller bygninger. I næringslivet kan det være snakk om en karriere eller penger (Klein et al. 1995).

4.9.8 Fase 7 - Flere beslutningstakere

Innenfor NDM-research, er det ofte flere personer om beslutningene. Det blir ofte delegert ansvar til forskjellige personer som til sammen jobber mot ett felles mål. De tar egne beslutninger, men jobber mot ett og samme mål. Problemer som kan oppstå her, er at det kan forekomme misforståelser/ annen oppfatning av målet. Det ikke sikker alle som deltar er enige i alt som blir sagt og gjort. Det er mange individer med forskjellige roller som deltar om å jobbe mot et felles mål (Klein et al. 1995).

4.9.9 Fase 8 - Organisatoriske mål og normer.

Som tidligere nevnt skjer NDM ofte i sammenheng med organisasjoner eller grupper. Dette er relevant for beslutningstagningen i 2 sammenhenger. Nummer 1: fordi mål og verdier ikke er personlige for ett enkelt individ, eller for det andre, fordi organisasjonen/gruppen kan reagerer på beslutningstagernes ulike problemer ved å etablere mer generelle mål, regler, standardiserte fremgangsmåter, tjeneste doktrine eller lignende retningslinjer.

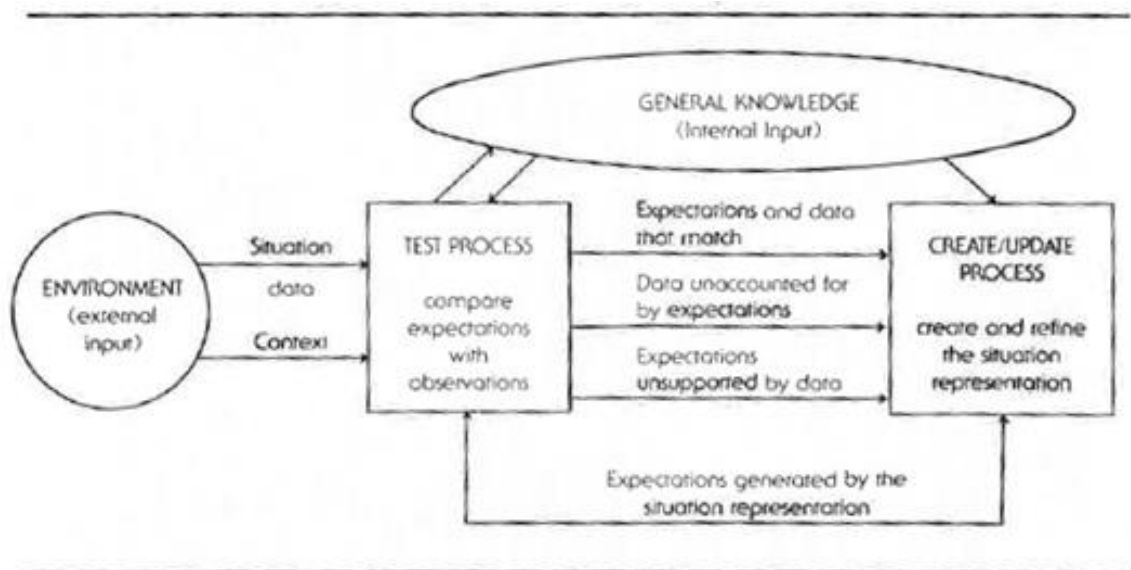
De ovenfor nevnte 8 punktene kjennetegner NDM, og de 8 punktene er ikke mulig å gjenspeile i et forsøkslaboratorium. Det er altså i naturlige omgivelser forsøkene skal foreta seg, for å forstå hvorfor beslutningene blir som de blir, og hva som påvirker de forskjellige beslutningene som blir tatt (Klein et al. 1995).

4.10 Prosess modeller & Typiske modeller.

Det finnes 2 kategorier innenfor beslutningsteori i boken til Klein, og i de 2 kategoriene finnes det flere beslutningsmodeller. Disse 2 kategoriene kaller vi for Process Models og Typological Models. Noen av modellene passer innenfor begge kategoriene.

Innenfor Process Models har vi 5 forskjellige modeller. De 5 modellene er like i at alle avbilder beslutningstaking som en sekvens av aktiviteter. De skiller seg i form i typen av beslutninger og arten av de sekvenser som de beskriver (Klein et al. 1995, 106). Her vil de modellene som er mest relevante for oppgaven bli tatt for seg.

4.10.1 Situasjonens vurdering.



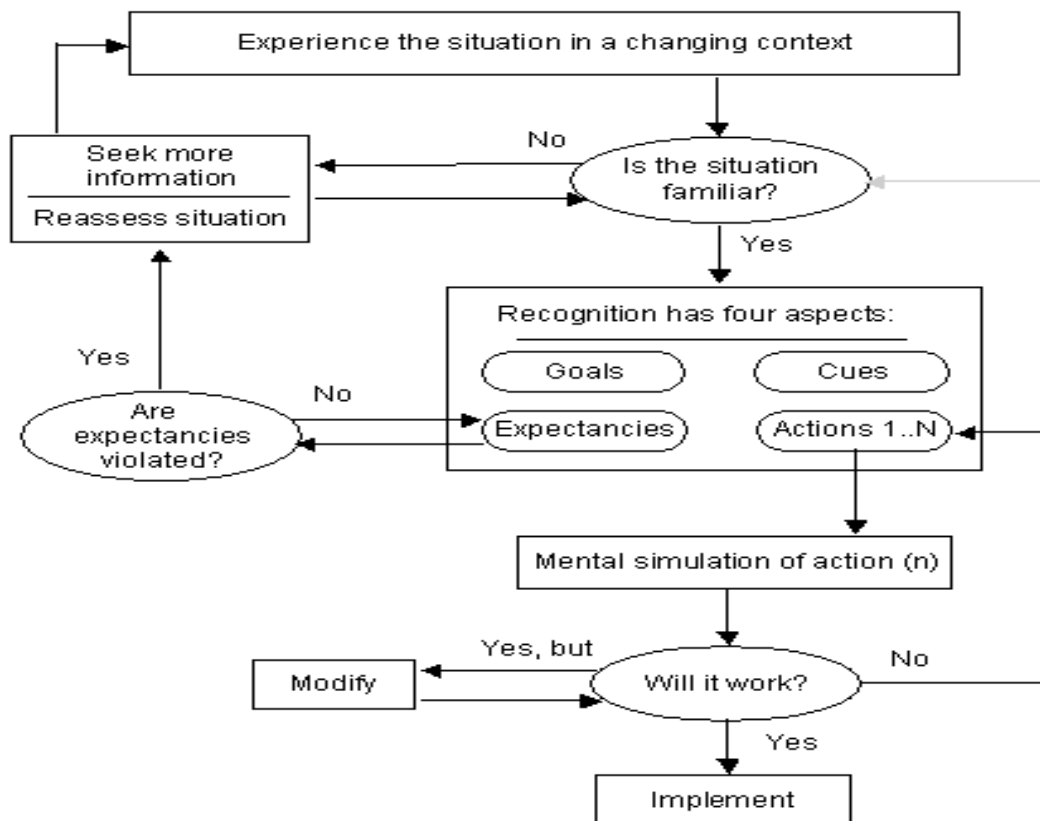
Modell: situasjonsvurderinger (Klein et al. 1995, 105)

Modellen bygger på situasjonsvurderinger, og informasjon.

Et eksempel som er benyttet i boka er en arme av bombefly som er oppdaget ved den Irak-Jordanske grensen til Israel. Her blir det spurt om hvordan Israel skal reagere på scenarioet. Nobel mener her at det er situasjonsvurderingen som avgjør hvordan Israel skal svare på dette.

Situasjonen er oppstått, og Israel har sett disse flyene på radarskjermen sin. Det er den første informasjonen de mottar angående situasjonen. Kombiner dette med «bakgrunnsinformasjon», samt informasjon fra beslutningstakers hukommelse. De ser på radaren at flyene kommer, samtidig som de vet at Irak er fiendtlige, samt at beslutningstakeren kjenner igjen Irakiske fly. Dette er med på å gi beslutningstakeren en vurdering av situasjonen, som fører til videre beslutninger. Situasjonsvurdering er hva som vektlegges her. Informasjon som man innhenter via hjelpemidler, i dette tilfellet en radar, samt bakgrunnsinformasjon fra andre faktorer, og tidligere hendelser, og hukommelsen til beslutningstaker, er alle faktorer som er med på å vurdere situasjonen. Situasjonen oppfattes som truende, og beslutninger må tas. Noble sin modell simulerer ikke hvordan mennesker går igjennom stegene i modellen, men hvordan mennesker følger modellen på sin egen måte. Altså hvordan de oppfatter situasjonen, ikke hvordan de faktisk tar beslutningene. Den neste modellen vi tar for oss, beskriver bedre hvordan mennesker faktisk baserer sine beslutninger på situasjonsvurderinger (Klein et al. 1995).

4.11 RPD-modellen (Recognition-Primed Decisions)



Modell: Recognition-Primed Decisions (Klein et al. 1995, 107)

Klein er ønsket å se hvordan dyktige beslutningstakere håndterte å være effektive under høy stressfaktor og tidspress. Han studerte og forsket på dyktige personer innenfor militæret. De personene han fokuserte på var innenfor infanteriet, ledere for tankstroppene, og ingeniør-bataljonen. Alle disse sektorene krever beslutninger som tas raskt og hurtig. Etter å ha studert de i felt, så sammenlignet han de med «mindre gode» beslutningstakerne og trakk en konklusjon. Konklusjonen ble at den tradisjonelle definisjonen på beslutningstaking, å ta valg fra flere alternativer, ikke benyttes av dyktige beslutningstakere. De sammenligner sjeldent muligheter og alternativer. Isteden vurderer de situasjonens gang, basert på dette så velger de riktig beslutning for situasjonen. Dette kaller Klein for RPD-beslutningstaking. RPD består av 3 faser: Situasjonsidentifiseringsmuligheten, forskjellige valgmuligheter, og mental simulering (Klein et al. 1995).

4.11.1 Fase 1 - situasjonsidentifiseringer:

I denne fasen identifiseres situasjonen som en typisk eller ny situasjon. Er det en typisk situasjon, fører det til typiske handlinger, dersom det en ny situasjon oppstår en ny utfordring hvor gamle rutiner ikke kan benyttes. For å gjenkjenne situasjonen, og guide seg frem til riktig valg av handling må beslutningstakeren identifisere og forklare de kritiske faktorene om hva som skjer, og hva som kan skje. Ut ifra dette, kan beslutningstaker sette seg mål, og velge handlinger basert på å nå målet sitt (Klein et al. 1995).

4.11.2 Fase 2 - Serial Option Evaluation:

Som tidligere nevnt så ser ikke dyktige beslutningstakere igjennom alle valgmulighetene de har, men de ser heller hvem handlinger som er best, for så å evaluere de aktuelle mulighetene. Beslutningstakeren evaluerer mulighetene sine til den passende handlingen er funnet. Handlingene er valgt ut fra en handlingsplan, hvor de er satt opp etter typiske/vanlige situasjoner (nevnt i Fase 1) (Klein et al. 1995).

4.11.3 Fase 3 - Mental Stimulation (mental simulering):

For å kunne evaluere valget beslutningstakeren tar, må han simulere utfallet i sitt eget hode. Beslutningstakeren simulerer de stegene som er valgt, potensielle utfall av disse stegene, problemene som må overkommes ved disse stegene, og da eventuelt hvordan disse problemene må behandles. Som et resultat av simuleringen, vil beslutningstaker enten benytte seg av valget sitt, modifisere det så det passer situasjonen, eller eliminere valget og gå for neste valg i handlingsplanen. Et annet utfall av mental simulering er at beslutningstakeren vurderer hele situasjonen på nytt siden en mental simulering førte til at de oppdaget nye utfordringer og aspekter ved situasjonen (Klein et al. 1995).

4.11.4 RPD, oppsummert

RPD modellen er deskriptiv, m.a.o. er den beskrivende. Den vil altså ikke si hvordan en beslutning bør gjøres, men heller hvordan en erfaren person tar en beslutning i en situasjon. Modellen forklarer hvordan disse personene foretar seg raske beslutninger i hektiske og stressfulle situasjoner hvor mange faktorer endres fortløpende, eller i situasjoner hvor mange ting skjer på en gang. Første fase er altså å finne ut om det er en situasjon som har oppstått før, eller om det er en helt ny situasjon. Dette er med på å redusere unødig tidsbruk og eventuelle forvirringer. Man kan også se for seg realistiske forventninger, noe som gjør fase 2 lettere. I fase 2 ser man gjennom mulighetene man har, ut ifra fase 1 (Klein et al. 1995).

Fase 3 er simuleringen. Her simulerer man valget man har tatt i fase 2, for så å konkludere med om det valget er riktig, om det kreves endringer, eller ett nytt valg.

Klein mener selv at dette ikke er en universell modell som passer for alle, men at den fungerer veldig bra for personer som jobber under høyt stress, men samtidig er eksperter på sitt felt (Klein et al. 1995).

4.12 OODA Loop

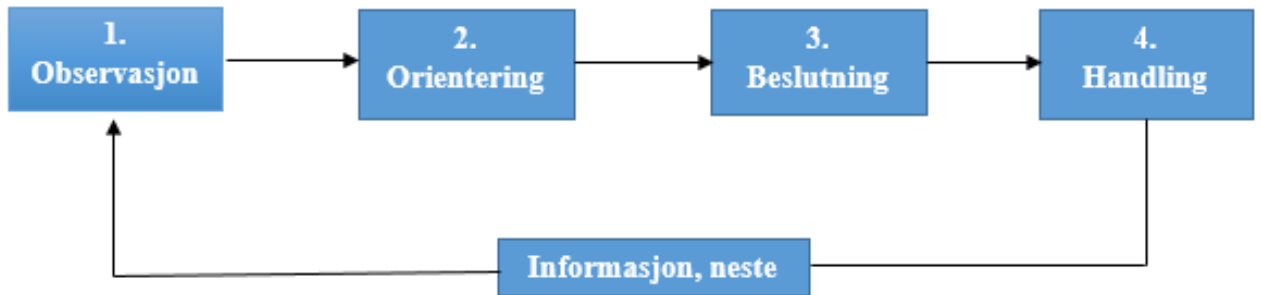
Denne bachelor oppgaven baserer seg på en hoved modell, OODA Loopen. Denne modellen ble utviklet av John Boyd (1928 – 1997), som var en Amerikansk jagerfly pilot. Han tjenestegjorde i det Amerikanske flyvåpenet ifra 1951 til 1975. I hans tjeneste tid deltok han som pilot i Koreakrigen og ble senere instruktør ved flyvåpenets våpenskole. Da han ble instruktør utviklet han ulike militære strategier og teorier. Deriblant hans mest kjente, OODA Loop modellen. Han strategier og teorier ble ikke publisert av John Boyd selv, han presenterte OODA Loop modellen for pentagon og den har siden blidt brukt i trening av jagerfly piloter (Jeppsson 2008).



Bilde: John Boyd

OODA Loop teorien ble utviklet som et verktøy for å kunne ta kvalifiserte beslutninger raskt. Etter at John Boyd utviklet OODA Loopen ble han kjent som «40 sekunders John». Dette kallenavnet fikk han da han brukte i gjennomsnitt 40 sekunder på vinne simulerte luftkamper. John Boyd ga OODA Loopen æren for hans imponerende resultater (Jeppsson 2008).

4.12.1 Modell



Modell: OODA Loop

Modellen består av fire ledd: observasjon, orientering, beslutning og handling. Så tar med individet med seg informasjonen fra den konkluderte beslutningen til neste situasjon. Tanken bak teorien er å bruke denne modellen når man når står ovenfor krevende beslutnings situasjoner. Ved å ta med seg erfaring fra forrige situasjon skal den erfaringen påvirke neste situasjon i en positiv form, slik at beslutningstaker har større sannsynlighet for å ta riktig beslutning i gitt situasjon (Jeppsson 2008).

Faser:

4.12.2 Observasjon

Det første steget i OODA Loop er observasjon. Dette steget iverksettes når beslutningstaker ser og observerer situasjonen. Dette stadiet handler om innhenting av informasjon, beslutningstaker må være informasjonssøkende og ta forbehold om at situasjonen raskt kan utvikle seg annerledes. Desto mere informasjon beslutningstaker anskaffer i observasjons fasen, jo mer riktig vil hans situasjons oppfattelse være. Eksempel på dette er en jagerflys pilots synsfelt, han ønsker å samle mest mulig data om situasjonen. I observasjons stadiet er det viktig at beslutningstaker tenker over:

- Hva i situasjonen er det som berører meg direkte og indirekte?
- Hvordan kan denne situasjonen utvikle seg?
- Stemmer den innsamlede informasjonen overens med hverandre?

(Manktelow and Carlson 2010).

4.12.3 Orientering

En av de mest krevende stadiene er orientering av situasjonen. Dette er krevende da man i mange tilfeller ikke har tilstrekkelig med informasjon. I tillegg har vi mennesker forskjellige faktorer som påvirker hvordan vi tolker informasjonen og situasjonene John Boyd identifiserte fem faktorer han mente hadde innflytelse på beslutningstaker:

- Kulturelle tradisjoner.
- Genetisk arv.
- Personens evne til å analysere,
- Tidligere erfaring,
- Evnen til å håndtere nye opplysninger under orienteringen.

Orienteringen og oppfattelsen av situasjonen er svært viktig da dette danner grunnlaget for selve beslutningen. Påvirkningsfaktorene kan føre til ulike grunnlag for beslutning, det er derfor viktig at beslutningstaker ser over situasjonen og prøver å få et mer generalisert syn på alle informasjonen. På denne måten har beslutningstaker et bredere utgangspunkt for beslutningen. Orienterings stadiet blir stadig oppdatert og endre raskt, da beslutningstaker får ny informasjon. Dette kan føre til nye beslutninger, så observasjon og orientering er ofte i endring med ny informasjon. John Boyd oppfordret alle som brukte modellen til å trene seg gjennom stegen slik at de kunne bruke OODA Loopen raskt og mest mulig effektivt. Jo mer trening jo raske klarte pilotene å få overtaket i luftrommet (Manktelow and Carlson 2010).

4.12.4 Beslutning

Etter orientering følger beslutningsfasen. Her bruker man all informasjonen beslutningstaker har analysert og tolket i orienterings delen. Etter vurdering av de ulike alternativene bestemmer beslutningstaker seg for et alternativ. Det er viktig å å presisere at observasjon og orientering skjer omgående i situasjonen. Noe som kan lede til beslutningstaker ender standpunkt i situasjonen og velger en annen beslutning. Alt etter som ny og viktige informasjon blir tilgjengelig (Manktelow and Carlson 2010).

4.12.5 Handling

I steg fire skal beslutningen gjennomføres. Om beslutningstaker skal få hjelp av andre til å gjennomføre handlingen er det viktig at han er bestemt å tydelig. Når beslutningen er fattet og prosessen med å gjennomføre den er i gang, går beslutningstaker gjennom de tre foregående stegene kontinuerlig. Slik at om det skulle dukke opp ny relevant informasjon, kan beslutningstaker ta en ny kvalifisert beslutning for å oppnå best mulig resultat (Manktelow and Carlson 2010).

Etter fjerde fase, tar beslutningstaker med seg erfaringen fra situasjonen til neste gang han står ovenfor en situasjon. På denne måten blir beslutningstakeren dyktigere på å ta beslutninger i fremtidige situasjoner.

Det er viktig å presisere, for at modellen skal kunne benyttes, er det viktig at beslutningstaker kjenner til hva de fire stegene inneholder. For at beslutningstaker skal være godt kjent med modellen og hva de ulike leddene inneholder er det viktig å trene den inn. Konseptet med OODA Loop modellen er å følge den relativt slavisk, dette skal gå raskt. Beslutningstaker må også revurdere fasene omgående. Når OODA Loopen brukes effektivt kan den hjelpe beslutningstaker med å redusere betenkingstiden drastisk. Istedenfor at beslutningstaker lurer på hva han skal ta hensyn til har han nå en konkret mal han kan følge.

5 METODE

I dette kapitale skal vi ta for oss en kvalitativ metode. For innsamling av data, for å belyse vår problemstilling som er: hvordan utvikle kompetanse til å ta gode kvalifiserte og raske beslutninger i en stresset situasjoner.

5.1 Kvalitativ metode

Kvalitativ metode: *«er en måte tilnærme seg virkelighet på, og som gjerne ender opp med å produsere beskrivende data»* (Askheim and Grenness 2008, 12). Kvalitativ metode kan være, intervjuer, observasjoner og ulike menneskers uttalelser. Kvalitativ forskning baserer seg på folks mening bak svarene og uttalelsene. Kvalitativ forskning blir mer brukt til utvikling av nye teorier og modeller istedenfor å teste ut om teorier stemmer i praksis. Den kvalitative forskningsmetoden har ikke blidt standardisert slik som kvantitativ. Dette betyr at vi som forskere har mulighet til utføre forskningsmetoden mer fritt (Askheim and Grenness 2008).

5.1.1 Valget, Kvalitativ metode

Valg av vitenskapelig metode handler om hvilken måte man samler inn data på. Vi valgte å gå for kvalitativ metode da vi ønsket å kartlegge hva som kreves for å ta raske kvalifiserte beslutninger, og eventuelt å videre utvikle en teoretisk modell. Vi ønsket ikke å teste hypoteser, men heller utvikle ny kunnskap. Valget er videre begrunnet med at vi benyttet dybdeintervjuer for å kartlegge data og får mer spesifikk informasjon om temaet. Det er også et begrenset utvalg av intervjuobjekter, totalt seks stykker. Vi mener i denne sammenheng at seks dybdeintervjuer vil gi oss mer relevant data i forhold til en eventuell kvantitativ spørreundersøkelse.

5.1.2 Casedesign

Vi velger å skrive undersøkelsen i casedesign da vi ønsker å finne en overførbarhet mellom kunnskapen til intervjuobjektene og andre yrker og beslutningssituasjoner. Intervjuene baserer seg på generell beslutningsteori med spesialisering på OODA Loopen.

5.1.3 Formålet med forskningen

Målet med denne kvalitative forskningen er å kartlegge dagens beslutnings trening og beslutningsprosesser innenfor ulike etater. For å undersøke dette på best mulig måte har vi intervjuet mennesker med ulike stilling som har beslutningsansvar, og jobber med dette daglig. Intervjuobjektene er fra: politiet, ambulansetjenesten, brannvesenet, heimevernet og kommune politikken.

5.1.4 Dybdeintervju

Vi valgte dybdeintervjuer da vi dette er den beste måte å innhente data til vår forskning. Grunnlaget for valg av dybdeintervju var at informantene er mer konsentrert og interessert enn ved fokusgrupper. Man slipper gruppepress som kan påvirke meninger og personligheter som ikke kommer til ordet. Dette gav oss også muligheten til å uthente mer grundig informasjon innenfor temaet og sensitiv informasjon da man kommer «nære» intervjuobjekt. Det var heller ingen klare ulemper med valget av dybdeintervjuer for oss da vi hadde tid til rådighet til å gjennomføre intervjuene. Alle intervjuene fant sted i Oslo og Akershus område og det var derfor ikke noe problem med reisevei (Askheim and Grenness 2008).

5.1.5 Intervjuobjekter

Utvalget av intervjuobjekter er basert på deres yrker innen ulike bransjer som har en sterk tilknytning til raske kvalifiserte beslutninger. Det er derfor ideelt å intervju de ulike organisasjonene for å se om de har samme form for opplæring og hva som eventuelt skiller dem fra hverandre. Dermed kan vi legge et grunnlag for en felles trenings og handlingsmodell. Det ble totalt gjennomført seks dybdeintervjuer, intervjuene varte mellom 30 minutter og halv annen time. Alle intervjuene ble gjennomført på intervjuobjektens ønskede lokasjon for å skape en trygg atmosfære. Dette var enten på kontoret eller i hjemmene til intervjuobjektene. Vi gjennomførte to individuelle intervjuer av politistudenter som hadde gjennomført sin praksis periode på politi høyskolen i Oslo. Kim Morten Røbekk og Ole Martin Skinstad. I heimevernet intervjuet vi sjefen for stab i

HV 02, Oslo og Akershus, Per Olav Vaagland. I brannvesenet intervjuet vi Arild Baarlid som er innsatsleder i nedre Romerike brann og redning.

Videre intervjuet vi ordføreren i Nittedal kommune, Hilde Thorkildsen. I ambulansetjenesten intervjuet vi Tore Skålhegg som er hovedinstruktør / Paramedic.

5.1.6 Gjennomføring av intervjuene

Intervjuene forgikk ved at vi som forskere stilte åpne spørsmål og intervjuobjektene svarte. Så stilte vi oppfølgingsspørsmål for å innhente mest mulig relevant data. Samtlige intervjuer ble spilt inn på diktafon i samtykke intervjuobjektene, videre ble det transkribert i etterkant. Samtlige intervjuobjekter samtykker også med å stå frem med navn.

5.1.7 Utvalg av spørsmål til intervju

Spørsmålene er utviklet på grunnlag av å innhente nødvendige data for å kunne kartlegge dagens situasjon, og videre få svar på vår problemstilling. Samt å kunne få et innblikk i hvordan vi kan utvikle nye teorier innen fagområdet raske kvalifiserte beslutninger. Spørsmålene baserer seg på hvilken utdanning som kreves, hvordan etatene trener på beslutningstaking, hva som kreves av et individ, om og hvordan etatene samarbeider og om etatene opplever beslutnings vegring og hvordan de forebygger dette.

5.2 Analyse

Når vi analyserer svarene fra informantene er det viktig å prøve å minimalisere feilfaktorer så de ikke undergraver reliabiliteten av dataen i intervjuene. Gyldighet sier noe om undersøkelsene, undersøker den det den er ment til å undersøke og hvordan man tolker empirisk materiale. Vi har på best mulig måte prøvd å få frem subjektive meninger som kan analyseres med henblikk med en utvidet forståelse av temaet. I intervjuet forsøker vi å få dem til å beskrive sine subjektive opplevelser av og ta beslutninger i stressede situasjoner. Transkriberte intervjuer ligger som vedlegg.

5.2.1 Utdanning og kursing

Det første spørsmålet i intervjuet omhandlet hvordan opplæring og trening foregikk i forhold til beslutningstaking. Det var kun en respondent som svarte at det ikke forelå noen krav om utdanning eller opplæring innen beslutningstaking. Respondent Hilde Thorkildsen svarte «Nei, men jeg har vært politiker lenge». Ut ifra dette sitatet kan vi tolke det slik at det ikke foreligger noen formelle krav i form av utdanning eller opplæring i beslutningstaking, innen politikken. Men at det er svært ønskelig med erfaring fra tidligere politiske verv. De andre respondentene svarte at man må gjennomgå minst to år utdanning før man er kapabel til å ta avgjørende beslutninger. Innen politiet var det totalt tre år med utdanning hvorav ett år er praksis i operativ tjeneste. Ambulanse tjenesten operer med to år på videregående skole og to års læretid for så å fullføre med fagbrev.

I det norske militæret kreves en grunnleggende befalsutdanning som går over to år. Etter år som befals elev og ett plikt år som sersjant. For å bli brannkonstabel i den norske brannvesenet er det to mulige utdannings metoder. Man kan gå ingeniør studiet eller jobbe som branns konstabel i to år med internopplæring og så ett år på brannskolen. Man ser dermed at det er ett standardisert krav til grunnleggende utdanning i nødetatene samt militæret. Under intervjuene kom det fram at samtlige respondenter mente det var en klar sammenheng mellom trening og erfaring når det kom til hvor god en person var til å ta raske kvalifiserte beslutninger. Samtlige respondenter ønsket også et økt fokus på teori opplæring i forhold til ren beslutningstaking. «Utdanningen er noe begrenset i forhold til beslutningstaking, ønsker om en mer akademisk utdanning på dette fagfeltet» forteller Tore i fra ambulansetjenesten. Ut ifra funnet gjennom intervjuene ser vi et udekket behov for ren beslutningsteori i utdanningen. Når vi spurte respondentene om hvor mye trening og utdanning som er ønskelig før en person kan være i stand til å ta raske kvalifiserte beslutninger var svarene mer varierende. Arild i brannvesenet forteller at det er tre hoved trinn som har tilknytning til hvor mye ansvar og hvor omfattende beslutninger personen kan ta. Hilde uttrykker at man bør minimum ha sittet fire år i opposisjon. Tore mener at man har tilstrekkelig utdanning og kursing etter man har fått fagbrevet, når man da har hatt 2 år på videregående skole og 2 år med praksis. Både Ole og Kim mener at utdanningen i utgangspunktet er tilstrekkelig for å fungere som en god beslutningstager, men at det er positivt å ha noe erfaring i tillegg.

Samarbeid med andre nødetater er sentralt for alle kandidatene, bortsett fra for Hilde Thorkildsen som er ordfører, for hennes vedkommende er det samarbeid med andre kommunestyre og ordførere. For alle vedkommende så utveksles det kunnskap og erfaringer som bidrar til økt kompetansenivå, som igjen fører til at de er bedre forberedt på situasjoner som krever beslutningstagning. Det understrekes at samarbeid på kryss av etater/ kommunestyre har blitt mye bedre nå, enn det var før, da fokuset på dette har økt. For å opprettholde kunnskapen og beslutningskompetansen har brannvesenet 25 øvelser innenfor ulike temaer de må igjennom hvert år, sammen med 6 kjemikalie øvelser og 4 brannøvelser i måneden. I militæret har de årlig trening, hvor det blant annet øves på bistand til politiet.

Vi får inntrykk av at overførbarheten av beslutningskunnskapen i fra yrkene deres har en overførbarhet til andre situasjoner og yrker. Hilde, Arild og Tore sier at de vet om eller har selv vært med på opplæring av personer fra andre yrker, men at dette i hovedsak går på selve yrkets temaer, og ikke på beslutningstagning. Ole og Kim har ikke bakgrunn for å svare på spørsmålet. Vaagland sier at kunnskapen definitivt har en overførbarhet til sivile bedrifter, men kommer an på hvordan typer beslutninger det er snakk om, i militæret er man spesielt flinke på å ta gode beslutninger hvor det ikke er noe alternativ å avvente. Spesifikt hva det private næringsliv og/ eller de andre nødetatene kan lære av de ulike intervjuobjektene yrker får vi varierte svar på. Arild svarer at de lærer opp politiet i håndtering av farlig gods, som er brannvesenets fagområde. Vaagland mener at kunnskapene kan benyttes i de rette kontekstene. Hilde mener at det private næringsliv kan lære det å se helheten i samfunnet, og det å tenke i helhet. Tore mener at stressmestring, beslutningstagning, ledelse basert på militær tenkning og situasjonsbestemt veiledning (før, under og etter hendelser) er det mest relevante som kan læres av ambulansetjenesten. Kim sier at man får en større forståelse av samfunnet og hvordan det fungerer, og at man også lærer en del psykologi, beslutningstagning, ledelse og håndtering av mennesker, hvilket kan være relevant i mange andre sammenhenger enn på jobb som politioffiser. Ole mener at det viktigste man kan lære fra en politiutdanning er stresshåndtering.

5.2.2 Beslutnings vegring

Basert på svarene våre respondenter har gitt, så kan det se ut som om jo mer erfaring man sitter med, jo mindre beslutningsvegring opplever man. Som Baarlid svarer, «jo mindre trening, jo mer vegring». Vaagland skiller mellom gode ledere, og ikke gode ledere. De som sliter med lederrollen, blir plassert i stillinger som ikke krever beslutningstagning. Men generelt sett virker det som beslutningsvegring er et mindre problem i de høyere stillingene, på grunn av at de sitter med lang erfaring. Det er på et tidlig tidspunkt i «karrieren» at beslutningsvegring er et større problem.

5.2.3 Forebygging av vegring

Forebygging av beslutningsvegring er aktuelt ifølge alle respondentene. De ulike etatene benytter seg av ulike forebyggings tiltak. Et viktig punkt, som Vaagland nevner, er at om man tar en dårlig beslutning, og har uflaks, så er ikke avstraffelse den rette reaksjonen. Ved avstraffelse kan dette ha motsatt effekt og skape mer beslutningsvegring. Vaagland sier at de heller går igjennom hvordan beslutningen kunne vært tatt, i stedet for å straffe vedkommende. Man kan ikke straffe uflaks. Det som heller bør straffes, er dårlige holdninger, og dårlig innsats, forteller Vaagland. Arild forteller at praksisen i brannvesenet går på å trene mennesker opp til å stole på seg selv og skape trygghet rundt beslutningstaking, og dermed redusere vegring. Etter endt oppdrag setter samtlige seg ned og forteller hva som var bra og mindre bra. På denne måten får de tilbakemelding og kan trene på og bli bedre. Ordfører Hilde svarer at de forebygger vegring ved at de tar prinsipielle beslutninger og dermed eliminerer tvil i ulike situasjoner. Tore forteller at de trener mye på caser har jevnlig kurs slik at man er sikker på seg selv. Kim og Ole forteller at vegring forebygges med mye case trening og erfaring fra felten.

5.2.4 Hvem tar beslutningene i ulike situasjoner

Et generelt svar som går igjen her, spesielt fra de ulike nødetatene og forsvaret, er «case og øvelse». Ifølge Baarlid så er det første man på stedet, som får første lederstilling, frem til overordnede har kommet åstedet. Det er altså ikke bare innenfor case og øvelser, men også i reelle situasjoner at brannvesenet får «trening». Siden det varierer fra gang til gang hvem som er først på åstedet.

Det er altså erfaringer og trening som ligger til grunn her også. Valget om å sende beslutningen til høyere hold, eller ta den selv, er noe man må bestemme seg for når man er i situasjonen. Vaagland forteller at de gjør ansvars fordeling i planleggings fasen før en operasjon. Om det blir usikkerhet skal beslutningen tas på laves mulig nivå. Dette drilles inn ved treing i felt. Politistudentene Kim og Ole forteller at dette trenes på i casetrening. Hos alle respondentene får vi et inntrykk av at beslutninger skal ta på et lavest mulig nivå. Hvor lavt nivå beslutningene blir tatt på avgjøres av hvor mye kunnskap hver stilling har. F. eks. så kan en brannmann ta alle beslutninger gitt at han er første mann på stedet, inntil en av høyere grad dukke opp på åstedet.

5.2.5 Rask og langsomme beslutninger

Innen de forskjellige etatene, så har de alle samme oppfatning av at en rask beslutning er i løpet av sekunder. Det eneste som skiller seg noe ut, er innenfor politikken og Vaagland sitt svar. Det kommer an på hvordan man ser det, i noen situasjoner er det snakk om sekunder, i andre situasjoner kan man ha uker/dager på seg. Det er omfanget av situasjonen, samt konsekvensene av den som avgjør tidsperspektivet man har. I krisesituasjoner er alle enige om at man en rask beslutning er en beslutning som må velges umiddelbart.

6 DRØFTING

I dette kapitlet vil vi ta for oss svarene fra intervjuene og drøfte opp imot ulike teorier som vi har beskrevet tidligere i oppgaven.

6.1 Utdanning og kursing

I beslutningsteoriene blir det ikke nevnt noe om utdanning eller kursing. Teorien tar for seg selve beslutningsprosessen samt organisasjons struktur. Etter vi gjennomførte dybdeintervjuene har det kommet frem at flere av etatene ønsker spesifikke fag innenfor utdanningen som baserer seg på ren beslutningsteori. Dette ble nevnt av etatene, ambulanse og politi.

Det er også planlagt at både brann og ambulansetaten skal øke utdanningsnivået til bachelor grad. Det er derfor svært interessant at disse etatene nevner at de ønsker mer kompetanse innenfor beslutningsteori. I teoriene står det ikke spesifikt hvor mye man må øve på modellene og prosessene de snakker om, men at det er vesentlig å kunne modellene og prosessene for å kunne gjøre unna beslutningsprosessene mest mulig effektivt. I tillegg nevnes det at det er en fordel for hver enkelt organisasjon at personellet kan alle beslutningsprosessene, slik at alle vet hva som er neste steg i den prosessen de benytter seg av. På denne måten kan man unngå vegring og at prosessene går tregere, da man ikke trenger å sitte å vente på å få beskjed om hva som er det neste man skal gjøre. Teoriene tar som forutsetning at de som bruker dem er trent opp til å kunne dem, selv om dette ikke er nevnt klartekst. Det kommer også frem i intervjuene, at trening og øvelser er det mest aktuelle for å lære seg modellene utenat.

Vi kan også se ut ifra intervjuene, at trening og øvelse er en svært vesentlig del av arbeidet innenfor nødetatene og forsvaret. Her er de pålagt å gjennomføre diverse øvelser og caser i løpet av året. Del 4.1 «Militær organisasjon og beslutningstaking» tar blant annet for seg hvordan rangordninger i militæret fungerer, dette finner vi svært relevant da det har mye å si på hvordan beslutninger tas, og hvem som har beslutningsmakt. Dette kan eliminere beslutningsvegring. Alle teoriene har til felles at de presiserer viktigheten av klare, definerte roller. Militære organisasjoner preges mye av rang, dersom man har en lav rang vil man ha mindre makt, som igjen fører til at man har et lavere beslutningsansvar. Dette stemmer godt overens med hva Per Olav Vaagland sier om beslutningsvegring, da han presiserer at dersom noen er dårlige beslutningstagere, så blir de rutet gjennom et system, slik at de kan få en rolle med mindre beslutningsansvar. Vi ser igjen rangordningen i de andre nødetatene, hvor førstemann på stedet har beslutningsansvaret inntil en med høyere rang dukker opp, da vil denne personen ta over kommandoen. Selv om en organisasjon velger å ha en tydelig autoritær lederstil, er det allikevel viktig med samspill og åpenhet, på denne måten vil man kunne få sett et problem fra flere perspektiver, da det ikke nødvendigvis er sånn at en leder og en ansatt av lavere rang har det samme synet på en sak. Eksempelvis kan dette være mersalg i en bedrift, mens en leder mener at det er lett å selge med polish til en bil man selger da dette høres ut som et logisk mersalg, så er det ikke sikkert at det er hva kundene gir uttrykk for, som selgeren av bilen får høre.

6.2 Beslutningsvegring og roller

Når roller i en bedrift blir dårlig definerte øker sjansene for at det oppstår beslutningsvegring. Dette som et resultat av usikkerhet rundt hvem som har myndighet til å ta beslutninger i de ulike situasjoner. Om rollen på arbeidsplassen er uspesifiserte kan beslutningsvegring snu til en intern norm i bedriften. Etter dybdeintervjuene var det tydelig at de ulike etatene hadde forskjellige måter å håndtere beslutningsvegring på. Det er ikke nevnt noen tydelige faktorer innen forebygging av beslutningsvegring i teoriene. For å forebygge beslutningsvegring er intervjuobjektene enige om at det er en fellesnevner, og det er å trene på situasjoner som kan møte dem og dere personell. I tillegg nevner både Arild og Tore at det er viktig at personellet er selvsikre. I samme setting sier Arild at «Det at vi ikke vet hva vi møter er med på å styrke oss».

Det han mener med dette er at personellet ikke rekker å få vegring, da de er nødt til å handle så fort som mulig når de dukker opp på ulykkesstedet.

Per Olav Vaagland sier at det er bedre å evaluere en dårlig beslutning, på denne måten kan man komme til roten av hvorfor beslutningen gikk galt. På denne måten vil vedkommende som gjorde den dårlige beslutningen kunne lære av feilene, slik at dette ikke vil gjenta seg i liknende situasjoner. Han presiserer at «uflaks skal ikke straffes», da dette ikke vil føre til noen permanent løsning, men heller skape mer beslutningsvegring.

6.3 Hvem tar beslutninger i ulike situasjoner, Hierarkier og Organisasjonsmodeller

I del 4.1 «Militær organisasjon og beslutningstaking» tas det frem forskjellige organisasjonsmodeller. Blant modellene er «linjestabsorganisasjon» (figur 2) som er den grunnleggende organisasjonsmodellen innafor Forsvaret. I denne modellen kommer det frem at øverste hold har et støtteapparat rundt seg, som skal alle sammen jobbe mot et felles mål.

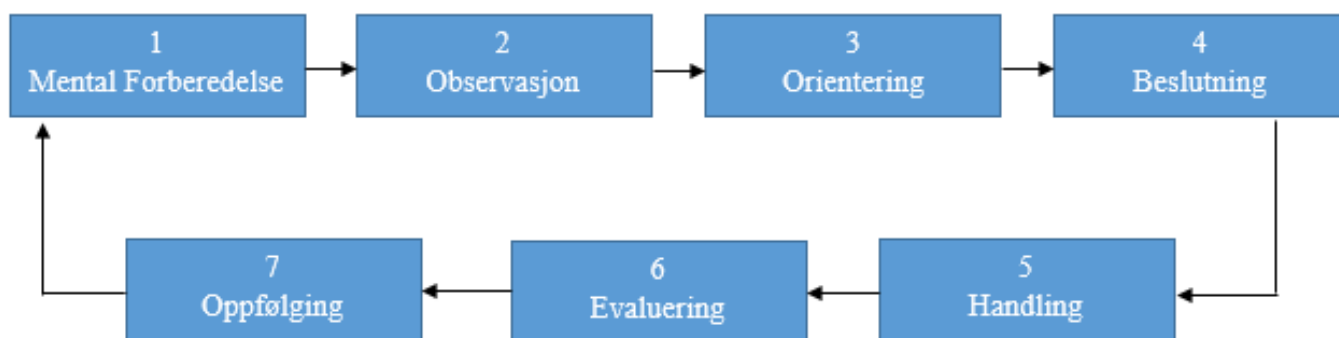
Dette stemmer overens med det Vaagland sier i intervjuet, beslutninger på lavere nivåer. «Linjestabsorganisasjon» viser til en overordnet sjef, med forskjellige staber under, innafor disse stabene er det flere personer som tar forskjellige beslutninger, opp mot samme mål. Det er altså ikke bare øverste hold som tar beslutningene, men også de som ligger på et «lavere nivå».

Samtidig er det også en mulighet for å minske ansvaret til de som kan lide av beslutningsvegring. Generelt sett ser vi at de fleste etatene vi har sett nærmere på, benytter seg av et slags hierarki-system. Men samtidig bruker litt «friere tøyler», som ved for eksempel at første man på stedet tar ansvar. Til en med høyere rang ankommer stedet og gjennomfører en situasjons analyse. En annen faktor som kan være viktig å nevne, er selvfølgelig at størrelsen på situasjonen har en klar rolle når det kommer til hvem som skal ta beslutningene. Dette kan gjenspeiles i RPD modellens fase nummer en, situasjons identifisering. Etter å ha gjennomført situasjonsanalysen tar daværende beslutningstaker avgjørelsen om å handle selv eller sende avgjørelsen videre, til høyere hold.

6.4 Raske og langsomme beslutninger

Hva som er forskjellen på en rask og en langsom beslutning varierer veldig i fra situasjon og yrke. Under intervjuene svarte respondentene at de ikke hadde noen klar definisjon på hva forskjellen er. Respondentene ifra nødetatene mener at en rask beslutning måtte være en beslutning som må tas umiddelbart på stedet. Innenfor politikken, så opererer de med ett annet tidsperspektiv enn i nødetatene. Kommunestyret delegerer makt til Formannskapet, komiteer og lignende. Vedtakene kan vedtas hurtig, men det er ofte en lang prosess før selve beslutningen skal tas. Men i enkelte situasjoner kan Ordførere handle ut ifra Haste-paragrafen. Dette innebærer at ordføreren benytter sin veto-rett, og da kan beslutningen tas av ordfører alene. Hasteparagrafen benyttes i stedet for å kalle inn Formannskapet, som oftest tar 2-3 dager. Gjennom intervjuene ser vi et mønster blant nødetatene og militæret, raske beslutninger handler ofte om sekunder og minutter. Under intervjuet hos ordfører Hilde, gikk det i dager og måneder, bortsett fra hasteparagrafen. Det hele går på å se an situasjonen og hva som kreves av beslutningstaker for å kunne ta en rask og kvalifisert beslutning.

7 QRDM-MODELLEN (QUALIFIED RAPID DECISION MAKING)



Modell: Qualified Rapid Decision Making

Vi har utviklet QRDM beslutningsmodellen på bakgrunn av vår forskning som baserer seg på OODA loopen. QRDM står for «Qualified Rapid Decision Making», vi valgte navnet da det beskriver funksjonene til modellen. Ut ifra intervjuene har vi sett at OODA loopen ikke er et tilstrekkelig verktøy til å gjøre gode raske kvalifiserte beslutninger, derfor har vi valgt å videreutvikle den, da vi mener den er et veldig godt utgangspunkt, samt at den allerede er brukt av det amerikanske luftforsvaret. Vi har videreutviklet modellen med tre nye faser:

1. Mental forberedelse
2. Evaluering
3. Oppfølging

Grunnen til at vi har modifisert modellen er for at den skal kunne være universal, slik at den kan benyttes i ulike situasjoner. Den skal kunne brukes både til rask beslutningstagning, og mer omfattende beslutningstagning, altså i prosesser som går over lengere tid.

7.1 Faser

Fase 2 til og med 5 er gjentakende fra OODA loopen, se del 4.12 side 34.

7.1.1 Fase 1, Mental forberedelse

Mental Forberedelse har vi lagt til da det er viktig å forberede seg mentalt på hvilke beslutningssituasjoner man kan møte. Dersom man er godt forberedt på hvilke situasjoner man kan møte på, vil det være lettere å «bla frem» den beslutningsmodellen som er riktigst mulig i forhold til situasjonen man møter. Dette kan bidra til en raskere problemorientering og en bedre kvalitet av beslutningen som til slutt tas.

7.1.2 Fase 6, Evaluering

Evaluering har vi valgt og ta med da evalueringer er et viktig verktøy for å se hva som er de positive og negative sidene ved beslutningsprosessen som er blitt gjennomført. Hvis det er foretatt en dårlig beslutning, så vil det være lettere å kartlegge hvor feilen oppstod under oppdraget/situasjonen. På denne måten kan man gå tilbake i modellen og rette opp feilen. I tillegg kan det minske beslutningsvegring, da en evaluering kartlegger hva som har skjedd, og dårlige beslutningstakere kan lære av feilene som oppstod til neste gang.

7.1.3 Fase 7, Oppfølging

Oppfølging er viktig for å se om beslutningen fungerer i praksis, og i forhold til neste gang det oppstår en situasjon. Hvis man har foretatt en mindre god beslutning, og dette ikke ble oppdaget under evalueringsfasen, kan beslutningstaker revurdere situasjonen. Ved å identifiserer problemet med den aktuelle løsningen kan beslutningstaker rette opp dette og dermed «reparere» situasjonen. Ved å følge opp de ulike beslutningene skaper dette også en bredere erfaring hos beslutningstaker og kan virke forebyggende i forhold til å ta feil beslutning i kommende situasjoner. Beslutningsvegring kan oppstå dersom beslutningstaker ikke følger opp situasjonen, ved at han valgte en mindre god beslutning og dermed skaper frykt for å gjenta feilen. Får beslutningstaker god oppfølging etter en slik situasjon, og mulighet for tilbakemelding og diskusjon av situasjonen, er dette med å bidra til mindre beslutningsvegring ved at man minimerer frykten for å ta feil beslutning. Oppfølging foregår over tid, og det er viktig å inkludere andre som er berørt av beslutningen for å gjennomføre oppfølgingen skikkelig.

7.1.4 Forutsetninger

For at denne modellen skal fungere optimalt er det essensielt at alle beslutningstagere i organisasjonen kan modellen utenat, slik at man vil kunne unngå beslutningsvegring, samt unødvendig tidsbruk som en følge av usikkerhet. Dersom alle beslutningstagerne i organisasjonen kan denne modellen så vet alle hvem som tar hvilke beslutninger til hvilken tid, og alle vil til enhver tid kunne gå til neste steg i prosessen av seg selv (på «autopilot»). Rollene blir mer tydeliggjort.

8 KONKLUSJON

Til slutt vil vi belyse problemstillingen vår som var: Hvordan utvikle kompetanse til å ta gode kvalifiserte og raske beslutninger i en stresset situasjon? Ut ifra intervjuene i hadde som et resultat av våre intervjuer så ble det avdekket at det var et stort ønske fra samtlige intervjuobjekter om mer universal beslutningsteori da de ikke hadde noen form for ren utdanning på dette temaet.

Det ble også avdekket hvilke faktorer som har en rolle i beslutningstagning og -prosessen. De faktorene som var mest kritiske under beslutningstagning og for beslutningsprosessen er: Å være klar over hvordan struktur organisasjonen man jobber for har, hvordan lederstil organisasjonen har benyttet seg av, hvilke type beslutningssituasjoner man kan vente seg å møte i den stillingen man har, man er nødt til å finne ut om de andre i organisasjonen har det samme beslutningskartet i hodet, trening på case og beslutningsmodeller for å få en realistisk tilnærming til ulike beslutningssituasjoner.

Sammen med å ha kontroll på alle de ovennevnte punktene, så er det viktig at personellet som har beslutningsansvar er selvsikre og har troen på seg selv. Dersom dette oppfylles vil man blant annet redusere risikoen betraktelig for beslutningsvegring. Et annet punkt som er viktig for å unngå beslutningsvegring er at uforutsette hendelser ikke skal straffes, men heller evalueres slik at personellet som hadde beslutningsansvaret kan lære av feilen, kontra å få beslutningsvegring.

Vi har kommet frem til at dersom man bruker kun en av teoriene, eller informasjonen til noen av intervjuobjektene alene, vil man få en redusert effekt av dataen. Ved å knytte disse opp imot hverandre skaper man en bred og nyttig datainnsamling som vi brukte til å videreutvikle OODA Loopen til QRDM modellen, som kan være med på å bedre kompetansen for å ta gode, kvalifiserte og raske beslutninger i en stresset situasjon.

9 VIDERE FORSKNING

Da vi valgte tema for Bacheloroppgaven hadde vi fokus på å skrive om et tema som interesserte oss alle, og valget falt på beslutningstagning.

Etter som vi begynte å gjøre forskning på temaet dukket det opp mange undertemaer, og vi innså vi at det var et behov for å avgrense hvilke punkter innenfor temaet vi skulle forske på.

Dersom vi skulle fortsatt forskningen på temaet ville vi sett nærmere på følgende temaer:

9.1 Personlighets egenskaper

I oppgaven har vi ikke tatt stilling til hvordan ulike personligheter kan ha innvirkning på beslutningssituasjonen. Det hadde vært interessant å se i hvor store grad dette hadde innvirker på de ulike situasjonene. Det hadde også vært interessant å se nærmere på hvordan man kan forme og trene opp dyktige beslutningstakere som individer. Opplæring og trening tilpasset det ulike personligheter.

9.2 Organisasjonskultur

Det kunne vært interessant å sett nærmere på organisasjonskultur sivilt i forhold til militært, og om det hadde vært stor forskjell i forhold til beslutningsvegring, normer og roller.

9.3 Psykologi

Vi har kun fått sett på en liten del av psykologien, operativ psykologi, og vi har prøvd å begrense oss så godt det lot seg gjøre om dette temaet også, da psykologi er et svært omfattende og tidkrevende tema å gå inn på.

Innenfor psykologi kunne vi tenkt oss å sett nærmere på psykologi både på organisasjons- og individnivå, for å se hvilke psykologiske prosesser som kommer i gang under beslutningstagning, samt hva som skjer når beslutningsvegring oppstår hos en person. Grunnen til at vi kunne tenkt oss å se nærmere på organisasjonspsykologi er for å se hvilke psykologiske prosesser som settes i gang på organisasjonsnivå når beslutninger må tas.

9.4 Motivasjon

Det hadde vært interessant å sett nærmere på hvordan motivasjon kan påvirke beslutningsevnen, samt beslutningsvegring.

10 LITTERATURLISTE

- Askheim, Ola Gaute aas, and Tor Grenness. 2008. *Kvalitative metoder for markedsføring og organisasjonsfag*. Universitetsforlaget.
- Haukedal, William Brochs. 2010. *Arbeids Og Lederpsykologi*. 8th ed. Cappelen Akademiske Forlag.
- Jeppsson, Tommy. 2008. "Handlingar Och Tidskrift." *The Royal Swedish Academy og War Sciences* (4).
- Klein, Gary A., Judith Orasanu, Roberta Claderwood, and Caroline E. Zsambok. 1995. *Decision Making in Action: Models and Methods*. 2nd ed. New Jersey, USA: Ablex Publishing Corporation.
- Larsen, Rolf-Petter. 2009. *Ledelse og Beslutninger*. Novus Forlag.
- Manktelow, James, and Amy Carlson. 2010. "OODA Loops - Decision-Making Skills Training". Akademiske forsknings artikler. *MindTools.com*.
http://www.mindtools.com/pages/article/newTED_78.htm.
- Revang, Leonhard, and Bjørn Ruud. 1998. *Stabs håndbok for forsvaret TJ13-1*. 2nd ed. Oslo: Forsvarets Stabsskole.
- Smith, Jim Q. 2010. *Bayesian Decision Analysis*. New York: Cambridge University Press.
- Solheim, Jan A., Roy E. Henriksen, and Joar Skjevdal. 1995. *Håndbok i Lederskap for Luftforsvaret*. 2nd ed. Oslo: A/S O. Fr. Arnesen, Oslo.

Vedlegg 1, Intervju med Arild Baarlid

Intervju:

Spørsmål 1:

Hvordan foregår opplæring og trening i forhold til beslutningstaking?

Må kan gå 2 veier. Via Ingeniørstudier, eller en lang vei. Lang vei: Brannkonstabel -> internopplæring 2 år, etter dette så brannskolens grunnkurs. Det hender man må ta beslutninger på røykdykkernivå, så allerede her kommer de første beslutningene. Vi som ledere kan ikke alltid stå ute å se situasjonen, han som er først på stedet må ta en første beslutning. Etter 4 år, så kan man ta første beslutninger. Befalskurs Trinn 1, da blir man type utrykningsleder. Her sitter man på høyre side foran på brannbilen. Disse lederne tar beslutninger på brann/skadedstedet, med tanke på åssen innsats man skal bruke osv. → trinn 2, her blir det enda større beslutninger. Her kan man styre 2 vaktlag, vi har 3 vaktlag her på stasjonen. Man må opp et nivå til, for å kunne styre alle 3 → fagleder brann, overordnede beslutninger. Vi går ikke detaljert inn og tar beslutninger, men har et bredere overblikk på situasjonen. Avgrensning av skogbranner, og hvilke ressurser man skal ta i bruk. Trappetrinn på 4 forskjellige utdanningsformer. Man får ikke tatt den utdanningen før man blir brannmann, man må først jobbe som brannkonstabel. Dette er den «lange linje».

Ingeniørstudier mot brannfaget. Her kan man begynne på en forebyggende avdeling. Det er sjeldent vi tar inn slike som brannmenn, vi må ha folk som er praktiske. Man kan bli branninginører, og disse tar beslutninger fordi de har overordnet vakt stilling. Dette krever en 2 års praktisk fagskole utdanning, før de kan lede vaktlaget. De må også ta de 2 siste trinnene i «den lange linje». Erfaringer er viktig for å forstå situasjonene bedre. Med erfaringer er det lettere å velge ressurser, og fordele ansvaret på skadestedet/brannstedet. Han som er der først, ta avgjørelse på det, og ingeniører formidler informasjon videre til brannleder. Baarlid sin jobb er å kordinere de andre nødetatene, og ta beslutninger på hvilke ressurser de skal benytte. Sektorisering av brannsteder er også en del av jobben. Når vi sektoriserer, fordeles ansvaret og de ulike vaktlagene får en konkret oppgave som de har ansvaret for. Noen jobber opprativt, noen jobber på plan, og noen jobber for administrasjonen. Ved store hendelser, så er det flere ledd i sving, på forskjellige nivåer.

Vedlegg 1, Intervju med Arild Baarlid

Dette kalles en fagstab. ELS-systemet, forskjellige funksjoner.

Mange ledd som jobber samtidig.

Oppfølging:

Endres utdanning over tid? eks. i forhold til samfunnets økende tempo?

Bredere spekter enn før. Brann og redningstjeneste redder faktisk liv, dyr og materielle. Vi har nødvendige utstyr til å løse forskjellige problemer. Infrastrukturen er mer komplisert, og det er mer folk involvert i situasjonene. Det er et større medie-press, og dette er den største forskjellen fra før. Det er ingen stor forskjell i bunn og grunn. Vi bruker de samme slukkemidlene som før, en brann er fortsatt en brann. Utdanningen med tanke på brann, er likt som for 20 år siden. Men fokus på terror har økt, og noe radioaktivitet. Dette er ikke noe nytt for oss (Nedre Romerike Brannstasjon), fordi vi har atomreaktoren på Kjeller. Håndtering av pressen har endret seg, det er mer trøkk fra media og samfunnet. Det er mer fokus på håndtering av dette nå, enn tidligere. Før jagde vi vekk journalistene, nå lærer vi hvordan man skal respektere pressen. Det har vært stor utvikling på prosessen for å gå igjennom psykiske deler av hendelser. Oppfølging av hendelsen har blitt bedre, med tanke på personell. Dette var det ikke særlig fokus på dette for 20-30 år siden. Vi har kollegastøtteordning, som er en slags brief hvor alle forklarer hvordan de føler at situasjonen gikk, og hva som kan forbedres til neste gang. Alle får en slags trygghet rundt dette, og skaper et slags mellommenneskelig forhold. Det er mye bedre fokus på dette med psykiske lidelser i etter tid av en situasjon, enn det det var tidligere.

Oppfølging:

Hvilke teorier eller studier baserer opplæringen seg på?

Når det gjelder i aksjon, så er det leder-stil som er inkluderende og medmenneskelig. På Utrykninger er diktatorisk styreform, 1 leder som tar beslutninger, og at dette blir evaluert i ettertid. Med en gang blålysene kommer på, så er det diktatorisk styre, lederen tar beslutningen, og han kan gjøre feil. Dette evalueres etterpå. En leder må faktisk bestemme.

Vedlegg 1, Intervju med Arild Baarlid

Ved større situasjoner kan det være en vurderingssak om det skal involveres flere ledere. På trafikkulykker har vi helt strukturerte prosedyrer på hvordan man skal plassere kjøretøy og personell. Mye bygger på erfaring i felt.

ELS-systemet.

Oppfølging:

Hvor lang utdanning / trening er ønskelig om et menneske skal være i stand til å ta raske kvalifiserte beslutninger?

6 år totalt for å få en lederstilling. Da får man bestemme over andre, og bestemme utfallet. Dette kalles for Trinn 1, og kalles utrykningsleder. Det er kun fagledere Brann, som kjører kommandobil. Dette er det Baarlid gjør. Dette kan man også bli via ingeniørutdanningen. Det er ikke kun skole som gjelder. Erfaring og kurs er også viktig. Det er en ny brannreform som ikke er godkjent enda, hvor utdanningen blir lengre, og ligner mer på politihøgskolen. Altså en slags fagskole eller høyskole. 3 år fagskole for brannkonstabel, og 5 år for å bli brannbefal. Dette er foreslått, men ikke vedtatt enda.

Oppfølging:

Samarbeider dere med de andre nødetatene for å dele erfaringer og eventuelt tilpasse treningen?

Dette har vi begynt med de siste årene. U05, vi har et forum som heter ROLF (Romerike Operative lederforum). Her de deler erfaringer med politiet bland annet, og planlegger samarbeidsøvelser som for eksempel skoleskytinger. Stor utvikling med tanke på dette, før møtte man en ny politimann hver gang, nå er det mer samkjørt med faste ledere både politiet, og andre etater. Vi utveksler ulike erfaringer. Dette gjenspeiler seg også ved sosiale

Vedlegg 1, Intervju med Arild Baarlid

lag, og man får en mer personlig tilknytning, som skaper enklere kommunikasjon. Man har altså et fast ledelsessystem både hos ambulansene og politiet. Det blir lettere å organisere skadestedet, og dette samarbeidet er positivt for alle etatene, og gjør det lettere å ta beslutninger.

Oppfølging:

Må det skje hendelser for at innholdet i kursene endre? som f.eks 22. juli?

Vi har helt andre inntaksprøver. Vi legger mer vekt på psykiske og fysisk tester. Styrke, koordinasjon, løpetest, teoritest på 5. klassenivå. Folk klarer ikke regne i dag, men dette er faktisk nødvendige krav for å komme inn i Brannyrket. Se hjemmesidene for opptakskrav. Det endrer seg kontinuerlig, svømmetester har blitt innført pga. ulykker i vann. Både tester som går på svømming og dykking er innført. Når Brannyrket også fikk redningsansvaret for vann, ble utdanningen oppdatert for å møte de nye utfordringene. Så ja, det er riktig å si at utdanningen oppdaterer seg jevnlig i forhold til hendelser og ansvarsområdet. Det er stadig nye oppgaver vi må følge opp.

Oppfølging:

Hvordan er kurset / treningen strukturert?

Vi har en årlig øvelsesplan med forskjellige temaer hver måned. Det er både mindre, og større øvelser en må igjennom hver måned. Alt blir dokumentert, og oppdatert. Dette er veldig strukturert, men temaene endrer seg litt pr. år. Hovedsakelig er det krav om 25 punkter en brannkonstabel må igjennom hvert år. Hver måned er det krav om 4 brannøvelser, men når det gjelder kjemikaler og farlige stoffer er det et krav om minimum 6 stk. i løpet av året. Vi bytter temaet hvert år. I år er det fokus på høyspent-ulykker, men passer alltid på å gå igjennom alle relative temaer.

Vedlegg 1, Intervju med Arild Baarlid

Spørsmål 2:

Ser dere at andre institusjoner eller private bedrifter bruker deres kunnskap innen dette fagfeltet?

Ja, blir lettere å ta beslutninger. Jeg tror at jeg har tatt med meg mange erfaringer inn i andre aktiviteter. Jeg har vært en del leder i frivillige organisasjoner. Jeg har lettere for å ta beslutninger enn andre, som ikke tar noen lederavgjørelser daglig. Vi som brannfolk må ta beslutninger, og stå for det. Så blir det evaluert i ettertid, men det skjer internt. Vi er også ydmyke når feil er gjort. Det er nok en stor forskjell. Vi har den ordre-greia, og det blir litt mer militært når det skjer noe. Det må bare være sånn, for at vi skal holde orden.

Oppfølging:

Har dere fått i oppdrag å lære opp mennesker i andre sektorer/ bransjer, slik at de er best mulig forberedt på uventede situasjoner?

Ikke akkurat, men vi har kurs for etasje-ansvarlige i bedrifter for eksempel. Vi lærer folk til å ta beslutninger. Rømning og evakueringsplaner er prosedyrer som vi lærer bort. Vi tilbyr også opplæring til private bedrifter, men dette er mer rettet mot førstehjelp og lignende, ikke beslutningstaking. Vi holder en god del kurs i rømningsplaner og evakuering. Dette gjør jobben for brannvesenet enklere i en situasjon, og sjansen for et bra utfall øker. Vi holder altså forebyggende kurs for Institusjoner og bedrifter, og det er det sjeldent hendelser oppstår når vi har kurset dem. Det er der vi har hatt opplæring, vi opplever færre situasjoner. De fleste hendelser skjer i private husstander. Forebyggende arbeid er viktig for oss.

Oppfølging:

Hva kan det private næringsliv eller (de andre) nødetatene lære fra deres sektor?

Det blir mye av det samme. Vi lærer opp politiet når det gjelder farlig gods, dette er vårt fagfelt. Fagfeltet kan læres til andre etater. Vi lærer også av politiet og andre nødetater når

Vedlegg 1, Intervju med Arild Baarlid

det gjelder deres fagfelt. Hvis vi er først på et skadested, så er vi også innsatsleder. Det er kun brannvesen og politiet i Norge som kan ha denne rollen. Så det hender vi også tar trafikk-dirigering. Det hender at politiet ikke alltid er like raske som oss. Det kan være langt mellom de forskjellige nødetatene.

Oppfølging:

På hvilken måte kan menneskene som trenes opp bruke dette videre i livet?

Ja, det blir lettere å ta litt lederstillinger. Man bedre til å ta vurderinger. Erfaringsgrunnlaget blir større, og man takler mange forskjellige folk på en bedre måte.

Spørsmål 3:

Hvordan opplever dere beslutningsvegring?

Ja, noe. Litt på deltids-stasjoner. De som ikke har dette som en hovedjobb merker man det på. Er forskjell på folk, ingen er like. De tar beslutninger, men er ikke tydelige nok mot publikum for eksempel. Men gi en ordre går veldig fint til gutta. De er litt redde for å «drite seg ut» i media, og for offentligheten. Vi må også tenke på egen sikkerhet, dette er viktig. Deltidsansatte kan være redde for å stå ansvarlig for valgene. Jo mindre hendelser man har vært med på, jo dårligere blir man på å ta viktige avgjørelser. Det blir litt som trening, jo mer man trener, jo bedre blir man.

Oppfølging:

Hvordan trener dere på om man skal ta beslutningen eller sende den videre til høyere hold?

Ja, fordi man må ta en beslutning idet man er på stedet, ikke vente. Og da må jeg stå i støtte til han som har tatt den første beslutningen, føre jeg ankommer stedet. Man har ikke alltid tid til å vente på en overordnet (eksempel: akuttsituasjoner kontra skogbrann). Liv er det

Vedlegg 1, Intervju med Arild Baarlid

viktigste uansett, og det skal trenes en god del på å være i stand til å ta beslutninger på egenhånd. Første befal på stedet, tar første de avgjørelsene.

Oppfølging:

Har det blitt gjort endringer i hierarkiet i forhold til hvem som tar avgjørelsene?

Det har alltid vært slik. Første befal på stedet tar første beslutninger. 1 leder pr. bil, og vi har minimum 4 mann på hver bil. Når jeg kommer på stedet, så tar jeg over totalansvare, men blander meg ikke i smådetaljer. Jeg danner meg et større bilde, og tar ansvaret derifra.

Oppfølging:

Hvordan forebygger dere beslutningsvegring?

Vi legger vekt på å være trygg på seg selv. Tørre å stå ansvarlig for valgene man gjør. Det er andre som lager øvelser for oss, og blir endret for hver gang. Man vet aldri hva slags øvelse man får. Dette er med på å forberede ansatte til å ta beslutninger. Det er like øvelser for alle brannetatene i distriktet.

Spørsmål 4:

Med utgangspunkt i dagens samfunn, hva vil du si er forskjellen på en hurtig og en "langsom" beslutning?

Ledere i dag er flinkere til å snakke med ansatte. Før var det litt mer diktatur. Beslutning på skadested blir tatt momentant. Før var mer ett enmannsshow, nå er det litt mer demokrati og samarbeid. Samfunnet er annerledes, og det er mer involvering.

Vedlegg 1, Intervju med Arild Baarlid

Spørsmål 5:

Hva er det som avgjør hvem som tar beslutninger i forskjellige situasjoner?

Første befal på stedet tar alltid beslutningene først. Vi slipper unna klargjøringer fra andre.

Makta er deligert helt ned til hver enkelt person.

Oppfølging:

Er dette i praksis for hele _____, eller bare innenfor deler av etaten?

Gjelder for hele Norge. Første befal på stedet tar beslutninger.

Alt er delegert. I motsetning til politet, som må få tillatelser for våpen osv.

Nrberg.no

Norges brannskole.

NBSK.NO

Vedlegg 2, intervju med Per Olav Vaagland

Intervju-guide

Introduksjon for intervju objekt:

Introduserer oss og hva dybdeintervjuet skal ta for seg.

Forklare temaet, hva vi ønsker å stille spørsmål om. Viktig og informere om taushetsplikt og anonymitet hvis intervju objektet ønsker det. Intervjuet vil ta for seg temaet "beslutningstagning" og "beslutnings vegring". Det vi ønsker å belyst er hvordan personell i de ulike nødetatene, samt militæret trenes opp for å være i stand til å ta kvalifiserte beslutninger. Hvordan trenes personellet opp til å bli en dyktig beslutningstaker. Vi ønsker også å gå inn på hvordan trening foregår i teori og praksis.

Båndopptaker skal benyttes under intervjuene, så vi er derfor pliktige til å informere og få samtykke fra intervjuobjektet. Det er viktig å forhøre seg om intervjuobjektet ønsker å stå frem med navn eller foretrekker å være anonym.

Del 2

Nøkkelspørsmålene skal dekke temaet, samt da eventuelle oppfølgingsspørsmål. Komme med noen oppfølgingsspørsmål. Vi trenger i utgangspunktet ikke mer enn 12 - 16 nøkkelspørsmål. Grunnet at man har underspørsmål for å klare å kunne dekke et bredere felt av kunnskap.

Del 3:

Ferdig med å stille konkrete spørsmål rundt temaet, her skalv i oppsummere litt. Spørre om vi har forstått riktig, og om det er noe informanten ønsker å legge til, eller endre.

Vedlegg 2, intervju med Per Olav Vaagland

Intervju:

Presentasjon:

Vi kommer fra Markedshøyskolen i Oslo, og er på siste året i en 3årig Bachelor-utdannelse. I forhold til bachelor-oppgaven vår, ønsker vi og intervju deg om forsvaret sine metoder på å ta beslutninger. Oppgaven vår skal foreta seg om beslutninger i en tid hvor teknologien stadig er i utvikling. Beslutninger må tas hurtigere og hurtigere, og det forventes mer av en beslutningstaker nå, enn for 10 år siden. Telefoni og internett er med på å gjøre direkte kommunikasjon lettere, og som et utfall av dette, så må også beslutninger tas hurtigere. I oppgaven vår skal vi intervju personer fra forskjellige etater og bedrifter, med da beslutninger som hovedfokus.

Ops. Design = Operasjonskonsept

Beslutningspunkter, kommer fienden fra høyre eller venstre.

HM 1 – 2 – 3 =

Spørsmål 1:

Hvordan foregår opplæring og trening i forhold til beslutningstaking?

Befalsnivå:

Grunnleggende befalskurs, her er det vektlegging på beslutningstaking. Selve beslutningstagningsprosessen er nok ikke så veldig teoretisk, men trenes på gjennom praksis da man fort for ansvar for mennesker. Gjerne i felt.

- Krigsskolen – fokus på beslutningstaking
- Trener gjennom praksis – trening gjennom mennesker – felt øvelser etc.

Oppfølging:

Endres utdanning over tid? eks. i forhold til samfunnets økende tempo?

- Ikke så mye endring.
- Norsk kultur (ikke bare i militæret) – folk venter ikke på høyere sjef, tar ansvar på lavt nivå for å få løst problemet.
- Den som har best oversikt... den som er i kontakt med «fienden».
- Har ofte sammenheng med risikoen for feilen som eventuelt oppstår
- Gary Klein (Klain, clein) – Mye brukt i undervisning om beslutninger

Vedlegg 2, intervju med Per Olav Vaagland

Norsk kultur er at folk ikke sitter å venter på en høyere sjef skal si noe. Tar ansvar ved å ta beslutninger på lavt nivå for å få løst ting. Dette kobles til norsk kultur (mulig skandinavisk). Alle har eieforhold til oppdraget. Intensjonsstyring – Så lenge intensjonen er gitt. De på lavere nivå må forstå intensjonen bak beslutninger, f.eks. det endres i motparts taktikk/ fremgangs måte.

Blir konsekvensen av å gjøre feil blir for stor, så vil det oppstå beslutningsvegring hos stab.

Oppfølging:

Hvilke teorier eller studier baserer opplæringen seg på?

Yrkesoffiserer = Mye kjennskap til sivil ledelsesteori. Gary Klain (Clein/ Clain/ Klein) benyttes i undervisning.

Oppfølging:

Hvor lang utdanning / trening er ønskelig om et menneske skal være i stand til å ta raske kvalifiserte beslutninger?

- Troppsnivå – Må beherske faget (god infanterist).
- Distrikts stabsnivå – Utøver ledelse på en annen måte
- Kommer altså helt an på grad, mye går av seg selv jo høyere nivå en kommer på, alle vet hva de skal gjøre.
- Går mye på trening/ praksis
- Minimum 2 år (1 år teoretisk, 1 år praksis)

Nivå avhengig. Er du i infanteri, så må du vise at du er en god infanterist, du må vise at du kan ting, som de andre kan. Dette er godt tegn på godt lederskap.

Kommer du i distrikts stabsnivå, så vil du møte mange som kan mye du ikke kan. Så allerede her må man utøve ledelse på en helt annen måte.

Praksisår er opplæring, gir trening i beslutningstagning. Ikke nødvendigvis så mye teori i forkant. Så det ligger mye i opplæring og erfaring, gjennom praksis vel så mye som teoretisk grunnlag.

Minimum 2 år med utdanning (1 år teori, 1 år praksis) for å få lederansvar i forsvaret.

Oppfølging:

Samarbeider dere med de andre nødetatene for å dele erfaringer og eventuelt tilpasse treningen?

- HV samarbeider ofte med nødetatene.
- 22 Juli – Var en «test» for politiet, ikke HV. Men spørsmålet er om vi kunne gjort det bedre.
- Bruke andres erfaring til å gjøre det bedre selv. Men prosessene kunne vært bedre.

Vedlegg 2, intervju med Per Olav Vaagland

Vi er ikke gode nok på erfaringslæring, men HV samarbeider mye med andre nødetater. Sist høst hadde vi øvelse «Ty/ Tyr» (usikker på hva han sier), som er en politisk øvelse, som vi koblet oss på.

Gått gjennom 22. Juli-rapporten vi tror at den viktige lærdommen for oss i HV er å gå gjennom de feilene som er gjort på politiets side under håndteringen og spørre kritiske spørsmål, og om vi kunne gjort det bedre. For det var på mange måter dem som hadde sin «ultimate test» den 22. Juli. Vi hadde bare en liten støttefunksjon. Men vi må jo kunne besvare om vi kunne ha gjort det bedre, f.eks. når sjefen kommer tilbake på sin arbeidsplass, så blir det loggført hvem som har kommando, veldig viktig spørsmål som kan gjelde liv og død. Og dette var jo et av mange ankepunkter mot politiet, for når politisjefen kom tilbake til direktoratet så ble ikke dette loggført. Et enkel eksempel: Ville vi automatisk ha loggført dette? Det er ikke helt sikkert. På denne måten så bruker vi andres erfaringer, for å se om vi ville gjort det bedre.

Så ja, vi lærer av andres erfaring, men prosessene for dette kunne nok ha vært bedre.

Vi kjører evalueringer etter hver øvelse.

Oppfølging:

Må det skje hendelser for at innholdet i kursene endre? som f. eks 22. juli?

- Skjedd 1 ting, blitt utdanningskurs for offiserer og politiet– Krigshåndtering – Militærbistand om det trengs.
- Må huske å bruke planverket når det kan brukes! Meningsløst å utarbeide om det ikke benyttes i dets situasjon.

En ting som har skjedd etter 22. Juli er at det har blitt et kurs for offiserer og politiet, etter samarbeid med justist- og forsvarsdepartementet. Så det skjer jo ting på utdanningssiden, dette er i forhold til krisehåndtering og hvordan en skal lede, militær bistand til politiet om det skulle være nødvendig f.eks.

Ellers er det jo at både utdanning og planverk er jo innrettet mot slike situasjoner (Krisehåndtering). Da er spørsmålet om vi klarer å huske på at vi har planverket når situasjonen inntreffer. Hvis man planlegger og legger mye arbeid i dette, så er det jo meningsløst når man ikke drar opp denne planen når situasjonen krever det. Det er en annen lærdom vi har tatt fra 22. Juli, vi stiller oss spørsmål om vi er komfortabel/ fortrolig med å legge planer.

Oppfølging:

Hvordan er kurset / treningen strukturert?

- Ofte i felt.
- Fokuset i samfunnet er nytt ifht. 22 Juli.
- Trener det å bli god leder i praksis, mindre i teori. Men fins fag som heter ledelse i befalsskolen. Tilnærmer seg mye av informasjonen gjennom praksis.

Årlig trening, så trenes det på bistand til politi, så det er ikke noe nytt. Det som er nytt er fokuset i samfunnet etter 22. Juli. Vi har lært noen ting, men har mest å gjøre med logistiske ting.

Vedlegg 2, intervju med Per Olav Vaagland

Behovet for beslutningstagning har jo ikke endret seg så mye etter 22. Juli.

Er et fag som heter Ledelse på Krigsskolen, der får man jo et visst teoretisk påfyll. De fleste Befal har utviklet seg mest i praksis, blir god på det først og fremst i praksis.

Spørsmål 2:

Ser dere at andre institusjoner eller private bedrifter bruker deres kunnskap innen dette fagfeltet?

- Militæret i USA kunne lære mye av børsen
- Veldig gode beslutningstagere i krig
- Det koster noe å ta en beslutning – Og prisen fører til beslutningstagning.
- Må se behovet for beslutningstagning i sammenheng med konteksten. Av og til er det bedre å ta et skritt tilbake å stabs sjekke (snakke med pårørende i situasjonen).

Gikk et år på skole i marinekorpset i USA, og dem har sine offiserer på skole over til børsen, for at dem skulle lære hurtig beslutningstagning. For på børsen er det jo veldig mye hurtig beslutningstagning. Så de har funnet ut at militære offiserer har mye å lære av børsfolket, så at det er en overførbarhet er det ingen tvil om. Men om vi har så mye å lære bort det ser jeg ikke bort ifra, men det er jo veldig individuelt. For i systemet her så finner du jo folk som er veldig gode beslutningstagere i krigslignende tilstander, som er veldig gode på hurtige beslutninger.

Det er jo også sånn at initiativ ikke alltid belønnes godt, hvis du tar feil beslutninger så blir du altså staffet (det koster jo mye å ta beslutninger av og til), og den prisen gjør at folk kanskje får beslutningsvegring. Så jeg vil si at det er ikke slik at alle militæroffiserer er gode i beslutningstagning, det går mer på individet.

Det kommer jo også an på kontekst. Er du for eksempel i Afghanistan å slåss, så er det nesten bedre å bare ta en beslutning enn å ikke gjøre det, så da går det jo på hurtige beslutninger. Mens her hjemme så møter jeg nesten hver dag på at folk hopper på en løsning for fort. Det kan i noen tilfeller være bedre å ta et skritt tilbake og ringe berørte parter, og finner argumenter for og imot. Og det er på mange måter den mest standard formen for beslutningstagning, i motsetning til hurtige beslutninger i en nødsituasjon, men vi gjør det på øvelser og akkurat når ting står på (Afghanistan, Bosnia, Libya, etc.), og en sjef må jo kunne gjøre dette. Men så er det jo sånn at en sånn type beslutningstagning som dette ofte blir helt feil, når man har tid til å gjøre ordentlig saksbehandling og koordinere innspillene.

Vedlegg 2, intervju med Per Olav Vaagland

Oppfølging:

Har dere fått i oppdrag å lære opp mennesker i andre sektorer/ bransjer, slik at de er best mulig forberedt på uventede situasjoner?

- Er ikke så mange læringsmomenter
- Snakker med politiet av og til, lærer av å utveksle informasjon. Da er det fokus på spesifikke saker, satser på at de kan sine prosesser og vi våre.

Oppfølging:

Hva kan det private næringsliv eller (de andre) nødetatene lære fra deres sektor?

- Kan absolutt få bruk for erfaringen fra forsvaret. Men det krever å ha forståelse for hvor god tid man har for å ta beslutninger.
- Statoil – De har god erfaring nå (**Prøve å få tatt kontakt med Statoil, hadde vært gull!**).
- Kan benyttes i riktige situasjoner, men kommer helt an på konteksten.

Spørsmål 3:

Hvordan opplever dere beslutningsvegring?

- Har mange på hver side, noen er gode, andre ikke. De som ikke er det burde fortrinnsvis jobbe med noe annet enn ledelse.

Oppfølging:

Hvordan trener dere på om man skal ta beslutningen eller sende den videre til høyere hold?

- Taktikk – Beslutninger på lavt nivå, dette er optimalt.

Prøver å kjøre folk gjennom øvelser. Hvis du har beslutningsvegring vil du også bli rutet gjennom et evalueringssystem, og få en stilling/ rolle hvor det ikke vil være behov for å ta beslutninger.

Målet er at beslutninger blir tatt på lavest mulig nivå (se tidligere i intervjuet).

Oppfølging:

Har det blitt gjort endringer i hierarkiet i forhold til hvem som tar avgjørelsene?

- Samfunnet har gått fra mange formaliteter til litt færre. Har nok neppe skjedd noe store endringer i forsvaret.

Vedlegg 2, intervju med Per Olav Vaagland

Oppfølging:

Hvordan forebygger dere beslutningsvegring?

- Den beste måten er å ikke bruke pisken på de som har tatt en feil beslutning. IKKE straffe uflaks. Men slå ned på dårlige holdninger!
- Har du gjort feil, men ønsket det beste, så skal du ikke straffes. Før ble også dette straffet.
- Er nødt til å ha rom for prøving og feiling, slik at man dyrker initiativ.

Spørsmål 4:

Med utgangspunkt i dagens samfunn, hva vil du si er forskjellen på en hurtig og en "langsom" beslutning?

- Militæret blir ikke så påvirket av den biten av samfunnet. Det samme med «blålys etatene», de har behov for høy beredskap.
- Informasjon til sivile: Varsling av pårørende, klarer ikke å få den relevante informasjonen gjennom systemet frem til pårørende, før mediene har gjort det.
- Generell info til samfunnet har det blitt endringer, må varsle før nyhetene/ mediene gjør det, hvert fall navn.
- Mediene er oftere tidligere ute.

Spørsmål 5:

Hva er det som avgjør hvem som tar beslutninger i forskjellige situasjoner?

- Formelle og uformelle ledere. Mest mulig likhet mellom disse.
- Sersjant og løytnant på samme sted: Ikke bruke graden til å slå ned på, hvis tankene/ informasjonen er god. Ta inn de smarteste forslagene er viktig i alle organisasjonene.
- Vegring for å motsi rang – Er fortsatt en viss motvilje, mest på høyt nivå. Betydelig skeptisk å si noe som ikke er politisk korrekt, dette får ikke gode konsekvenser.
- Ikke noe mer åpent nå enn før i forhold til dette.

Oppfølging:

Er dette i praksis for hele _____, eller bare innenfor deler av etaten?

Vedlegg 4, Intervju med Tore Skålhegg

Intervju-guide

Introduksjon for intervju objekt:

Introduserer oss og hva dybdeintervjuet skal ta for seg.

Forklare temaet, hva vi ønsker å stille spørsmål om. Viktig og informere om taushetsplikt og anonymitet hvis intervju objektet ønsker det. Intervjuet vil ta for seg temaet “beslutningstagning” og “beslutnings vegring”. Det vi ønsker å belyst er hvordan personell i de ulike nødetatene, samt militæret trenes opp for å være i stand til å ta kvalifiserte beslutninger. Hvordan trenes personellet opp til å bli en dyktig beslutningstakere. Vi ønsker også å gå inn på hvordan trening foregår i teori og praksis.

Båndopptaker skal benyttes under intervjuene, så vi er derfor pliktige til å informere og få samtykke fra intervjuobjektet. Det er viktig å forhøre seg om intervjuobjektet ønsker å stå frem med navn eller foretrekker å være anonym.

Del 2

Nøkkelspørsmålene skal dekke temaet, samt da eventuelle oppfølgingsspørsmål.

Komme med noen oppfølgingsspørsmål. Vi trenger i utgangspunktet ikke mer enn 12-16 nøkkelspørsmål. Grunnet at man har underspørsmål for å klare å kunne dekke et bredere felt av kunnskap.

Del 3:

Ferdig med å stille konkrete spørsmål rundt temaet, her skalv i oppsummere litt.

Spørre om vi har forstått riktig, og om det er noe informanten ønsker å legge til, eller endre.

Vedlegg 4, Intervju med Tore Skålhegg

Intervju:

Presentasjon:

Vi kommer fra Markedshøyskolen i Oslo, og er på siste året i en 3årig Bachelor-utdannelse. I forhold til bachelor-oppgaven vår, ønsker vi og intervju deg om forsvaret sine metoder på å ta beslutninger. Oppgaven vår skal foreta seg om beslutninger i en tid hvor teknologien stadig er i utvikling. Beslutninger må tas hurtigere og hurtigere, og det forventes mer av en beslutningstaker nå, enn for 10 år siden. Telefoni og internett er med på å gjøre direkte kommunikasjon lettere, og som et utfall av dette, så må også beslutninger tas hurtigere. I oppgaven vår skal vi intervju personer fra forskjellige etater og bedrifter, med beslutninger som hovedfokus.

Spørsmål 1:

Hvordan foregår opplæring og trening i forhold til beslutningstaking i deres arbeidssituasjon?

Svar:

Oppfølging:

Endres utdanningen over tid? eks. i forhold til samfunnets økende tempo (økt befolkning, flere skader?)?

Oppfølging:

Hvilke teorier eller studier baserer opplæringen seg på? Noen spesifikke forfattere eller titler?

Oppfølging:

Hvor lang utdanning / trening er ønskelig om et menneske skal være i stand til å ta raske kvalifiserte beslutninger som ambulanse sjåfør?

Vedlegg 4, Intervju med Tore Skålhegg

Oppfølging:

Samarbeider dere med de andre nødetatene for å dele erfaringer og eventuelt tilpasse treningen? Evt. hva får dere ut av dette?

Oppfølging:

Må det skje store hendelser for at innholdet i kursene endre? som f. eks. 22. juli? Opplevde dere noen endringer i kursene eller i rutineene etter denne hendelsen?

Oppfølging:

Hvordan er kurset / treningen strukturert? (Headinger på temaer, vi spør eventuelt om det er noen temaer vi ønsker mer informasjon om)

Spørsmål 2:

Ser dere at andre institusjoner eller private bedrifter bruker deres kunnskap på beslutningstagning?

Oppfølging:

Har dere fått i oppdrag å lære opp mennesker i andre sektorer/ bransjer, slik at de er best mulig forberedt på uventede situasjoner? Evt. føler du at de er i bedre stand til å ta beslutninger etter et slik kurs?

Oppfølging:

Hva kan det private næringsliv og de andre nødetatene lære fra deres sektor?

Vedlegg 4, Intervju med Tore Skålhegg

Oppfølging:

På hvilken måte kan menneskene som trenes opp bruke kunnskapen videre i livet?

Spørsmål 3:

Hvordan opplever dere beslutningsvegring? Både i jobb og under opplæring.

Oppfølging:

Hvordan trener dere på om man skal ta beslutningen selv eller sende den videre til høyere hold?

Oppfølging:

Har det blitt gjort endringer i hierarkiet i forhold til hvem som tar avgjørelsene?

Oppfølging:

Forebygger dere beslutningsvegring på noen måte? Eventuelt hva gjør dere for å forebygge det?

Vedlegg 4, Intervju med Tore Skålhegg

Spørsmål 4:

Med utgangspunkt i dagens samfunn, hva vil du si er forskjellen på en hurtig og en “langsom” beslutning?

Spørsmål 5:

Hva er det som avgjør hvem som tar beslutninger i forskjellige situasjoner? Evt. hva er årsaken til dette?

Oppfølging:

Er dette i praksis for hele _____, eller bare innenfor deler av etaten?

Vedlegg 6, Intervju med Ole Martin Skinstad

Spørsmål 1:

Hvordan foregår opplæring og trening i forhold til beslutningstaking på politihøgskolen? Både teoretisk og i praksis?

- Det er litt av fagene i førsteklasse som har litt med beslutningstaking å gjøre. Første enhet på åstedet.
- Nyutdannede er ikke sjef, men er man først har man ansvar til det kommer en overordnet.
- eldstemann er leder. Tørre og ta litt initiativ og avgjørelser.
- Veldig lite av det i førsteklasse.

Oppfølging:

Føler dere at dere får benyttet dere av skolepensumet under praksisåret deres?

- Ja, mye av det vi lærte har vært nødvendig. Man får litt greiner å henge ting på.
- Sett litt hvordan ting er praksis.

Oppfølging:

Mener dere at noe kunne vært endret med tanke på utdanning? Holder utdanningen følge med utviklingen i samfunnet?

- I førsteklasse er det alt for mye teori man ikke trenger. Det er viktigere som burde vært prioritert. Caser, taktikk og ting man gjør ute på gata. Man får ikke fulgt ting så teoretisk på gata,
 - Blir en annen virkelighet enn det som er i bøkene.

Oppfølging:

Hvilke teorier eller studier baserer opplæringen seg på?

Svar:

- Ja, politifagene som er rettet mot politet.
- Psykologi, sosiologi og juss. Fysisk fostring.

Oppfølging:

Hvor lang utdanning / trening mener dere bør være ett minimum om et menneske skal være i stand til å ta raske og kvalifiserte beslutninger i politiet? Føler dere selv at dere er kvalifiserte?

Svar:

Det har ikke noe med hva du lærer på skolen egentlig, men heller hvor mye erfaringer man har og hvor lang tid man har jobbet. Situasjonsvurdering. Blanding av det du har lært, og erfaringer. Ikke nødvendigvis god nok når man er ferdig utdannet, må ha litt mer kjøtt på beina.

Vedlegg 6, Intervju med Ole Martin Skinstad

Oppfølging:

Samarbeider dere med de andre nødetatene/skoler for å dele erfaringer og eventuelt tilpasse treningen? Som f.eks ambulanspersonell eller brannskolen.

Svar:

- Ja, litt med ambulanse og veivesenet. De har noen forelesninger innimellom.
- Har også caser med brann og ambulanse.

Oppfølging:

Tror dere 22. juli endret utdanningsplanen til skolen?

Svar: Litt usikker, men blir dratt opp mye eksempler derifra. Har nok ikke endret seg med tanke på bestemmelser osv. Ting tar fortsatt tid.

Oppfølging:

Hvordan er kurset / treningen strukturert på politihøyskolen?

Svar: Har obligatoriske fag, og skifter mellom teori og praksis. Noen fag har mye teori, så en praktisk case etterpå.

Spørsmål 2:

Ser dere at andre institusjoner eller private bedrifter bruker deres kunnskap innen beslutningstagning?

- Ja, innenfor vekterbransjen bruker mye av det samme. Dørvakter også egnetlig. Det er opp til hver mann. Vektene f.eks gjør mye av forarbeidet når de pågriper noen som nasker, frem til vi kommer.

Oppfølging:

Vet du om politiet gjennomfører kurs/ opplæring for næringslivet?

Nei, mest sannsynlig ikke.

Oppfølging:

Hva kan det private næringsliv eller (de andre) nødetatene lære fra deres sektor?

Hva man skal gjøre i f.eks ranssituasjoner osv. Hva er viktig å se etter på gjerningsmann osv. gjøre observasjoner. Bli litt mer obs på hva man skal gjøre i bestemte situasjoner.

Vedlegg 6, Intervju med Ole Martin Skinstad

Oppfølging:

På hvilken måte tror dere at dere kan bruke utdanningen deres videre i livet, utenfor politiet?

Ja, er mye livserfaringer. Man blir menneskekjenner, og ser på hvordan folk reagerer på forskjellige ting, og åssen ting kan eskalere seg. Man får mye igjen for det selv om man velger en annen retning i livet. Man får også kjennskap i hvordan samfunnet henger sammen, samt lover og regler.

Spørsmål 3:

Er beslutningsvegring ett aktuelt tema på politihøyskolen? Og hvordan hvordan opplever dere beslutningsvegring innenfor politiet?

Det er jo et tema siden vi lærer å ta beslutninger. Så det er jo en slags forebyggende greie å ha første året føre man blir sendt ut i praksis. Jeg føler at de fleste er tørr og ta ansvar, men alt etter hvem som har jobba lengst, og har mest erfaring. Disse får mest ansvar stort sett.

Oppfølging:

Hvordan forebygger dere beslutningsvegring?

Egne holdninger og meninger er viktige.

Oppfølging:

Hvordan trener dere på om man skal ta beslutningen eller sende den videre til høyere hold?

Trener på kriser, gjerne via case.

Oppfølging:

Har dere noe form for hierarki i forhold til hvem som tar avgjørelsene?

Eldstemann på bilen har hovedansvaret. Også er det jo en egen innsatsleder ved større oppdrag, som heter u05, de kommer på stedet og tar alt av beslutninger.

Har også Opprassjonsentralen som er med på beslutninger, disse har oversikt og bestemmer om man skal bemnytte blålys, våpen osv. Er ca 4 alternativer, litt etter hvem og hva oppdraget er. Så det er ikke helt militært, men den med mest erfaringer.

Vedlegg 6, Intervju med Ole Martin Skinstad

Oppfølging:

Hvordan forebygger dere beslutningsvegring?

Case trening.

Spørsmål 4:

Med utgangspunkt i dagens samfunn, hva vil du si er forskjellen på en hurtig og en "langsom" beslutning?

Det ligger jo i spørsmålet. Ene er kort, og ene er langsom. På gata blir det beslutninger som blir gjort i løpet av et halvt sekund, dette er hurtige beslutninger.

Spørsmål 5:

Hva er det som avgjør hvem som tar beslutninger i forskjellige situasjoner?

Eldstemann på stedet, Op.Leder eller OPS, eller innsatsleder. Man tar jo mye beslutninger selv også, litt avhengig av størrelsen på oppdraget og om man kan diskutere med andre om hva man skal gjøre.

Oppfølging:

Er dette i praksis for hele __Politiet__, eller bare innenfor deler av etaten?

Det er jeg usikker på, men det står i lowerket at opprassjonsleder osv skal ta ansvar.

Vedlegg 3, Intervju med Hilde Thorkildsen

Spørsmål 1: Hvordan foregår opplæring og trening i forhold til beslutningstaking?

Nei, men har vært politiker lenge. Varaordfører i 8 år. Så opposisjon. Folkevalgtopplæring har vi vært 4dje år. Alle politikere er med på dette. Lære om beslutninger, politikk og administrasjon, en slags grunnopplæring i politikk. 4 kvelder, men i Nittedal har vi noen ekstra kvelder knyttet til Eierskap. Vi har eierskap i mange forskjellige bedrifter. Dette er frivillig.

Oppfølging: Endres utdanning over tid? eks. i forhold til samfunnets økende tempo?

Det har blitt mer profesjonelt nå, enn i 1995 da jeg startet. Mer profesjonell opplæring. Blitt mer fokus på å være arbeidsgiver, slik var det ikke før. Blitt mye bedre.

Oppfølging: Hvilke teorier eller studier baserer opplæringen seg på?

Kan ikke tenke meg at det er noe spesielle teorier, bygger heller på erfaringen og ting som politikere finner ut av under veis. KS står for dette. Handlemåte og struktur.

Oppfølging: Hvor lang utdanning / trening er ønskelig om et menneske skal være i stand til å ta raske kvalifiserte beslutninger?

Veldig glad for å ha vært i gamet lenge før jeg ble ordfører. Jo lengre som politiker, jo bedre erfaring får man. Og man får en robust ledererfaring ved å holde på lenge. Det å sitte en periode (4 år) i Kommunestyret er lurt, før man blir ordfører. Autoritet og politisk kunnskap kreves i denne stillingen. Bruker mye tid på politisk styring, og det er absolutt viktig å ha med seg. Klarer og skille mellom jobbene/rollene, og holde orden på dette.

Oppfølging: Samarbeider dere med de andre kommunene for å dele erfaringer?

I Nittedal har vi 2 typer samarbeid. 2 som er viktige. Stor Oslo Nord, alle ordførere fra Nittedal til Gjøvik samarbeider om veier. Hjelper hverandre. Samferdsrådet for Nedre Romerike, her er det uenighet. I tillegg prater vi ordførere oss i mellom, som en slags mentor for hverandre. Deler erfaringer og løsninger. Vi rådfører oss med hverandre, og kommunikasjoner. Uenighetene kommer fra forskjellige interesser.

Oppfølging: Føler du at du kan benytte din erfaring som politiker innenfor andre områder enn politikken? Kan private bedrifter bruke deres kunnskap innen dette fagfeltet?

Ja, det og ha erfaring som politisk leder kan komme til nytte i andre jobber/etater også. Politikerrollen er der «hele tiden», i forskjellige situasjoner. Man lærer utrolig mye som politiker, og man kan ta med seg erfaringer overalt.

Oppfølging: Har dere fått i oppdrag å lære opp mennesker i andre sektorer/ bransjer, slik at de er best mulig forberedt på uventede situasjoner?

Jeg har i 10 år brukt den erfaringen jeg har som politiker. I å lære opp mennesker, mest kvinner, i demokrati. Kvinner ifra land som har vært i konflikter. Lære dem hvordan de skal forhandle i demokratiske situasjoner. Har vært i Balkan og lært opp folk. Holdt kurs for innvandrerkvinner, som

Vedlegg 3, Intervju med Hilde Thorkildsen

har ønsket å integrere seg. Opplæring for andre kommunestyreter. Også hatt en del taleteknikk opplæring også. Kompetansen kommer absolutt til nytte!

Oppfølging: Kan det private næringsliv eller (de andre) nødetatene lære fra deres sektor?

Definitivt, og omvendt. Kan lære av hverandre. Det offentlige sektor er god på, er samfunnsdimensjon. Se mer enn 1 produkt. Man er vant til en tenkning hvor man tenker helhet. I det ligger det forretningspotensiale. Det er også utrolig mye dyktige folk i offentlig sektor. Det å hente inn nyutdannede folk som ønsker å tenke annerledes. Se markedet på en annerledes måte når man er politiker. Man ser begge sider på en annen måte, for og mot argumenter. Det å øve seg på å tenke sånn, kan næringslivet lære mer av. Offentlig sektor bruker lengre tid på å ta beslutningene. Ofte tar prosessene lengre tid i offentlig sektor, pga. forskjellige ledd, uenigheter osv. Som bedriftseier, står man mye mer «fritt» i forhold til offentlig sektor. Private aktører har mye raskere «muligheter, og færre ledd» enn i offentlig sektor. Man kan være litt «mikkel rev lur» i politikken.

Spørsmål 2: Hvordan opplever dere beslutningsvegring? Er det mye innenfor politikken?

Ja det er mye. Det er vondt og ta beslutningsvegring. Man får bestandig høre det når man er lokalpolitiker. Noen beslutninger er alltid ubehagelige for noen. Prøve å ta beslutninger basert på prinsipper. Mye bedre å bygge beslutninger på prinsipper, for da har man en forklaring på konsekvensene. Man er redd for å stå til ansvar, og man får mye kjeft. Dette kan også være på «privaten», ikke bare i jobbsammenheng. Barnehagesaken som eksempel.

Oppfølging: Hvordan trener dere på om man skal ta beslutningen eller sende den videre til høyere hold?

Å være prinsipielle er vårt «våpen» mot beslutningsvegring. For her har man prinsipper å bygge på. Generalisere beslutningen, og stå for prinsippene som er satt. Man må være prinsipiell, husk mur-eksempelet hun nevnte. Ved å være prinsipielle, slipper vi mange enkeltsaker. Man fjerner «enkeltpersoners skyld». Men jeg savner modigere politikere, som tørr å si NEI, i stedet for å levere tomme løfter. Politikere som er ærlig er det for få av!

Oppfølging: Er det et hierarki i forhold til hvem som tar avgjørelsene?

Delegasjonsreglement. Kommunestyre delegerer makt til formannskapet, komitéer og viltnemda etc. Kommunestyret delegerer makta videre. Så ja, vi har et veldig tydelig hierarki. Og her endrer det seg etter styringsstrukturen. Er ønskelig å skape litt mer beslutninger nedover i systemet, mer ansvar til flere komitéer. Kan sende det delegasjonsreglementet. Det ligger også på nettsidene våres.

Vedlegg 3, Intervju med Hilde Thorkildsen

Spørsmål 3:

Med utgangspunkt i dagens samfunn, hva vil du si er forskjellen på en hurtig og en "langsom" beslutning? Hvor lang tid bruker du på å foreta en beslutning.

Hvis det ikke er noe «tull og tøys», så går det veldig kjapt. Vedtakene kan gå raskt, men prosessen tar tid. Kommunestyret skal ha saken i høvelig tid, men kan kalle inn etter hasteparagrafen. Dette kan være ved f.eks. mistanke om økonomiske mistillit, formelle feil i tillitsråd osv. Ting som MÅ skje raskt, skjer raskt! Ordføreren har en mulighet til å ta beslutninger raskt, i henhold til hasteparagrafen. Noen mekanismer som gjør at vi kan ta raske beslutninger. Det går fort hvis det er nødvendig. Alt her går elektronisk, og digitalisert. Dette fører til at det blir lettere å kalle inn til møter, osv. Umiddelbar tilgjengelighet, og har vært en stor utvikling siden jeg startet opp. Før var det brev som gjaldt. Digitaliseringen har masse og si med tanke på åpenhet og transparens.

Vedlegg 5, Intervju med Kim Morten Rødbekk

Intervju:

Presentasjon:

Vi kommer fra Markedshøyskolen i Oslo, og er på siste året i en 3årig Bachelor-utdannelse. I forhold til bachelor-oppgaven vår, ønsker vi og intervju deg om forsvaret sine metoder på å ta beslutninger. Oppgaven vår skal foreta seg om beslutninger i en tid hvor teknologien stadig er i utvikling. Beslutninger må tas hurtigere og hurtigere, og det forventes mer av en beslutningstaker nå, enn for 10 år siden. Telefoni og internett er med på å gjøre direkte kommunikasjon lettere, og som et utfall av dette, så må også beslutninger tas hurtigere. I oppgaven vår skal vi intervju personer fra forskjellige etater og bedrifter, med da beslutninger som hovedfokus.

Spørsmål 1:

Har du gjennomgått noen opplæring og trening i forhold til beslutningstaking?

Ja, forskjellige fag: blant annet konflikthåndtering.

Fagene handler om hva som skal skje etter utdanning. F. eks hvordan stress påvirker beslutningstaking.

Oppfølging:

Hvilke teorier eller studier baserer opplæringen seg på?

«Håndbok i konflikthåndtering» Situasjonsvurdering: Vurdere situasjonen, trusselen, tid, egne ressurser, ledelse.

Operativ psykologi, låner heftet.

Oppfølging:

Er det mer trening på beslutningstaking nå, enn det var det første du studerte på politihøyskolen?

På skolen er det mye fokus på det teoretisk, mindre teoretisk under praksis.

Oppfølging:

Føler du at man er i stand til å ta de riktige beslutningene under press, etter tre år på politihøyskolen?

Er godt rustet, har et apparat som støtter og bestemmer hva som blir gjort (tar ansvaret).

Vedlegg 5, Intervju med Kim Morten Rødbekk

Oppfølging:

Trener dere mye på beslutningstaging? Som for eksempel i krisesituasjoner.

Har 2 taktikk moduler: En i leir i en uke, blir pushet på caser og beslutninger.

Den andre med caser med bruk av våpen. Bra case, gode på beslutningstrening.

Det vil også dukke opp caser når man er i jobb og ferdig utdannet. Minimumskravet er på 40 timer i året.

Oppfølging:

Gjennomfører dere noen øvelser i løp ut av utdanning? Evt. involverer dere andre politihøyskoler i landet?

Leir i Stavern, her samles politihøyskolene. Er også leir i Kongsvinger.

Oppfølging:

Opplever dere noen endringer i forhold til utdanningen etter 22. Juli? Evt. opplever du at det er noen andre forbedringer som har skjedd?

Mye fokus på å være klar for uforutsette hendelser. Mer fokus på beredskap.

Blitt mye endringer i organisasjonen.

Mer fokus på å være operativ.

Spørsmål 2:

Ser du at institusjoner eller private bedrifter bruker deres kunnskap innen dette fagfeltet?

Ja, merker at jeg selv bruker erfaringene jeg har gjort meg under utdanningen.

For øvrig: innenfor vakterbransjen bruker mye av det samme. Dørvakter også egentlig.

Oppfølging: Vet du om politiet gjennomfører kurs/ opplæring for næringslivet?

Nei, mest sannsynlig ikke.

Oppfølging:

Hva kan det private næringslivet lære fra deres utdanning?

Utdanningen er nyttig i flere sammenhenger, får større forståelse for samfunnet og hvordan det fungerer. Lærer en del om psykologi, beslutningstaging, ledelse, håndtering av mennesker.

Vedlegg 5, Intervju med Kim Morten Rødbekk

Modenhets utdanning, kommer inn mange i flere aldersgrupper.

Spørsmål 3:

Hvordan opplever du beslutningsvegring i politiet? For eksempel under øvelser.

Noen er mindre til å ta beslutninger, gitt at noen andre kan ta den, velger å la beslutningen gå videre.

Men opplever ikke dette i noen særlig grad når jeg har vært i praksis.

Oppfølging:

Hvordan forebygger dere beslutningsvegring?

Forebygger mye under case-trening, og ved innholdet i utdanningen. I jobben etterpå, så er det noe du gjør.

Spørsmål 4:

Hva vil du si er forskjellen på en hurtig og en "langsom" beslutning?

Rask beslutning går ofte på sekunder, folk forventer at politiet handler.

Spørsmål 5:

Hva er det som avgjør hvem som tar beslutninger i forskjellige situasjoner?

Omfang av avgjørelsen avgjør hvem som skal ta beslutningen, samt hvem som er i situasjonen (er tilstede).

Konstabel (Eldst i tjeneste, tar beslutningen) – Innsatsleder – Operasjonsleder – Politimester

Intervju-guide

Introduksjon for intervju objekt:

Introduserer oss og hva dybdeintervjuet skal ta for seg.

Forklare temaet, hva vi ønsker å stille spørsmål om. Viktig og informere om taushetsplikt og anonymitet hvis intervju objektet ønsker det. Intervjuet vil ta for seg temaet “beslutningstagning” og “beslutnings vegring”. Det vi ønsker å belyst er hvordan personell i de ulike nødetatene, samt militæret trenes opp for å være i stand til å ta kvalifiserte beslutninger. Hvordan trenes personellet opp til å bli en dyktig beslutningstakere. Vi ønsker også å gå inn på hvordan trening foregår i teori og praksis.

Båndopptaker skal benyttes under intervjuene, så vi er derfor pliktige til å informere og få samtykke fra intervjuobjektet. Det er viktig å forhøre seg om intervjuobjektet ønsker å stå frem med navn eller foretrekker å være anonym.

Del 2

Nøkkelspørsmålene skal dekke temaet, samt da eventuelle oppfølgingsspørsmål.

Komme med noen oppfølgingsspørsmål. Vi trenger i utgangspunktet ikke mer enn 12-16 nøkkelspørsmål. Grunnet at man har underspørsmål for å klare å kunne dekke et bredere felt av kunnskap.

Del 3:

Ferdig med å stille konkrete spørsmål rundt temaet, her skalv i oppsummere litt.

Spørre om vi har forstått riktig, og om det er noe informanten ønsker å legge til, eller endre.

Intervju:

Presentasjon:

Vi kommer fra Markedshøyskolen i Oslo, og er på siste året i en 3årig Bachelor-utdannelse. I forhold til bachelor-oppgaven vår, ønsker vi og intervju deg om forsvaret sine metoder på å ta beslutninger. Oppgaven vår skal foreta seg om beslutninger i en tid hvor teknologien stadig er i utvikling. Beslutninger må tas hurtigere og hurtigere, og det forventes mer av en beslutningstaker nå, enn for 10 år siden. Telefoni og internett er med på å gjøre direkte kommunikasjon lettere, og som et utfall av dette, så må også beslutninger tas hurtigere. I oppgaven vår skal vi intervju personer fra forskjellige etater og bedrifter, med beslutninger som hovedfokus.

Spørsmål 1:

Hvordan foregår opplæring og trening i forhold til beslutningstaking i deres arbeidssituasjon?

Svar:

Organisert: Tar inn folk fra Helse og Sosial, VK ambulanse. Så tar man fagbrev som «Faglært ambulanse personell».

Beslutningstaker er utdannet «Paramedic»: Situasjonsbestemt ledelse, etc.

Utdanningen er noe begrenset i forhold til beslutningstagning, ønsker en mer akademisk utdanning på dette fagfeltet.

AMK (Akutt medisinsk kommunikasjonsentral): Analyse syntese, begrenset informasjon, men har begrenset vitenskapelig tenkning rundt begrepet beslutninger. Kort opplæring, går mye på læring av egen og andres erfaring.

Oppfølging:

Endres utdanningen over tid? eks. i forhold til samfunnets økende tempo (økt befolkning, flere skader)?

Da Tore begynte var det ingen utdanning, var bare «offentlig utredningskurs». Gikk 2 år i opplæring. Gikk opp til fagprøve etter 3 år i jobb.

Resertifiserings uke hvert år av fagpersonell: Fag-camp, tas ut av operativ i 1 uke hvert år. Skjer mye i faget hvert år, så dette er høyst nødvendig.

Crew Resource Management (Company Resource Management, mer sivilt, **søk på dette!**): Hvordan man bruker ressursene i et team, til å gjøre en best mulig jobb. $1 + 1 = 2$, men allikevel mer enn 2. Dette er kommet inn i ambulansetjeneste.

Mental restkapasitet: Når man kjører utrykning, holder på å krasje og klarer å manøvrere seg unna, nå prøver man å bearbeide hendelsen, da er man i faresonen. Dette tar bort fokus fra det man faktisk gjør, kjører bil. Da har man liten mental restkapasitet.

Oppfølging:

Hvilke teorier eller studier baserer opplæringen seg på? Noen spesifikke forfattere eller titler?

Fikk en artikkel av Tore, kan ikke referere direkte til denne, men kan hjelpe til å gjøre nye søk, evt. se på kildene hans.

Organisasjonsbasert ledelse (søk på nettet).

Oppfølging:

Hvor lang utdanning / trening er ønskelig om et menneske skal være i stand til å ta raske kvalifiserte beslutninger som ambulanse sjåfør?

Er generelt mye trening, må ha litt mer teori, men viktig å få en god kombinasjon, ikke for mye eller for lite av noen av delene.

Oppfølging:

Samarbeider dere med de andre nødetatene for å dele erfaringer og eventuelt tilpasse treningen? Evt. hva får dere ut av dette?

Trener for lite med dem, men har samhandling, operativleder helse. Kunne vært mye bedre, kan for lite om hverandres kultur og tankesett. Har blålys kvelder annen hver tirsdag, men det er mest sosialt.

Oppfølging:

Må det skje store hendelser for at innholdet i kursene endre? som f. eks. 22. juli?

Opplevde dere noen endringer i kursene eller i rutinene etter denne hendelsen?

Ambulansen kom godt ut av 22. juli, fikk bare ros. Men det er en kjensgjerning at store hendelser skaper brå endringer, men de er ikke nødvendigvis gode beslutninger, det er ofte basert på panisk handling.

Oppfølging:

Hvordan er kurset / treningen strukturert? (Headinger på temaer, vi spør eventuelt om det er noen temaer vi ønsker mer informasjon om)

Spørsmål 2:

Ser dere at andre institusjoner eller private bedrifter bruker deres kunnskap på beslutningstagning?

Er det noe Tore kan tilby, så er det erfaringene han har gjort seg. Som f.eks. coach.

Det er for lite kunnskap som beslutningstagning.

Oppfølging:

Har dere fått i oppdrag å lære opp mennesker i andre sektorer/ bransjer, slik at de er best mulig forberedt på uventede situasjoner? Evt. føler du at de er i bedre stand til å ta beslutninger etter et slik kurs?

Mange starter opp firmaer som jobber med opplæring i førstehjelp. Fører også kurs for vanlige leger, og på medisin og sykepleier studiet. Holdt foredrag i Israel. Og driver med en del forskning.

Konkret hva kan læres av dere: Stressmestring, beslutningstagning, ledelse basert på militær tenkning.

Situasjonsbestemt veiledning. Veileder før, under og etter hendelsen. Basert på situasjonsbestemt ledelse.

Spørsmål 3:

Hvordan opplever dere beslutningsvegring? Både i jobb og under opplæring.

Generelt gode på å ta beslutninger. Men ikke nødvendigvis alltid like god kompetanse til å ta den.

Oppfølging:

Hvordan trener dere på om man skal ta beslutningen selv eller sende den videre til høyere hold?

Går mer på å se an situasjonen, er det en primær- eller sekundærskade.

Oppfølging:

Har det blitt gjort endringer i hierarkiet i forhold til hvem som tar avgjørelsene?

Det er blitt gjort slik at beslutningene tas på litt lavere hold, med enda høyere krav til dokumentasjon.

Oppfølging:

Forebygger dere beslutningsvegring på noen måte? Eventuelt hva gjør dere for å forebygge det?

God kompetanse hvordan det gjøres, god kunnskap om å beslutte, bevisstgjøring/ forberedelse på å håndtere kritikk av beslutning.

Spørsmål 4:

Med utgangspunkt i dagens samfunn, hva vil du si er forskjellen på en hurtig og en “langsom” beslutning?

Hurtig beslutning vil være på sekunder (kritisk), innebærer ofte lav situasjonsforståelse.

Erkjenner du at du har lav situasjonsbestemmelse, så er du mer ydmyk for å endre beslutningene dine.

Spørsmål 5:

Hva er det som avgjør hvem som tar beslutninger i forskjellige situasjoner? Evt. hva er årsaken til dette?

Dette er forklart tidligere i intervjuet. Stilte ikke spørsmålet på nytt...

Oppfølging:

Er dette i praksis for hele _____, eller bare innenfor deler av etaten?