

**Håndbok i stabstjeneste
for Forsvaret**



Håndbok i stabstjeneste for Forsvaret

Forsvarets stabsskole
2010

© Forsvarets stabsskole (FSTS), Forsvarets høgskole (FHS), 2010 Oslo

Tittel:

Håndbok i stabstjeneste for Forsvaret

Lay-out, illustrasjoner og omslag:

Per Arne Pedersen, Grafisk Avdeling AK/RSF

Fotografier:

Forsvarets Mediesenter

Trykk:

Kampen Grafisk AS

ISBN: 978-82-92566-05-3

Redaksjon:

Førstelektor Glenn-Egil Torgersen (Leder) (FHS)

Kommandørkaptein Terje Andersen (FHS)

Oberstløytnant Bjørn Tore Sneisen (FHS)

Forord



Hensikten med *Håndbok i stabstjeneste for Forsvaret* er å gi støtte og veiledning til sjefer og stabsoffiserer på alle nivå, ved å;

- gi et generelt overblikk over, og kunnskap om prinsipper og rammer som har betydning for stabsarbeidet,
- beskrive prosedyrer for stabsarbeid i Forsvaret, for å bidra til en mest mulig enhetlig praksis og rasjonell saksbehandling.

Forsvaret er en stor organisasjon som driver en mangeartet virksomhet. Det krever samhandling og at arbeidsformer og prosesser settes i system. *Håndbok i stabstjeneste for Forsvaret* hjelper oss med dette. Den gir bakgrunnskunnskap og setter standarder for arbeidet ved stab. Den skal bidra til samarbeid og rasjonell saksbehandling i Forsvaret.

Jeg fastsetter *Håndbok i stabstjeneste for Forsvaret*, datert 1. juni 2010, til bruk i Forsvaret. Samtidig settes tidligere utgave, datert 1. oktober 2003, ut av kraft.

Oslo, 1. juni 2010

A handwritten signature in blue ink, appearing to read 'Harald Sunde', written in a cursive style.

Harald Sunde
General
Forsvarssjef

Innhold

Forord	5
1 Styringssystem og virksomhetsstyring i Forsvaret	11
1.1 Innledning	13
1.2 Forsvarets organisasjonsstruktur og strukturelement	14
1.3 Mål- og resultatstyring	16
1.4 Forsvarets styringssystem	17
1.4.1 Forsvarets styringsmetode	18
1.4.1.1 Vertikal styring	18
1.4.1.2 Horisontal samdel	19
1.4.2 Forsvarets styringsprosesser	20
1.4.3 Forsvarets styringsmodell	21
1.4.4 Forsvarets økonomimodell	22
1.4.5 Forsvarets styringsdokument	23
1.5 Arkiv og informasjonsforvaltning	25
1.5.1 Arkivansvar og organisering	25
1.5.2 Journalføring og arkivering	26
1.5.3 Saksbehandleransvar	26
1.5.4 Post	27
1.5.5 Skanning av papirdokumenter	28
1.5.6 Arkiver utenfor eSAF	28
1.5.7 Offentlig innsyn, tilgang og skjerming	28
1.5.8 Eldre arkiv	29
1.5.9 Hjelp og støtte	29
1.6 Forsvarets regelverksstruktur	29
1.6.1 Hovedstruktur	30
1.6.2 Forsvarets interne regelverk	31
1.6.3 dokumentenes tilgjengelighet	32
1.7 Litteratur	32
2 Organisasjon	33
2.1 Innledning	35
2.2 Samhandling og nettverk	35
2.3 Information Management	36
2.4 Organisasjonsmodeller	37
2.4.1 Linjeorganisasjon	37
2.4.2 Klaseorganisasjon	38
2.4.3 Funksjonell organisasjon	39
2.4.4 Matriseorganisasjon	41
2.4.5 Prosjektorganisering og arbeidsgrupper	41
2.4.6 Nettverksorganisering i virtuelle samarbeidsromm	43
2.5 Kommandolinjer og stabsorganisasjon	45
2.5.1 Kommandolinjen	45
2.6 Organisering av militære staber	48
2.6.1 Funksjonell inndeling	48
2.6.2 Nivådeling	50
2.6.3 NATOs organisering av hovedkvarter	50
2.7 Litteratur	54

3 Stabstjeneste	55
3.1 Innledning.....	57
3.2 Staben.....	58
3.2.1 Stabsformer.....	58
3.2.2 Stabens oppgaver	59
3.2.3 Stabsmedarbeiderens egenskaper	61
3.3 Sjefen og staben	62
3.3.1 Sjefen.....	62
3.3.2 Sjefens forhold til staben	64
3.3.3 Stabens forhold til sjefen	65
3.3.4 Stabssjefen	66
3.3.5 Stabens mellomledere.....	68
3.3.6 Krigsstabstjeneste.....	68
3.5 Tjeneste ved internasjonal stab.....	72
3.5.1 Generelt.....	72
3.5.2 Ansvar og myndighet	72
3.5.3 Arbeidsmetodikk og arbeidsformer.....	72
3.5.4 Språk	75
3.5.5 Viktige egenskaper for stabsmedarbeideren i en internasjonal stab.....	76
3.5.6 Sosial omgang.....	76
3.6 Litteratur	78
4 Operativ planlegging	79
4.1 Innledning.....	81
4.2 Operasjonsvurdering.....	84
4.2.1 Trinn 1 - Analyse av oppdraget.....	85
4.2.2 Trinn 2 - Drøfting av faktorer	85
4.2.3 Trinn 3 - Vurdering av handlemåter	86
4.2.4 Trinn 4 - Konklusjon	89
4.3 Planleggingsprosess	89
4.4 Gjennomføring.....	90
4.4.1 Ordre, plan og direktiv.....	90
4.4.2 Ledelse og kontroll med gjennomføringen	93
4.5 Litteratur	94
5 Problemløsningsmodeller	95
5.1 Innledning.....	97
5.2 Intuitiv problemløsning	98
5.2.1 Generelt.....	98
5.2.2 Intuitive forenklingsstrategier	101
5.2.3 Forutsetninger.....	102
5.3 Kreativ problemløsning	103
5.3.1 Egenart.....	103
5.3.2 Utvikling av evnen til kreativ tenkning.....	104
5.3.3 Hindringer for kreativitet	105
5.4 Analytisk problemløsning	107
5.4.1 Egenart.....	107
5.4.2 Arbeidsprosessen	108
5.4.3 Modeller for analytisk problemløsning	108
5.5 Litteratur.....	108

6 Stabsstudien	109
6.1 Innledning	111
6.1.1 Valg av stabsstudiets prosedyrer	112
6.1.2 Sakens aktualitet	113
6.1.3 Forutsetninger	114
6.1.4 Avgrensninger	115
6.1.5 Definisjoner	116
6.1.6 Plan for arbeidet	117
6.2 Løsningsorientert stabsstudie	117
6.2.1 Innledende saksbehandling	118
6.2.2 Redgjørelse av saken	118
6.2.3 Tekstanalyse	120
6.2.4 Problemanalyse - finn kjernen i problemet	120
6.2.5 Oppdragsdialog	123
6.2.6 Krav	123
6.2.7 Faktorer	125
6.2.8 Faktorutledning	125
6.2.9 Faktordrøfting og vurdering av krav <i>innenfor</i> den enkelte faktor	127
6.2.10 Vurdering og rangering av de ønskelige kravene mellom faktorene	129
6.2.11 Mulige løsningsalternativer	130
6.2.12 Sammenlikning av og valg blant de akseptable løsningsalternativene	131
6.2.13 Avslutning	132
6.2.14 Kvalitetskontroll av det ferdige produkt	133
6.3 Belysende stabsstudie	134
6.3.1 Innledende saksbehandling	134
6.3.2 Redgjørelse av saken	135
6.3.3 Analyse	135
6.3.4 Krav	135
6.3.5 Faktorer	136
6.3.6 Faktordrøfting/argumentasjon	137
6.3.7 Sammenstilling av delkonklusjonene og konklusjon	138
6.3.8 Anbefalte tiltak	139
6.3.9 Kvalitetskontroll av det ferdige produkt	140
6.4 Kvalitetssikring underveis i arbeidet med løsningsorientert og belysende stabsstudie	141
6.5 Anbefaling med motivering	142
6.6 Forholdet mellom stabsstudien og vitenskapelige studier og metoder	143
6.7 Litteratur	143
7 Kommunikasjon og presentasjonsformer i stabsarbeidet	145
7.1 Innledning	147
7.2 Samhandling i og mellom staber	147
7.3 Effektiv kommunikasjon	148
7.4 Informasjonsteknologi	148
7.4.1 Informasjonsflyt og seleksjon	149
7.4.2 Informasjonsdeling (push/pull)	149
7.5 Presentasjonsformer	151
7.6 Skriftlige presentasjoner	152
7.6.1 Generelt	152
7.6.2 Tips og råd	153
7.6.3 Form og stil	154

7.6.4	Språkvettregler	156
7.6.5	Kildehenvisninger	157
7.6.6	Kildeliste	158
7.7	De vanligste skriftlige presentasjonsformene i stabens saksbehandling.....	160
7.7.1	Stabsstudier og anbefaling med motivering	161
7.7.2	Sakssammendrag.....	161
7.7.3	Tjenesteskiv og adressering	162
7.7.4	Notat	162
7.7.5	Memo	163
7.7.6	E-post	163
7.8	Muntlige presentasjoner i stabsarbeidet	164
7.8.1	Forberedelser til muntlige presentasjoner.....	164
7.8.2	Fremføring - presentasjonsteknikk.....	165
7.8.3	Visuelle hjelpemidler.....	167
7.8.4	Brief.....	168
7.9	Litteratur	170
8	Møter i stabsarbeid	171
8.1	Innledning.....	173
8.2	Møtemetodikk og videokonferanser	173
8.3	Møteformer	175
8.4	Forarbeid til møter	176
8.4.1	Planlegging av møter.....	176
8.4.2	Formålet med møter	179
8.4.3	Innkalling	179
8.4.4	Sakslisten	180
8.4.5	Administrative forhold	181
8.4.6	Møtets formelle karakter	182
8.5	Gjennomføring av møter	183
8.5.1	Åpning av møter	183
8.5.2	Saksinnledninger.....	184
8.5.3	Styring av diskusjoner under møter.....	184
8.5.4	Bruk av spørreteknikker i møteledelse	186
8.5.5	Kommunikasjon mellom møtedeltakere.....	188
8.5.6	Vedtak eller anbefaling	190
8.5.7	Referat fra møter.....	191
Vedlegg	193
Vedlegg A	Løsningsorientert stabsstudie.....	195
Vedlegg B	Belysende stabsstudie.....	199
Vedlegg C	Anbefaling med motivering.....	202
Vedlegg D	Sakssammendrag.....	204
Figurliste	206
Tabelliste	206
Stikkordregister	207

1

Styringsystem og virksomhedsstyring i Forsvaret



1.1 Innledning

Hensikten med dette kapitlet er å gi medarbeidere i forsvarssektoren en generell forståelse av styringssystemet og virksomhetsstyringen i Forsvaret.

Eksistensgrunnlaget for Forsvaret er produksjon og anvendelse av militære kapasiteter. Dette ivaretas gjennom Forsvarets tre virksomhetsområder:

- *Operativ virksomhet* – anvendelse av militære kapasiteter.
- *Styrkeproduksjon* - produksjon av militær evne.
- *Støttevirksomhet* - produksjon av ressurser. Støttevirksomheten vil produsere ressurser til både styrkeproduksjonen og den operative virksomheten.

Disse sammenhengene illustreres i figur 1.



Figur 1. Sammenhengen mellom produksjon og anvendelse, samt de tre virksomhetsområdene operativ virksomhet, styrkeproduksjon og støttevirksomhet (DIVØ 2009).

Operativ virksomhet omfatter planlegging, ledelse og gjennomføring av militære operasjoner i fred, krise, væpnet konflikt og krig i og utenfor Norge, alene eller i allianse.

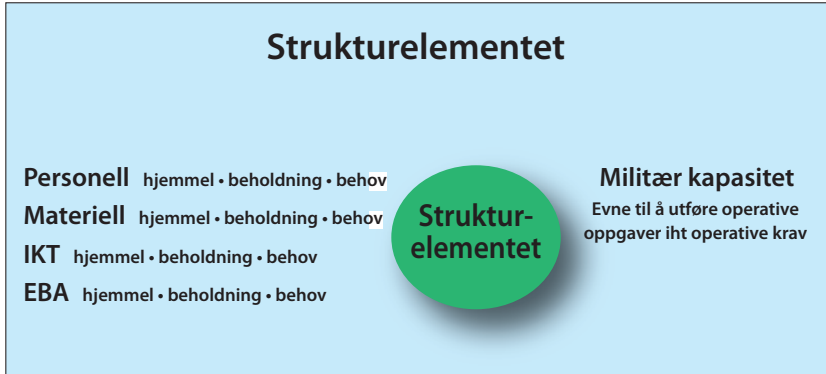
Styrkeproduksjon omfatter alle aktiviteter som bidrar til å stille militære kapasiteter klare til innsats i henhold til operative krav, og som bidrar til at kapasiteten kan løse de oppdragene som pålegges. Dette omfatter utdanning og øvelser, utvikling av taktikk, organisering av styrker og spesifisering av materielle kapasiteter.

Støttevirksomhet omfatter produksjon av ressurser og alle aktiviteter som legger til rette for styrkeproduksjon og anvendelse av militære kapasiteter i den operative virksomhet.

På denne måten kan en enkelt avdeling i Forsvaret ha oppdrag innenfor alle disse tre virksomhetsområdene. Skillet mellom operativ virksomhet, styrkeproduksjon og støttevirksomhet graderer ikke viktigheten av virksomhetsområdene, men skiller dem i styringsøyemed.

1.2 Forsvarets organisasjonsstruktur og strukturelement

Forsvarets organisasjonsstruktur består av en rekke ulike avdelinger og strukturelementer. Strukturelementene er satt sammen av ressursene: Personell, materiell, informasjons- og kommunikasjonsteknologi (IKT), eiendom, bygg og anlegg (EBA). Eksempler på strukturelementer er ubåtstående og bakkebasert luftvern.



Figur 2. Figuren synliggjør hvordan strukturelementer er bygget opp av ressurser og hvordan strukturelementer bidrar til å skape militær kapasitet (DIVØ 2009).

Strukturelementene er byggesteiner i organisasjonsstrukturen og gir grunnlag for å fange styringsinformasjon. Alle oppgaver og ressurser i Forsvaret skal kobles til et strukturelement, og alle strukturelementer skal ha minimum én relasjon eller kobling til et annet strukturelement.

I et langsiktig plan- og styringsperspektiv er det sentralt å styre strukturelementene i hele livsløpet – fra de identifiseres som et behov, til de er utfaset. Denne tilnærmingen gir grunnlag for en mest mulig relevant styrkeproduksjon og en organisasjonsstruktur i balanse. For Forsvarets øverste ledelse er den overordnede målsettingen og resultatkravet: En riktig sammensatt organisasjonsstruktur av strukturelementer. Resultatkravet til strukturen er todelt: den konkrete strukturen (uttrykt i volum) er det ene, og strukturens egenskap (evne til oppgaveløsning) er det andre.

1.3 Mål- og resultatstyring

Fornyng og effektivisering av offentlig sektor har og har hatt et sentralt politisk fokus siden New Public Management (NPM) ble introdusert på 1980 tallet. Som en del av NPM ble mål- og resultatstyring introdusert som det overordnede styringsprinsippet i og mellom alle nivåer i staten, herunder også Forsvaret. Mål- og resultatstyringen setter derfor mål for hva virksomheten Forsvaret skal oppnå og hvordan virksomheten gjennom resultatfokus, styring, kontroll og læring skal utvikle og forbedre produktiviteten og effektiviteten.

Forsvarsdepartementet styrer derfor etaten Forsvaret gjennom å gi mål, oppdrag og resultatkrav samtidig som ressurser stilles til disposisjon. Denne vertikale styringen legger grunnlaget for de produktene og effektene som Forsvaret skaper og bidrar med nasjonalt og internasjonalt innenfor en gitt periode. Gjennom mål- og resultatstyringen får budsjett- og resultatansvarlige sjefer i Forsvaret, innenfor gjeldende lover, regler og avtaler, størst mulig frihet til selv å bestemme hvilke virkemidler som skal brukes for å nå målene. Sjefer og foresatte skal rette fokus mot hvorvidt den undergitte når sine mål og resultatkrav, og om ressursbruken er hensiktsmessig og i minst mulig grad å detaljstyre utførelsen hos den enkelte undergitte. Denne tilnærmingen understøttes av de fire grunnleggende styringsprinsipper i Forsvarets styringsystem:

- Ansvar og myndighet skal klargjøres.
- Ansvar og myndighet skal følges ad.
- Ansvar og myndighet skal delegeres så langt som hensiktsmessig. (Dette betyr ikke at noen kan fraskrive seg ansvar gjennom delegering).
- Ansvar skal gjøres gjeldende.

Forsvarets fire styringsprinsipper omhandler forholdet mellom ansvar og myndighet og reflekterer ledelsesfilosofien for mål og resultatstyring. Med utgangspunkt i de mål med resultatkrav, som fastsettes i styringsdialogen mellom foresatte og undergitte, har sjefer på hvert nivå selv ansvar for å prioritere i den interne styringen. Enhver sjef med budsjett- og resultatansvar i Forsvaret skal derfor etablere mål- og resultatstyring som en del av den interne styringen innenfor eget ansvarsområde.

Hensiktsmessig mål- og resultatstyring forutsetter også at sjefer på alle nivåer i Forsvarets organisasjonsstruktur kjenner og aktivt håndterer de utfordringene eller risikoer som kan påvirke måloppnåelsen. Risikostyring er en metode som gjør det mulig å iverksette tiltak i forkant for å redusere sannsynligheten for at en negativ hendelse skal inntreffe, og/eller redusere eller forhindre mulige konsekvenser av hendelsen. Enhver sjef med budsjett- og resultatansvar i Forsvaret skal derfor inkludere risikostyring som en del av den interne styringen innen eget ansvarsområde.

1.4 Forsvarets styringssystem

Forsvarets styringssystem er følgelig mål-, resultat og risikostyring innenfor de krav som gis i overordnede reglement, bestemmelser, instruksjer og retningslinjer. Forsvarets styringssystem består av flere komponenter som i sum danner rammen for virksomhets- og økonomistyringen. Disse komponentene er en blanding av krav og metoder som en budsjett- og resultatansvarlig sjef må forholde seg til når han/hun skal styre sin avdeling mot avtalte mål- og resultatoppnåelse. Komponentene i styringssystemet følger av de krav, overordnede prinsipper og modeller som er beskrevet i blant annet direktiv for virksomhets og økonomistyring.

Komponentene som danner rammen for virksomhets og økonomi-styringen er:

- Forsvarets styringsprinsipper (de fire skisserte prinsippene knyttet til ansvar og myndighet).
- Forsvarets styringsmetode.
- Forsvarets resultatkjede.
- Forsvarets styringsprosesser.
- Forsvarets styringsmodell.
- Forsvarets økonomimodell.
- Forsvarets styringsdokumenter.

1.4.1 Forsvarets styringsmetode

Styringsmetoden tar utgangspunkt i at Forsvarets strukturelementer opererer innenfor ett eller flere av virksomhetsområdene; støt-tevirksomhet, styrkeproduksjon eller operativ virksomhet. Mål- og resultatkrav til et strukturelementet gis fra foresatt til undergitt. Dette betegnes vertikal styring. Strukturelementene gir eller mot-tar i tillegg også oppdrag om å anskaffe eller levere varer og tjenes-ter fra kunder internt i Forsvaret. Dette betegnes horisontal samhandel (HS). Kunde- og leverandørforholdet formaliseres gjennom leveranseavtaler.

1.4.1.1 Vertikal styring

Vertikal styring knytter seg til forholdet mellom foresatt sjef og undergitt sjef. Styringsdialogen mellom foresatt og undergitt skal bidra til å balansere mål, oppdrag og resultatkrav opp mot ambi-sjonsnivå og ressursramme. Mål, oppdrag, resultatkrav og økono-misk ramme blir på denne måten både pålagt og akseptert gjennom en avtale som under gjennomføringen av oppdraget er gjenstand for oppfølging.



1.4.1.2 Horisontal samhandel

Horisontal samhandel beskriver forholdet mellom kunder og leverandører av produkter og tjenester internt i Forsvaret og reguleres gjennom kunde-/leverandøravtaler. Kostnadene for leveransene belastes kunden, og leverandøren godskriver sine budsjetter slik at ressursbruken synliggjøres for begge parter. Horisontal samhandel er et virkemiddel som benyttes for å oppnå følgende effekter i Forsvaret;

- fremme kostnadsbevissthet for hele Forsvarets virksomhet ved å sikre at økonomiske konsekvenser blir vurdert når beslutninger tas,
- skape mer bevisste og krevende kunder,
- skape mer effektive leverandører som tilpasser sin virksomhet etter etterspørselen,
- i større grad å synliggjøre og redusere kostnader.

1.4.2 Forsvarets styringsprosesser

Styringsprosessene i Forsvaret består av tre prosessfaser:

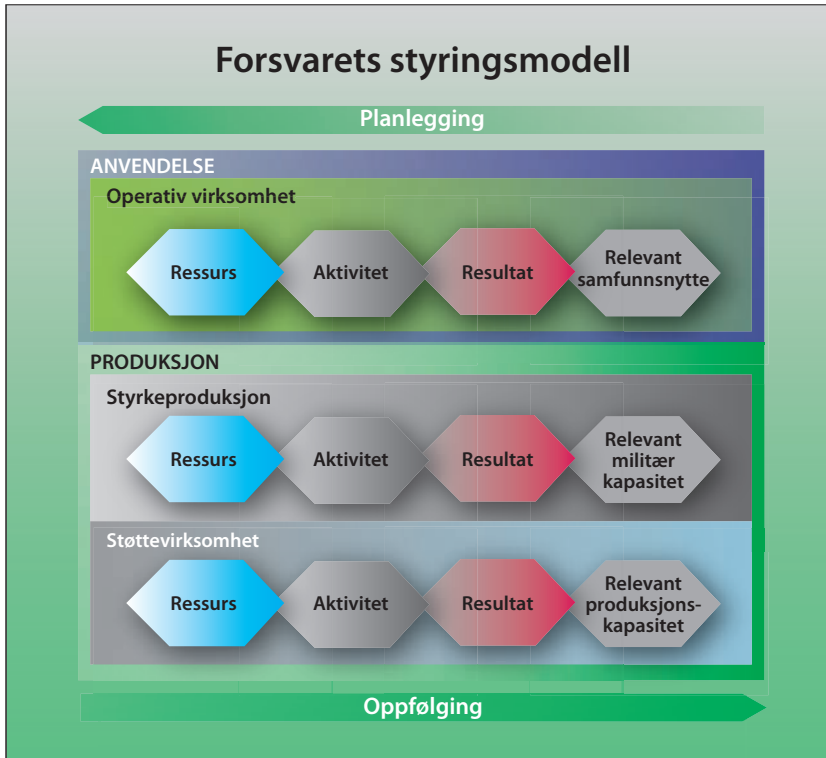
- Planleggingsprosessen.
- Gjennomføringsprosessen.
- Oppfølgingsprosessen/evaluering.

I planleggingsprosessen utledes mål og resultatkrav i henhold til ønsket oppnådd produksjon og effekt med tilgjengelige ressurser.

Hensikten med planleggingsprosessen er å etablere klare og tydelige mål og resultatkrav for løsning av Forsvarets oppgaver innenfor gjeldende rammer. Ressurser og aktiviteter som bidrar til ønskede militære kapasiteter søkes kombinert på best mulig måte.

Gjennomføringsprosessen bidrar til at planlagte oppdrag og aktiviteter løses i samsvar med de mål og resultatkrav som er satt.

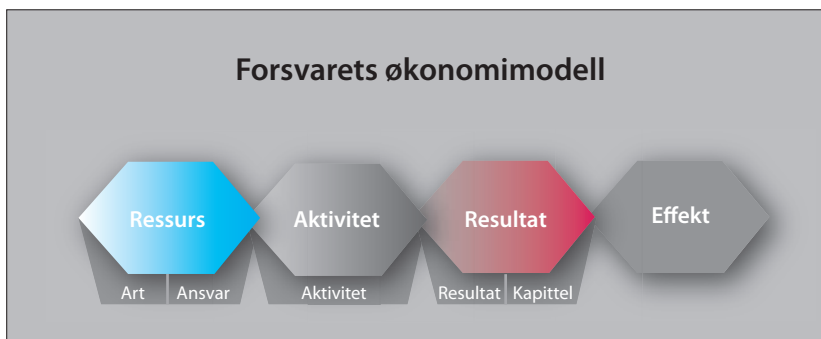
Oppfølgingsprosessen fokuserer på om oppnådde resultater er i samsvar med mål og resultatkrav innenfor tildelte ressursrammer, lover, avtaler, bestemmelser og direktiver. Oppfølgingsprosessen vil gjennom evaluering også bidra til læring og videre utvikling av plan- og gjennomføringsprosessene.



Figur 3. Forsvarets styringsmodell (DIVØ 2009).

1.4.3 Forsvarets styringsmodell

For å kunne styre Forsvarets virksomhet må vi forstå hvordan resultater skapes i virksomheten. Forsvarets resultatkjede beskriver hvordan Forsvaret produserer verdier gjennom resultatkjedens fire ledd: Ressurs, aktivitet, resultat og effekt. Resultatkjeden brukes til å indikere årsaks- og virkningssammenhengene i virksomheten. Den brukes både i strategiarbeidet og til å identifisere relevant styringsinformasjon.



Figur 4. Forsvarets økonomimodell (DIVØ 2009).

Relevant styringsinformasjon kan være knyttet til alle ledd i resultatkjeden

Denne styringsmodellen angir innretningen for utvikling av styringsinformasjon og styringsparametere. Styringsmodellen legges til grunn for styringen i Forsvaret. Vi ser her koplingen mellom styringsprosessene – planlegging, gjennomføring og oppfølging - og produksjon og anvendelse innenfor virksomhetsområdene operativ virksomhet, styrkeproduksjon og støttevirksomhet.

1.4.4 Forsvarets økonomimodell

Forsvarets økonomimodell er et overordnet bilde som beskriver hvordan den økonomiske informasjonen i styringssystemet skal struktureres for å gi hensiktsmessig styringsinformasjon. Ressurs, aktivitet og resultatledd i Forsvarets styringsmodell konkretiseres og detaljeres gjennom kodeverk og blir til Forsvarets kontoplan. Denne er felles for hele Forsvaret.

1.4.5 Forsvarets styringsdokumenter

Et styringsdokument er et dokument som enten regulerer virksomhetens utøvelse, eller som formidler beslutninger og føringer av styringsmessig karakter. De vanligste formene for beslutninger er delegering av myndighet, fastsettelse av ansvarsområder, angivelse av mål og resultatkrav, utøvelse av arbeidsgivermyndigheten og bruk av budsjett disponeringsmyndigheten. Styringsdokumenter i forsvarssektoren er organisert i et dokumenthierarki som angir dokumentenes innbyrdes forhold og viser sammenhengen mellom de ulike fagområder. Innenfor virksomhets- og økonomistyring forholder Forsvaret seg til et sett av statiske dokumenter som regulerer og stiller krav til virksomhetens utførelse. Disse utfylles av dynamiske dokumenter som i hovedsak regulerer mål- og resultatkrav med tilhørende ressursrammer.

De viktigste *statiske* styringsdokumentene innenfor virksomhetsstyring i Forsvaret er:

- Bevilgningsreglementet (BR).
- Reglement og bestemmelser for økonomistyring i Staten (RØS) og (BØS).
- Forsvarets kontoplan.
- Forsvarsdepartementets retningslinjer for etatsstyring (RETAS).
- Forsvarsdepartementets økonomiinstruks til etatene (FØET).
- Forsvarssjefens direktiv for virksomhets- og økonomistyring (DIVØ).
- Veileder i statlig budsjettarbeid.
- Hovedavtalen med tilleggsavtale (HA/TA).
- Hovedtariffavtalen i staten (HTA).

I tillegg utarbeides også andre styringsdokumenter (herunder forsvarsinterne direktiver, bestemmelser, reglementer, instruksjer), som fastsettes av fagmyndigheter og fagansvarlige på ulike nivå i Forsvaret. De statiske styringsdokumentene oppdateres ved behov.

De viktigste *dynamiske* styringsdokumentene innenfor virksomhets- og økonomistyring i Forsvaret er:

- Stortingsproposisjon for langtidsperioden med innstilling fra Stortinget.
- Iverksettelsesbrev for langtidsperioden (IVB LTP).
- Forsvarssjefens gjennomføringsdirektiv for langtidsperioden med rettelser og tillegg (FSJ GFD).
- Iverksettelsesbrev for årlig gjennomføring med fortløpende presiseringer, endringer og tillegg (IVB PET).
- Stortingsproposisjon nr. 1, statsbudsjettet.
- Forsvarssjefens årlige virksomhetsplan med fortløpende rettelser og tillegg (FSJ VP med R&T).
- Sjef for driftsenhetens årlige virksomhetsplan med fortløpende rettelser og tillegg.

Forsvarssjefens virksomhetsplan er det overordnede styringsdokumentet internt i Forsvaret. Interne beslutningsnotater, skriv og møtereferater i Forsvaret dokumenterer beslutninger. Disse iverksettes og formidles til budsjett- og resultatansvarlige sjefer gjennom rettelser og tillegg til virksomhetsplanen.

For en nærmere detaljering om Forsvarets styringssystem og virksomhetsstyring i Forsvaret vises det til Direktiv for Virksomhets- og økonomistyring utgitt av Forsvarssjefen 19. juni 2009.

1.5 Arkiv og informasjonsforvaltning

1.5.1 Arkivansvar og organisering

Arkivloven § 6 pålegger alle offentlige organer å ha arkiv. Dette gjelder også Forsvaret. Arkivforskriften regulerer arkivansvaret og organisering av arkivtjenesten. Det overordnede arkivansvaret etter forskriftens § 1-1 er tillagt den øverste ledelsen i et offentlig organ, i vårt tilfelle Forsvarssjefen. Han har ansvaret for at arkivarbeidet blir utført i tråd med arkivforskriften og andre forvaltningsmessige regelverk som offentlighetsloven, forvaltningsloven, sikkerhetsloven, personopplysningsloven m.v.

Det utøvende arkivansvaret etter forskriftens § 2-1 ivaretas av Forsvarets arkivadministrasjon (FAA), som er en felles sentralisert post- og arkivtjeneste for Forsvaret. Hovedoppgaven er å sikre og påse at Forsvarets virksomhet blir dokumentert og bevart. Dette gjelder både den forvaltningsmessige og den operative delen av virksomheten. FAA er fagmyndighet og gir retningslinjer og pålegg, samt veiledning og rådgivning innenfor det arkivfaglige området.

De øvrige organene i forsvarssektoren, som Forsvarsdepartementet, Forsvarets forskningsinstitutt, Forsvarsbygg, Nasjonal sikkerhetsmyndighet og Etterretningstjenesten har egne post- og arkivtjenester.

1.5.2 Journalføring og arkivering

Elektronisk saksbehandling med arkivering i Forsvaret (eSAF) er et konsept bestående av et sett med prosesser, roller og rutiner, samt teknologiske løsninger som tilfredsstillende Norsk arkivstandard (NOARK). All sakskorrespondanse skal journalføres og arkiveres i eSAF, dvs at journalplikten omfatter all relevant informasjon som inngår i saksbehandlingen og har verdi som dokumentasjon. I tillegg er det arkivplikt på møtereferater, protokoller, operative planer, bestemmelser, instruksjoner, direktiver, regelverk og en rekke andre dokumenter.

Elektronisk post (e-post) er oftest benyttet som et uformelt medium for utveksling av synspunkter. Saksbehandler er ansvarlig for at journalpliktig og arkivverdig saksinformasjon i form av e-post skal journalføres.

Saksdokumenter gradert KONFIDENSIELT eller høyere skal journalføres i eSAF, men de kan foreløpig ikke arkiveres elektronisk. Saksbehandler som produserer dokument gradert KONFIDENSIELT eller høyere skal påse at FAA får kopi. Forsvaret journalfører NATO-dokumenter på samme måte som nasjonale dokumenter. For dokumenter gradert STRENGT HEMMELIG og tilsvarende gjelder andre og strengere regler. Sak- og arkivsystemet skal derfor ikke benyttes til journalføring av slike dokumenter.

1.5.3 Saksbehandleransvar

Alle enheter i Forsvaret skal sørge for å dokumentere sin virksomhet. Saksbehandlere i Forsvaret skal registrere og arkivere sine saksdokumenter i eSAF.

Informasjon som lagres i andre applikasjoner, filstrukturer, e-post, fagsystemer tilfredsstillende ikke kravene til journalføring og langtidsbevaring. I omorganisering, omstrukturering, avgang eller skifte av funksjon/stilling forsvinner ofte filstrukturene. Foreløpig er det kun eSAF som ivaretar dette etter arkivforskriftens krav.

1.5.4 Post

Forsvaret har ett felles postmottak. All journalpliktig korrespondanse til Forsvarets enheter skal adresseres slik:

Fysisk post:
<enhet>
Postmottak
2617 Lillehammer

E-post: Internett: Forsvaret@mil.no
Intranett: Postmottak Forsvaret

Adressene skal fremkomme på nettsidene og oppgis i enhetens brevmal.

Post som ikke er journalpliktig skal adresseres direkte til enhetens lokale adresse eller e-postadresse etter følgende standard:

<enhet>kontakt@mil.no

1.5.5 Skanning av papirdokumenter

Saksdokumenter til eSAF skal kun skannes av FAA. Denne prosessen ivaretar autentisitet, bevisverdi og tilgjengelighet av dokumentasjonen. Samtidig tilfredsstilles Riksarkivarens krav til formater for langtidslagring.

1.5.6 Arkiver utenfor eSAF

Forsvaret har flere fagsystemer og databaser utenfor eSAF som inneholder informasjon og registeropplysninger, for eksempel personell-, lønn- og regnskapssystemer samt logistikk-løsninger m.v. Saker innenfor disse områdene må ofte journalføres og arkiveres i eSAF for å ivareta journal- og arkivplikten. FAA plikter å holde oversikt over samtlige fagsystemer m.v. i Forsvarets arkivplan.

1.5.7 Offentlig innsyn, tilgang og skjerming

Offentlighetsloven gir alle rett til innsyn i Forsvarets arkiver. Forsvaret som offentlig virksomhet skal være åpen og gjennomsiktig for å styrke informasjons- og ytringsfriheten. Den pålegger videre forvaltningen å legge til rette for utlevering av offentlig journal.

Offentlig journal er det utdraget av saksjournalen som er tilgjengelig for publikum. eSAF har mekanismer for å sikre at taushetspliktige og skjermingsverdige opplysninger ikke fremkommer i offentlig journal og hindre uautorisert tilgang for Forsvarets ansatte.

Både høyere graderte nasjonale dokumenter og de aller fleste Nato-dokumenter skal skjermes helt på offentlig journal. Henvendelser om innsyn i Forsvaret skal avgjøres av saksbehandlende enhet etter gjeldende regelverk. FAA har egen offentlighets-

koordinator som gir rådgivning innen fagområdet til Forsvarets saksbehandlere og publikum.

1.5.8 Eldre arkiver

Arkivmateriale i Forsvaret skal bevares for ettertiden og være tilgjengelig som dokumentasjon både for Forsvarets eget og samfunnets behov. Informasjonen er også kildemateriale for fremtidig forskning. FAA skal sikre at Forsvarets arkiver bevares i henhold til regelverket og gjøres tilgjengelig for bruk, og har fagkompetanse på området.

1.5.9 Hjelp og støtte

I eSAF finnes det en hjelpfunksjon som gir ytterligere informasjon om Forsvarets felles rutiner for saksbehandling med arkivering, lokale tillegg til fellesrutiner for enhetene, rollebeskrivelser og jobbstøtter. FAA tilbyr rådgivning, veiledning og kurs innen arkiv og informasjonsforvaltning samt bruk av applikasjoner i tilknytning til fagområdet.

1.6 Forsvarets regelverksstruktur

For å sikre en felles struktur og systematikk for utarbeidelse av styrende dokumenter i Forsvaret er det innført en felles dokumentstruktur. Dette gir bedre oversikt for ledelsen, mer brukervennlige dokumenter samt mer effektiv styring.

1.6.1 Hovedstruktur

Forsvarets dokumentstruktur inndeles i tre kategorier.

Tabell 1. Forsvarets dokumentstruktur.

FORSVARET		
FST Sekretariatet		
<i>Juridisk forpliktende dokumenter</i>	<i>Retningsgivende dokumenter</i>	<i>Informative dokumenter</i>
Direktiv	Policy	Håndbok
Bestemmelse	Verdigrunnlag	Lærebok
Reglement	Handlingsplan	Lesehefte
Instruks	Virksomhetsplan	Veiledning
Beslutningsnotat	Strategi	Folder
Ordre	Konsept	
Prosedyre	Doktrine	

Tittelen på Forsvarets formelle dokumenter skal gi uttrykk for det reelle innholdet. På den måten klargjøres betydningen av dokumentet, samtidig som brukeren enklere finner frem til ønsket dokumenttype. I tilknytning til arbeidet med Forsvarets dokumentstruktur er det gitt ut en definisjonsliste som angir de nærmere rammene for begrepene. Se definisjonslisten på dokumentkortet til regelverksdirektivet i publiseringsløsningen FOBID.

1.6.2 Forsvarets interne regelverk

Ny regelverksstruktur er vedtatt og forutsettes benyttet i fremtidig regelverksproduksjon. Eldre regelverk må evalueres og tilpasses ny struktur. Tilpasningen må skje gradvis gjennom revisjon av eldre regelverk og ved utarbeidelsen av nye.

Direktiv for utarbeidelse og publisering av regelverk i Forsvaret (regelverksdirektivet), ble vedtatt av Forsvarssjefen 23. september, med ikrafttredelsesdato 15. oktober 2009.

Direktivet har som formål å sørge for at alt regelverk i Forsvaret får en enhetlig utforming, å ivareta forsvarlig forvaltning, samt å styrke rettssikkerheten i Forsvaret. Direktivet skal sikre at formelle krav ivaretas og at nye regelverk gjennomgående er av god kvalitet. Regelverksdirektivet kommer til anvendelse for utgivelse av regler og instruksjer i Forsvaret innenfor Forsvarssjefens myndighetsområde.

Forsvarssjefen har som utgiver det overordnede ansvaret for direktivet. Ansvaret blir forvaltet av Forsvarsstaben/Sekretariatet (FOBID – Forsvarets Oversikt over Bestemmelser, Instruksjer og Direktiver), som er gitt oppgaven med å tolke direktivet samt stå for den generelle veiledning og opplæring om regelverket. Den enkelte avdeling i Forsvaret har et selvstendig ansvar for at direktivet blir gjort kjent og følges i egen avdeling.

1.6.3 Dokumentenes tilgjengelighet

Dokumentenes tilgjengelighet sikres ved utleggelse i FOBID-basen. Basen er en felles publiseringsløsning for Forsvarets interne regelverk og andre styringsdokumenter (t.o.m. begrenset), til bruk for alle på Forsvarets intranett under regelverksportalen.

Nytt regelverk i Forsvaret skal alltid journalføres, arkiveres og utstedes gjennom elektronisk Saksbehandling med Arkiv i Forsvaret (eSAF).

1.7 Litteratur

Direktiv for Virksomhets- og økonomistyring (DIVØ). (2009). Forsvarssjefen 19. juni 2009. Oslo: Forsvarsstaben.

Direktiv for utarbeidelse og publisering av regelverk. (2009). Forsvarssjefen 23. september 2009. Oslo: Forsvarsstaben.



2

Organisasjon



2.1 Innledning

Dette kapitlet beskriver ulike generelle organisasjonsmodeller som er relevante i Forsvaret og diskuterer kort fordeler og ulemper ved modellene. I siste del av kapitlet omtales Forsvarets organisasjon mer spesifikt, og det gis normer for intern organisering av staber i Forsvaret.

2.2 Samhandling og nettverk

En organisasjonsstruktur er et virkemiddel for å skape forutsigbarhet og effektiv kommunikasjon og samhandling i en organisasjon. Ingen organisasjonsmodeller er imidlertid fullkomne. Modellene må derfor velges og praktiseres i tråd med hva som best tjener organisasjonens formål. Prinsippet om å kommunisere i og mellom avdelinger/enheter er grunnleggende for Forsvarets virksomhet. Denne kommunikasjonen og samhandlingen kan skje på ulike måter, blant annet gjennom ny teknologi.

I denne sammenheng vil ulike konsepter for nettverksutvikling stå sentralt. Informasjonsteknologien er et viktig redskap i nettverksbaserte systemer, eksempelvis nettverksbaserte forsvars- og organisasjonssystemer (NbF). Imidlertid krever slike systemer godt utviklede rutiner i forholdet mellom menneske, organisasjon og teknologi (MTO) for å fungere effektivt.

2.3 Information Management (IM)

Høy NbF modenhet innebærer at informasjon i nettverk er tilgjengelig, forståelig og utnyttbar for alle som har behov for informasjon. NbF handler mye om å dele informasjon, men det betyr ikke at all tilgjengelig informasjon skal tilflyte alle til enhver tid. Dette krever en gjennomgripende og omfattende endring i håndtering av informasjon. NATO har iverksatt et betydelig arbeid innen Information Management (IM). Forsvaret har også startet slikt arbeid etter NATOs modell. Visjonen for IM er:

Rett informasjon til rett beslutningstaker til rett tid.

IM er begrepet for styring, håndtering og forvaltning av informasjon gjennom dens livsløp. IM omfatter prosesser, teknologi og organisasjon (ansvar, myndighet, eierskap) og må planlegges, gjennomføres og evalueres slik at organisasjonens behov for rett informasjon i rett form og kvalitet tilfredsstilles. Et viktig prinsipp vil være å vektlegge responsibility-to-share balansert av sikkerhetsprinsippet need-to-know. Dette skal bidra til å øke tilgang, deling og gjenbruk samt redusere duplisering.

Målsettingene med IM er:

- Å sørge for optimal utnyttelse av forsvarssektorens informasjon ved gjennomføring av virksomhetens oppdrag, herunder:
- Å understøtte oppnåelsen av informasjonsoverlegenhet gjennom deling av informasjon i et nettverksbasert forsvar
- Å understøtte felles situasjonsforståelse for best mulig beslutningsgrunnlag.
- Å identifisere og bevare informasjon med varig verdi og bidra til trygg fjerning av informasjon uten slik verdi.

2.4 Organisasjonsmodeller

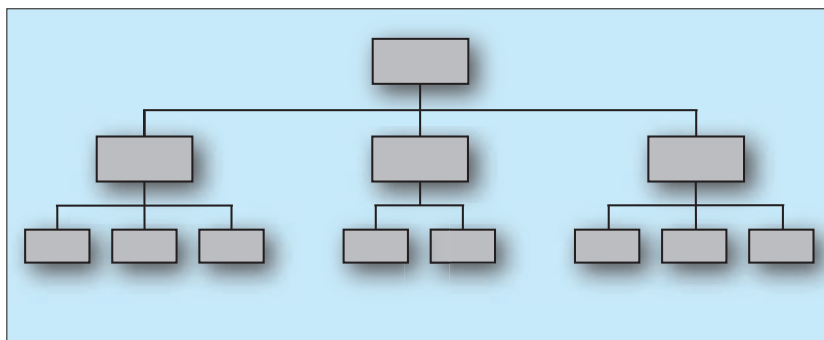
Forsvaret anvender i hovedsak følgende organisasjonsmodeller:

- Linjeorganisasjon
- Klaseorganisasjon
- Funksjonell organisasjon
- Linje- og stabsorganisasjon
- Matriseorganisasjon
- Prosjektorganisasjon.

Valg av organisasjonsmodell er avhengig av formål, nivå og arbeidsområde. Stabsoffiseren bør kjenne til de ulike organisasjonsmodellenes fordeler og ulemper, slik at de i sitt daglige arbeid kan bidra til å maksimere fordelene og minimere ulempenes virkning.

2.4.1 Linjeorganisasjon

Linjeorganisasjonen karakteriseres ved at enhver kun har en direkte overordnet, som man mottar enhver ordre fra og rapporterer til. En enkelt person er ansvarlig for all arbeidsledelse i en bestemt del av et linjeorganisert system.



Figur 5. Linjeorganisasjon.

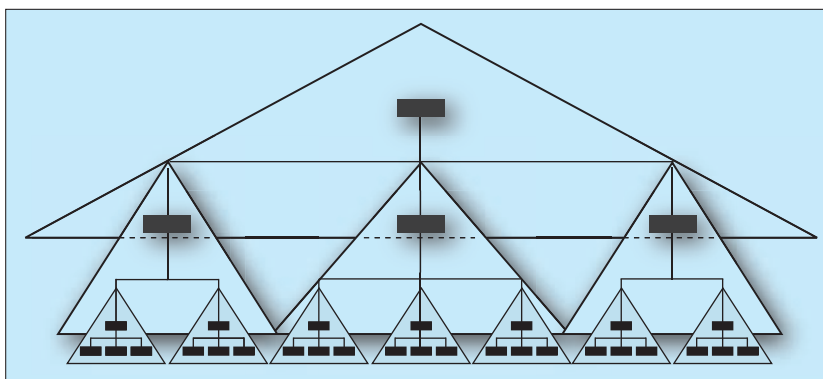
Grunntanken bak linjeorganisasjonen er at de enkelte deler av et system i stor grad skal kunne fungere som selvstendige, uavhengige enheter. Linjeorganisasjonens mest fremtredende fordeler er en meget klar fordeling av myndighet og ansvar, samt klare og enkle kommando- og meldingsveier for den enkelte. Forsvaret anvender fortrinnsvis linjeprinsippet i operative enheter på lavere nivå, hvor klare kommando- og meldingsveier er essensielt.

2.4.2 Klaseorganisasjon

Denne organisasjonsmodellen består av et system av hierarkisk innordnede undersystemer, hvor lederen på et mellomtrinn både er:

- Medlem av en gruppe likestilte med en leder.
- Medlem av en gruppe underordnede hvor han selv er leder.

Modellen kan betraktes som en tilpasning av linjeorganisasjonen. Kommunikasjonen innen en gruppe er mer effektiv. Fellesproblemer kan drøftes i gruppen, lederen kan gi retningslinjer for be-

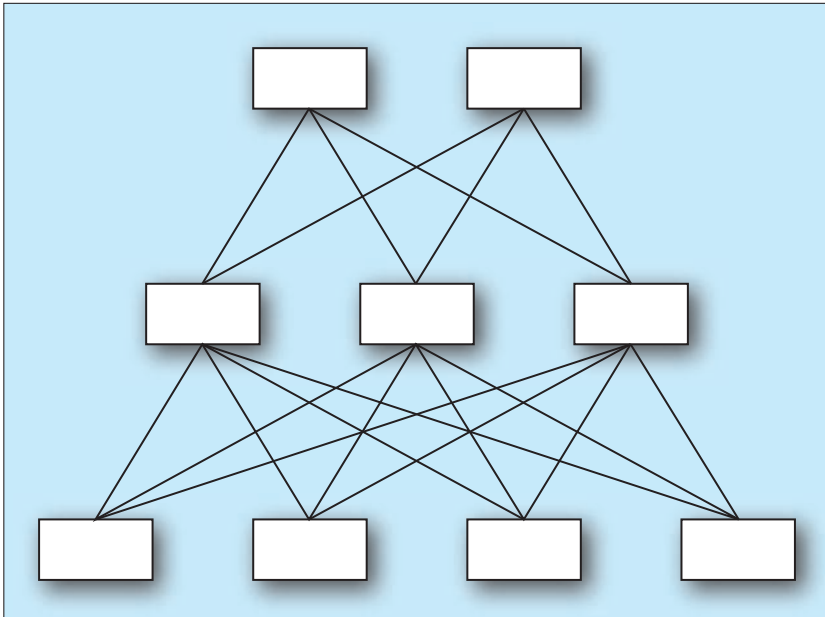


Figur 6. Klaseorganisasjon.

handling av problemene. Gruppens underordnede kan foreslå løsninger, og gruppen kan iverksette koordinert handling. I praksis veksler det daglige arbeidet ofte mellom linjeorganisasjon og klaseorganisasjon.

2.4.3 Funksjonell organisasjon

I en funksjonell organisasjon er avdelingene tematisk orientert, de med samme funksjon, fag eller innretning tilhører samme avdeling. En viktig egenskap med den funksjonelle organisasjonen er at alle har direkte kommunikasjon med organisasjonens spesialister slik at kompetanse er lett tilgjengelig.

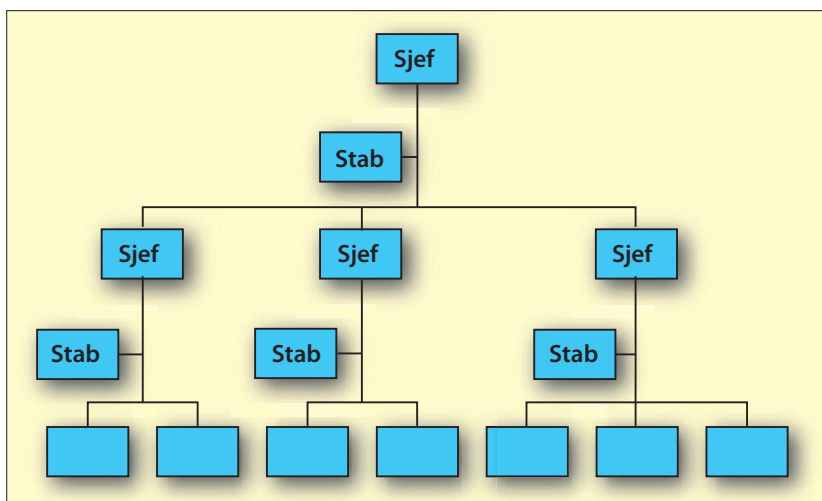


Figur 7. Funksjonell organisasjon.

2.4.4 Linje- og stabsorganisasjon

Linje- og stabsorganisasjonen karakteriseres ved at enhver kun har en foresatt (linjeprinsippet) og at en sjef kan ha en rekke særlige medarbeidere, kalt staben, som har til oppgave å gi råd og bistå sjefen. Staben er ikke ledd i kommandokjeden og har ikke til oppgave å selv utstede ordrer eller å ivareta annen direkte ledelse.

Linje- og stabsorganisasjonen er utviklet i militære miljøer. Den er et resultat av forsøk på å kombinere linjeorganisasjonens og den funksjonelle organisasjonens fordeler og samtidig unngå ulempene. Modellens idealforutsetning er at sjefen gir alle ordrer (linjen), og at stabens oppgave kun er å gi råd og bistå sjefen. Dette er kun realistisk i et system hvor sjefen kan ta seg av alle saker og selv treffe alle avgjørelser. I et omfattende system er ikke dette gjennomførbart på alle trinn. En sjef er ofte nødt til – i strid med modellens prinsipp – å delegere myndighet til staben. Staben handler deretter i sjefens navn og med hans myndighet på angjeldende område.



Figur 8. Linje- og stabsorganisasjon.

2.4.5 Matriseorganisasjon

Tanken med matriseorganisering er at kompetanse og ressurser skal kunne utnyttes på tvers (matrise) av organisasjonens linjer.

Det kritiske spørsmålet for alle organisasjonsformer er hvordan de opereres i praksis. Dette er spesielt viktig når det gjelder matriseorganisering. Det bør etableres en form for eierskap til oppgaver og oppgavetyper. Matriseorganisering forutsetter at ledere og medarbeidere er åpne for og gis mulighet til å kunne samarbeide på tvers i organisasjonen.

2.4.6 Prosjektorganisasjon og arbeidsgrupper

Prosjektorganisasjon og arbeidsgrupper brukes til å løse komplekse oppgaver som ikke lar seg løse innen basisorganisasjonen. Prosjektorganisasjon brukes helst til å løse større oppgaver, mens arbeidsgrupper løser mindre oppgaver. Arbeidsgrupper kan dermed ofte brukes innen en prosjektorganisasjon som en del av denne.

		Avdelingsleder				
		Persjonellsjef	Etterretningssjef	Operasjonssjef	Logistikksjef	Osv
Prosessleder	Produkt A/Prosjekt A	1 person	2 personer	1 person		
	Produkt B/Prosjekt A	2 personer			2 personer	
	Produkt C/Prosjekt B		1 person	2 personer		

Figur 9. Eksempel på matriser.



En prosjektorganisasjon karakteriseres ved;

- at den opprettes for det enkelte prosjekt og oppløses ved dets avslutning,
- at medlemmene hentes fra basisorganisasjonen, eventuelt supplert utenfra.

En prosjektorganisasjon består gjerne av en styringsgruppe og en eller flere prosjektgrupper.

Styringsgruppen er ansvarlig overfor den sjef som har iverksatt prosjektet. Gruppen overvåker gjennomføringen av prosjektet, og settes derfor sammen av ledende medarbeidere fra de avdelingene som skal bruke resultatene fra prosjektet. Dermed sikres gruppen tilstrekkelig kompetanse for å treffe beslutninger i de ulike fasene i prosjektet. Styringsgruppens arbeidsoppgaver er å;

- formulere problemstillingen,
- formulere prosjektets mål,
- ta beslutninger under prosjektets forløp.

Prosjektgruppen utfører prosjektbehandlingen og svarer overfor styringsgruppen. Prosjektgruppelederen er formelt ansvarlig for gruppens arbeid. Medlemmene i prosjektgruppen hentes vanligvis fra avdelingene som skal gi bidrag til eller bruke resultatene fra prosjektet. Avhengig av prosjektets karakter kan det eventuelt trekkes inn prosjektgruppedeltakere utenfra. Prosjektgruppens arbeidsoppgaver er;

- prosjektplanlegging (tid, metode, etc),
- datainnsamling og analyse,
- utarbeide forslag,
- eventuelt delta i gjennomføring og oppfølging.

Prosjektgruppens medlemmer deltar i prosjektet på heltid eller deltid. Bruk av prosjektgrupper forutsetter en betydelig koordinering mellom basis- og prosjektorganisasjonen. Arbeidsgrupper skiller seg ikke så mye fra prosjektgrupper. Arbeidsgrupper oppnevnes av en sjef som gir gruppen dens mandat, og fastlegger gruppens arbeid med formulering av problemstilling, forutsetninger og tidsfrister. Arbeidsgruppen arbeider selvstendig utenfor basisorganisasjonen. Ved behov for oppdragsdialog eller når gruppen støter på problemer som henger sammen med retningslinjene gitt i mandatet, henvender lederen seg til mandatgivende sjef for supplerende retningslinjer. Før en går inn i en prosjektorganisasjon, må den enkelte sjekke hvilken rolle man er tildelt.

2.4.7 Nettverksorganisering i virtuelle samarbeidsrom

Krav om effektivisering har, sammen med den raske teknologitviklingen, åpnet for at oppgaver i økende grad kan løses av færre mennesker i nettverk.



For å utnytte mulighetene for nettverksbasert informasjons- og kunnskapsdeling oppretter Forsvaret virtuelle samarbeidsrom eller Communities of Interest (COI) både på strategisk, operativt og taktisk nivå. De kan defineres som en samarbeidende gruppe av brukere, ofte spredt geografisk og i ulike deler av organisasjonen, må utveksle informasjon og dele kunnskap for å oppnå sine felles mål, interesser, oppdrag eller forretningsprosesser. Brukerne må derfor ha felles vokabular og definisjoner for utveksling av informasjon (NATO 2009).

Medlemmene i en COI er ansvarlige for å gjøre informasjonen og kunnskapen synlig, tilgjengelig og forståelig, og for å bidra til at den er pålitelig – alt for å bidra til nødvendig interoperabilitet for effektiv gjenbruk og deling i organisasjonen. COIer kan være institusjonelle eller ad-hoc.

2.5 Kommandolinjer og stabsorganisasjon

2.5.1 Kommandolinjen

I militær sammenheng brukes begrepet *kommandokjede* eller *kommandolinje* om organisatoriske ansvars- og myndighetslinjer. Kommandobegrepet og ulike former for kommando er standardisert i NATO og nærmere definert i AAP-6(2009). Norge har besluttet å nytte de kommandobegreper som brukes i NATO.

De fleste begrepene er oversatt til norsk i Forsvarets fellesoperative doktrine (FFOD 2007), vedlegg B. Kommandolinjen er her definert som kjeden av sjefer fra foresatte til underordnede som kommando (ordregiving) utøves gjennom. Det er definert tre prinsipielt ulike typer kommandolinjer, avhengig av hvilket ansvarsområde som er involvert:

- *Alminnelig kommando* (full command) all operativ og administrativ militær virksomhet. Forekommer bare innen et nasjonalt forsvar.
- *Operativ kommandolinje* (operational chain of command) er kommandokjede opprettet for en spesiell operasjon eller serie av fortløpende operasjoner. Graden av myndighet er nærmere gradert som operativ kommando, operativ kontroll, taktisk kommando eller taktisk kontroll. De operative kommandobegrepene innebærer ikke uten videre ansvar for administrative forhold og logistikk.
- *Administrativ kommandolinje* (administrative chain of command). Dette omfatter ledelse og utførelse av alle militære

oppdrag og oppgaver som ikke hører inn under taktikk og strategi dvs primært innenfor logistikk og personelladministrasjon.

Andre kommandobegreper:

- *Overordnet – underordnet* (superior – subordinate). Enhver som har høyere grad enn en annen (den underordnede) er dennes overordnede. Har begge samme grad, avgjør ansiennitet. Her foreligger det nødvendigvis ikke et kommandoforhold.
- *Foresatt* (superior). Enhver som er berettiget til å gi en befaling som skal adlydes av en annen (den undergitte eller underlagte), er dennes foresatte. Mellom foresatt og undergitt/underlagt foreligger det et kommandoforhold, og begrepene angir plassering i hierarkiet.
- *Undergitt* (assigned). Angir at en avdeling eller person er stilt under permanent kommando av en sjef og/eller hvor en avdeling eller person er gitt sin primære organisatoriske tilknytning.
- *Underlagt* (attached). Angir at en avdeling eller person er stilt under kortvarig kommando av en sjef og/eller hvor en avdeling eller person er gitt en sekundær organisatoriske tilknytning. Med de begrensninger som er angitt i underleggingsordren, vil mottakende sjef utøve samme kommandomyndighet over en underlagt avdeling som over en undergitt avdeling. Imidlertid vil ansvar for beordring og forfremming av personell normalt forbli hos moderorganisasjonen.
- *Støtte* (support). Støtte er tiltak en styrke eller deler av den utfører for å assistere, beskytte eller komplettere andre styrker.
- *Støttet sjef* (Supported Commander). Den sjef som har det primære ansvar for alle forhold relatert til en oppgave eller oppdrag gitt fra høyere myndighet, og som mottar styrker eller annen støtte fra en eller flere støttende sjefer. Han eller hun er

ansvarlig for overordnet planlegging, herunder fastsette målsetting/effekt for støtten samt innarbeide støtten fra andre i planen. Overordnet sjef har ansvaret for å avgrense støtten i form av omfang, tid, sted, varighet og prioritet i forhold til andre oppdrag som støttende sjef har.

- *Støttende sjef* (Supporting Commander). Den sjef som bistår en støttet sjef med styrker eller annen støtte. Han eller hun utvikler ved behov en støtteplan innenfor rammen av føringer eller oppdrag fra sine foresatte og overordnede plan, utviklet av støttet sjef. Støttende sjef skal sørge for at støttet sjef til enhver tid er oppdatert om tilgjengelige kapasiteter. (Se for øvrig FFOD, 2007 vedl B).
- *Koordinerende myndighet* (Coordinating Authority). Er en myndighet tildelt en sjef eller person som er ansvarlig for å koordinere spesielle funksjoner eller aktiviteter på tvers av kommandolinjene. Vedkommende har myndighet til å kreve konsultasjon mellom aktørene eller deres representanter, men har ingen myndighet til å tvinge gjennom avtaler. I tilfelle uenighet mellom aktørene, bør enighet søkes oppnådd gjennom diskusjon. Hvis ikke det går, må saken bringes inn for høyere myndighet.

2.6 Organisering av militære staber

2.6.1 Funksjonell inndeling

Staber har i hovedsak som oppgave å bidra med ekspertise innen ulike funksjonelle fagområder. Staber er derfor ofte organisert etter funksjonell inndeling. I NATO er organisering av militære staber

	Personell og administrasjon	Efterretning	Operasjoner	Logistikk	Planer og policy	Sambånd og informasjons-systemer	Trening	Ressurser og finanser	Sivilt-militært samarbeid
NATO HQs	J1	J2	J3	J4	J5	J6	J7	J8	J9
NATO CJTF	CJ1	CJ2	CJ3	CJ4	CJ5	CJ6	CJ7	CJ8	CJ9
Div/Brigade	G1	G2	G3	G4	G5	G6	G7	G8	G9
Bataljon	S1	S2	S3	S4	S5	S6	S7	S8	S9
Luftkommando	A1	A2	A3	A4	A5	A6	A7	A8	A9
Maritim kommando	N1	N2	N3	N4	N5	N6	N7	N8	N9

Figur 10. Funksjonell inndeling av staber.

standardisert etter en felles mal beskrevet i AJP-3 (A), Ch. 2, Section V- Joint Staff Functions. For å beskrive de enkelte områdene og funksjonene nyttes bokstaver og tall, for eksempel G-1: Personelloffiserer. Tallet angir funksjonsområder og bokstaven er knyttet til nivå.

I Norge nyttes bokstavene som følger: J (Joint) på operasjonelt nivå, C (Combined staff) på operasjonelt, flernasjonalt nivå, G (General staff) på divisjons, brigade- og regimentsnivå og S (Staff roles) på bataljonsnivå og lavere. I Sjøforsvaret benyttes N (Navy) og i Luftforsvaret A (Air force).

De ulike delene av staben har i utgangspunktet standardiserte ansvarsområder overfor vedkommende kommandosjef, som spesifisert nedenfor.

- (J/G/S/A/N/CJ 1) *Personell og administrasjon* omfatter personelledelse og –administrasjon, lønn og tillegg, MP-tjeneste, disiplin, velferd, post, krigsfangetjeneste, skader og dødsfall.
- (J/G/S/A/N/CJ 2) *Etterretning* omfatter å skaffe nøyaktig tidsmessig og relevant etterretning for å oppfylle styrkenes operasjonelle og sikkerhetsmessige behov.
- (J/G/S/A/N/CJ 3) *Operasjoner* omfatter koordinering av militære operasjoner for å sikre kraftsamling og effektiv ressursbruk i pågående og planlagte operasjoner.
- (J/G/S/A/N/CJ 4) *Logistikk* omfatter å estimere behov for logistisk og medisinsk støtte og sørge for at disse behov blir møtt. Ofte vil en egen logistikkommando utøve selve logistikkstøtten.
- (J/G/S/A/N/CJ 5) *Planer og policy* omfatter utarbeidelse av kampanjeplaner og planer for fremtidige operasjoner.
- (J/G/S/A/N/CJ 6) *Samband og informasjonssystemer* omfatter å bidra til etablering av interoperable sambands- og informasjonssystemer og prosedyrer i hele styrken.
- (J/G/S/A/N/CJ 7) *Trening* omfatter doktrineutvikling, øvingsplanlegging og utdanning og trening av personell. (Denne funksjonen inngår ikke alltid i et krigshovedkvarter).

- (J/G/S/A/N/CJ 8) *Ressurser og finanser* omfatter sekretariatsfunksjoner, forvaltning av sivilt personell, finansiell planlegging, budsjettering og fullmakt til å inngå kontrakter.
- (J/G/S/A/N/CJ 9) *Sivilt-militært samarbeid* omfatter alle forhold som direkte berører forholdet mellom militære styrker og lokale myndigheter, sivilbefolkningen, interesseorganisasjoner, internasjonale organisasjoner (IO), NGO (Non-Governmental Organizations) og andre institusjoner der hvor styrkene er stasjonert, engasjert eller støttet.

NATO innfører også andre organisasjonsmodeller for operative staber.

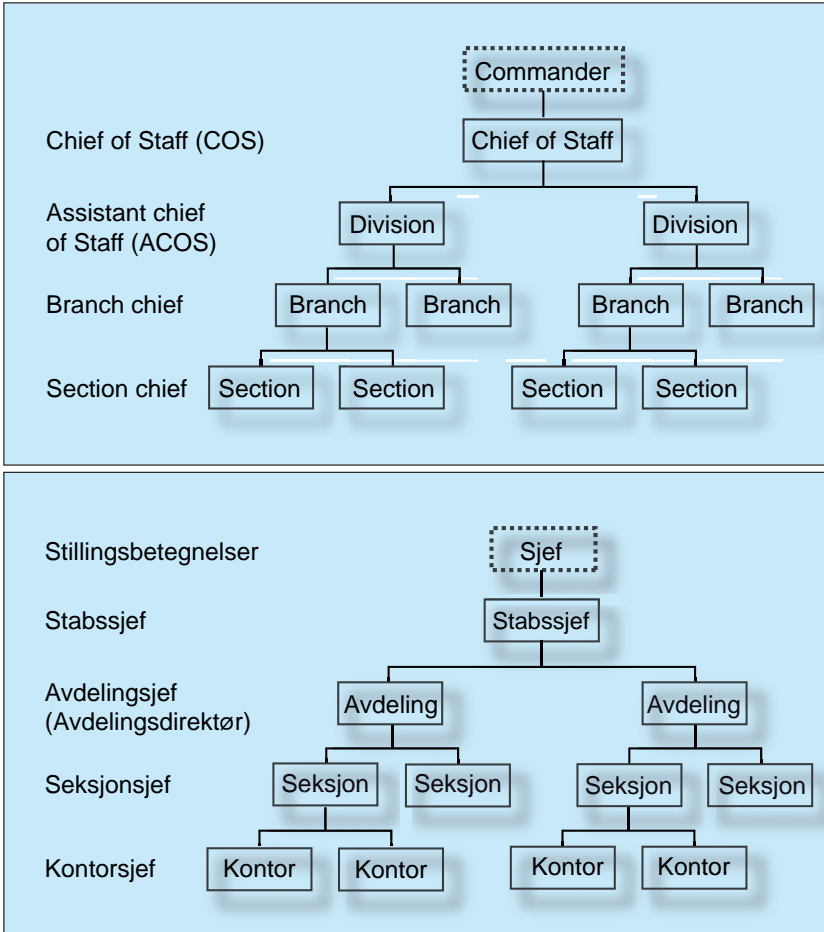
2.6.2 Nivådeling

Internt kan staben være organisert i henhold til alle de organisasjonsmodellene beskrevet foran. Uansett form vil det ofte være en intern nivådeling i staben. Figurene nedenfor (figur 11) viser eksempler på organisering av nasjonal og internasjonal stab, med de nivå- og stillingsbetegnelser som normalt brukes.

2.6.3 NATO's organisering av hovedkvarter

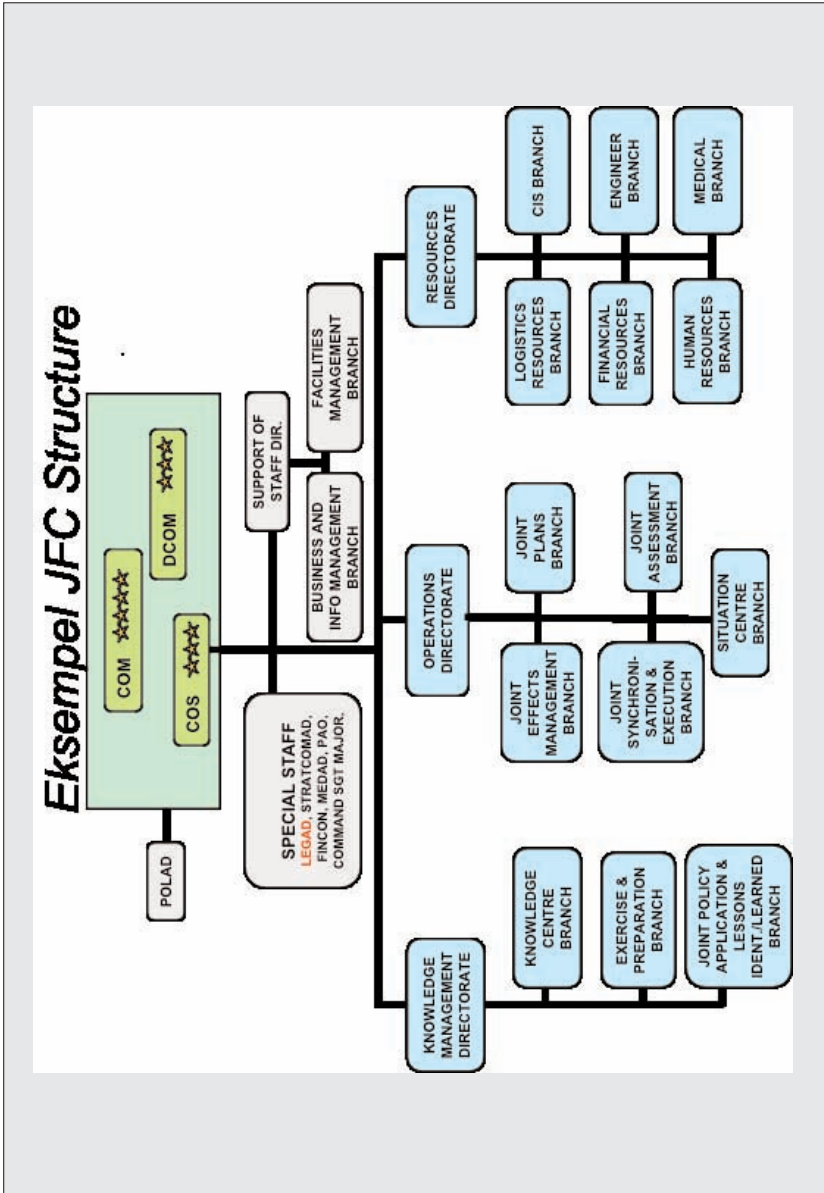
NATO innførte i 2009 ny stabsstruktur i sine permanente hovedkvarter. Regionalt hovedkvarter i Brunssum er første hovedkvarter med ny struktur, som vist i figur 12.

NATOs operative hovedkvarter kan være noe annerledes organisert, med CJ 1-9 funksjoner. Se figur 13.

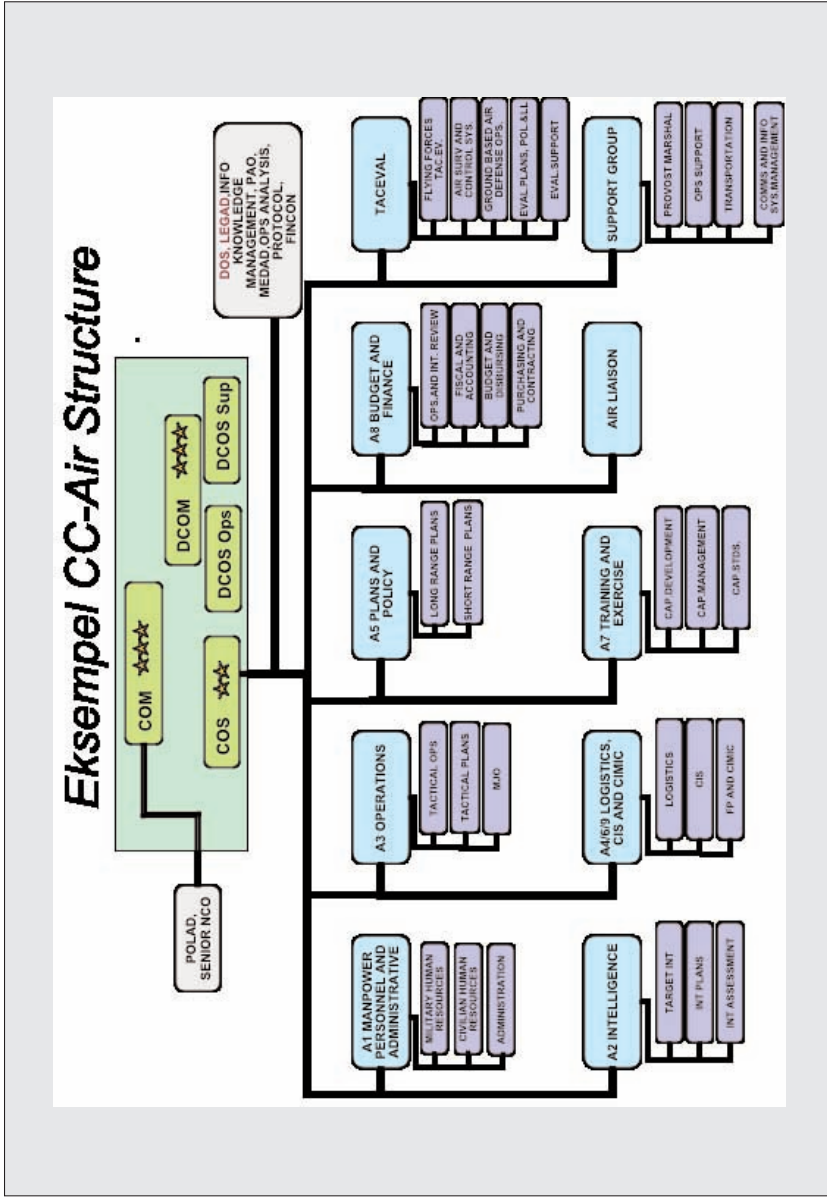


Figur 11. Nivådeling av internasjonal og norsk stab.

Internasjonalt ser man en utvikling bort fra en tradisjonell felles, funksjonsdelt J-struktur, som er personell- og kostnadskrevende, og mer i retning av organisering i team og moduler - dels for å møte behovet for samvirke med ikke-tradisjonelle partnere (andre deler av statlig sektor, non-governmental organizations (NGOs), FN, EUs Forsvarssamarbeid.



Figur 12. Prinsipporganisering NATO operativt hovedkvarter.



Figur 13. Nivådeling av NATO regionalt hovedkvarter.

2.7 Litteraturliste

AAP-6 (V). (2009). *NATO Glossary of Terms and Definitions* (English and French). NATO Allied Publications, STANAG 3680.

AJP-3 (A). (July 2007). *Allied Doctrine for Joint Operations*. NATO Standardisation Agency (NSA).

Busch, T. & Vanebo, J. O. (2000). *Organisasjon, ledelse og motivasjon*. Oslo: Universitetsforlaget.

COI implementation guide. (2009). NATO.

Forsvarets fellesoperative doktrine (FFOD). (2007). Oslo: Forsvarsstaben.

Johnson, G. & Scholes, K. (1999). *Exploring Corporate Strategy*. London: Prentice Hall .

Torgersen, G.E. & Steiro, J.T. (2009). *Ledelse, samhandling og opplæring i fleksible organisasjoner*. Stjørdal: Læringsforlaget.

3

Stabstjeneste



3.1 Innledning

I dette kapitlet behandles selve stabstjenesten. Her beskrives forholdet mellom sjef og stab, arbeidsformer og krav til stabspersonellet.

Militære organisasjoner er preget av en hierarkisk oppbygging som tidvis kan jobbe matriseorganisert, prosjektorganisert og i nettverk. Alle militære enheter og ledd har en sjef som er ansvarlig for enhetens virksomhet. Sjefens oppgave er å lede underlagte ledd. Utfordringene i forbindelse med ledelse og styring av virksomheten er ofte så mange og kompliserte at sjefen selv ikke makter å behandle dem alene. Sjefen har derfor en stab til hjelp.

Begrepet *stab* stammer fra ordet stav (stokk), etter den kommandostav som ofte ble benyttet av høyere offiserer. En stab er et organisatorisk ledd som har som funksjon å assistere en sjef i utøvelse av ledelse. Staber finnes på alle nivåer i den militære organisasjon. Med stabsarbeid menes vanligvis gjøremål direkte relatert til sjefens oppdrag, ansvars- og myndighetsområdet. Stabsmedarbeidere som gir sjefen beslutningsstøtte, treffer beslutninger, iverksetter, veileder og kontrollerer på sjefens vegne, utfører stabsarbeid.

3.2 Staben

Stabsbegrepet brukes på alle nivåer i Forsvaret. Her redegjøres for noen av stabsformene.

3.2.1 Stabsformer

Høyere sjefer kan ha personell til personlig støtte for å gjennomføre tjenesten. En slik *personlig stab* kan bestå av militærassistent (MA), adjutant (PA), forbindelsesoffiserer og annet personell for støttefunksjoner. Den personlige staben kan også kalles sekretariat. Begrepet *sentral* eller *høyere stab* er stabsledd knyttet til sjefer på de øverste nivåene i Forsvarets organisasjon. Andre stabsbegreper er:

- *Fellesstab (Joint staff)*. En stab hvor to eller flere forsvarsgrener fra samme nasjon er representert.
- *Kombinert stab (Combined staff)*. En stab sammensatt av personell fra to eller flere nasjoner.
- *Integrert stab (Integrated staff)*. En stab hvor funksjoner besettes av offiserer, uavhengig av forsvarsgren eller nasjonalitet.
- *Generalstab* er sjefens (generalens) organ for ivaretagelse og koordinering av den samlede virksomheten innen en enhet. Offiserene representerer ingen bestemt forsvarsgren.
- *Fagstaber* behandler saker innen et avgrenset fagområde.
- *Forsvarsgrenstaber* behandler forsvarsgrensaker på tvers av fagområder.
- *Spesialstaber* utfører stabsfunksjoner knyttet til en bestemt våpen- eller troppeart, eller et spesielt tjenestefelt.
- *Allierte staber* omfatter alle NATO-staber.
- *Internasjonal stab* brukes i forskjellige sammenhenger.

I NATO nyttes begrepet f eks i forbindelse med The International Military Staff (IMS). I nasjonal sammenheng brukes begrepet ofte om staber der flere enn to nasjoner er representert, eksempelvis staber som leder gjennomføring av FN-operasjoner.

Staber på lavere nivåer betegnes gjerne med avdelingens betegnelse eller navn, eksempelvis brigadestab og bataljonstab eller kystvaktstab.

3.2.2 Stabens oppgaver

Stabens oppgave er å gi sjefen den nødvendige hjelp. Stabens funksjoner kan deles i tre funksjonsområder:

- *Beslutningsstøtte* innebærer å skape best mulig beslutningsgrunnlag for aktuelle tiltak ved f eks å innhente opplysninger, gjennomføre vurderinger og anbefale målsettinger, planer, løsninger eller tiltak, eller å ta avgjørelser i henhold til delegert myndighet.
- *Iverksetting* av tiltak innebærer å realisere beslutningene, herunder utstede ordre og direktiver samt koordinere og iverksette tiltak og aktiviteter som ivaretar beslutningenes mål og hensikt.
- *Kontrollstøtte* innebærer å følge opp tiltak som er iverksatt for å kontrollere at hensikt og mål nås, samt veilede og støtte underlagte ledd under gjennomføringen. Rapporter om resultater fra underlagte sjef er vesentlige forutsetninger for effektiv kontroll.

Stabstjenesten er ikke noe mål i seg selv. Den er et middel, som kun har sin berettigelse så lenge den bidrar til å løse sjefens oppdrag. Staben må ha evne til å identifisere, eller skape og utnytte de

mulighetene som lettest gir måloppnåelse, og legge forholdene til rette for at underordnede staber og avdelinger kan gjøre det samme.

De tre funksjonsområdene som er skissert innebærer at staben normalt arbeider i flere tidsperspektiver. Iverksettelse og kontroll går ut på å realisere de tiltakene som er besluttet, ved å sørge for at de planlagte forutsetningene mht personell, økonomi og materiell blir oppfylt. Dersom kontrollvirksomheten viser at forutsetningene endres, må staben vurdere tiltak. Det innebærer å foreslå beslutninger og iverksette nye tiltak. Beslutningsstøtte må således skje i flere tidsperspektiver, på basis av overordnede oppgaver og mål, konkrete oppdrag og rapporter fra kontrollvirksomheten.

Primært under operativ tjeneste og krigsstabstjeneste gjelder følgende planleggingsvinduer:

- *På kort sikt* må staben arbeide innenfor gjeldende plan mot gjeldende oppdrag, og vurdere behov for å endre/justere planen. Denne stabsprosessen foregår i dialog med underlagte sjefer. Tidshorisonten er ofte 0-48 timer og betegnes for ”current”.
- *På mellomlang sikt* må staben vurdere behov for å endre eller justere gjeldende oppdrag og derav utvikle nye planer. Denne stabsprosessen foregår i dialog med både oppdragsgiver og underlagte sjefer. Tidshorisonten er ofte 48-72 timer og betegnes for ”short term planning” eller ”middle term planning”.
- *På lang sikt* må staben ha fokus på kommende oppdrag, dvs hva som skjer når gjeldende oppdrag er løst. Dette er også en dialog med oppdragsgiver og underlagte sjefer. Tidshorisonten er som oftest utover 72 timer og betegnes ”long term planning”.

3.2.3 Stabsmedarbeiderens egenskaper

Resultatet av stabens arbeid avhenger ikke minst av stabsmedarbeidernes personlige egenskaper. Følgende krav stilles til personellet:

- *Lojalitet og integritet.* I sitt forhold til sjefen har medarbeiderne rett og plikt til fritt å hevde sitt syn. Sjefen bør være kjent med alle meninger om en sak når han/hun treffer sin beslutning. Når sjefen har valgt sin løsning plikter stabsmedarbeiderne lojalt å følge opp beslutningen. Lojalitet også overfor side- og underordnede er en betingelse for den fellesskapsfølelsen som er grunnlaget for effektiv utførelse av stabstjenesten.
- *Samarbeidsvilje og -evne.* Personlige motsetninger må ikke få virke negativt på stabens effektivitet. Under vanskelige betingelser, eksempelvis ved tidspres og kriser, krever dette mestringsevne, selvdisiplin og viljestyrke. Alle medarbeidere må være innstilt på ekstra innsats for å hjelpe og støtte de som arbeider med de høyest prioriterte oppgavene.
- *Evne og vilje til å ta avgjørelser.* Stabsmedarbeiderne må ha evne til å ta avgjørelser innenfor sitt myndighetsområde. Beslutninger må ikke skyves unødig oppover i organisasjonen, slik at beslutningssystemet mettes.
- *Evne og vilje til å fokusere på egen rolle* og hva man selv kan bidra med. Stabsmedarbeidere bør ikke la seg frustrere av faktorer de selv ikke er herre over, eller over hvordan høyere enhet fyller sin rolle.
- *Objektivitet, vurderingsevne og kreativitet.* Problemer skyldes ofte at gamle løsninger ikke fungerer. Logisk vurderingsevne og kreativ sans er nødvendig for å finne fram til nye, effektive løsninger.
- *Nøyaktighet og ordenssans.* Stabens produkter må være entydige og ryddige. Utformingen må være slik at det ikke levnes tvil om hva som er sjefens vilje.

- *Fullstendighet.* Sjefen bør bli forelagt ferdigbehandlede saker. Han eller hun bør i prinsippet bli fritatt for detaljer under arbeidets gang. Dette må likevel ikke føre til at sjefen blir holdt utenfor ved viktige endringer i forutsetningene, eller ved prinsipielle veivalg under sakens behandling.
- *Forutseenhet er en betingelse for at nødvendige beslutninger treffes i tide.* Staben må ikke bare være à jour i forhold til den løpende virksomheten, men også planlegge mot langsiktige mål.
- *Forestillingevne, helhet og kritisk tenkning.* Det er viktig å kunne forestille seg konsekvensen av egne beslutninger og anbefalinger samt kritisk vurde disse sett i en helhet.

3.3 Sjefen og staben

3.3.1 Sjefen

Utad bærer sjefen det samlede ansvaret for virksomheten ved sin enhet. Dette ansvaret kan ikke delegeres til noen. I rutinesaker bør sjefen i utstrakt grad delegerer sin myndighet. I andre spørsmål bør det tilstrebes å gjøre dette i overensstemmelse med de mulighetene og kapasitetene staben har. Sjefen angir hvordan staben skal handle på vedkommendes vegne. At sjefen har det samlede ansvar for enhetens virksomhet, betyr ikke at den enkelte i sitt virke fritas for ansvar og myndighetsutøvelse innenfor sitt fagfelt. Innen staben er ansvars- og myndighetsfordeling bygget på funksjon og arbeidsområde.

Et troverdig lederskap er nødvendig for at en stab skal fungere optimalt. Det kan bare oppnås ved at sjefen i sin fremferd viser hvilke verdier hun eller han står for. Den militære profesjon har en



intellektuell, mellommenneskelig, og etisk dimensjon som sjefen spesielt må være eksponent for. Dette synliggjøres eksempelvis ved:

- Evnen til å sette egne handlinger og behov inn i en større ramme.
- Kunnskap innen flere felt for å lykkes i komplekse operasjoner.
- Forståelse for hvordan ulike kulturer og livssyn påvirker våre operasjoner.
- Stridstekniske ferdigheter for å mestre miljøer med stress og fysiske påkjenninger.
- Vilje til å gjøre etiske og moralske valg som styrker samhold og troverdighet.
- Ta vare på sitt personell og legge til rette for trygghet, trivsel og tilhørighet.

3.3.2 Sjefens forhold til staben

En sjef leder sine enheter og virksomheten innen sin stab. Stabssjef, eller tilsvarende, er som regel nærmeste rådgiver. Sjefens forhold til staben vil avhenge av blant annet:

- Sjefens ledelsesfilosofi.
- Sjefens og stabens kunnskaper, ferdigheter og holdninger.
- Situasjonen (oppdraget, de ytre omstendighetene og tidsfaktoren).

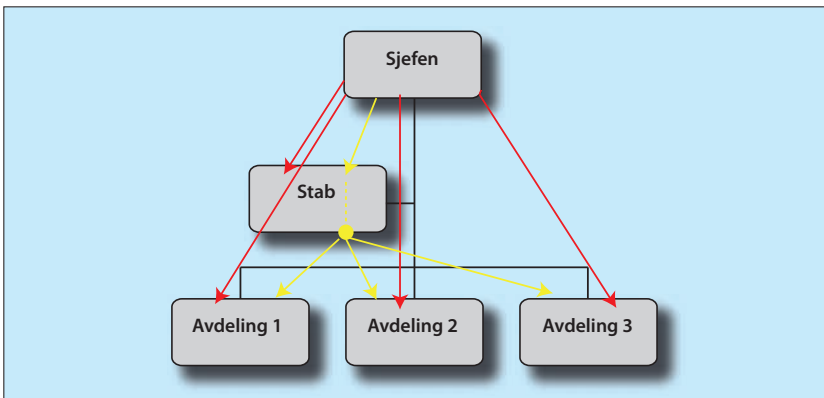
Etter en vurdering av disse faktorene vil sjefen bestemme sitt forhold til staben. Dette innebærer å kunne velge ulike ledelsesformer overfor staben, eller enkeltpersoner i staben. Størrelsen og nivået staben ligger på vil også avgjøre forholdet mellom sjefen og staben. I en høyere stab vil det være naturlig at sjefen ikke har like stort fokus på detaljer som en sjef i en stab på et lavere nivå. Det er sjefens ansvar at samarbeidet med staben er best mulig. Dette skjer gjennom personlige innvirkning og involvering, instruksjoner, stående ordre, direktiver eller annen innarbeidet praksis i staben. Uansett hvilke former sjefen velger, vil stabens kvalitet preges av samarbeidet mellom sjefen og staben. I forholdet til staben bør sjefen legge vekt på å:

- Oppmuntre staben til frimodig å legge fram sitt syn og forslag, og på objektivt grunnlag ta standpunkt til disse.
- Delegere myndighet, samt gi klare mål/oppdrag og eventuelle rammer/ressurser.
- Treffe de beslutninger som situasjonen eller mottatt oppdrag krever, og gjøre staben kjent med disse.
- Vise tillit til staben og gi sin fulle støtte når den handler i sjefens ånd.

3.3.3 Stabens forhold til sjefen

Stabens oppgave i forhold til sjefen er å holde han/henne orientert om hvordan planer og tiltak utvikler seg. Slik kan sjefen til enhver tid kjenne de forholdene som kan påvirke disposisjonene. Staben forbereder og tilrettelegger alle saker, slik at sjefen til slutt kan vurdere forslagene og enten godkjenne, justere eller forkaste dem. Når sjefen avgjør en sak, er det stabens plikt lojalt å omsette beslutningene i ordrer og direktiver og påse at disse blir fulgt. Stabens medarbeidere må ha klart for seg at de handler på vegne av sin sjef.

Staben er ikke et kommandoledd i seg selv, men gir sjefen beslutningsgrunnlag, og iverksetter sjefens intensjoner, ordrer, direktiver osv på vegne av sjefen. Interaksjon og dialoglinjer vil gå mellom alle ledd i organisasjonen både for koordinering og iverksetting av vedtak. Kommandolinjer i en linje- og stabsorganisasjon går alltid fra sjefen til underordnet ledd (rød pil). Når staben gir ut retningslinjer, ordrer, direktiver osv, skjer det alltid på vegne av sjefen (gul pil).



Figur 14. Kommandolinjer i en linje- og stabsorganisasjon. Kommandolinjer i en linje- og stabsorganisasjon går alltid fra sjefen til underordnet ledd (rød pil). Når staben gir ut retningslinjer, ordrer, direktiver osv, skjer det alltid på vegne av sjefen (gul pil).

En stab med lite trening i samarbeid vil som regel kreve mer styring fra sjefen. Det vil være i enhver sjefs interesse at staben utvikler seg best mulig slik at den oppnår de faglige og menneskelige forutsetninger for at sjefen kan løse sine oppdrag.

I forholdet til sjefen kreves av staben at den;

- bestreber seg på til enhver tid å ha fullstendige og sikre opplysninger, og at den gir sjefen det nødvendige grunnlaget for å fatte beslutninger,
- på oppfordring, og når det er nødvendig også uten oppfordring, legger fram sitt syn for sjefen, også når det er kjent at dette ikke stemmer med sjefens oppfatning,
- går fullt og helt inn for å gjennomføre en beslutning, uavhengig av tidligere avvikende oppfatninger. Det er imidlertid den enkelte medarbeiders plikt å melde fra dersom beslutningen strider mot lover og forskrifter,
- viser ansvarsfølelse ved utøvelse av den myndighet sjefen delegerer,
- ved sin opptreden går inn for å skape respekt og tillit, og derigjennom støtter sjefen i utøvelsen av hans kommando.

3.3.4 Stabssjefen

Hvis staben ledes av en stabssjef, vil de kravene som ovenfor er satt til sjefen også gjelde for stabssjefens ledelse og egenskaper. Som tittelen angir er vedkommende stabens sjef, og derfor ansvarlig for at staben løser sine oppgaver. Stabssjefen er sjefens nærmeste rådgiver og hjelper. Han/hun skal normalt representere sjefen i dennes fravær. I tillegg kan vedkommende få delegert myndighet til å representere sjefen i spesielle saksområder eller situasjoner. Hvis sjefen faller fra vil normalt stabssjefen overta kommandoen,

hvis organisasjonen ikke er satt opp med en nestkommanderende/deputy comander (DCOM). Kravene til effektiv ledelse tilsier at stabssjefen må ha god kjennskap til sjefens intensjoner, mål og arbeidsmetoder. Dette gjelder både mht aktuelle og forventede oppgaver.

Stabssjefen må holde seg informert om alle opplysninger, instruksjoner eller ordre som sjefen har mottatt eller gitt under personlig kontakt med foresatte eller underlagte sjefer. Vedkommende må selv bedømme og vurdere situasjonen slik at han/hun kan ligge i forkant mht planlegging og iverksetting av stabens arbeid. Stabssjefen vil normalt selv legge fram stabens anbefalinger for sjefen. Vedkommende mottar sjefens beslutninger, og treffer de tiltak som er nødvendig for å sikre at beslutningene blir iverksatt og gjennomført. Dette kan skje ved at beslutningen formidles til den del av staben som skal forfølge saken videre, eller ved at beslutningen formidles som en ordre til den undergitte sjefen som skal utføre oppdraget.

Stabssjefen er ansvarlig for å overvåke og koordinere stabens arbeid, herunder det interne samarbeidet mellom stabens avdelinger og seksjoner. Vedkommende må holde staben informert om hvilken informasjon, instruksjoner eller ordre som han/hun eller sjefen har gitt eller mottatt under personlig kontakt med underlagte enheter eller foresatte myndigheter. Når staben forbereder iverksettelsen av sjefens beslutninger må stabssjefen vurdere behovet for eventuelle supplerende retningslinjer, ta de nødvendige avgjørelser og formidle disse videre til staben. Stabssjefen må holde seg informert om opplysninger og forslag som stabens medarbeidere presenterer direkte til sjefen, og om de beslutninger som medarbeidere mottar direkte fra sjefen. Stabssjefen er ansvarlig for at stabens arbeid og produkter følger sjefens intensjoner og beslutninger tidsmessig riktig. Vedkommende må ved personlig kontroll, og

ved hjelp av stabens personell, sikre seg at sjefens beslutninger blir gjennomført. Ved behov kan stabssjefen utveksle forbindelsesoffiserer med andre enheter eller myndigheter. I kompliserte saker og prosesser som griper inn i mange fagfelt kan det være nødvendig at stabssjefen selv er saksansvarlig.

3.3.5 Stabens mellomledere

Stabens mellomledere er sjefene for stabens avdelinger, kontorer, seksjoner og tilsvarende nivåbetegnelser. Mellomlederne er ansvarlige overfor sjefen for planlegging, koordinering, iverksetting og kontroll av arbeidet innen sine respektive enheter og fagområder. Mellomlederne må derfor holde seg informert om alle forhold som er av betydning for egen og for enhetens virksomhet.

De må fortløpende vurdere hvilke forhold som kan være av interesse for sjefen, sine nærmeste sjefer eller sidestilte sjefer, og sørge for at de får den nødvendige informasjon. Det kan også være behov for å informere stabselementer med tilsvarende fagområde ved foresatte eller undergitte myndigheter. Stabens mellomledere er ansvarlige for hvordan deres enheter samarbeider med øvrige stabselementer. Dette samarbeidet er særlig viktig når andre enheters arbeid får konsekvenser for egen enhets virksomhet eller virksomhetens totale oppdragsløsning.

3.4 Krigsstabstjeneste

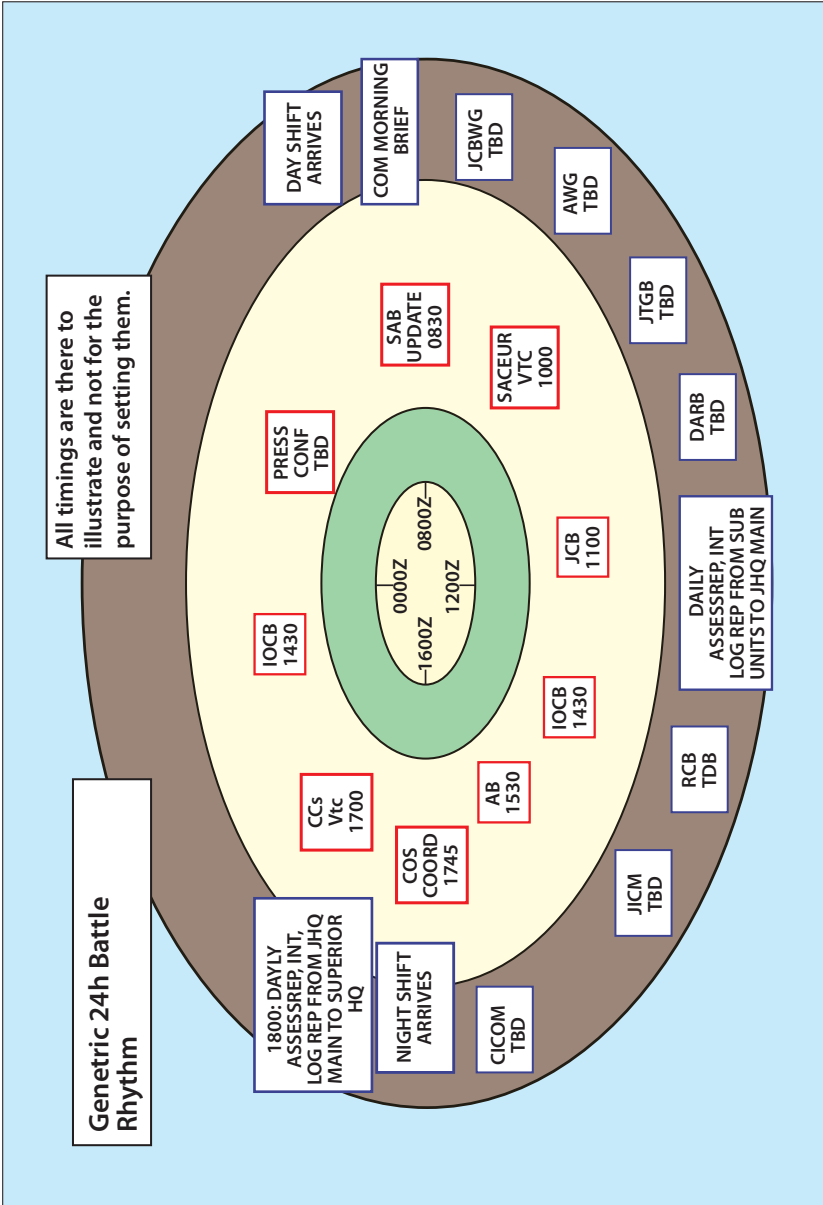
Krigsstabstjeneste er den stabstjeneste, øvelser og spill som utføres ved avdelinger som har til hensikt å utøve og trene på/støtte krigsfunksjoner. Krigsstabstjeneste er en del av den operative planprosess og avdelingens virksomhet. Der enhetens organisasjon eller

oppgaver endrer seg relativt lite fra fredstid til krigstid, vil stabsarbeidet skille seg lite fra fred til krig. Det er vanskelig å trekke et skarpt skille mellom krigsstabstjeneste og fredsstabstjeneste. Forskjellene ligger dels i organisasjon og miljø, og dels i den metodikken som brukes.

I krigsstabstjeneste forandres ofte grunnlaget for sjefens beslutning raskt. Dette medfører dels krav om hyppigere beslutninger fra sjefen, dels at stabsarbeidet må utføres under større tidspress enn i fred. Krigsstabstjeneste har ofte fastere normer og metoder for samråd, presentasjoner og orienteringer. Krigsstabstjenestens metodikk beskrives i *Comprehensive Operational Planning Directive* (COPD) samt grenvise prosesser på taktisk nivå, som gitt i feks. Stabshåndbok for hæren. Sammen med ”Standing Operating Procedures” (SOP) som utvikles for å beskrive rutineprosedyrer i hver avdeling basert på oppdragets egenart, utgjør dette fundamentet for effektiv krigsstabstjeneste.

I et operasjonelt hovedkvarter er døgnrytmen og stabsaktivitetene systematisert i form av et stridshjul. Grovt sett er stridshjulet slik:

- Syklusen innledes ved at sjefen orienteres om situasjonen, Commander’s (COM) Morning Brief som avsluttes med at sjefen gir sine direktiver og prioriteter.
- Så gjennomføres spesifikke fagorienterte arbeidsmøter for å koordinere operasjonens gang, eksempelvis Joint Intelligence Coordination Meeting (JICM), Joint Targetting Working Group (JTWG) og Information Operation Coordination Board (IOCB), Civil-Military Co-operation (CIMIC) Coordination Meeting (CICOM), osv.
- Stabssjefen holder et koordineringsmøte (COS Coordination Meeting), hvor saker enten besluttes eller nomineres og forberedes til sjefens beslutningsmøte (COM Decision Meeting).



Figur 15. Stridshjulet.

- Deretter avholder sjefen et beslutningsmøte (COS Decision Meeting) hvor grunnlaget er anbefalinger og spørsmålsstillinger fra COS Coordination Meeting.
- På bakgrunn av sjefens beslutninger drives operasjonene fram til neste situasjonsbrief (Morning Brief), og stridshjulet ruller videre.

Nye doktriner og operasjonskonsepter vil stille nye og større krav til hurtighet og fleksibilitet i beslutningsprosessen. Stabshåndbok for Hæren, Planleggings- og beslutningsprosessen, *FR 3-1* beskriver i denne sammenhengen krigsstabstjeneste på taktisk nivå på en utførlig måte.

I fredsstabstjeneste er grunnlaget for arbeidet som regel stabilt over noe lengre tid. Dette medfører at sjefens beslutninger varer lenger. Tidsfrister for enkeltsaker er normalt lengre enn i krig og væpnet konflikt.

Til tross for ulikhetene er det likevel klart at krigs- og fredsstabstjeneste stiller mange av de samme grunnleggende krav til stabsmedarbeideren. For å gjennomføre tjenesten på en tilfredsstillende måte er det behov for inngående fagkunnskaper samt erfaring i å analysere og løse problemer. Møter og andre samarbeidsformer må forberedes og gjennomføres. Videre må resultatene av problemløsningen presenteres på en klar og konsis måte, muntlig eller skriftlig. Utdanning og erfaring innen fredsstabstjeneste er derfor et viktig grunnlag for krigsstabstjeneste.

3.5 Tjeneste ved internasjonal stab

3.5.1 Generelt

Tjenesten ved internasjonal stab preges av møtet mellom de deltagende nasjoners kulturer, stabsrutiner og arbeidsmåter. Da generell stabstjeneste ikke er beskrevet i NATO's dokumenthierarki må det nødvendigvis føre til kompromisser og tilpasninger på bakgrunn av personellsets sammensetning i hovedkvarterene.

3.5.2 Ansvar og myndighet

Norsk stabspersonell som tjenestegjør ved internasjonal stab er normalt underlagt sin internasjonale sjef. Unntaket er personell som tjenestegjør ved et nasjonalt element tilknyttet den internasjonale staben, f eks Militærmisjonen i Brussel, hvor personellet er underlagt elementets sjef. Alt personell ved internasjonale staber er normalt administrativt underlagt en senior nasjonal representant (SNR).

3.5.3 Arbeidsmetodikk og arbeidsformer

NATO søker å tilpasse stabstjenesten gjennom innarbeidede rutiner og prosedyrer. Disse finnes normalt i doktriner, prosedyrer og avdelingens SOP. Dersom staben ikke inngår i NATO-systemet, kan manglende eller mangelfull standardisering og store forskjeller i deltakernes utgangspunkt innebære at behovet for tilpasninger forsterkes ytterligere. Samtidig må vi forvente at språkproblemer,

kulturforskjeller og andre miljøfaktorer i noen grad kan gjøre arbeidet utfordrende.

Når stabstjenesten ikke er standardisert, vil arbeidsmetodikken i stor grad baseres på sjefens eller stabssjefens tanker og retningslinjer. Erfaringsmessig er mange internasjonale staber basert på engelsk eller amerikansk modell. Sjefene for stabens avdelinger og seksjoner kan imidlertid være fra nasjoner med helt andre stabsmodeller, arbeidsmåter eller måter å tilnærme seg problemstillinger på. Stabsoffiseren må derfor vise vilje til omstilling og åpenhet ovenfor nye arbeidsmetoder.

Norsk arbeidsmåte tilsier at vi i saksbehandling og samarbeid gjerne fokuserer på sakens realiteter og mulige løsninger. Offiserer fra andre nasjoner kan mene at samarbeidsformen, herunder uttrykksmåter, omgangstone og stil betyr mye for resultatet. Å fremheve norske metoder og løsninger er derfor ikke alltid det beste bidraget til et effektivt samarbeid. Kunnskaper om andres tenkesett og arbeidsmåter kan bidra til å lette saksbehandlingen, i tillegg til at slik innsikt gir en personlig gevinst.

Møter er en viktig del av arbeidet ved en internasjonal stab. Møtereferatene er ofte viktigere for stabens arbeid enn det vi er vant til fra norske staber. Hvis møtet behandler kontroversielle saker må deltakerne være meget nøye med hvilke formuleringer som brukes i innleggene, og spesielt med hva som skrives i referatet. Ofte kan det være hensiktsmessig å presentere skriftlige uttalelser for å sikre seg at synspunktene blir klart oppfattet av alle. Slike dokumenter skal vedlegges referatet.

Noen sjefer ønsker mindre støtte til beslutninger fra staben enn vi er vant med fra norske forhold. De er mer sjefsorienterte i arbeidsmåten. I slike situasjoner vil stabens funksjon konsentreres



om arbeidet i forbindelse med iverksetting og kontroll av beslutninger som fattes. Avstanden mellom sjefen og staben vil være avhengig av sjefens lederstil og sakens natur. Ofte vil avstanden oppleves å være større enn det vi er vant med. Av samme grunn kan en norsk sjef oppleve at underordnede fra andre nasjoner føler ubehag ved den nærhet og det direkte samarbeid som følger av den norske omgangstonen og arbeidsmåten.

Selv om stabene har en hierarkisk oppbygning med mange nivåer, ligger det ofte innebygd muligheter for fleksibilitet og tilpasninger som ikke er nedskrevet. Eksempelvis kan en høyere sjef i enkelte saker ønske å etablere direkte kontakt med den ansvarlige saksbehandler. I slike tilfeller må stabsoffiseren alltid informere sin nærmeste sjef. Saksbehandleren må aldri gå utenom kommandovei uten tillatelse fra sin nærmeste overordnede. Saksbehandlingstiden vil ofte være lenger enn det som anses normalt i Norge. Saksbehandlerens opprinnelige vurderinger og anbefaling kan endres mange ganger før saken til slutt når beslutningstakeren.

I enkelte arbeids- og beslutningssituasjoner kan det oppleves at de store nasjonene søker å dominere over de mindre. I utgangspunktet er imidlertid alle deltakende nasjoner likeverdige mht innflytelse. I NATO-samarbeidet er kravet om full enighet blant alle medlemslandene et styrende prinsipp.

3.5.4 Språk

De fleste internasjonale staber har engelsk som arbeidsspråk. Dette innebærer at gode engelskkunnskaper, inkludert militær terminologi, er svært viktig. Det er en forutsetning for å kunne kommunisere med de andre stabsmedarbeiderne både muntlig og skriftlig, og for å kunne bidra i stabsarbeidet. Dersom det lokale språket ikke er engelsk, bør offiseren lære seg noen ord og fraser på det lokale språket. Dette kan være en måte å uttrykke respekt på i omgang med stedets befolkning.



3.5.5 Viktige egenskaper for stabsmedarbeideren i en internasjonal stab

Egenskapene som er listet for tjeneste i nasjonal stab gjelder også ved tjeneste i internasjonal stab, men betydningen av de enkelte egenskaper kan variere noe. Samarbeidsvilje og -evne er særlig viktig. Dette på grunn av at det kan oppleves vanskelig å omstille seg til et annet miljø og en annen arbeidsmetodikk enn den norske. Videre er lojalitet og integritet viktig, særlig fordi stabsmedarbeideren kan bli involvert i konflikter mellom forskjellige fraksjoner, land eller personer. Han/hun kan også oppleve å få sjefer som er lite øvd i vanlig stabsarbeid.

Uttrykk som ”lojalitet” og ”integritet” er begreper som bør diskuteres og innholdsmessig klargjøres for medarbeidere i internasjonale staber, ettersom hver enkelt i utgangspunktet kan ha svært forskjellig oppfatning av hva disse begrepene betyr i praksis.

3.5.6 Sosial omgang

I internasjonale operasjoner er det viktig å ha forståelse og kunnskap om andre nasjoners kultur og omgangsformer. Dette gjelder både innad i staben og overfor aktuelle samarbeids- og forhandlingspartnere, samt det samfunnet man befinner seg i. Det må derfor gis opplæring på dette, på alle gradsnivåer og for alle involverte.

Mange land legger større vekt på representasjon og sosial omgang enn det som er vanlig i Norge. Således vil en viktig del av hverdagen, herunder fritiden, i internasjonal stab bestå av sosial omgang med arbeidskolleger og deres familier. Dessuten vil omgang med personell som besøker staben i forbindelse med møter, konferanser

og lignende også være av betydning. Sosial omgang må betraktes som en plikt som følger med tjenesten ved internasjonal stab. Det forventes av de andre nasjonene at vi deltar i deres arrangementer og selv viser gjestfrihet. Slikt samvær er en god anledning til å knytte kontakter, foruten at vi gjennom samtaler skaffer oss kjennskap til bakgrunn og tenkesett fra andre offiserer. Derved kan vi også få innsikt i og forståelse for deres vurderinger og handlemåter. Også i denne sammenhengen gjelder at omgangsformer og stil gjerne tillegges mer vekt enn det vi er vant med fra norske forhold. Derfor er det viktig å ha kjennskap til og respektere andre nasjoners regler for skikk og bruk. Tro på norsk fortrefelighet kan skade de kontaktene vi ønsker å etablere. Imidlertid er det også viktig å la andre nasjoners representanter få innsikt i norske tradisjoner og skikker. Dette kan gjøres på en naturlig måte i de situasjonene hvor vi selv er vertskap for internasjonale gjester og venner.



3.6 Litteraturliste

AAP-6 (V). (2009). *NATO Glossary of Terms and Definitions* (English and French). NATO Allied Publications, STANAG 3680.

AJP-3 (A). (July 2007). *Allied Doctrine for Joint Operations*. NATO Standardisation Agency (NSA).

Allied Command Operations. Comprehensive Operational Planning Directive (COPD). (2010). Supreme Headquarters Allied Power Europe Belgium. COPD-Trial version. February 2010.

Forsvarets fellesoperative doktrine (FFOD). (2007). Oslo: Forsvarsstaben.

4

Operativ planlegging



4.1 Innledning

Dette kapittelet har til hensikt å beskrive den operative planprosess generelt, det har ikke til hensikt å erstatte gjeldende NATO eller Forsvarsggrensvisse retningslinjer for den detaljerte planprosess. Det vises derfor til COPD (NATO) eller publikasjoner som for eksempel Stabshåndbok for Hæren.

Operativ planlegging er et fellesbegrep for stabsarbeidet sjefen og staben gjør for å forberede operasjoner. Arbeidet består blant annet i å samle inn opplysninger, vurdere, utarbeide og utstede planer.

Det skilles mellom planer for mulige fremtidige operasjoner og kriseplanlegging. Planer for fremtidige eller alternative operasjoner baseres på foreliggende fakta og nødvendige forutsetninger som må tilfredsstilles før planene kan settes i verk. Slike planer må ikke anses som avsluttede, men må stadig bearbeides og ajourføres som følge av nye opplysninger. Disse planene fordeles som alternative operasjonsplaner, motangrepsplaner etc. De blir iverksatt som ordre når den forutsatte situasjonen oppstår. Hvis situasjonen har endret seg, må planene justeres før det blir gitt ordre om å iverksette dem.

Planlegging som følge av en pågående krise eller en krise under utvikling kalles kriseplanlegging. En enhet eller kommando må alltid være beredt til å løse de problemene som kan oppstå av for eksempel overraskende fiendtlig utvikling. Både sjefen og den enkelte stabsmedarbeider må tenke fremover. De må forutse nye oppdrag og i tide gi, eller utarbeide forslag til retningslinjer for planlegging av påfølgende operasjoner, også mens tidligere oppdrag gjennomføres.



Operativ planlegging er en kontinuerlig prosess for at sjefen og staben alltid skal være forberedt på å løse de oppdragene de måtte motta eller som utledes av den foreliggende situasjon. Som stabsstudien baseres også normalt operativ planlegging på analytisk problemløsning.

Retningslinjene for operativ planlegging beskriver en mal eller modell for hvordan planleggingen skal foregå. Slike retningslinjer eller maler må ikke oppfattes som mål i seg selv, men som et utgangspunkt som kan tilpasses. Formen må derfor ikke bli en hemske for arbeidet, men tillempes når det anses hensiktsmessig. Et fullstendig avvik kan imidlertid føre til forhastede slutninger og uheldige følger for operasjonen. Prosedyren skal sikre systematisk vurdering, hvor man under arbeidets gang om nødvendig kan gå tilbake, revurdere og komplementere.

Den arbeidsform man velger i det enkelte tilfelle spenner fra ordre på stedet etter en kort vurdering av situasjonen, til en fullstendig operasjonsvurdering. Sjefen og staben må alltid finne fram til de formene for planlegging som de tror vil gi det beste resultatet innenfor den tiden som er til rådighet. Den prosedyren som trekkes opp når et oppdrag er mottatt avhenger av flere forhold, for eksempel oppdragets kompleksitet og art, kommandonivå samt tid til disposisjon for planlegging og iverksettelse. Ytterpunkter på skalaen er:

- En *sjeforientert prosess* hvor sjefen, kanskje støttet av stabssjefen, selv vurderer de nødvendige operative og forsyningsmessige forholdene. De øvrige stabsleddene støtter med å skaffe til veie opplysninger, vurderer enkeltpørsmål og beregner detaljer. Sjefens beslutning er her i hovedsak tuftet på sjefens egne vurderinger.
- En *stabsorientert prosess* hvor sjefen, eventuelt etter forslag fra staben, gir sine retningslinjer for den videre planleggingen i form av et planleggingsgrunnlag. Planleggingsgrunnlaget inneholder sjefens hovedspørsmål som staben skal vurdere og gi svar på. Dette gjøres med utgangspunkt i analysen av oppdraget og en kort vurdering av operasjonens karakter.

Stabssjefen regulerer den arbeidsordningen staben skal følge under dette arbeidet ved å autorisere en stabsarbeidsplan. De enkelte stabsseksjonene eller avdelingene utarbeider sine delvurderinger som samordnes og forelegges sjefen i form av anbefalinger. Disse delvurderingene arbeides så inn i operasjonsvurderingen og benevnes herunder etter sakens art, for eksempel personellvurdering. Sjefen kan fritt nytte hele skalaen av muligheter som ligger mellom disse ytterpunkter. I alle tilfelle vil staben utarbeide detaljer i planen og i ordren/direktivet.

Tabell. 2. Eksempel på trinn i den operative planprosessen.

Trinn	Gjøremaal	Hensikt
Trinn 1 Analyse av oppdraget	Forstå oppdraget Identifisere faktorer	Gi økt forståelse for den aktuelle situasjonen Hva skal gjøres
Trinn 2 Drøfting av faktorer	Vurdere faktorer	Gi økt forståelse for hvordan faktorene påvirker situasjonen.
Trinn 3 Vurdering av handlemåter	Identifisere og vurdere handlemåter	Gi forståelse for hvilke handlingsalternativer vi har. Finne konsekvenser ved ulike handlemåter Hvordan skal vi gjøre det?
Trinn 4 Konklusjon	Lage et operasjons-konsept	Finne den handlemåten som løser vårt oppdrag "best mulig"

4.2 Operativ planlegging

Hensikten med operativ planlegging, plan- og beslutningsprosessen operasjonsvurdering, også kalt sjefsvurdering (Commanders estimate), er å sikre at en kommer fram til den best egnede handlemåte i forhold til operative valg. På taktisk nivå vil malen for operativ planlegging kunne brukes direkte. På strategisk og operasjonelt nivå inngår de samme elementene gjerne i en mer omfattende operativ planprosess (OPP).

Under arbeidet med operativ planlegging foregår et samspill mellom sjef og stab, innen staben og, når det trengs, med stabspersonell i andre staber, oppad og nedad i kommandolinjen. Dette samarbeidet er ofte uformelt, men kan også utføres i form av selvstendige delvurderinger innen de enkelte stabssesksjonene. Disse vurderingene må imidlertid ses på som deler av sjefens vurdering.

En operativ planprosess består som regel av fire arbeidstrinn, som vist i tabell 2, side 84. (COPD beskriver fem arbeidstrinn).

4.2.1 Trinn 1 - Analyse av oppdraget

Grunnlaget vil normalt være gitt i form av et oppdrag, det vil si hva som skal gjøres og hensikten med dette. Sjefen må her analysere eget oppdrag og dets hensikt for å få en klar forståelse av hva oppdraget innebærer. Grunnlaget for operativ planlegging kan også være en selvstendig bedømmelse av situasjonen eller behovet for alternativ planlegging. Viktige momenter er:

- Viktighetsgrad eller prioritet.
- Oppdragets natur (taktisk/strategisk, offensivt/defensivt).
- Eventuelle forutsetninger/begrensninger satt av høyere sjef.
- Klare begrensninger for valg av handlemåter.

4.2.2 Trinn 2 - Drøfting av faktorer

Hensikten med dette trinnet er å behandle på en systematisk måte de faktorene og eventuelle forutsetninger som betyr noe for oppdraget. En vanlig måte å behandle faktorene på, er å vurdere disse enkeltvis for å komme fram til slutninger som har betydning for å utlede mulige handlemåter, både motstanderens og egne. Her kan det utføres delvurderinger for personell, etterretning, logistikk, samband og informasjonssystemer osv. Trinn 2 er ikke bare en kopi av momentene fra delvurderingene. Det er en utdypende vurdering av faktorene i en større sammenheng for å komme fram til hvordan de virker inn på valg av handlemåte.



4.2.3 Trinn 3 - Vurdering av handlemåter

I dette trinn inngår som regel:

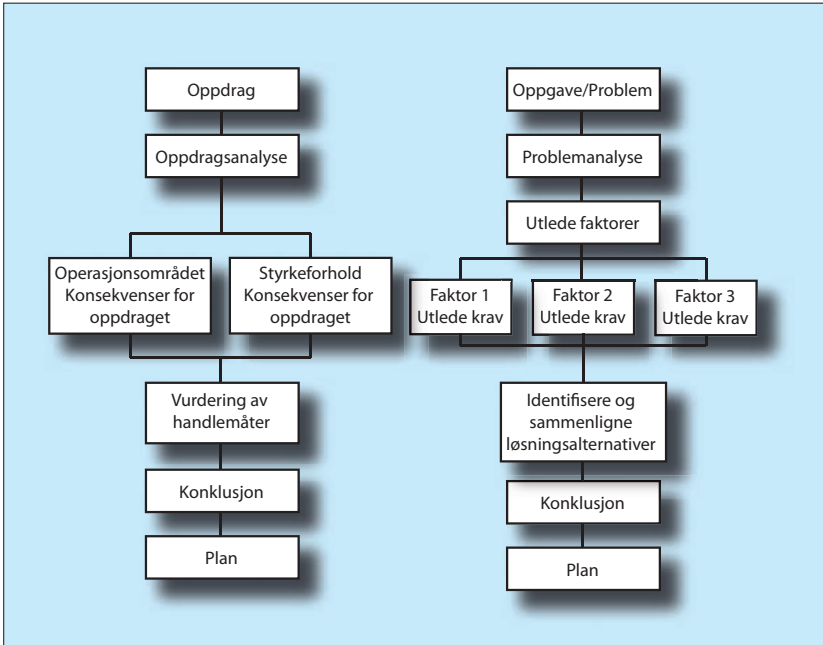
- Motstanderens (aktørenes) mulige handlemåter.
- Egne handlemåter.
- Vurdering av egne handlemåter kontra motstanderens mest sannsynlige eller farligste handlemåte(r).
- Sjefens kriterier.

Motstanderens mulige handlemåter defineres som de handlemåter som fysisk sett kan iverksettes, og som dersom de blir iverksatt, vil innvirke på løsningen av vårt oppdrag. Ut fra vurderingen av faktorene vil man oftest finne at motstanderen har flere mulige handlemåter som kan virke inn på utførelsen av eget oppdrag. Disse føres opp innledningsvis og analyseres i forhold til delkonklusjonene som er kommet fram under trinn 2.

Man trekker så begrunnede slutninger om motstanderens sannsynlige handlemåter basert på tilgjengelig etterretning. Man må her konsentrere seg om sannsynlige handlemåter som er aktuelle sett i forhold til eget oppdrag. Antall handlemåter må søkes redusert slik at man står tilbake med et lite antall prinsipielt forskjellige handlemåter. Så søker man å komme fram til den farligste av disse, det vil si den handlemåten som er minst gunstig for å løse eget oppdrag. En bør i alle fall søke å formulere både den farligste og den mest sannsynlige handlemåte når disse to ikke er sammenfallende. E-vurderingens konklusjon kan være et viktig grunnlag.

Egne handlemåter. Når man fører opp egne handlemåter, tar man utgangspunkt i de konklusjonene de ulike stabsseksjonene er kommet fram til i sine vurderinger. Ved formuleringer av handlemåte bør hovedkomponentene i en plan (HVEM gjør HVA, HVOR, NÅR, HVORDAN og HVORFOR) tas med. For at vurderingen og sammenligningen ikke skal bli for komplisert, må man bare ta med handlemåter som har prinsipielle forskjeller for en eller flere av de nevnte komponentene. Man prøver så om hver enkelt handlemåte er hensiktsmessig, og foreløpig om den er gjennomførbar i praksis og kan aksepteres (HGA-testen, se kapittel 5).

Drøfting av egne handlemåter kontra motstanderens mulige handlemåter. Hensikten er å tenke gjennom alle sider ved gjennomføringen av handlemåtene. Derved kan man prøve dem med tanke på den senere sammenligning, og for å skape grunnlag for å utvikle planen videre. Blant annet vil dette vise behov for styrker under ulike faser av en operasjon, behov for ildstøtte, disponering av reserver med videre. Fordeler og ulemper ved ulike handlemåter må også komme fram.



Figur 16. Sammenligning av operasjonsvurdering og løsningsorientert studie.

Sammenligning av egne handlemåter. Hensikten er å drøfte fordeler og mangler for å klarlegge hvilken handlemåte som er best egnet for å løse oppdraget. Herunder må man ta hensyn til prinsipper for gjennomføring av striden og hvordan disse imøtekommes i den aktuelle situasjonen.

Sjefens kriterier. Hvis sjefen har lagt føringer eller kriterier for gjennomføring må dette ivaretas slik at foreslåtte handlemåter gjenspeiler dette.

4.2.4 Trinn 4 - Konklusjon

Handlemåten som velges, må utformes som en beslutning. Den må klart signalisere sjefens intensjon med hensikt, metode og slutttilstand. Handlemåten bør videre gi hovedtrekkene i sjefens plan for å utføre oppdraget:

HVEM gjør HVA, HVOR, NÅR, HVORDAN og HVORFOR

Hvis sjefen finner det nødvendig, kan han/hun i tillegg angi hvem som skal utføre de enkelte oppdragene, gi nærmere anvisning - som for eksempel detaljer om styrkedisponeringen og bruken av ildstøtte - eller fremheve de momentene som anses vesentlige i den foreliggende situasjonen. Ved operative oppdrag må sjefens beslutning dekke manøver, ildstøtte og annen taktisk støtte og således danne hovedgrunnlaget for utformingen av pkt 3 i ordre/ plan/direktiv. En beslutning kan også inneholde oppdrag for de viktigste manøvelementene/enhetene og eventuelle momenter av for eksempel logistisk art som er av særlig betydning for å gjennomføre operasjonen. Sjefen beslutter.

4.3 Planleggingsprosess

NATO utgir dokumenter som omhandler hvordan den operative planleggingsprosessen (OPP) skal foretas på strategisk, operasjonelt og ned til taktisk nivå. Disse dokumentene er gradert og vil derfor ikke bli berørt i denne boken. Det vises til COPD.

Resultatet av planleggingsprosessen er som oftest en operasjonsplan eller kampanjeplan som er godkjent av sjefer på operasjonelt og strategisk nivå.

4.4 Gjennomføring

4.4.1 Ordre, plan og direktiv

Planen utgis i form av operasjonsordre, operasjonsplan eller direktiv:

Operasjonsordre er en ordre, oftest av formell art, som gis av en sjef til undergitte sjefer for å sikre samordnet utførelse av en operasjon. Norm for operasjonsordre er gitt i NATO STANAG.

Hovedpunktene er;

- situasjon,
- oppdrag,
- utførelse,
- administrasjons- og forsyningstjeneste,
- stridsledelse og samband.

Operasjonsplan eller kampanjeplan er en plan for operasjoner som spenner over relativt store områder og tidsrom og vanligvis er basert på gitte forutsetninger. Den kan gjelde en enkelt operasjon, eller en rekke sammenhengende operasjoner som utføres etter hverandre. Betegnelsen ”plan” blir ofte brukt i stedet for ”ordre” når operasjoner planlegges lang tid i forveien. En operasjonsplan kan bli iverksatt til et på forhånd fastsatt tidspunkt, eller ved en melding og blir da å anse som en operasjonsordre. Som norm for operasjonsplan brukes oppsettet for operasjonsordre.

Direktiver defineres som: Militær meddelelse som fastsetter retningslinjer eller beordrer en bestemt handling utført, plan utgitt med det for øyet at den skal iverksettes på ordrer - eller når et angitt forhold inntreffer generelt en hvilken som helst meddelelse



som setter i gang eller styrer handlinger, opptreden eller fremgangsmåte. Direktiv settes opp i den form som passer best. Til formulering av ordre/plan/direktiv stilles følgende krav:

- Den må gi klart uttrykk for sjefens intensjon (hensikt, metode og slutttilstand).
- Mottakeren må kunne forstå den fullt ut.
- For å hindre misforståelser bør man unngå komplisert språk.
- Man bør bruke standardiserte begreper for å sikre at alle forstår innholdet likt.
- Den må være konsis.
- Den må være fullstendig.

Ønsket om kortfattet formulering må aldri gå ut over kravet til klarhet og fullstendighet. Den må gi mottakerne alle opplysninger og pålegg som de trenger for å løse oppdraget. Ordre/plan/direktiv må gis i tide slik at også underlagte ledd får rimelig tid til planlegging og forberedelser.



4.4.2 Ledelse og kontroll med gjennomføringen

Ved utvikling av en plan for en operasjon, vil man svært sjelden ha tatt alle muligheter i betraktning. Forskjell mellom det som er planlagt, og selve gjennomføringen og utviklingen av operasjonen kan ha forskjellige årsaker. Det kan være en enkel rettelse i direktivet fra overordnet sjef, en uforutsett endring i en eller flere av de faktorene som dannet grunnlaget for planen, eller det kan bero på feilvurdering, misforståelse og liknende.

Det er meget viktig at ethvert slikt forhold blir oppdaget så snart som mulig, og at en slår fast hvordan det påvirker planen. Man må løse de problemene som oppstår og man må gjøre de nødvendige endringene. Før en avgjør om det er nødvendig å endre planen og i tilfelle i hvilken fase en skal endre, bør en svare på disse spørsmålene:

- Utvikler operasjonen seg i henhold til planen?
- Har planleggingsfaktorer som var av grunnleggende betydning for beslutningen endret seg?

Dersom operasjonene ikke utvikler seg i henhold til planen, må man vurdere hvilke tiltak som bør treffes. Nye ordrer kan være nødvendige. Har faktorer av grunnleggende betydning for beslutningen endret seg, kan det være nødvendig å gå helt tilbake til sjefens vurdering for å klargjøre dette forhold, og omarbeide planen.

Følgende fremgangsmåter kan følges:

- Sjefen gir sin ordre direkte etter en kort, personlig vurdering basert på utviklingen av situasjonen.
- Sjefen vurderer situasjonen alene og fremlegger sin løsning for stab og/eller underlagte sjefer for å få avdekket svakheter og få forslag til forbedringer.
- Sjefen får informasjon om situasjonen og eventuelt anbefaling til løsning fra de viktigste stabsmedarbeidere, og treffer beslutning.

4.5 Litteratur

Allied Command Operations. Comprehensive Operational Planning Directive (COPD). (2010). Supreme Headquarters Allied Power Europe Belgium. COPD-Trial version. February 2010.

5

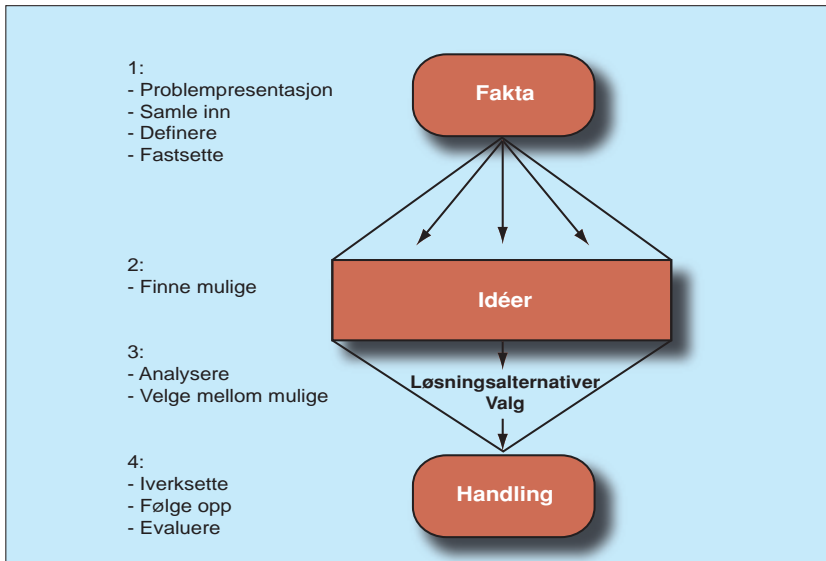
Problemløsningsmodeller



5.1 Innledning

I dette kapitlet gis en generell innføring i ulike metoder for å belyse og løse problemer.

Forsvarets medarbeidere møter daglig problemer som krever vurdering og beslutninger mht valg av løsning, handlemåte eller tiltak. Et problem er en uløst oppgave der løsningen ikke er åpenbar. Årsaken til problemet kan være et oppdrag fra høyere myndighet eller en sak skapt av side- eller underordnede ledd. Sjefen eller staben kan også selv se problemer og søke å løse dem. Prosessen innebærer ofte at man må velge og ta beslutninger. Å løse problemer og ta beslutninger hører derfor sammen. Problemløsning kan generelt sies å bestå av fire faser.



Figur 17. Generell modell for problemløsning, fire hovedfaser.

Et godt resultat eller en god løsning eller anbefaling, avhenger av saksbehandlerens organisering av sitt arbeid. Effektive og gode arbeidsverktøy vil bidra til å høyne kvaliteten på stabens arbeid og sluttresultat. Skal staben gi ledelsen effektiv støtte, må den løse problemer på en målrettet og effektiv måte. Ofte vil flere medarbeidere, stabsledd eller enheter være involvert i arbeidet.

Problemløsningen krever derfor en felles tilnærming og lik bruk av begrepene. Når problemet er løst skal løsningen presenteres som anbefaling til sjefen eller som ledelsestiltak overfor berørte ledd.

Forståelse for og tillit til den måten problemet er behandlet på gjør det lettere å skape oppslutning om beslutningens innhold. Vi skal i det etterfølgende behandle følgende tre tilnærminger til problemløsning;

- intuitiv,
- kreativ,
- analytisk.

5.2 Intuitiv problemløsning

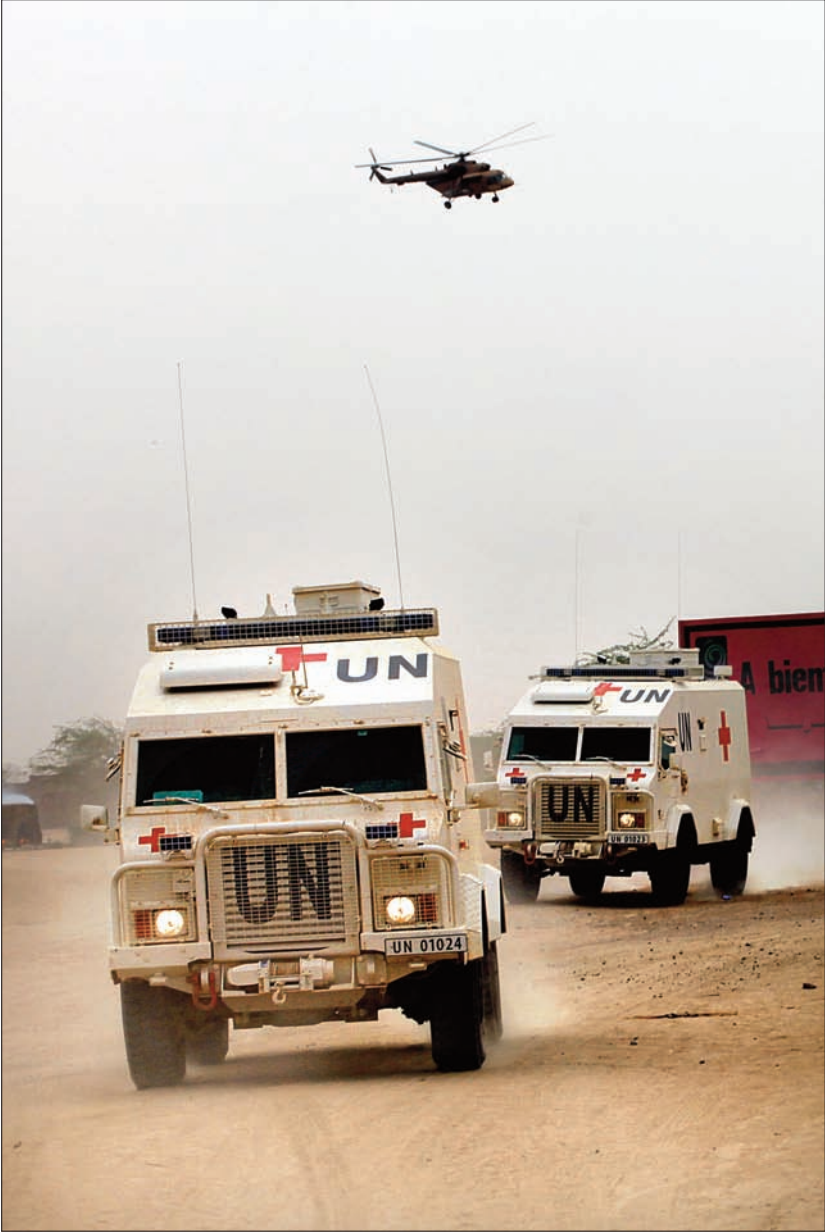
5.2.1 Generelt

Vi løser ofte problemer uten at vi tenker over hvordan det gjøres, problemløsningen skjer automatisk. Dette kalles intuitiv problemløsning. De fleste av de problemer vi møter som privatpersoner, stabsmedarbeidere eller ledere løses intuitivt. Forskjellen på effektiv og ineffektiv ledelse og stabsarbeid er ofte hvordan utøveren forholder seg til sin intuisjon.

Gjennom utdanning og tjenesteerfaring tilegner vi oss kunnskap og erfaring om en lang rekke problem- og beslutningssituasjoner.



Alle de erfaringene vi har med disse problemene og hvordan de ble løst, har vi lagret og klassifisert i hukommelsen som en slags oppsamlet ekspertkunnskap. I en problemsituasjon kan vi tenke oss at et gjenkjenningssystem i hjernen aktiviserer alle tidligere erfaringer vi har som likner på problemsituasjonen. Dette skjer uten at vi er klar over det. Disse erfaringene inneholder flere ulike løsningserfaringer knyttet til nettopp denne typen situasjoner. Til hver løsningserfaring er det knyttet ulike konsekvenser eller resultater. Denne informasjonen er derfor en form for intuitiv ekspertkunnskap. Kunnskapen er intuitiv fordi den aktiviseres og benyttes når vi står overfor tilsvarende problemer som krever løsning. Beslutninger basert på intuisjon fattes derfor ikke på bakgrunn av en bevisst analyse, men mer som et ubevisst valg mellom tidligere løsninger.



5.2.2 Intuitive forenklingsstrategier

Intuitive valg er mulig fordi vi ubevisst forenkler den situasjonen vi står overfor. Ved hjelp av et sett forenklingsstrategier, såkalte tommelfingerregler, gjør vi situasjonen gjenkjennbar og håndterbar. De tre viktigste tommelfingerreglene er:

- *Tilgjengelighet i hukommelsen.* Det vil si at vi, som beslutningsunderlag foretrekker erfaringer som er lette å forestille seg eller som er ferske, framfor erfaringer som er uklare, abstrakte eller vanskelig å forestille seg. Hvis problemet er uklart og utydelig erstatter vi det ubevisst med tydeligere og sterkere bilder fra vår fortid, slik at problemet forenkles nok til at vi kan foreta valg og beslutninger. Her ligger en risiko for å erstatte med bilder som forenkler problemet for mye.
- *Representativitet.* Det vil si at vi katalogiserer erfaringene fra vår fortid. Vi arkiverer mennesker, arbeidsmetoder, resultater, situasjoner mv i båser, slik at erfaringene blir enklere å forholde seg til. Faren er at vi kan sette erfaringene i en feil eller lite representativ bås, slik at vi får forvrengninger i vår intuitive ekspertkunnskap.
- *Forankring og tilpasning.* Det vil si at vi ubevisst definerer oss et startsted, eller et anker, som er utgangspunktet for vår problemløsning, og som vi tilpasser oss i forhold til. Derved blir kompleksiteten mindre, antall valgmuligheter innsnevret og valget lettere. Risikoen er igjen at vi innsnevrer og forenkler oss bort fra den faktiske problemstillingen.

Den ubevisste forenklingsprosessen hjelper oss, men innebærer en risiko for at vi overforenkler og mister vesentlige momenter. For å redusere effekten av slike feil, er det en forutsetning at vi akseptere-

rer at vi ubevisst foretar forenklinger. Da har vi også mulighet til å velge om vi vil ta hensyn til forenklingene eller ikke. Eksempelvis vil det ved hverdagslige eller mindre problemer være liten grunn til å stoppe opp for å teste forenklingene. Står vi ovenfor store og vanskelige problemer må vi sjekke om vi har utelatt eller oversett vesentlige momenter, eller om vi kjenner oss sikre på beslutningens holdbarhet.

5.2.3 Forutsetninger

Det utbytte vi får av vår intuitive problemløsningsevne er avhengig av følgende faktorer:

- Omfanget av og kvaliteten på våre tidligere erfaringer med problemløsning og gjennomføring av løsninger (vår ubevisste intuitive ekspertkunnskap).
- Vår kunnskap om vår intuisjon, spesielt forenklingsstrategiene, og dermed muligheten og viljen til å ta hensyn til dem.
- Vår generelle selvtillit (“jeg tviler på min indre stemme” kontra “jeg har alltid rett”).
- Vår risikovillighet (“jeg tør ikke fordi jeg kan feile” kontra “ingenting stopper meg”).
- Vår toleranse for usikkerhet og tvetydighet (“vente og se” kontra “la oss gjøre noe”).
- Vår stresserskel (stress hindrer oss i å lytte til oss selv).
- Grad av aksept og støtte for intuitive beslutninger i miljøet (“vi stoler på ditt skjønn” kontra “vi må ha bevis og bedre dokumentasjon”).

Forutsetningen for å ha nytte av sin intuitive beslutningsevne er at vi har tillit til egne erfaringer, og at vi tør stå for det vår indre stemme forteller oss, selv om vi i øyeblikket ikke kan gi rasjonelle

og logiske forklaringer på våre valg og beslutninger. Bruk av intuisjon i beslutningssammenhenger har samtidig klare begrensninger. I realiteten baserer det seg på at vi kopierer gamle atferdsmønstre. Det er derfor avgjørende at vi er klar over intuisjonens begrensninger i ledelsessammenheng.

5.3 *Kreativ problemløsning*

5.3.1 Egenart

Kreativ problemløsning baseres seg på det som kalles horisontal eller divergent tenkning. Den kjennetegnes ved at den er springende og søkende. Tankerekken oppstår ved innfall og umiddelbare assosiasjoner. Kreativ tenkning er basert på forestillingsevne og til en viss grad fantasi. Den kombinerer ting eller ideer som tidligere ikke er kombinert. Kreativ tenkning utvider snarere enn snevrer inn. En slik tankeprosess og skiftende synsvinkler kan bidra til nytenkning og nye ideer.

Da kreativ tenkning ikke har en logisk sammenheng i alle sine faser, fører den derfor ikke alltid til et sikkert og troverdig resultat. For å løse kompliserte problemstillinger kreves normalt en kombinasjon av kreativ og analytisk tenkning. Gode ledere er både kreative, fantasifulle, logiske og rasjonelle.

For å øke vår kapasitet til kreativ tenkning må vi gjøre følgende:

- Lære oss kreativ tenkning.
- Lære oss hva som hemmer kreativitet.
- Bruke de kollektive ressursene som finnes i våre omgivelser.



5.3.2 Utvikling av evnen til kreativ tenkning

Hvis vi ønsker å bli mer kreative, må vi først analysere oss selv. Vi må gå gjennom listen med hindringer for kreativitet og spørre oss selv: “Er dette meg?” Hvis svaret er ja må vi tenke over hvordan vi kan overkomme disse hindringene. Det kan vi gjøre ved for det første å:

- Identifisere hvilke dominerende ideer som påvirker våre tankeprosesser.
- Definere rammene (erfaring, presedens, policy, prosedyrer, regler) som vi opererer innenfor, og forsøke å gå utenom dem ved å stille spørsmål som;
 - er restriksjonene/rammene realistiske?
 - er erfaringen til å stole på?
 - hva er nytt i denne situasjonen?
 - er det en annen måte å gjøre tingene på?

- Fokuserer på antagelsene våre og vurderer i hvilken grad de hindrer oss i å tenke i nye baner.
- Spørre om det virkelig er slik at det bare er to svar: sort eller hvitt?
- Fortsette å stille “hvorfors” spørsmål - men vis varsomhet, da det lett kan provosere andre.

For det andre kan vi forsøke å ha et åpent sinn som er klart til å motta nye impulser, ideer og fakta ved å:

- Se på situasjoner med nye øyne, utforske alle muligheter.
- Liste så mange alternativer som mulig, uten å være bundet av organisasjonskulturen eller normer og regler.

For det tredje bør vi utsette vurderingen inntil alle ideene er gitt en sjanse ved å:

- Skille idéproduksjonen fra vurderingene (den største feilen vi kan gjøre er å forkaste en idé uten å vurdere den).
- Hold tilbake innvendinger inntil vi har fått så mange ideer som mulig.

5.3.3 Hindringer for kreativitet

Selv om alle har en iboende evne til kreativitet, synes det å være visse hindringer som gjør det vanskelig å anvende denne kreativiteten. Å se og akseptere hindringene er en viktig forutsetning for å kunne fjerne dem. De viktigste hindringene for kreativitet er omtalt nedenfor.

Selvpålagte hindringer

Ved at vi begrenser området vi (tror vi) kan tenke innenfor. Vanligvis har vi et større spillerom enn vi tror, men vi utfordrer ikke våre egne antagelser eller egen synsing. “Det må jo være slik fordi...!”.

Tro på at det kun er ett eneste svar som er riktig

Vi etablerer et mønster for å prøve å finne det «rette» svaret. Når dette mønsteret er funnet, gir man opp å søke etter andre løsninger. En variant av det eneste rette svaret er at vi polariserer alternativene til en enten/eller situasjon når det kan være andre måter å se tingene på. “Dette systemet har jeg brukt før og det fungerte bra...!”.

Konformitet

Ved at vi gir det svaret vi tror andre forventer at vi skal gi, eller at vi bruker en prosedyre eller regel som er etablert av kolleger eller arbeidsplassen “Dette er måten vi gjør tingene på hos oss...!”.

For tidlig vurdering av ideer

Denne hindringen er vanskelig å fjerne. Vi har alle en velutviklet evne til å analysere og vurdere fakta og ideer. Denne vurderingen kommer raskt og skjer ofte ubevisst med en gang vi blir presentert for noe nytt. Dette kan lett skape onde sirkler der man tar hevn fordi noen andre gjorde det samme tidligere.

En frykt for å virke dum, gjøre feil eller bli avvist

Det vil alltid være en sjanse for at vi tar feil - spesielt når vi beveger oss på ny og ukjent grunn. Moralen må være: Le med ideene - ikke av dem! Historien har mange eksempler på at tilsynelatende “ville” ideer har vist seg å fungere aldeles utmerket.

Mangelfullt kreativt miljø

Hvis det ikke er en kultur for å kunne prøve og feile i arbeidssituasjonen sier det seg selv at kreativiteten får dårlige vekstvilkår. Kreativiteten trives best i et miljø der man ikke alltid krever ett korrekt svar, der man ikke alltid behøver være logisk og rasjonell - kort sagt der det er minst mulige hindringer for kreativitet.

Alle har et ansvar for å legge til rette en kultur i organisasjonen hvor kreativitet får utvikle seg (jfr. Forsvarets pedagogiske grunnsyn, FPG 2006).

5.4 Analytisk problemløsning

5.4.1 Egenart

Analytisk problemløsning baseres på vertikal eller konvergent tenkning. Dette er tenkning som i all hovedsak baseres på logikk og systematisk analyse. De enkelte stegene i tankeprosessen bygger på hverandre og danner en sammenhengende kjede, hvor ett ledd kommer som en logisk konsekvens av det foregående. For å løse kompliserte problemstillinger kreves normalt en kombinasjon av kreativ og analytisk tenkning.

Hva er en analyse? Én tilnærming er (av gresk 'oppløsning'): Undersøkelse ved at noe sammensatt (en sak, en ting, et begrep) løses eller splittes opp i sine bestanddeler. Analytisk problemløsning dreier seg derfor i stor grad om å splitte eller løse opp (dekomponere) en problemstilling, men også om å stille de riktige spørsmålene. Denne analytiske tilnærmingen - spørsmålsstillingen - må fortsette til vi har et klart bilde av problemet.

5.4.2 Arbeidsprosessen

Analytisk problemløsning er en mental arbeids- og tankeprosess. Det er derfor viktig å kvalitetssikre arbeidet kontinuerlig i forhold til de funn som blir gjort og fremdriften i saksgangen. Hele arbeidsprosessen må være dynamisk og vi må hele tiden påse at ny informasjon behandles seriøst i en analytisk og logisk tankerekke.

5.4.3 Modeller for analytisk problemløsning

Avhengig av hva problemstillingen er og hva formålet med studien er, kan vi velge ulike modeller og prosedyrer. Dette er hjelpemidler for å finne en logisk struktur på tankeprosessen og fremstillingen. I de etterfølgende kapitlene vil vi omtale følgende problemløsningsmodeller og prosedyrer:

- Stabsstudien.
- Prosedyre for operativ planlegging og modell for operasjonsvurdering.

5.5 Litteratur

Forsvarets pedagogiske grunnsyn (FPG). (2006). Oslo: Forsvarets stabsskole.

6

Stabsstudien

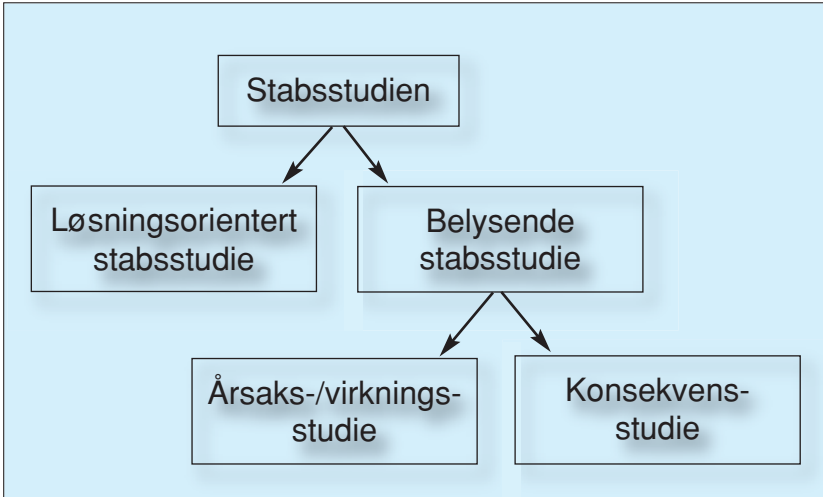


6.1 Innledning

Dette kapitlet beskriver stabsstudien som metodeverktøy for å løse komplekse problemstillinger, ofte gjennomført i forbindelse med en beslutningsprosess. En stabsstudie utgjør ofte grunnlaget for en beslutning. Stabsstudien kan nyttes på alle nivåer, fra relativt enkle oppdrag på lokalt nivå til komplekse beslutningsprosesser på strategisk nivå. Stabsstudien fremstår med to tilnærminger i arbeidet med og i presentasjonen av en sak. Disse to tilnærmingene er *løsningsorientert stabsstudie* og *belysende stabsstudie*.

Bruk av stabsstudien er en arbeids- og tankeprosess. Derimot er malene som er gitt i vedlegg A og B rene presentasjonsmaler, og ikke oppskrifter eller metodebeskrivelser for arbeids- og utredningsprosessen. I en stabsstudie er det viktig å kvalitetssikre arbeidet kontinuerlig i forhold til de nye funnene som er gjort og fremdriften i saksgangen. Hele arbeidsprosessen må være dynamisk og saksbehandleren må hele tiden påse at ny informasjon ikke bryter med den analytiske og logiske tankerekken som stabsstudien er basert på.

I dette kapitlet fremstår den sirkulære tankeprosessen som en linær fremstilling av hvordan dette arbeidet gjennomføres. Det er derfor av avgjørende betydning at stabsmedarbeideren er i stand til å se forskjellen på den pågående prosessen i arbeidet og den skriftlige presentasjonen av selve studien (Førland 1996). Standardmodeller for presentasjon øker lesbarheten ved at leserne vet hvor de kan forvente å finne ulike deler av tankeprosessen omtalt.



Figur 18. Prosedyrene ved bruk av stabsstudien i analytisk problemløsning.

6.1.1 Valg av stabsstudiens to prosedyrer

En sak kan ha opprinnelse fra en oppdragsgiver, fra side- eller underordnede ledd eller være utledet fra den enkelte saksbehandler i en stab. Valg av riktig prosedyre er ofte betinget av hva studien skal brukes til, hvilke forhold som har innvirkning på saken og hva studien skal gi svar på.

Ofte har en sak flere løsningsalternativer som skal vurderes opp mot hverandre i forhold til gitte krav. Hensikten med et slikt arbeid kan enten være å finne den beste løsningen eller en rangert liste med løsninger. Oppgaver med et slikt innhold kan ofte løses med en løsningsorientert stabsstudie.

Den andre tilnærmingen er belysende stabsstudie. Denne metoden kan brukes om saksforhold som både omhandler fortiden og frem-

tiden. Én sak kan for eksempel ha som hensikt å se på mulige årsaker til at en situasjon er oppstått (årsaks-/virkningsforhold). Slike saker kan også inkludere forslag til tiltak som fører til at situasjonen endres eller bedres. Et annet saksforhold kan ha som hensikt å gi en prognose for fremtiden. Her kan tilnærmingen være å vurdere utviklingen av en situasjon på grunnlag av alternative forutsetninger, ev å vurdere konsekvensene hvis ulike tiltak blir gjennomført.

Oppgaver med slike tilnærminger kan ofte behandles ved hjelp av belysende stabsstudie. De etterfølgende punktene beskriver elementene i arbeidsprosessen. Tekstboksene henviser til vedlegg A og B, presentasjonsmalen for hhv løsningsorientert og belysende stabsstudie. Disse malene sier ikke noe om stabsstudien som arbeidsprosess, men er en oversikt og et eksempel på hvordan den skriftlige presentasjonen, altså selve rapporten, av en stabsstudie bør bygges opp. Det er derfor viktig å presisere at det ikke alltid er nødvendig å beskrive alle punkter i presentasjonsmalen – den er et forslag til disposisjon.

6.1.2 Sakens aktualitet

Det er viktig på et tidlig tidspunkt å få avklart hvorfor denne saken er blitt aktualisert. I dette arbeidet er det naturlig å lete fremt av sakspapirer, hva er besluttet på et tidligere tidspunkt, hvilke føringer er gitt og hva foreligger av fremdriftsplaner i denne saken. Denne kronologiske redegjørelsen krever normalt henvisninger til arkivførte saks- og dokumentopplysninger eller andre kilder som

Arkivførte saks- og dokumentopplysninger synliggjøres i ”tidligere referanse”.
Andre kilder synliggjøres under punktet referanser.



offentlige og overordnede styringsdokumenter, møtereferater, diverse korrespondanse, reglementer, intervju og lignende.

6.1.3 Forutsetninger

I arbeidet med en studie vil saksbehandleren måtte legge enkelte antakelser til grunn. Disse antakelsene kan være faktiske forhold som saksbehandleren ikke får bekreftet, eller antatte sannheter for fremtiden. Slike antakelser benevnes forutsetninger. Det er viktig at det til enhver tid i arbeidet med studien sjekkes at forutsetningene fortsatt er gyldige, og at ikke noe som har betydning for saken medfører at forutsetningene må endres eller fjernes. Et viktig moment her er at dersom de ikke viser seg å være gyldige, faller også studiens gyldighet.

Alle forutsetninger må være nødvendige, relevante og sannsynlige samtidig som de er godkjent av oppdragsgiver. Forhold som er generelle eller som allment betraktes som selvfølgeligheter, tas ikke med. Bruk av forutsetninger innebærer at resultatet blir betinget, og derved svekkes prinsipielt sett verdien av studien. Av denne grunn bør antallet holdes så lavt som mulig. Eksempler på forutsetninger kan være:

- Det forutsettes at bestemmelsene om refusjon fortsatt vil være gjeldende.
- Det forutsettes at neste års driftsbudsjett blir iht det innsendte forslaget.

Forutsetningene som er lagt til grunn for studien synliggjøres som et eget punkt.

6.1.4 Avgrensninger

Vurdering av studiens avgrensning er først og fremst et viktig element i forbindelse med selve analysen av problemet, men kan også bli aktualisert gjennom hele arbeidet med studien. Avgrensninger vil normalt gjelde omfanget eller detaljeringsgraden av studien. Eksempelvis kan de angi hvilke forhold som skal vurderes og hvilke forhold som ligger utenfor problemløsningen. Avgrensning av omfang og detaljeringsgrad har ofte sammenheng med bakgrunn og hensikt for arbeidet, samt de ressurser som er tilgjengelige (f eks tid til rådighet). Avgrensning av problemstillingen kan være nødvendig for å unngå å vurdere tilgrensende forhold som man ikke finner det nødvendig eller ønskelig å trekke inn i stu-

dien. Man må være på vakt mot å avgrense seg bort fra det essensielle i problemstillingen. Avgrensninger bør godkjennes av oppdragsgiver for å sikre at hensikten med arbeidet ivaretas.

Avgrensningene skal først og fremst komme til uttrykk gjennom analysen, men skal også synliggjøres som en oppsummering i eget punkt.

6.1.5 Definisjoner

Definisjoner kan brukes for å klargjøre det meningsinnhold som legges i begrep, uttrykk ol. Å definere vil si å sette grenser for, avgrense eller bestemme noe nærmere. Derved reduseres mulighetene for at det oppstår misforståelser mellom saksbehandleren og hans/hennes omgivelser under saksbehandling og presentasjon. Vi bør her fokusere på begreper knyttet til problemstillingen, eller helt sentrale begrep for studien. Øvrige begrep kan klargjøres i selve teksten. Vi bør tilstrebe å benytte anerkjente definisjoner når disse er tilgjengelige. Alle begrep som er spesielle for studien, og som ikke er allment aksepterte, bør defineres. Vi skiller mellom real- og nominaldefinisjoner. Realdefinisjon brukes ofte på fysiske forhold og fenomener, mens nominaldefinisjon brukes om begreper. Nominaldefinisjon er en påstand om hva et uttrykk faktisk betyr (deskriptiv definisjon) eller en oppfordring om at et uttrykk (i denne sammenhengen) skal/bør bety/betegne noe bestemt (normativ definisjon). Ved bruk av definisjoner er det viktig å unngå sirkeldefinisjoner, slik som disse eksemplene viser:

- Sjøkontroll skal her bety kontroll over et havområde.
- Manøverkrig er en metode for krigføring hvor manøvre prioriteres foran slag.

Definisjoner som nyttes i studien synliggjøres som eget punkt.

6.1.6 Plan for arbeidet

I den innledende fasen med arbeidet er oppsett av en plan for arbeidet sentralt. Ofte vil det innledningsvis være vanskelig å få en fullstendig oversikt over sakskomplekset og de ressursene som dette arbeidet krever. Saksbehandleren må derfor på et tidlig tidspunkt i prosessen søke å få avklart hva oppdraget omfatter, og utarbeider på dette grunnlaget en plan for arbeidet. En slik plan bør omfatte tidsplan, fremgangsmåte og eventuelle saksbehandlingsprosedyrer. Ofte er tegninger og diagrammer like gode hjelpemidler som vel-formulerte setninger. Det kan være behov for å avklare:

- Detaljer i mandatet/oppdraget.
- Hvem som kan delta og bidra i problemløsningen?
- Hvilke ressurser, herunder tid, saksbehandleren har til disposisjon?
- Hvilke prosedyrer som gjelder for saksbehandlingen?
- Hvor saksbehandleren kan få tak i nødvendig informasjon?
- Når, og i hvilken grad, sjefen ev skal involveres?
- Hvilke pålegg eller behov som gjelder for presentasjon av resultatet; for hvem, i hvilke faser, på hvilke måter?

6.2 Løsningsorientert stabsstudie

Hensikten med en løsningsorientert stabsstudie er å komme frem til det/de beste løsningsalternativ(ene) for å løse det identifiserte problemet. I dette arbeidet er avklaringer av hvilke forhold som påvirker en slik løsning, og hvilke kriterier som løsningen(e) hviler på svært sentrale. Selv om arbeidsprosessen domineres av analytisk tenkning, er den kreative tenkningen også et viktig element i denne prosessen.

6.2.1 Innledende saksbehandling

Hensikten med denne fasen er å få en fullstendig oversikt over hva saken egentlig dreier seg om. Som nevnt må det fremskaffes en oversikt hvorfor denne saken nå er blitt aktuell. Videre må selve oppgaven analyseres, enten den er gitt som et skriftlig oppdrag eller at den er blitt aktualisert på en annen måte. En tekstanalyse av et skriftlig oppdrag er like viktig som analyse av selve saken/ problemet - problemanalyse. I problemanalysen søker vi å avdekke hva som er selve kjernen i saken og identifisere hvilke faktorer som er av betydning for å løse problemet. I disse analysene avdekkes behov for så vel forutsetninger og avgrensinger i saksomfanget og definisjoner av begreper som er nødvendige å ha på plass for forståelsen for studien. Underveis i arbeidet bør så vel innhentet informasjon som de funn som er gjort og de valg som er tatt vurderes i forhold til HGA-testen:

- Holdbarhet - teknisk eller praktisk mulig.
- Gjennomførbarhet - i forhold til tilgjengelige resurser.
- Akseptabel - etisk og moralsk forsvarlig.

6.2.2 Redegjørelse av saken

Uten en god beskrivelse av nåsituasjonen er det vanskelig å vite hvor man skal starte og hvor man skal gå.

Under arbeidet med sakens bakgrunn kan det være viktig å klargjøre:

- Hvordan problemet kom fram, hvordan det ble identifisert?
- Hva foreligger av opplysninger, (hva som er den såkalte nå-situasjonen)?



- Hvorfor oppdragsgiver initierer problemløsningen, hva er målet arbeidet?
- Hvor viktig er saken – på hvilket nivå i Forsvarets hierarki hører den hjemme?
- Hvem skal ha studien og hva skal den brukes den til?

Slike forhold danner grunnlaget for hensiktsformulering, en formulering som sier noe om hvorfor studien skal gjøres. Hensiktsformuleringen danner en overbygning for problemformuleringen i analysen. Eksempler på slike formuleringer kan være:

- Denne studien er et bidrag i Generalinspektøren for Sjøforsvarets beslutningsprosess om anskaffelse av nye hurtiggående fartøyer for kystjegerkommandoen.
- Hensikten med denne studien er å gi sjef Forsvarets høgskole en anbefaling til ny organisasjonsstruktur for høgskolen.

Redegjørelsen og hensiktsformuleringen synliggjøres under punktet bakgrunn.

6.2.3 Tekstanalyse

En sak kan ha sin opprinnelse i et skriftlig mandat eller at man som stabsmedarbeider har avdekket et behov for å løse et forhold som faller innenfor avdelingens ansvarsområde. Ved et skriftlig mandat er det viktig å gjennomføre en tekstanalyse. En tekstanalyse innebærer en granskning av ordlyden i oppdraget. Hva er det egentlig som står der og hva er det oppdragsgiver mener med de valgte ordene og setningsoppbyggingen. Er det uklare budskap i teksten må dette avklares med sjefen. Den endelige tolkningen av mandatet bør meldes tilbake til sjefen for å få en forsikring om at stabens tolkning er i samsvar med sjefens intensjon.

6.2.4 Problemanalyse – finn kjernen i problemet

Hensikten med problemanalysen er å identifisere kjernen i problemet. Ofte vil det være lett å behandle symptomene til en sak i stedet for selve kjernen i problemet. Manglende problemanalyse kan resultere i galt utgangspunkt for den videre behandlingen av saken. Dette kan gi feil resultat og uheldig ressursbruk.

I mange situasjoner vil kjernen i problemet klart gå fram av oppdraget, eller av foreliggende informasjon. Ved slike problemstillinger vil ofte bakgrunnen og hensiktsformuleringen gi den nødvendige klargjøring. I andre situasjoner kan problemet tilsynelatende synes enkelt å identifisere. En mer inngående analyse kan imidlertid vise at problemets reelle kjerne likevel ikke er åpenbar.

Staben kan også stilles overfor situasjoner der problemet er så diffust eller komplisert, og informasjonsmengden så omfattende, at det er nødvendig å gå mer i dybden for å klarlegge hva som er det egentlige problemet. Om nødvendig må det hentes inn informasjon for å sikre at det virkelig arbeides med problemets kjerne, og ikke med symptomene. Et viktig element i denne forbindelse er å avklare hvilke avgrensninger som må gjøres for at saken/problemet skal bli håndterlig. Prinsippet er at én stabsstudie skal løse én sak.

Tekst- og problemanalysen skal ende opp med en problemformulering. Her konkretiseres problemet på en kortfattet og presis måte. En slik formulering har som oftest form som et spørsmål. I likhet med hensiktsformuleringen er problemformuleringen viktig fordi den styrer arbeidet i retning av å finne den løsning som er best egnet til å løse problemet. Men til forskjell fra hensiktsformuleringen som angir hvorfor studien gjøres, skal problemformuleringen indikere hva studien skal gi svar på. Dette innebærer at problemformuleringen må utledes av hensiktsformuleringen.

I løpet av saksbehandlingen kan det dukke opp forhold og informasjon som innebærer at saken blir satt i et nytt lys. En konsekvens av dette er da at saksbehandler må justere bakgrunnsbeskrivelsen for arbeidet. Likeså vil hensikten med arbeidet kunne endres og hensiktsformuleringen må endres tilsvarende. Dette vil igjen kunne få konsekvenser for det videre arbeidet med analysen.

Tekst- og problemanalysen samt problemformuleringen synliggjøres under punktet Analyse.



6.2.5 Oppdragsdialog

Etter en innledende analyse er det ofte fornuftig å ha en oppdragsdialog med oppdragsgiver. Da kan en forankre de innledende analysene og sikre at det er felles oppfatning av problemet/utfordringen, forutsetninger som legges til grunn og avgrensninger som er foretatt.

Det er for øvrig viktig og nødvendig at saksbehandleren har løpende dialog med oppdragsgiver under hele stabstudieprosessen. Både oppdragsgiver og saksbehandler må imidlertid passe på at de ikke trekker forhastede konklusjoner eller styrer resultatene i retninger det ikke er grunnlag eller dekning for.

6.2.6 Krav

Krav benyttes som en fellesbetegnelse for ufravikelige og ønskelige krav. Krav er normalt kvalitative eller kvantitative betingelser til løsningen i en løsningsorientert stabsstudie. Med ufravikelige krav menes at et løsningsalternativ må tilfredsstille et slikt krav for at det i det hele tatt skal bli gitt en realitetsbehandling. Ønskelige krav anvendes for å skille på et kvalitativt grunnlag de løsningsalternativene som tilfredsstillende samtlige ufravikelige krav.

Eksempel på ufravikelig krav:

- Må være terrenggående.
- Må ha en rekkevidde på minimum 50 km.

Eksempel på ønskelige krav:

- Lavest mulig kostnader.
- Lavest mulig personellbehov.

- Minst mulig betjeningsrisiko.
- Tidligst mulig levering.

Krav til løsningsalternativene kan fremkomme i hovedsak på to måter i saksbehandlingen. I enkelte situasjoner vil oppdragsgiver ha utarbeidet klare krav til løsningen. I andre tilfeller vil saksbehandleren med grunnlag i den foreliggende informasjonen eller i arbeidet med saken selv tolke eller utlede krav. Med mindre noe annet bestemmes er krav fra oppdragsgiver og styringsdokumenter styrende for andre krav som utledes i saken, og de må derfor synliggjøres spesielt i presentasjonen. Både oppdragsgiver og saksbehandler må ha en nøktern tilnærming under utarbeidelse av kravene. For strenge eller urealistiske krav vil kunne gi at uoppnåelige løsningene eller vil kreve for store ressurser. Oppdragets praktiske, ressursmessige og eventuelt politiske rammer bør derfor også inngå i grunnlaget for valg av krav. Det er derfor viktig at samtlige krav er argumentert frem i drøftingen.

I delkonklusjonen på faktordrøftingen skal kravene tydelig fremkomme. Sammen med de gitte kravene lages en rangert liste over kravene med:

- 1) Ufravikelige krav.
- 2) Ønskelige krav (rangert).

Når samtlige krav er utledet er det viktig å undersøke i hvilken grad disse påvirker hverandre og hvilket av de ønskelige kravene som er viktigere enn andre. En slik begrunnelse er også viktig å få frem.

Gitte krav fra oppdragsgiver/styringsdokumenter synliggjøres i eget punkt i innledningen.

Utarbeidede krav i faktordrøftingen synliggjøres for hver faktor, mens sammen-
draget av kravene synliggjøres i eget punkt under drøftingen.

6.2.7 Faktorer

I stabsstudiesammenheng er en *faktor*:

En logisk samling av forhold som angår problemet, og som har innvirkning på eller konsekvenser for selve løsningen.

Faktoren selv inngår ikke i løsningen. Arbeidet med faktorene er todelt, for det første å komme frem til hvilke forhold som påvirker valg av løsning, og for det andre å utlede krav basert på disse forholdene. Disse kravene grupperes i ufravikelige og ønskelige krav.

6.2.8 Faktorutledning

Utledning av faktorer er et viktig element ved selve analysen av problemet. Problemformuleringen danner utgangspunkt for denne utledningen.

I sakens bakgrunn eller grunnlagsdokumentasjon kan det være informasjon om forhold som er av betydning for å løse problemet. Opplysningene kan handle om årsakene til at problemet ble identifisert, eller de kan inneholde styringssignaler gitt av oppdragsgiver. Denne informasjonen er viktig, men den vil sjelden utgjøre et tilstrekkelig grunnlag. Under tankearbeidet i problemanalysen vil det komme fram ideer og assosiasjoner som bidrar til å klarlegge andre forhold som kan ha betydning for løsningen. I tillegg kan det være nyttig å gjennomføre en kreativ fase, hvor man på fritt grunnlag søker etter forhold og momenter man antar kan være av betydning. Dette kan bidra til at man ser problemet fra nye synsvinkler, og skaper assosiasjoner til andre saksområder som kan bety noe for problemet.

Resultatet av en slik prosess vil normalt være en lang liste over forhold som angår problemstillingen og dernest løsningen. Prinsipielt sett kan hvert forhold utgjøre en egen faktor. Et høyt antall faktorer kan imidlertid gi et uoversiktlig bilde. Det gjør avveiningen av hver enkelt faktors betydning vanskelig. Derfor er det hensiktsmessig å behandle beslektet informasjon i sammenheng. Disse forholdene vil i praksis være del-faktorer under en overordnet faktor. Disse underliggende forholdene sorteres og grupperes, slik at det som naturlig hører sammen samles under en overskrift. Erfaring sier at det ikke er hensiktsmessig å ha flere enn tre til seks faktorer i en studie. Imidlertid vil problemets kompleksitet være styrende for antall faktorer.

Husk at faktorer ikke velges for å forsvare antatte eller intuitive løsninger, men skal fremkomme etter grundig drøfting og vurdering av hvorvidt de har betydning for problemet eller ikke. I tillegg til å komme frem til de faktorene som angår løsningen, er det også viktig å vurdere i hvilken grad faktorene har innbyrdes påvirkning på hverandre. Resultatet av en slik vurdering vil bestemme i hvilken rekkefølge de enkelte faktorene behandles opp mot problemet.

Faktorutledningen synliggjøres etter problemformuleringen i innledningens punkt analyse og faktorene listes i eget punkt.



6.2.9 Faktordrøfting og vurdering av krav *innenfor* den enkelte faktor

Saksbehandler må innhente nødvendig informasjon om de forholdene faktoren omfatter. Dette er en dynamisk prosess som ofte fører til ny forståelse for saken. Det kan bidra til endrede eller nye faktorer, som igjen kan ha innvirkning på så vel hensikts- som problemformuleringen.

Ved innsamling av slik informasjon vil bruk av kilder som militære og sivile publikasjoner, utvalgsinnstillinger, reglementer og direktiver og lignende være aktuelle. Her er det verdt å merke seg kravet om at kildene må være etterrettelige og gi et balansert og fullstendig informasjonsgrunnlag. Det kan også være nødvendig å be om skriftlige uttalelser fra avdelinger eller personer. Utsagn fra personer i og utenfor egen stab kan også benyttes, under forutsetning av at disse utsagnene er relevante, troverdige og styrende i denne delen av arbeidet.

Begrepet fakta nyttes om forhold som kan dokumenteres eller som er alminnelig anerkjent ved sin eksistens. Alle relevante fakta må omtales i grunnlaget og det er disse som danner utgangspunkt for drøftingen.

En drøfting innebærer en behandling av en sak under forskjellige synsvinkler, og består av argumenter for og mot en påstand. Hensikten med denne drøftingen er å vurdere faktorens innvirkning på løsningen av problemet. Det er viktig å få frem de forholdene som taler for at det skal være et krav og de forholdene som taler i motsatt retning. Slike argumenter er normalt uttrykt som fordeler og ulemper ved et forhold og hva som er hensiktsmessig i denne sammenheng.

Ikke alle argumenter er like mye verdt; noen er sterkere enn andre. Styrken til et argument avgjøres av to forhold: riktighet og viktighet. Dersom et argument er helt uriktig eller helt uviktig, er det verdiløst. Hvorvidt et argument er *riktig* og *viktig*, er et spørsmål som ikke bare leseren av studien kan stille seg, men som også saksbehandler bør stille seg for å produsere underargumenter. Som et tredje krav må argumentet være klart formulert, med andre ord, det stilles krav til språklig presisjon.

Saksbehandlere ønsker å presentere arbeidet slik at det blir forstått, og slik at det skapes tillit og aksept for resultatet. Derfor må det argumenteres på en måte som underbygger konklusjoner og anbefalinger. Leseren må ledes gjennom diskusjonen og frem til avslutningen på en logisk og gjennomtenkt måte. Samtidig må det balanseres mellom god markedsføring og faglig og etisk integritet.

I argumentasjonen er det viktig å få frem to forhold. Det ene er hvilke grunner som taler *for* og *mot* et kravet er aktuelt for problemstillingen. Krav som ikke er aktuelle for problemstillingen tas

ikke med videre. Det andre forholdet er *graden* av *viktigheten* ved de aktuelle kravene. Er de så viktig at det må fremstå som ufravikelige krav, eller er det tilstrekkelig at de fremstår som ønskelige krav. Videre må saksbehandler vurdere viktigheten av de ønskelige kravene, rangere disse og argumentere for dette i det ferdige produktet.

Som delkonklusjon på drøftingen listes de kravene som er fremkommet i argumentasjonen.

Drøftingsgrunnlaget, argumentasjonen og delkonklusjonen (kravene), gruppert for hver faktor, synliggjøres under faktordrøfting.

6.2.10 Vurdering og rangering av de ønskelige kravene mellom faktorene

Hensikten med denne sammenstillingen er å rangere de ønskelige kravene som fremkommer i de respektive delkonklusjonene fra de enkelte faktorene i forhold til hverandre. Denne rangeringen må gjøres i lys av problemformuleringen og etter viktigheten av faktorene. Dette kan innebære at et ønskelig krav fra en mindre viktig faktor, kan bli rangert foran et ønskelig krav fra en annen, men viktigere faktor. For å underbygge troverdigheten i studien må slike forhold underbygges med argumenter eller kildehenvisninger.

I prosessen er det viktig at det tas hensyn til eventuelle styrende krav slik at en ikke ender opp med krav som går på tvers av disse.

Resultatet av denne vurderingen synliggjøres i eget punkt under faktordrøfting.

6.2.11 Mulige løsningsalternativer

Hensikten med denne delen av studien er å vurdere mulige løsningsalternativer opp mot de utledede kravene. Løsningsalternativene kan fremkomme på to måter.

Den ene måten er at saksbehandleren selv finner frem til alternativene. Dette er normalt. I slike tilfeller må alternativene tilfredsstillende alle ufravikelige krav. Alternativer som ikke tilfredsstiller disse kravene forkastes.

Alternativene bør være prinsipielt forskjellige. Minst ett vesentlig element i løsningen må være forskjellig fra de andre alternativene. Erfaring tilsier at tre til fire prinsipielt forskjellige løsninger dekker aktuelle valgmuligheter. I tillegg til at de må være prinsipielt ulike, kan det være nødvendig å foreta økonomiske eller tekniske beregninger.

Den andre måten er alternativer gitt av oppdragsgiver. Disse skal også vurderes opp mot kravene. Dermed synliggjøres styrkene og svakhetene i disse alternativene. Dersom alternativet ikke tilfredsstiller de ufravikelige kravene må dette tydelig fremkomme i studien uten videre vurdering mot de ønskelige kravene.

Vi legger grunnlaget for det endelige valget ved å beskrive hvert enkelt alternativ og vurdere disse opp mot kravene. Et egnet hjelpemiddel i dette arbeidet kan være å stille opp løsninger og krav i en matrise, se figur 21. Matriser brukes for å gi en kortfattet oversikt over alternativenes fordeler og ulemper i forhold til de gitte krav.

Behandlingen av løsningsalternativene, gruppert for hvert alternativ, synliggjøres under mulige løsninger.

KRAV	Alternativ A	Alternativ B	Alternativ C	Alternativ D
<u>Ufravikelige krav</u>				
Terrenggående	JA	JA	JA	JA
Rekkevidde minimum 50 km	NEI	JA	JA	JA
<u>Ønskelige krav</u>				
1. Pris (mill kr)		60	56	55
2. Personellbehov		7	5	6
3. Betjeningsrisiko		Lav	Lav	Meget lav
4. Tidligste levering		2004	2002	2003
5. Gjengkjøpsavtale for norsk industri		Nei	Ja	Ja

Figur 19. Eksempel på en krav-alternativ matrise.

Dersom et ønskelig krav ikke bidrar til å skille mellom løsningene kan dette kravet utelates.

6.2.12 Sammenlikning av og valg blant de akseptable løsningsalternativene

Sammenlikning av løsninger innebærer at alternativene vurderes opp mot hverandre i forhold til hvert enkelt av de ønskelige kravene. Sammenlikningen kan være forholdsvis enkel når det er klare, målbare krav og store forskjeller mellom løsningene. I en studie der det er få klart målbare krav vil arbeidet bli langt vanskeligere. En viss grad av skjønn må da legges til grunn. Det er viktig å være oppmerksom på at ethvert skjønn kan redusere studiens objektivitet.

Dersom studien skal gi ”en beste løsning”, må denne løsningen ha vært sammenliknet med alle de andre. Ved en rangert oversikt av alternativene må alle løsningene være sammenliknet med hverandre.

Det er vesentlig at det i enhver sammenlikning fokuseres på ulikheter ved løsningene. Uansett hvilken fremgangsmåte som benyttes under sammenlikningen, må vurderingen kun bygge på kravene. Legg ikke alt for stor vekt på antall fordeler eller ulemper, men på en nøktern vurdering av fordelenes og ulempenes relative betydning.

I enkelte sammenhenger kan visse forhold vektas opp mot hverandre, og gis verdier avhengig av vurdert viktighet eller aktualitet. Det er likevel viktig å være oppmerksom på at feilaktig vektning kan gi uheldige resultater. Her ligger også en feilkilde i forhold til muligheter for styring ved valg av løsninger. Matrisene må derfor ikke brukes som et rent summeringsskjema, der eventuelt tilordnede verdier legges sammen som matematiske verdier.

Som en siste kontroll før det endelige valget av løsning, bør igjen de tre kontrollspørsmålene stilles (HGA-testen):

- Er løsningen hensiktsmessig, dvs løser den problemet?
- Er løsningen gjennomførbar, dvs er ressursene tilgjengelige?
- Er løsningen akseptabel, dvs er den etisk forsvarlig, og kan risikoen godtas?

Sammenlikningen synliggjøres under punktet sammenlikning og valg av løsning.

6.2.13 Avslutning

På grunnlag av de funnene som er gjort utarbeides det en konklusjon som skal danne avslutningen på studien. En slik konklusjon skal på en klar, kortfattet og entydig måte gi uttrykk for hovedgrunnene til det endelige valget. Det er her viktig å påse at ikke nye momenter eller argumenter for valget trekkes inn.

Hvis stabsstudien kun ender opp i en anbefaling bør denne være kort og konkret. Den skal angi hva som er den anbefalte løsning, de viktigste argumentene for at den ble valgt og hvordan løsningen kan realiseres. Eventuelle forslag om hva som kan iverksettes for å nøytralisere løsningens svake sider kan også inngå i anbefalingen. Hvis løsningen angir en skisse til gjennomføring, vil det normalt være hensiktsmessig å bearbeide løsningen slik at den utvides til en plan. Planen bør i så fall formuleres som en beslutning fra den som har myndighet til å sette i gang aktiviteten eller tiltaket.

6.2.14 Kvalitetskontroll av det ferdige produktet

Den skriftlige fremstillingen av stabsstudien må kontrolleres for argumentativ holdbarhet, logisk sammenheng og pålitelighet før arbeidet regnes som avsluttet. Her følger noen kontrollpunkter:

- Er det sammenheng mellom anbefalingen (svaret eller konklusjonen) og problemformuleringen? Svarer studien på den anførte problemformuleringen?
- Bidrar kravene i de enkelte delkonklusjonene til å svare på problemformuleringen?
- Hvordan brukes delkonklusjonen for først å bestemme hvilke løsningsalternativer som skisseres, og deretter for å avgjøre hvilke av de skisserte løsningene som er best?
- Hvor godt bruker du problemformuleringen som en referanse for valget av løsning?
- Undersøk om grunnlaget (fakta, forutsetninger og krav) er relevant og tilstrekkelig.
- Undersøk hvordan du behandler grunnlaget gjennom drøftingen. I en god faktorbehandling argumenterer du både for og i mot og du utnytter og forsterker delkonklusjoner fra andre faktorer.

- Undersøk til slutt om delkonklusjonen utgjør et relevant bilde av essensen i drøftingen.
- Sjekk språkkvaliteten, setningsoppbyggingen, henvisninger, skrive- og kommafeil og at du har fulgt relevante regler for det formelle oppsettet.

6.3 Belysende stabsstudie

Hensikten med belysende stabsstudie kan enten være å se på mulige årsaker til at en situasjon har oppstått eller for å gi en prognose for fremtiden. Tilnærmingen kan for eksempel være å vurdere årsak-virkningsforhold eller konsekvensene av å iverksette ulike tiltak. Belysende studie kan også inkludere forslag til tiltak som fører til at situasjonen endres eller bedres. Det er her tale om en overgang fra nåsituasjonen til en visjon.

Selv om arbeidsprosessen også i belysende studie baserer seg på analytisk tenkning er den kreative tenkningen viktig, spesielt i de tilfeller der det er naturlig å foreslå mulige tiltak.

6.3.1 Innledende saksbehandling

Hensikten med denne fasen er å få en fullstendig oversikt over hva saken egentlig dreier seg om. Arbeidsprosessen skiller seg ikke fra løsningsorientert studie.

6.3.2 Redegjørelse av saken

Spesielt med belysende studie er at det kan være på sin plass å få klarlagt om problemet med dagens situasjon er knyttet til andre forhold eller sakskompleks. Dette fordi iverksettingen av eventuelle tiltak kan ha en knytning til andre aktiviteter eller knyttes til iverksettingen av andre tiltak. Det bør også fastslås om de eventuelle tiltakene må iverksettes raskt eller om tiltak kan implementeres over lengre tid.

For en belysende stabsstudie er det viktig å få frem i hensiktsformuleringen at dette faktisk er en belysende stabsstudie. Det enkleste håndgrepet kan være å bruke uttrykk som å belyse (problemet), å finne årsaker til (nåsituasjonen), samt å finne tiltak på kort og lang sikt (som eliminerer/bedrer/nøytraliserer problemet).

Redegjørelsen og hensiktsformuleringen synliggjøres under punktet bakgrunn.

6.3.3 Analyse

Analysen i en belysende stabsstudie gjennomføres på tilsvarende måte som ved en løsningsorientert studie, gjennom en tekstanalyse og en problemanalyse.

Tekst- og problemanalysen samt problemformuleringen synliggjøres under punktet analyse.

6.3.4 Krav

I en belysende stabsstudie vil normalt arbeidet med ufravikelige og ønskelige krav og kriterier ha svært redusert betydning, eller falle helt bort.

Typen kravstilling i en belysende stabsstudie er annerledes enn de generelle kravstillingene i en løsningsorientert studie. Dette skyldes at vi ikke kan måle kravene direkte, de måles derimot opp mot effekter og konsekvenser av tiltak som iverksettes. I en belysende stabsstudie vil det kunne finnes krav til hvor raskt tiltak skal ha en effekt slik at vi ser en bedring i situasjonen. Det kan videre være tale om hvor mye effekt en serie med tiltak skal gi før vi kan si at situasjonen er på bedringens veg. Det kan også være stilt krav til at tiltakene kun skal ha små uønskede bivirkninger.

6.3.5 Faktorer

I en belysende stabsstudie der hensikten er å synliggjøre forskjellen mellom nå-situasjonen og ønsket situasjon vil det være nødvendig å avdekke hvorfor, på hvilken måte eller i hvor stor grad faktorene påvirker problemet. I en belysende stabsstudie er en *faktor*:

Et forsøk på å belyse ulike sider av problemet.

Faktorer i en belysende stabsstudie kan eksempelvis være en faktisk eller tenkt situasjon eller hendelse som kan ha betydning for problemet.

Arbeidsprosessen i forbindelse med faktorutledningen er forøvrig lik som for løsningsorientert stabsstudie.

6.3.6 Faktordrøfting/argumentasjon

Målsettingen med drøftingen av en faktor i en belysende stabsstudie er å komme frem til årsaker/konsekvenser ifm problemstillingen. Resultatet av drøftingen må kunne brukes til en kreativ konstruksjon av forskjellige tiltak. Dette er en prosess som tilsvarer konstruksjon av mulige løsningsalternativer under den løsningsorienterte stabsstudien. Utfordringen blir å komme frem til konklusjoner med både årsaker/konsekvenser og tiltak.

En drøfting kan gjennomføres på flere måter. Den mest normale er å drøfte ”pro et contra”, å se på fordeler og ulemper ved et eller flere forhold som ligger innefor faktorens område. En vil da kunne gjøre en nyansert vurdering av det enkelte forhold. Det vil være mulig å komme frem til sider av et forhold som ikke er tilfredsstillende. Disse vil så kunne beskrives som avgjørende, viktige eller mindre viktige og rangeres i forhold til hverandre. Forholdet har som oftest også positive sider. Det er viktig å få frem også de positive sidene og finne tiltak som alt er i bruk og som bidrar til denne positive siden av forholdet. En pro et contra drøfting vil derfor lede til både årsaker og tiltak, og samtidig gi den bonus at vi knytter disse sammen. En bør samtidig nytte denne tilnærmingen til å eliminere tiltak som har vist seg å være utilstrekkelige.

Pro et contra drøftingen må være så objektiv som mulig. Det betyr at saksbehandleren må forsikre seg om at alle mulige pro et contra argumenter er beskrevet.

Delkonklusjonene bør formuleres slik at de oppsummerer årsaker, konsekvenser eller tiltak som skal påvirke, forklare eller løse problemet. Delkonklusjonene danner grunnlag for hovedkonklusjonen. I delkonklusjonene kan det brukes adjektiver og adverb (eksempelvis god, meget god, uakseptabel etc) for å vekte årsaker

og tiltak. På den måten kan årsaker og tiltak prioriteres basert på hvilken vektning de har fått. En slik verbal vektning forutsetter ryddig og bevisst bruk av ordene, slik at de får samme mening eller tyngde i de ulike delkonklusjonene.

Drøftingsgrunnlaget, argumentasjonen og delkonklusjonen (kravene), gruppert for hver faktor, synliggjøres under faktordrøfting.

6.3.7 Sammenstilling av delkonklusjonene og konklusjon

I denne delen av arbeidsprosessen skal studien føres frem til en konklusjon. Her gjennomføres en oppsummering av studien ved at delkonklusjonene samlet for første gang sammenstilles opp mot problem- og hensiktsformuleringen. Dette stadiet i arbeidsprosessen må ikke forveksles med vektning og rekkefølge av faktorer som ble gjort i faktorutledningen. Det skal heller ikke tilføres nye argumenter til problemet. Hensikten er å skaffe seg en komprimert helhetsoversikt av arbeidet så langt og gi grunnlag for anbefalingen. En oppramsing av det som står under de forskjellige delkonklusjonene, såkalt klipp og lim av delkonklusjonene bidrar ikke til dette. Hovedkonklusjonen skal bygge på delkonklusjonene, og være et resultat av funnene gjort i delkonklusjonene sett i forhold til hverandre. Flere delkonklusjoner kan peke på samme årsak/konsekvens. Dette forholdet blir da viktigere og må tillegges mer vekt. Dersom flere delkonklusjoner viser ulike årsaker/konsekvenser, må det foretas prioritering dersom det ikke allerede er gitt i oppdraget hvilke forhold som skal vektlegges. En slik prioritering må inneholde en kort begrunnelse

Oppsummering av studien og sammenstilling av delkonklusjonene synliggjøres i punktet sammendrag/konklusjon.

6.3.8 Anbefalte tiltak

På grunnlag av konklusjonen utarbeides en anbefaling som består av en tiltaksliste med en sammenhengende motivering (begrunnelse) for de enkelte tiltakene. En slik anbefaling skal være klar, konkret, kortfattet og entydig. Tiltakene utarbeides etter strukturen hvem-hva-hvor-når-hvorledes. I omfattende og kompliserte saker kan motiveringen gis etter hvert tiltak. Konstruksjon av tiltak er en kreativ prosess som blant annet kan bygge på eventuelle krav fra faktordrøftingene. Tiltakene må kunne spores direkte til de enkelte årsaker/konsekvenser som studien har avdekket. Ett tiltak kan ivareta flere årsaker/konsekvenser eller det kan være behov for flere tiltak for å ivareta en enkelt årsak/konsekvens.

Tiltakene listes iht årsakenes/konsekvensenes prioriterte rekkefølge og deles inn i;

- kortsiktige tiltak,
- langsiktige tiltak,
- behov for videre utredninger.

Med kortsiktige tiltak menes tiltak som kan iverksettes på en enkel og rask måte, og som vil gi raske virkninger. Situasjonen kan imidlertid ha utviklet seg over tid, og kan ha tilknytning til grunnleggende forhold i virksomheten. Som regel kreves da tiltak som innebærer dyptgripende endringer. Innføring og iverksetting av tiltakene kan bli en tidkrevende prosess, og virkningene vil først vise seg etter noen tid. Behov for videre utredninger kan også være nødvendig.

Som en siste kontroll før det endelige anbefalingen, bør vi stille oss tre kontrollspørsmål, den tidligere omtalte HGA-testen:

- Er anbefalingene hensiktsmessige, dvs løser de problemet?
- Er anbefalingene gjennomførbare, dvs er ressursene tilgjengelige?
- Er anbefalingene akseptable, dvs er de etisk forsvarlige, og kan risikoen godtas?

6.3.9 Kvalitetskontroll av det ferdige produktet

På samme måte som den løsningsorienterte stabsstudien, bør også den ferdige belysende stabsstudien kvalitetskontrolleres:

- Er det sammenheng mellom anbefalingen (svaret eller konklusjonen) og problemformuleringen? Svarer du på din egen problemformulering?
- Bidrar de enkelte delkonklusjonene til å svare på problemformuleringen?
- Undersøk hvordan sammendraget behandler delkonklusjonene som en helhet for å gi en logisk overbygning og motivasjon for de anbefalte tiltakene.
- Undersøk om grunnlaget (fakta, forutsetninger og krav) er relevant og tilstrekkelig.
- Undersøk om grunnlaget behandles gjennom drøftingen. I en god faktorbehandling argumenteres det både for og mot og delkonklusjoner fra andre faktorer kan utnyttes og forsterkes.
- Undersøk til slutt om delkonklusjonen utgjør et relevant bilde av essensen i drøftingen.
- Sjekk språkqualiteten, setningsoppbyggingen, henvisninger, skrive- og kommafeil og at de relevante regler for det formelle oppsettet er fulgt.

6.4 Kvalitetssikring underveis i arbeidet med løsningsorientert og belysende stabsstudie

Det må under utarbeidelsen ikke glemmes at arbeidet er en dynamisk prosess. Det er viktig å foreta kvalitetssikring underveis i arbeidet med begge typer stabsstudier. Dette innebærer at man under hele prosessen er nødt til å gå tilbake til de foregående stegene i arbeidsprosessen for å kontrollere at det er sammenheng, en rød tråd, mellom stegene og at man ikke mister fokus på oppdragets kjerneproblem.

Det betyr at man må kontrollere at det er samsvar mellom analysen og oppdragsformuleringen. Det skal svares på det som etterspørres – verken mer eller mindre. Faktorer må kontrolleres for relevans. Delkonklusjoner må bidra til en relevant hovedkonklusjon.



Figur 20. Sjekkpunkter underveis i studien.



Figur 21. Kontroller konklusjon opp mot problemstilling.

Hovedkonklusjonen må kontrolleres med tanke på om den svarer på oppdragsformuleringen.

6.5 Anbefaling med motivering

Ofte er det verken praktisk eller hensiktsmessig å presentere fullstendige stabsstudier for oppdragsgiver eller andre interessenter. Det kan derfor være nødvendig å sammenfatte stabsstudien til en komprimert presentasjon. Det kan gjøres ved å presentere informasjonen gjennom en såkalt "Anbefaling med motivering", se vedlegg C. Med "motivering" menes her en kort begrunnelse for den eller de anbefalinger som gis. Selve stabsstudien kan da bli lagt ved som vedlegg eller distribuert på andre måter.

Ofte vil det være hensiktsmessig å utarbeide en visuell presentasjon med tilsvarende form tilpasset en muntlig presentasjon innenfor gitte rammer.

6.6 Forholdet mellom stabsstudien og vitenskapelige studier og metoder

Vitenskapelige arbeider har som sitt primære formål å gi ny kunnskap og innsikt i et problemområde. Slike studier har mange likhetstrekk med stabsstudiemodellen som er beskrevet foran, og mange av de samme momentene knyttet til struktur, pålitelighet og troverdighet, samt logisk argumentasjon gjelder for begge typer studier.

Vitenskapelige studier og rapporter er normalt ikke knyttet til en bestemt beslutningssituasjon. Først og fremst stiller dette krav til valg av aktuelle forskningsmetoder og design – tilpasset det fagområdet som problemstillingene gjelder, slik at resultatene blir så pålitelige og gyldige som mulig. Konklusjonene som trekkes må ha en generell gyldighet (validitet), og må kunne etterprøves av andre som ikke kjenner saken. Dette stiller spesielle krav til systematikk i arbeidet med innhenting av data, metode, behandling av data og presentasjon av resultatene.

I større utredninger vil stabsstudien med fordel kunne suppleres med aktuelle forskningsmetoder og design for å gjøre stabsstudien mer pålitelig. For inngående studium av forskningsmetode og forskningsdesign vises det til faglitteratur på dette området.

6.7 Litteratur

Førland, T. E. (2000). *Drøft. Lærebok i oppgaveskriving*. Oslo: Ad Notam Gyldendal.



7

Kommunikasjon og presentasjonsformer i stabsarbeid



7.1 Innledning

I dette kapitlet gis normer for skriftlige og muntlige presentasjoner i stabsarbeid.

7.2 Samhandling i og mellom staber

Flere medarbeidere jobber ofte sammen for å *utnytte* den samlede arbeidskapasiteten og kompetansen i staben. Det er derfor viktig at medarbeidere opplever tillit til hverandre, og at det utvikles en kultur i staben hvor det er riktig og viktig å *lære* av hverandre, *utveksle* kompetanse og *utfylle* hverandre. Det er nødvendig at informasjon og aktuelle tiltak *samordnes* mellom aktørene (medarbeidere i staben og mellom staber og avdelinger).

Dette kalles også generelt for *samhandling*. Effektiv og presis kommunikasjon basert på tillit og involvering er nødvendig for å få dette til.

I mange saker skal også saksansvarlig, stabssjef eller sjefen settes inn i de vurderinger som er gjort, før det legges frem anbefalinger eller treffes beslutninger. Når beslutningen er fattet og tiltak skal iverksettes, må en informere de leddene som berøres av tiltakene. Både når en behandler saken i staben og utøver sjefens myndighet, er det viktig å utveksle informasjon, tanker og vurderinger.

7.3 Effektiv kommunikasjon

Kommunikasjon er gjensidig formidling av tanker og ideer mellom mennesker. Kommunikasjonen krever at mottaker ikke bare mottar, men også forstår innholdet, og kan gi respons på informasjonen. God kommunikasjon betinger at informasjonen formuleres og formidles på en måte som både avsender og mottaker kjenner godt. Språklig kommunikasjon er vanskelig fordi ord og uttrykk kan forstås ulikt. Selv enkel og konkret informasjon kan forvrenses når den formidles gjennom flere ledd. Følelser og holdninger hos aktørene i kommunikasjonsprosessen vil også påvirke resultatet. Videre kan kroppsspråk, bruk av bilder eller valg av kommunikasjonsmedium komplettere, forsterke eller svekke kommunikasjonen.

Kommunikasjon er et av de viktigste arbeidsverktøyene stabsmedarbeideren har. Kommunikasjon er også nødvendig for ulike samhandlingsprosesser i organisasjonen. Derfor er det viktig å mestre de forskjellige kommunikasjonsformer, og stabsmedarbeideren må kunne kommunisere godt. Det er viktig å velge riktig kommunikasjonsverktøy og anvende det effektivt i ulike situasjoner.

7.4 Informasjonsteknologi

Utviklingen innen informasjonsteknologi har gitt flere nye kommunikasjonsmedier, og derved større valgmuligheter.

7.4.1. Informasjonsflyt og seleksjon

De moderne kommunikasjonsmidlene gjør det mulig å utveksle informasjon hurtig. Flere valgmuligheter og hurtige overføringsmedier vil bidra til å skjerpe kravene til kommunikasjonsforståelse og -evne hos stabsmedarbeiderne.

Økt bruk av elektroniske informasjonssystemer vil gjøre skriftlige og muntlige fremstillinger til en stadig viktigere del av informasjonsutveksling internt i staben og mellom staben og enheter utenfor.

Imidlertid kan disse verktøyene også bidra til overlessing av informasjon. Det betyr at stabsmedarbeideren må prioritere (filtrere) hvilken informasjon som bør gis, og på hvilken måte. Samtidig er det viktig å utvikle kritisk holdning til informasjon generelt, blant annet undersøke kildenes pålitelighet, og evne for å velge ut (selektering) viktig informasjon i informasjonsmangfoldet.

7.4.2 Informasjonsdeling (push/pull)

Ulike tjenester for å støtte Information Management (IM) er under innføring i Forsvaret, herunder:

- Sanntidstjenester med chatte og tilstedeværelsesinformasjon.
- Teknologi som støtte samarbeidsrom: Informasjonsutveksling

medlemmene imellom, felles dokumenter med automatisk versjonshåndtering.

- Portalløsninger for intra- og internett.
- Dokumenthåndteringssystem med automatisk versjonshåndtering og tagging av dokumenter med metadata for lettere framfinning.
- Virksomhetssøkemotor med mulighet for søk og abonnement på informasjon på tvers av organisasjonene i Forsvaret.

Å dele informasjon er å gjøre informasjonen tilgjengelig for mottakere ved bruk av skyv- eller trekkmekanismer (push/pull). Tradisjonelle mekanismer for deling av informasjon er basert på "*skyv*"-prinsippet (push); at informasjonen sendes direkte til angitte mottakere. Eksempler på dette er meldingssystem, epost, telefon og papirpost uten at mottakerne har bedt om det.

Skyv-baserte systemer kan ha fordeler på flere områder: sikker levering, bekreftelse av mottak, beskyttelse av informasjonens integritet, ivaretagelse av informasjonens konfidensialitet

Det er også betydelig risiko ved å bruke skyv: relevante mottakere kan bli utelatt, det oppfordrer ikke til bred deling av informasjon, det kan overbelaste båndbredde, oversvømme mottakere med informasjon, og gi duplisering av informasjon.

Flere og flere systemer for deling av informasjon er basert på "*trekk*"-prinsippet (pull). Det betyr at informasjon gjøres tilgjengelig, og mottakeren trekker ut informasjonen på eget initiativ. Eksempler på dette er websider, registre, delte dokumentlagre og elektroniske samarbeidsområder. Brukeren finner der fram til informasjonen selv, f eks via en søkemotor, ved å bruke snarveier til ofte brukt informasjon, ved å "browse", eller ved å abonnere på



den. I et nettverksbasert forsvar hvor man ofte ikke vet på forhånd hvem som er mottaker av informasjon, er det naturlig å benytte seg av trekk-prinsippet. Man snakker om et *shared space* hvor informasjon gjøres tilgjengelig for alle potensielle mottakere.

7.5 Presentasjonsformer

Oppdraget angir noen ganger presentasjonsformen. Etablerte rutiner i staben kan avgjøre om saken skal legges frem skriftlig eller muntlig. Saksbehandleren må likevel ofte selv velge presentasjonsform. Skriftlige og muntlige presentasjoner kan legges opp på ulike vis. Presentasjonen må i alle tilfeller rettes inn etter problemløsningens hensikt og målsetting, og etter mottagers forhåndskunnskaper og behov. Ofte vil det være aktuelt å kombinere to eller flere former, særlig hvis problemløsningen skal presenteres i ulike fora. Følgende regler bør legges til grunn for alle presentasjonsformer:

- *Enkelhet*; tydeliggjør hovedpoeng og unngå unødvendige detaljer.
- *Fullstendighet og grundighet*; alle vesentlige sider av saken skal belyses.
- *Riktighet og nøyaktighet*; alle opplysninger skal være korrekte og nøyaktige, og formuleringer skal være nøytrale. Forutsetninger, fakta, vurderinger og konklusjoner må klart skilles fra hverandre.
- *Relevans*; bare forhold som angår saken og har betydning for løsningen skal tas med.
- *Saklighet*; den som fremstiller saken må tilstrebe å være objektiv, uten hensyn til sympati, antipati eller egen prestisje.
- *Kortfattet*; for å spare tid må man uttrykke seg så kort som mulig.

7.6 Skriftlige presentasjoner

7.6.1 Generelt

Når en skal lage skriftlige presentasjoner, er utfordringen å gjøre tanker om til skriftlige formuleringer. Det som er tenkt, og det man vil skrive, skal knyttes sammen. Før man begynner å skrive, bør man ha tenkt gjennom hva man vil formidle og hvorfor. Samtidig må en vurdere målgruppen, altså hvem som skal motta informasjonen. Redegjørelsene i den skriftlige presentasjonen skal ha en sammenhengende og logisk oppbygging. Argumentasjonen må virke overbevisende. Hensikten med fremstillingen er å presentere budskapet på en måte mottakeren forstår.

7.6.2 Tips og råd

Å komme i gang med skrivingen kan være vanskelig, men er ofte et spørsmål om fremgangsmåte. En strukturert plan for innholdet vil gi oversikt og sammenheng. Er først en gjennomarbeidet disposisjon klar, kan en i mange tilfelle begynne å skrive der en har lyst, eventuelt der en føler en har noe å skrive om. Her som ellers gjelder at et grundig forarbeid er den viktigste delen av saksbehandlingen. Følgende råd kan være nyttige for å lage en skriftlig presentasjon:

- *Tenk gjennom saken.* Godt skrivearbeid baserer seg på forutgående analyse og disponering av tanker og ideer; benytt gjerne spørreordene hvem, hva, hvor, når, hvorfor og hvordan.
- *Identifiser leseren,* slik at det brukes ord og formuleringer som både avsender og mottaker forstår. Dersom mottakeren ikke er fagekspert på det aktuelle saksområdet, kan forkortelser og teknisk fagspråk gjøre at mottakeren misforstår eller ikke oppfatter budskapet.
- *Formålet* med presentasjonen må være klart, eksempelvis om man skal informere om en beslutning eller argumentere for et innkjøp. Formålet vil være avgjørende for hva som prioriteres i presentasjonen.
- *Slå fast hovedpunktene.* Det er viktig å skille mellom hva som er hovedpunkter og hva som er underpunkter. Det bør være ganske få hovedpunkter. Ord, tanker og fakta som ikke er viktige for forståelsen vil kunne svekke presentasjonen. Det er ofte like vanskelig å bestemme hva som skal utelates som å bestemme hva som skal være med i presentasjonen.

Når forberedelsene er gjort kan de fastlagte hovedpunktene arbeides inn i disposisjonen. Disposisjonen hjelper å ordne stoffet og presentere det klart. Disposisjonen kan omfatte en innledning,

en drøftingsdel og en avslutning. Innledningen bør være kort og angi presentasjonens bakgrunn og hensikt. Drøftingsdelen bør gi nødvendige opplysninger, samt presentere argumenter og slutninger. Avslutningen bør lede frem til sakens avgjørelse, og derfor inneholde en hovedkonklusjon, eventuelt med en anbefaling.

Når man har skrevet ferdig det første utkastet til dokument gjenstår en kritisk gjennomgang. Det er viktig å kontrollere at vurderingene er saklige og lett forståelige. Fremstillingen må ikke skjemmes av skrivefeil eller uklart språk. Legg gjerne utkastet til side en tid. Ved en senere gjennomlesning og kontroll vil en lettere se om deler av fremstillingen bør endres.

7.6.3 Form og stil

De formelle reglene for oppsett og redigering av skriftlige presentasjoner finnes i Tjenestereglementet for Forsvaret, Kl 2, Gr 210 Kontor- og stabstjeneste. Tillegg datert 26.10.1995 (FOMAL). FOMAL bidrar til å sikre likt oppsett og forenkler skrivearbeidet. TFF Kl 2 vil bli revidert.

Skriveform er i utgangspunktet personlig, men hensikten med skriveformen er å presentere et budskap på en forståelig og nøyaktig måte. Dagens skriftspråk ligger nær det talte språk, med en kort og enkel skrivemåte. Det skrevne ord virker best når det er lett å lese. Den moderne skriveformen legger vekt på klarhet, korthet, tyngde og oppriktighet.

Klarhet skapes ved en logisk oppbygging av avsnittene og enkle ord. Vi bør bruke egne ord og formuleringer. Vær på vakt mot overflødige ord og informasjon, og ikke svekk argumentene med irrelevante betingelser.

Korthet innebærer å benytte korte ord, korte setninger og korte avsnitt. Vi må imidlertid ikke la korthet redusere det essensielle i innholdet. Tanker og ideer må formuleres på en slik måte at leseren lett kan følge tankegangen.

Tyngde i et skriv kan oppnås ved å bruke konkrete ord og aktive verb. Ofte er det nyttig å gi svarene først og så forklare hvorfor. Gå rett på sak. Man bør også være forsiktige med å utheve og understreke ord. Overdreven bruk av disse hjelpemidlene sløver leseren.

Oppriktighet styrker presentasjonens troverdighet. Unngå uttrykk som kan oppfattes som arrogante, ironiske eller sarkastiske.

Målform - skriv skal besvares på samme målform som innkomne skriv. Nynorsk inn krever nynorsk ut.

Rettskrivingen skal være i henhold til norsk rettskriving. Dersom ordet har en sideform og en hovedform, skal hovedformen alltid brukes. Sideformen står normalt i hakeparentes i ordbøkene, men skal generelt ikke brukes i statsforvaltningen.

Forkortelser som er alminnelig brukt i norsk rettskriving kan alltid brukes. I tillegg kan det i notater benyttes forkortelser som anses kjent i Forsvaret. I skriv som skal sendes til andre institusjoner bør forkortelser reduseres til et minimum, slik at misforståelser unngås.

7.6.4 Språkvetregler for skriftlige presentasjoner

(Etter Vinje 2004).

1. *Det er ingen skam å sette punktum*
En lesevennlig setning har sjelden mer enn 22-25 ord.
2. *Har du flere ting på hjertet, så si én ting om gangen*
Prøv ikke å si to ting samtidig. Server momentene porsjonsvis, og avslutt gjerne setningen før du begynner på en ny.
3. *Vær høflig mot leseren*
Tenk på leseren når du skriver, og velg ord som du vet han eller hun forstår. Må du bruke et vanskelig ord, skal du huske på at det ikke er forbudt å forklare det.
4. *Bli ikke smittet av substantivsjuken*
Skriv ikke: Kari foretar innhøsting av epler når du like gjerne kan skrive: Kari høster (inn) epler.
5. *Vær gjerne høyrevridd når du skriver*
Sørg for at (hoved)verbet kommer langt ut til venstre i setningen, og spre resten av setningsinnholdet ut til høyre.
6. *Du skal ikke pynte deg med ord*
Motstå fristelsen til å bruke fremmedord, moteord eller viten skapelig klingende «påfugl-ord».
7. *Vær ikke redd for den konkrete uttrykksmåten*
Mener du spade, så skriv spade - ikke arbeidsredskap.
8. *Sløs ikke med ord og bokstaver*
En kort uttrykksmåte er i regelen bedre enn en lang.
Skriv ikke: Idrettslaget er en trivselsfremmende faktor i relasjon til lokalmiljøet - når du like gjerne kan skrive: Idrettslaget skaper trivsel i bygda.
9. *Vær ikke redd for det personlige tonefallet*
Personord som du, De, dere, jeg, vi er tillatt i skrift også.
10. *Bruk ørekontrollen*
Venn deg til å lese høyt for deg selv det du har skrevet. Det kan hjelpe deg til å sile bort de mest papirknitrende uttrykkene.

7.6.5 Kildehenvisninger

Presentasjonens troverdighet er avhengig av at det refereres til kildene på en oversiktlig og fullstendig måte. Dette har først og fremst å gjøre med at opplysninger skal kunne etterprøves og vurderes, og at andres åndsverk skal beskyttes. For øvrig henvises det til lov om opphavsrett til åndsverk av 12 mai 1961. Kildehenvisningene skal gjøre det mulig å identifisere kildene og gjenfinne dem.

Det finnes standardiserte normer for angivelse av referanser og oppsett av kildelister. Du må bestemme deg for en standard og følge denne konsekvent.

Når du bruker sitater, skal du utheve disse slik at det blir enkelt for leseren å se hva som er sitater og hva som er din egen tekst.

Du kan markere et sitat ved hjelp av anføreslestegn.

Lange sitat (over fem linjer) skal ha linjeavstand 1, med innrykk.

Ved både direkte sitat og omskrivninger skal kilden angis.

Dette kan skje på ulike måter, alt etter hvilken standard du har valgt å følge. For eksempel:

- Oppgi forfatter/ansvarlig, utgivelsesår og sidetall i parentes i den løpende (Spangen 2006, s. 23). Ved et slikt system skal det alltid settes opp en fullstendig litteraturliste i slutten av dokumentet.
- Fotnote eller sluttnote. Det er viktig å bestemme seg for hva en skal bruke notene til. En fingerregel er at noter brukes enten til utfyllende forklaring eller til referanser. Notene nummereres fortløpende.

- Ved førstegangsreferanse til en kilde skal henvisningen være fullstendig, slik at forfatter, årstall, *tittel* (i kursiv), utgiver, volum/nummer og side- eller punkthenvi­sing kommer med. Ved henvisning til en artikkel i et tidsskrift skal artikkelens tittel oppgis før *tidsskriftets tittel* (i kursiv). Senere henvisninger til samme kilde kan være i kortere form. Dersom kilden forekommer i flere noter som ikke følger direkte etter hverandre brukes forfatterens navn, eventuelt overskrift/tittel på kilden, samt op cit (opus citatum: det anførte verk) og eventuelt side-nummer.

Dersom det skal vises til samme kilde i flere sitat som følger direkte etter hverandre, brukes Ibid (Ibidum: samme sted), samt eventuelt sidenummer (Ibid.: s 8). Gjennomfør ett system, *enten* fotnoter eller sluttnoter *eller* parenteshenvisninger.

7.6.6 Kildeliste

En kildeliste er en oversikt over alle kildene du har henvist til i utredningen. Her inngår både skriftlige (trykte og elektroniske), og muntlige kilder. Listen følger umiddelbart etter siste kapittel (på ny side) og pagineres i sammenheng med hoveddelen. Listen skal være i alfabetisk rekkefølge etter forfatterens etternavn. Dersom ingen forfatter er angitt, brukes publikasjonens tittel. Dersom dokumentet henviser til kilder av samme forfatter, og de er publisert samme år markeres dette med en bokstav bak årstallet, eksempel (Whitmore 1998a, s. 83).

Den generelle formen og rekkefølgen er:

Forfatter, A.A. & Forfatter, B.B. (Utgivelsesår). *Tittel: Undertittel.* Utgivelsessted: Utgiver.

Eksempler:

- Macintyre, D. G. F. N. (1961). *The Battle of the Atlantic*. New York: Macmillan.
 - Dølven, S. (1999). Rapport fra NYST-prosjektet. *Struktur og kriterier for elektronisk informasjon*. <http://www.uio.no/usit/Utviklingsseksjonen/nyst/struktur.html>. Sist oppdatert 20.01.2003. Benyttet kilde 03.03.2003.
 - *Kvalitet i distribuert data*. <http://www.uio.no/usit/prosjekter/datakvalitet.com>. Sist oppdatert 19.12.2002. Benyttet kilde 05.03.2003.
 - *Lov om grunnskolen*. Kirke-, utdannings- og forskningsdepartementet, 13.06.1969, § 2, pkt 2, ledd a.
 - St.meld. nr. 16 (1992-93): *Hovedretningslinjer for Forsvarets virksomhet og utvikling i tiden 1994-98*. Forsvarsdepartementet.
 - NOU 1986: 26. *Med viten og vilje*. Kirke-, utdannings- og forskningsdepartementet.
 - Rundskriv F-36/81 (18.02.1981): *Skoletur for elever i grunnskolen*. Oslo: Kirke-, utdannings- og forskningsdepartementet. Referanse: 1981/12345-2/ABC/KUF/1.
 - *Håndbok i lederskap for Luftforsvaret*. (1995). Luftforsvarsstaben. Ny utgave. HFL 400-1.
 - *Pedagogisk-psykologisk ordbok*. (1991). Oslo: Kunnskapsforlaget
 - Andreassen, T. A. (1995). Har aldri sett mafia. *Aftenposten* (09.11.95 nr 351 – morgenutgave), s 4.
 - Intervju med professor J. Sanne, Direktør NUPI. Oslo 12 februar 1998.
- (Intervjuer bør tas ut i egen liste).



7.7 De vanligste skriftlige presentasjonsformene i stabens saksbehandling

Det vil i den løpende tjenesten være behov for å presentere resultatet av forskjellig typer arbeid. Ofte skjer dette for å orientere øvrige stabsmedlemmer, eller som grunnlag for å treffe beslutninger. Forsvaret har standardisert disposisjonsformen for dette i Tff Kl 2, Gr 210. De vanligste presentasjonstypene ved fredsmessig stabstjeneste er;

- fullstendig stabsstudie,
- anbefaling med motivering,
- sakssammendrag,
- tjenesteskriver,
- notat,
- memorandum, eller memo.

7.7.1 Stabsstudier og anbefaling med motivering

Se kapittel 6.

7.7.2 Sakssammendrag

Sakssammendrag benyttes blant annet for å:

- Gi sjefen kortfattet og hensiktsmessig informasjon om en sak eller et dokument.
- Anbefale underskrift eller godkjenning av et dokument.
- Informere om et agendapunkt eller en sak som skal diskuteres på en konferanse eller et møte.

Et sakssammendrag er ikke bundet av eventuelle originaldokumenters form og språk. Stoffet kan redigeres om for å gjøre det lettere å lese, men det må vises varsomhet så ikke meningen forvrenges. Ved utarbeidelsen må vi påse at:

- Det tas hensyn til sammendragets hensikt, og hvem som er mottaker.
- Språkføringen er klar, med korte, konsise setninger.
- Sammendraget ikke blir for langt, maksimalt en til halvannen side.
- Fremstillingen er nøytral og korrekt.
- Egne kommentarer og vurderinger er klart markert eller angitt, herunder eventuelt stabens syn og forslag til fremtidig policy.
- Alle hovedpunktene er omtalt, og at rekkefølgen i fremstillingen er logisk.
- Sammendraget kun har vedlagt relevante dokumenter.
- Referanser og henvisninger angis nøyaktig (hvem sa hva).

Et sakssammendrag skal normalt inneholde:

- Hensikt.
- Bakgrunn; begrunnelsen for at saken fremmes med referanse til relevante dokumenter.
- Sammendraget; her fremheves de viktigste faktorene, om nødvendig med henvisning til relevante dokumenter eller kilder. Drøftingen kan være en enkel fremstilling av fakta, eller argumenter og vurderinger, som fører frem til konklusjon og anbefaling.
- Konklusjon og anbefaling.

Sammendraget kan settes opp som memo, notat eller skriv. Skal det legges graderte dokumenter ved sammendraget, bør det sendes fram som et notat eller skriv slik at det blir lettere å registrere og kopiere de graderte vedleggene. Vedlegg D viser et eksempel på sakssammendrag.

7.7.3 Tjenesteskiv og adressering

Tjenesteskiv skal nyttes til formelle meddelelser fra staben til eksterne institusjoner eller personer. Slike skriv skal alltid adresseres til avdeling og ikke til enkeltpersoner.

7.7.4 Notat

Notater brukes internt i en avdeling, og kan blant annet nyttes til å:

- Anmode om eller meddele opplysninger av betydning for saksbehandlingen.
- Gi vurderinger eller diskusjonsinnlegg.

- Fremme anbefalinger.
- Bekrefte muntlige avtaler.
- Gi saksbehandlere retningslinjer, tidsfrister, samordningskrav og liknende.

Disposisjonen i notatet kommer an på innholdet.

7.7.5 Memo

Et memo (memorandum) benyttes når man som person skal meddele seg til en annen saksbehandler, sjef eller til et internt ledd i staben eller avdelingen. Hensikten kan være å redegjøre for eller minne om en bestemt sak. Et memo kan sendes ut som vedlegg til et tjenesteskiv. Memo er vanligvis et uregistrert dokument, og kan kastes eller makuleres når innholdet ikke lenger er aktuelt.

Det er ikke et skarpt skille mellom et notat og et memorandum.

7.7.6 E-post

Elektronisk post er oftest benyttet som et *uformelt* medium for utveksling av synspunkter. Saksbehandler er ansvarlig for at journalpliktig og arkivverdig saksinformasjon i form av e-post skal journalføres.

7.8 Muntlige presentasjoner i stabsarbeidet

7.8.1 Forberedelser til muntlige presentasjoner

Gode forberedelser er nøkkelen til en vellykket presentasjon. Budskapet som presentasjonen skal formidle må presenteres på en klar, fullstendig og overbevisende måte. En må også forberede svar på mulige spørsmål eller kritiske kommentarer fra tilhørerne.

Formålet med presentasjonen må gjøres klart, og vil normalt kunne utledes av oppdraget. Så må en vurdere målgruppens inn-sikt og forkunnskaper om emnet. Med utgangspunkt i dette, og disponibel tid, bygges redegjørelsen opp slik at formålet oppnås. Nødvendig informasjon må samles inn, redigeres og formuleres på en måte som passer inn i presentasjonen. Hovedmomentene må trekkes frem, slik at de avgjørende faktorene virkelig oppfattes av tilhørerne og ikke drukner i mengden av opplysninger. Oppbyggingen må være logisk, slik at sammenhenger og vurderinger kommer klart frem. Delkonklusjoner er viktige, avslutt alltid en vurdering, en sammenligning eller en argumentasjonsrekke med en kort oppsummering av hva som er valgt og hvorfor, før presentasjonen fortsetter med neste moment. Dette gjør det enklere for tilhørerne å følge med under presentasjonen. De vil også lettere kunne se hvilke deler av argumentasjonsrekken og konklusjonene de eventuelt er uenige i.

I de fleste situasjoner vil det være hensiktsmessig å lage et fullstendig manuskript. For at fremføringen ikke skal bli for bundet av manuskriptet, kan stikkord eller viktige momenter utheves i teksten, eller føres ut i margin på manuskriptet. Språket bør være



klart, enkelt og konsist. For å beregne *fremføringstid* kan man ta utgangspunkt i en talehastighet på ca 130 ord i minuttet. For viktige redegjørelser kan det være nyttig å gjennomføre en fullstendig generalprøve for å kontrollere både innhold, form, fremføring og tidsbruk.

Lokalene der presentasjonen skal gjennomføres må kontrolleres, slik at man er fortrolig med lokalets muligheter og begrensninger. Behovet for tekniske hjelpemidler må vurderes og forberedes. Ved riktig bruk kan hjelpemidler bidra til å lette oversikten, fremheve og illustrere viktige deler av innholdet og skape variasjon i fremstillingen. Ved overdreven bruk kan man risikere at de viktige poengene drukner i mengden av inntrykk.

7.8.2 Fremføring - presentasjonsteknikk

Dårlig fremføring kan hindre at budskapet kommer frem. En foredragsholder bør derfor legge vekt på følgende. (Smith 2004; Torgersen 2005):

- Hev hovedargumentene. De viktigste poengene bør nevnes både tidlig og til slutt i presentasjonen.
- Være klar, tydelig og balansert i uttrykksmåten: Bruk kjente ord og uttrykk, tydelig artikulasjon og tilpasset stemmевolum.
- Gi viktige ord og uttrykk et ekstra trykk, eller vent litt før viktige ting sies (poengteringspause).
- Talehastigheten bør normalt være noe langsommere enn vanlig samtale tempo. Et utgangspunkt kan være ca 130 - 160 ord i minuttet. Talehastigheten må tilpasses naturlig stemmebruk, budskapets kompleksitet, målgruppe og situasjon.
- Tilhørerne må gis tid til å fordøye de forskjellige momentene før en går videre til neste forhold.
- Fang tilhørernes oppmerksomhet både med stemme og kroppsspråk. Bruk variasjon i stemmen (volum og hastighet), og bruk eksempler som målgruppen kjenner seg igjen i.
- Bygg gjerne opp presentasjonen slik at deltageres nysgjerrighet pirres ved å plante forventninger om hva som skal sies.
- Unngå uvaner og annet som kan distrahere tilhørerne, men utnytt personlig stil og personlighet. Husk: Det er i utgangspunktet ikke selve uvanene som stjeler oppmerksomhet, men varigheten og gjentakelsene av disse.
- Vær forberedt på spørsmål, og ha nødvendig bakgrunnsstoff tilgjengelig: Still også spørsmål til deltagerne hvis det passer inn i presentasjonen. Bruk også såkalte passive spørsmål, det vil si at man stiller spørsmål selv (for å aktivere deltakerne), men svarer selv.
- Vent ca. 5 sekunder før spørsmål besvares for å gi tid til å tenke igjennom spørsmålet.
- Vær forberedt på endringer i tidsdisponeringen. Pass likevel på å sette av nok tid til en rolig avslutning med oppsummering av hovedpunktene.

Et godt og enkelt språk og en personlig og naturlig framtreten vil bidra til en god formidling av budskapet. En fremføring preget av personlig engasjement og overbevisning, kombinert med en behersket og avbalansert framtreten, vil bidra til driv i presentasjonen og et vellykket resultat.

7.8.3 Visuelle hjelpemidler

Ofte vil formidlingen tjene på at talen suppleres med visuelle hjelpemidler, eksempelvis powerpoint. Oppfattelseevnen styrkes når mottakeren kan bruke flere sanser samtidig. Man må imidlertid være påpasselig slik ikke det visuelle tar oppmerksomheten bort fra det talte, eller omvendt. Viser man bilder eller stikkord på tavle eller lerret må det være tydelig sammenheng mellom bilde og tale. Tilhørerne må få hjelp til å konsentrere oppmerksomheten mot det budskapet formidleren til en hver tid vil ha fram.

Ved bruk av visuelle hjelpemidler bør en vurdere:

- Lysbilder bør ikke være overfylte, få og viktige poeng gjør best inntrykk. Husk likevel på at i visse sammenhenger kan noen få detaljerte lysbilder med for eksempel modeller og tekst, som trinnvist forklares og kommenteres, være en bedre pedagogisk og praktisk løsning enn om informasjonen fordeles over mange lysbilder/plansjer.
- Bruk av relevante bilder kan være en god støtte til den muntlige presentasjonen.
- Teksten bør ikke være for lang. Korte og enkle setninger er best.
- Skriften må være leselig, også for de bakerste i salen.
- Bruk gjerne farger når noe skal utheves, lag illustrasjoner som er store og lett synlige.
- Bruk spesielle fremvisningseffekter med varsomhet.

- Stå på siden av visualiseringen slik at alle kan se.
- Bruk pekestokk eller laserpeker om nødvendig. Pek i så fall lenge nok på det punktet som omtales, slik at deltakerne rekker å rette oppmerksomheten mot det som fokuseres (unngå ”sveiping”, det vil si at pekeren bare sveiper over skjermen).
- Unngå ”minutt-tragedien”, det vil si for mange plansjer på kort tid (fingerregel: *maks* 15 plansjer pr. 40 min – men, dette er naturligvis avhengig av blant annet budskapets kompleksitet, målgruppe og antatt dialogfrekvens under presentasjonen).
- Kombinerer og varierer visuelle hjelpemidler med andre hjelpemidler (eksempelvis filmsekvenser, tavle, flip-over og presentasjonsteknikker som nevnt over).
- Vurder om handouts skal deles ut før eller etter presentasjonen, eller i det hele tatt.
- Husk at hjelpemidlene bare er en støtte ved formidlingen – ikke la hjelpemidlene overta hele formidlingen av budskapet, slik at du kommer i andre rekke.

7.8.4 Brief

Brief er den vanligste formen for muntlig presentasjon i stabs-tjenesten. Med brief forstås en kort presentasjon av en sak. Hensikten med en brief vil bli å være å fremlegge en sak for å få sjefens avgjørelse, eller å gi informasjon til sjef, medarbeidere eller besøkende. Briefen må være godt forberedt, gjennomarbeidet, kort og presis (to the point). Briefen bør trenes på forhånd. Det finnes en rekke forskjellige typer briefen. Det finnes en del formaliserte briefen i Forsvaret, for eksempel Mission Analysis Brief og Decision Brief. Malene for disse briefene er beskrevet i COPD. Det finnes også andre standardiserte briefen. Disse er beskrevet i faglige direktiver innenfor det respektive fagfelt.



7.9 Litteratur

Smith, K. (2004). *Presentér – effektive presentasjonsteknikker*. Oslo: Gyldendal akademiske.

Spangen, I. C. (2006). *Referansehåndboken*. Oslo: Spartacus.

Tjenestereglement for Forsvaret, Kl 2, Gr 21. *Kontortjeneste*. 01.01.(1985).

Tjenestereglement for Forsvaret, Kl 2, Gr 210. *Kontor- og Stabstjeneste*. Tillegg datert 26.10.(1995). (FOMAL).

Torgersen, G. E. (2001). *Referer riktig*. Stjørdal: Læringsforlag.

Torgersen, G. E. (2005). *Profesjonell presentasjonsteknikk – for ledere og brifere*. Stjørdal: Læringsforlaget.

Vinje, F. E. (2004). *Skriveregler*. Oslo: Aschehoug forlag.

8

Møter i stabsarbeid



8.1 Innledning

Møter velges som arbeidsform fordi felles innsats fra flere mennesker skal gi et effektivt utbytte. Det er ønskelig at deltakerne bidrar med sitt engasjement og sine synspunkter, kunnskaper og erfaringer. Møtet må betraktes som en organisasjon, ofte helt uten formelle regler eller med uformelle styrende normer.

8.2 Møtemetodikk og videokonferanser

Stabsvirksomheten i Forsvaret er i stor grad preget av møter og konferanser. Et godt planlagt og gjennomført møte kan være en effektiv arbeidsform. Et vellykket møte bidrar til utveksling av kunnskap og erfaring, utvikling av toleranse, styrking av fellesskapsfølelsen, motivering for egne oppgaver og inspirerer til å tenke konstruktivt. Erfaring viser at de forholdene som gjør et møte vellykket normalt er knyttet til emnet, arrangementet og til ledelsen av møtet. Hvert møte legger beslag på arbeids- eller fritiden til møtedeltagerne. Før forarbeidene til et møte begynner, bør initiativtakeren derfor stille seg selv følgende spørsmål:

Tabell 3. Suksesskriterier for et vellykket møte.

EMNET	ARRANGEMENTET	MØTELEDELSEN
Interessant emne	God bekjentgjørelse	Tydlig agenda
Aktuelt emne	Gode forberedelser	God møtedisiplin
Veldefinert emne	Hensiktsmessig lokale	Stimulerende møteleder
Passe stort emne	Passe antall deltakere	Aktivisering av møtedeltakerne
Passende antall emner	Riktige deltakere	Utarbeidelse av gode konklusjoner
	Rett tidspunkt	Klart og dekkende referat
	Passende møtelengde	

- Er det nødvendig å holde dette møtet?
- Kan vi løse saken ved hjelp av telefon, videokonferanse, e-post eller annen direkte kontakt?
- Kan møtet utsettes og saken tas opp i forbindelse med et annet, planlagt møte?
- Er tidspunktet riktig?
- Hva vil skje hvis møtet ikke blir holdt?
- Møter er kostbare, er det resultatet vi kan få verd prisen?

Ved bruk av videokonferanser er det viktig å passe på at utstyret kobles opp og testes av kompetent personell for å sikre at alt fungerer når møtet starter. Deltagerne må være på plass i god tid. Videokonferanser er en møteform som setter store krav til nøyaktige forberedelser. Dette innebærer at agendaen bør være kjent av møtedeltagerne i god tid før møtet, slik at den enkelte får tid til å forberede seg grundig.

Ved videokonferanser med mange deltagere og grupper må lederen påse at alle deltagerne i de ulike gruppene bidrar (involvering). Møtelederen må også påse at agendaen følges. Beslutninger bør noteres underveis i møtet - gjerne på en delt flate, det vil si et skjermbilde som alle deltakere ser. Det er også en fordel om både leder og deltagere kan trene på å gjennomføre videokonferanser før virkelige møter avholdes. Kommunikasjon via digitale flater og skjermer krever høyt presisjonsnivå i uttrykksformene.

Bruk STHS: S - Snakk (ekstra) *Sakte*,
 T - Snakk (ekstra) *Tydelig*,
 H - Snakk *Høyt*,
 S - *Se* inn i kamera.

Bruk i tillegg vanlige presentasjonsteknikker.

8.3 Møteformer

Møter som stabspersonell kan bli pålagt, eller har behov for å delta i, kan grovt inndeles i:

- Sjefsmøter (eventuelt kommandogruppermøter).
- Stabsmøter.
- Drøftings- og forhandlingsmøter.
- Prosjekt- og utvalgsmøter.
- Informasjonsmøter.

Sjefsmøter er sjefens møte med sine nærmeste medarbeidere, og er et av sjefens virkemidler for å utøve effektiv ledelse. Sjefsmøtet skal bidra til å styrke kommunikasjonen og samarbeidet mellom deltakerne, og det gir medarbeiderne førstehånds kjennskap til sjefens intensjoner, retningslinjer og mål. Ved operative avdelinger kan denne typen møte betegnes *kommandogruppermøte*.

Betegnelsen sjefsmøte brukes også om sjefens møte med underlagte eksterne sjefer.

Stabsmøter kan benevnes etter sin hensikt, eksempelvis:

- *Planleggingsmøter* hvor planer utarbeides i samarbeid mellom offiserer fra berørte enheter. Det er normalt sjefen for ansvarlig stab eller avdeling som tar initiativet til og ofte også leder møtene.
- *Samordningsmøter* brukes i saksbehandlingen internt i staben, eller mellom staben og representanter fra berørte enheter. Samordningsmøter bidrar til grundig og troverdig saksbehandling, og kan gjennomføres på alle trinn i arbeidet.

Vanligvis tar sjefen for den institusjonen, staben eller avdelingen som har ansvaret for det aktuelle saksområdet, initiativet til møtet.

- *Problemløsningsmøter* har til hensikt at deltakerne skal samarbeide om å løse et problem - eller enes om en anbefaling i en gitt sak.
- *Drøftings- og forhandlingsmøter* gjennomføres på mange saksområder, eksempelvis arbeidsavtaler, lønsspørsmål og materiellanskaffelser. Møtene holdes på alle nivå i Forsvaret; sentralt, regionalt eller lokalt.
- *Prosjekt- og arbeidsgruppemøter* gjennomføres som et ledd i prosjekt- eller arbeidsgruppens arbeid med å løse den pålagte oppgaven.
- *Informasjonsmøter* har som formål å spre kunnskap om en sak eller fagområde, gjerne til en stor gruppe av deltagere.

8.4 Forarbeid til møter

8.4.1 Planlegging av møter

Hensikten og målet med møtet må være klart definert, og formulert slik de senere skal uttrykkes i møteinnkallingen. Hensikten kan bestemme disponeringen av møtet. Hensikten og målet vil også være av betydning for å bestemme hvor mange som skal delta på møtet og for å motivere den enkelte deltaker. Hensikten med et møte kan være å:

- informere (allmannamøter),
- koordinere (postmøter, budsjettmøter, planmøter),
- finne nye konstruktive løsninger (ledergruppemøter, komitémøter, prosjektgruppemøter, planleggingsmøter),
- ta beslutninger (sjefsmøter, rådsmøter, styremøter),
- drive opplæring (informasjonsmøter, fagkonferanser),
- bidra til avklaring og enighet,
- få støtte for tiltak.

Antallet deltakere betyr mye for møtets nytte og deltakernes utbytte. Det bør derfor ikke være for høyt. Nedenfor er det gitt en norm for antall deltakere på ulike typer møter.

Tabell 4. Norm for antall deltakere under møter.

MØTETS FORMÅL	DELTAKERANTALL
Informerende	Uvesentlig for møtets kvalitet
Koordinerende	Opp til 15
Løsningsorientert	4 til 6
Besluttende	4 til 6
Opplærende	4 til 6 i gruppeaktiviteter - helst ikke over 25 i plenum hvis dialog ønskes

Hvis det blir for mange deltakere, bør man vurdere å holde to møter eller om alle må delta på hele møtet. Møteansvarlig bør også vurdere å dele opp i undergrupper i visse faser av møtet. For mange deltakere gir ofte lite effektive møter. Det er viktig å velge ut de rette deltakende avdelinger eller personer. Her er mange kryssende hensyn, men det er vesentlig å innkalle;



- de som har interesse av møtet,
- de som har kunnskaper som kan komme møterestultatet til gode,
- de som har en slik stilling i sin enhet at de kan bidra til at møtekonklusjonene blir iverksatt.

Møtetid og -sted må som regel koordineres før innkallingen sendes, for å sikre at viktige deltakere kan komme til møtet. I planleggingsfasen bør man ha alternative møtetider i reserve, og sikre seg at møtelokalet er disponibelt også for alternativene.

Dersom ikke andre forhold binder for valg av sted, bør møtestedet velges slik at den samlede kostnaden til reiser blir minst mulig.

Møtelederen er en nøkkelperson, og må velges med omtanke. Møtet må ledes på en måte som ikke er dominerende, men likevel skaper klarhet og framdrift i møtet, og som bidrar til aktivitet blant deltakerne. En viktig funksjon vil ofte være å dempe motsetninger blant møtedeltakerne. Møtelederen må sørge for å trekke konklusjoner og bringe konklusjonene videre i beslutningsprosessen.

Forhåndskunnskap om emnet og møtedeltakerne setter møtelederen i stand til å tenke igjennom sannsynlige standpunkter, meningsforskjeller og kilder til uenighet. Møtelederen bør notere seg de punktene som må diskuteres, og planlegge den presentasjonsformen som bidrar best til å skape klarhet.

8.4.2 Formålet med møtet

Den som planlegger møtet må bestemme møtets mål. Diskusjonsplanen må ta sikte på å nå målet. Et opplysende møte kan forberedes med en enkel diskusjonsplan, mens et møte som skal komme frem til løsning i en vanskelig sak krever en nøye utarbeidet plan.

8.4.3 Innkalling

Innkalling til et møte må skje i god tid. Innkallingen bør inneholde;

- møtets hensikt og mål,
- dag, dato og møtested,
- tidspunkt for start og slutt,
- sak(er) som skal behandles, eventuelt frist for kommentarer til sakslisten,
- hvilke deltakere som er invitert,
- navn på møteleder,
- navn og telefonnummer til den som skal ha svar på om den innkalte kommer, eller sender stedfortreder,
- praktiske detaljer som angår bevertning, parkering, mottak av meldinger mv,
- saksliste,
- eventuelt bakgrunnsstoff (som vedlegg).



Er møtet mindre formelt kan innkalling og saksliste kombineres i ett dokument. Hvis noen av deltakerne skal forberede eller orientere om enkelte av sakene på sakslisten, må dette opplyses spesielt.

8.4.4 Sakslisten

Sakslisten bør være tilstrekkelig detaljert, og til en viss grad gjenspeile diskusjonsplanen. For viktige møter kan det være hensiktsmessig å gi institusjoner som skal delta på møtet utkast til saksliste. Slik kan de gi merknader og øve innflytelse på møteplanen. En oversikt over aktuelle dokumenter skal følge med eller stå på sakslisten. Hvis møtedeltakerne ikke har de nødvendige dokumentene tilgjengelige, skal de som regel tilsendes kopier eller et sammendrag.

Erfaring tilsier at mange møtedeltakere ikke setter seg inn i stoffet før møtet. Derfor bør man allerede i innkallingen prøve å vekke interessen deres for emnet. Dette kan skje ved at man gir sakslisten form av spørsmål i stedet for de tradisjonelle punktene. Spørsmål setter tankene i arbeid med å finne svar.

8.4.5 Administrative forhold

Hjelpemidler og administrative forhold må være klargjort på forhånd. Hjelpemidler er nesten like viktige for et møte som for et foredrag. De administrative og sikkerhetsmessige forholdene må ordnes i god tid. Dagen før møtet kontrolleres at;

- lokalet er reservert,
- forstyrrelser unngås (av telefon, besøk, reparasjoner, rengjøring, gatearbeid eller liknende),
- nødvendig utstyr er på plass og i god stand (skrivepapir og -saker, flippover, tusjpenner, tavle og kritt, overhead prosjektør, IT-utstyr),
- bordplasseringen er hensiktsmessig,
- eventuell kaffe- og matservering er avtalt.

Bruk av hjelpemidler er spesielt aktuelt ved innledninger. Det kan også være deltakere som i forbindelse med innlegg vil presentere medbrakt stoff eller visualisere sine synspunkter. Behovet for hjelpemidler bør derfor avklares på forhånd, slik at nødvendig materiell er til stede i lokalet. Normalt bør hjelpemidler for visualisering være fast inventar i møterommet.

Visualisering av hovedpunkter, forslag eller lignende kan bidra til å spare tid, redusere misforståelser og lette diskusjonen. Ved bruk av hjelpemidler bør man ta hensyn til følgende regler:

- Planlegg på forhånd, lag en liste over det som skal visualiseres og følg den nøye.
- Ha alt klart før møtet begynner, og planlegg med alternativer i tilfelle teknikken svikter.

8.4.6 Møtets formelle karakter

Hensikten og formen bestemmer møtets formelle karakter. I stabstjenesten brukes både formelle og uformelle møter.

Den formelle form karakteriseres ved at møtet anvender en disiplinert diskusjonsteknikk etter fastsatte regler. Møtelederen er ordstyrer og dirigerer diskusjonen innenfor en streng ramme. Den formelle formen bør brukes hvis møtedeltakerne representerer mange forskjellige institusjoner. Den brukes også når møtet har til hensikt å få frem prinsipielle syn, eller hvis tiden er knapp og det skal fattes viktige prinsippvedtak.

Den uformelle møteform er preget av frie samtaler, ofte uten noe klart mønster. Den uformelle formen brukes ofte internt i staben, spesielt ved gjennomføring av problemløsningsmøter. En fare ved denne møteformen er at møtet blir lite effektivt med stort tidsforbruk.

I enkelte tilfeller kan det være ønskelig å kombinere de to formene. Møtet ledes da formelt så lenge deltakerne uttaler seg på vegne av sine institusjoner, eller gir prinsipielle eller faglige utredninger. Senere i møtet kan så diskusjonen om sakens forskjellige sider ledes som en fri meningsutveksling uten referat. Om nødvendig kan man i møtets siste del gå tilbake til den formelle formen for å avklare og registrere eventuelle konklusjoner i referatet.

8.5 Gjennomføring av møter

8.5.1 Åpning av møter

Det er normalt møtelederens oppgave å være vert for de som er invitert. Han eller hun skal ta imot deltakerne, sørge for eventuelle presentasjoner og i det hele opptre slik at møtedeltakerne føler seg velkommen. Møtet bør begynne presis. Dersom noen av deltakerne kommer for sent skal de tas imot på en høflig og hjelpsom måte.

Vanligvis spør møtelederen om det er kommentarer til sakslisten (dagsordenen) og tidsplanen. Møtelederen bør, hvis det er mulig, finne ut om noen deltakere er uenige i hensikten og målet med møtet. Møtelederen må alltid være forberedt på slike merknader, og må kunne begrunne sin plan for møtet med en god og bestemt argumentasjon. En uforberedt møteleder kan ellers risikere å få forstyrret møteplanen og raskt miste grepet på møtet. Møtelederen skal imidlertid ikke se bort ifra at forslag om endringer kan være fornuftige og derfor bør følges.

Deretter starter presentasjonen av første punkt på sakslisten. Problemene som skal behandles må formuleres klart, og på en måte som bidrar til å motivere for bidrag til løsning.

Hovedelementer i en slik formulering kan være;

- hvor lenge problemet har eksistert,
- nåværende tilstand,
- hvorfor vi bør løse problemet.

8.5.2 Saksinnledninger

Saksinnledningen må tilpasses etter hvor godt deltakerne er forberedt, hva de vet om saken og sakens art. I diskusjonsplanen fastlegges hvilke opplysninger møtelederen selv skal gi, og hva som skal gis av utpekte møtedeltakere eller andre sakkyndige.

8.5.3 Styring av diskusjoner under møter

De fleste formelle møter bør styres, og retningslinjene for gjennomføring klargjøres ved starten av møtet. Dette gir grunnlag for fri og sikker opptreden hos møtedeltakerne, samtidig som det kan sikre at møtet får en struktur, der tid og menneskelige ressurser blir utnyttet mest mulig effektivt. Særlig under diskusjonen vil det være vesentlig at møtelederen klarer å styre på en konstruktiv måte. Under styringen kan det være viktig å;

- trekke frem deltakernes meninger, synspunkter og erfaringer,
- sørge for at alle deltar,
- holde diskusjonen til emnet,
- unngå personlige rivninger,
- bruke spørreteknikken: *hvem, hva, når, hvor, hvorfor* og *hvordan*.

Det er viktig å aktivisere alle deltakerne. En trent møteleder vil raskt se hvem som er passive, og ved spørsmål søke å trekke dem inn i diskusjonen. Likeledes kreves det en viss takt når møtelederen må avbryte en deltaker som ikke holder seg til saken, eller som blir for engasjert. Møtelederen må ikke være for dominerende, og må samtidig passe på at enkelte deltakere ikke blir for dominerende eller avbryter andre. Det kan føre til at deltakerne føler seg hemmet og unnlater å komme frem med alle relevante argumen-



ter. Samtidig må møtelederen styre diskusjonen og innta en holdning som virker disiplinerende, slik at man unngår at folk snakker i munnen på hverandre. Møteleder må sørge for at diskusjonen holder et riktig tempo, og at tidsplanen holdes. Samtidig må møtelederen holde et våkent øye med at viktige spørsmål blir besvart og ikke blir hengende i luften.

Underveis må møtelederen avklare diskusjonen, slik at den får fremdrift eller slik at den kan avsluttes. Slike avklaringer nyttes for å;

- klargjøre hva det er enighet om og hva det er uenighet om,
- bli klar over graden av den enkeltes overbevisning,
- formulere delkonklusjoner,
- sørge for forståelse og oppslutning.

8.5.4 Bruk av spørreteknikker i møteledelsen

De spørsmålene møtelederen stiller bør fungere som virkemidler for å nå målet med møtet. Bevisste spørsmål avpasset etter gruppens egenart, kan være møtelederens viktigste hjelpemiddel for å engasjere deltagerne og skape et effektivt møte. På den annen side kan ubevisst eller ubetenksom spørsmålsstilling fra møtelederen drepe all kreativitet, dynamikk og kommunikasjon, og derved ødelegge møtet. Møtelederen kan bruke spørsmål blant annet for å;

- starte en meningsutveksling,
- forandre diskusjonens retning,
- få fram fakta,
- få alle til å delta,
- sette fart i møtet,
- bremse på diskusjonstempoet,
- avslutte diskusjonen,
- få fram konklusjoner.

Vi kan i møtesammenheng skille mellom ulike typer spørsmål, slik som beskrevet nedenfor.

Direkte spørsmål brukes blant annet for å skaffe diskusjonsstoff, for å trekke en passiv deltaker inn i diskusjonen eller for å avvise sidespor til diskusjonen. Direkte spørsmål er rettet til en navngitt person i gruppen. Adresseringsmåten brukes særlig hvis en deltaker har spesielle erfaringer, kunnskaper eller meninger som bør inn i diskusjonen. Når en person åpenbart synes "fraværende" kan et direkte spørsmål være hensiktsmessig. Det samme gjelder hvis en deltaker snakker om noe som synes å være helt på siden av saken. Man kan da forsøke å bringe saken inn på rett spor ved å stille direkte spørsmål.

Gruppespørsmål brukes for å aktivisere deltakerne eller øke tempoet i fremdriften. Spørsmål rettet til alle bidrar til å holde gruppen aktiv, sette fart i tankevirksomheten og få fram forskjellige synspunkter. Hvis møtelederen bruker for mange gruppespørsmål kan imidlertid deltakerne etter hvert la være å si noe med mindre de blir spurt.

Returspørsmål kan brukes når lederen selv får et direkte spørsmål fra en annen møtedeltaker. Gjelder spørsmålet informasjon som møtelederen er alene om å ha, skal han/hun selvfølgelig svare. I andre tilfeller kan det være bedre å sende spørsmålet videre. Spørsmålet kan returneres til den som stilte det, det kan sendes videre som direkte spørsmål til en annen deltaker, eller det kan returneres som et gruppespørsmål. Dette kan være en god fremgangsmåte for å skape dynamikk og fremdrift i møtet, samt å aktivisere og forplikte møtedeltakerne.

Informasjonsspørsmål stilles for å få fram konkrete fakta. Såkalte "ja eller nei spørsmål" hører til denne kategorien. Slike spørsmål er som regel nødvendige under møter, men lederen bør likevel prøve å begrense bruken. De fører lett til en formell stemning med møtelederen som autoritet.

Utdypende spørsmål vil ofte være en oppfølging av informasjonsspørsmålene. Hensikten med slike spørsmål kan være å belyse komplekse sammenhenger. Utdypende spørsmål kan videre også brukes for å avklare hva en deltaker egentlig mener og hvilke erfaringer og holdninger som ligger til grunn for meningene. Dette vil gi et bedre grunnlag for å forstå og vurdere det deltakeren sier.

Ledende spørsmål er spørsmål som påvirker deltakerne eller diskusjonen i en ønsket eller bestemt retning. Man kan bruke dem som antydninger, eller de kan formuleres kraftigere og gis en mer utfor-

drende karakter. Bevisst, kontrollert og forsiktig bruk av ledende spørsmål kan være et hensiktsmessig og effektivt hjelpemiddel for møtelederen. Er møtelederen ubevisst eller ukontrollert i sin bruk av ledende spørsmål, kan han/hun lett påvirke diskusjonsforløpet i større grad enn planlagt, selv om møtelederen ikke ønsker å dominere.

8.5.5 Kommunikasjon mellom møtedeltakere

Som i andre samarbeidssituasjoner er god kommunikasjon mellom møtedeltakerne en forutsetning for et vellykket møteresultat.

Innsikt i kommunikasjons- og gruppepsykologi er her verdifull. Kjennskap til og forståelse av hvordan en selv virker og reagerer på andre vil i høy grad bidra til et mer effektivt møte.

I møter er det særlig viktig å sørge for at deltakerne hører på hverandre, og oppfatter det andre sier noenlunde korrekt. Hvis ikke spilles tiden unødig og møtet blir lite effektivt fordi folk snakker forbi hverandre. Møtelederen kan formulere det han/hun tror partene mener og be om kommentarer, eller be partene gjenta og presisere sine synspunkter. Møtelederen må også være på vakt mot fagsjargong og terminologi som ikke alle forstår. Spør gjerne de som bruker mange fremmedord og forkortelser om de kan bruke enklere språk. Vær høflig!

Mange hører ikke ordentlig etter når andre snakker. Dette skjer ofte fordi den som lytter vender sin oppmerksomhet bort fra den som snakker, ofte for å finne ut hva en selv skal mene og svare, og så forberede seg på dette. Når en så er fornøyd med sine egne tanker begynner man igjen å høre etter, men da mest for å være klar til å smette inn med sine egne synspunkter. I denne fasen er en med andre ord mest opptatt av at den som snakker skal bli ferdig.

Den som holder innlegget pleier på den annen side å starte med en innledning, deretter tar han fatt på kjernen i sitt bidrag for så til slutt å avrunde. Dette gir en utakt i kommunikasjonen; når den som snakker er ved hovedpoenget i sitt innlegg er den som lytter mest uoppmerksom. En måte å håndtere dette på, er å oppfordre møtedeltakerne til å starte sine innlegg med det som er viktigst, dvs å gå “rett på sak”.

En teknikk for å unngå skinnuenighet er å be en som imøtegår en annens uttalelser, på tilsynelatende misforstått grunnlag, om å formulere med egne ord det man tror motparten mente. Dette kan avverge gryende, irrasjonelle motsetningsforhold, og kanskje bidra til å nøytralisere en møtedeltaker som f.eks. av taktiske hensyn ønsker å være uenig.

Nye ideer og tanker møtes ofte av mange mer eller mindre relevante motforestillinger. Dette gjør ofte at forslagstilleren trekker seg passivt tilbake, eller det setter i gang en kjede av forsvarsreaksjoner som kommer til uttrykk i unyttige og lite fruktbare innlegg. På denne måten kan ideer bli kuttet ut allerede før de er utviklet så langt at det er mulig å se om de virkelig kan være gode.

Møtelederen bør prøve å stimulere deltakerne til å reagere konstruktivt på nye ideer, slik at man undersøker hva de er verdt før man forkaster dem. I stedet for øyeblikkelig å fremme motforestillinger, bør deltakerne oppmuntres til å forsøke å se noe positivt ved ideen. Møteleder bør anvende konstruktive kommentarer, og oppfordre andre til å gjøre det samme. Dette innebærer at man først nevner det man liker ved ideen, og deretter gir uttrykk for mulige bekymringer. Konstruktive kommentarer stimulerer deltakernes kreativitet, og er nyttige for å få frem ideer og fange opp og utvikle de ideene som virkelig er gode.

Møtelederen bør være oppmerksom på at deltakernes roller og status- eller prestisjehensyn kan hemme meningsutvekslingen under møtet. Dette kan føre til at noen deltakere ikke sier det de egentlig mener, eller de forsvarer sin enhets synspunkter ut fra rene prestisjehensyn. Møtelederen må prøve å forhindre at slike forhold virker negativt på gjennomføringen og resultatet av møtet. Valg av virkemidler kommer an på møtelederens erfaring, intuisjon og evne til å tolke stemningen blant deltakerne.

Det viser seg ofte at meningsutvekslingen fortsetter videre i møtepausene. Diskusjonen går da gjerne videre i en mer uformell tone, og møtedeltakere som er passive i det formelle forum er ofte mer aktive. Møtelederen kan med fordel utnytte disse uformelle diskusjonene til å trekke ellers passive deltakere med i den videre meningsutvekslingen etter pausen.

8.5.6 Vedtak eller anbefaling

Dersom problemformuleringer og konklusjoner er gode og hensiktsmessige, vil tiltak for å løse problemet ofte følge som et logisk resultat. Møtelederen må påse at tiltakene formuleres klart, og bestemme ansvaret for oppfølging. Det er viktig å skape bredest mulig aksept for de aktuelle tiltakene. Deltakernes støtte må være reell, og ikke basert på at møteleder overstyrer.

Et møte holdes ofte for å få et vedtak eller en anbefaling. Møtelederen kan formulere forslag til vedtak før møtet. Det vil være lettere å bearbeide et foreliggende forslag enn å lage et nytt. Et vedtak må formuleres slik at det ikke kan tolkes feil.

Møtet bør avsluttes presis, med mindre deltakerne har besluttet noe annet. Det vil ofte være noen som ønsker å forlenge møtet og

fortsette diskusjonen. De øvrige kan imidlertid ha gjort andre avtaler. Møteleder bør derfor tilstrebe å avslutte møtet i henhold til innkallingen.

8.5.7 Referat fra møter

Normalt ønskes det *referat* fra møtet, derfor må referent utpekes på forhånd. Å skrive referat krever en viss øvelse. Uerfarne referenter refererer ofte for mye, slik at leseren får problemer med å skille ut hva som er viktig. Referater skal generelt inneholde:

- Hva møtet gjaldt (hensikt og mål), når og hvor det ble holdt og hvem som var til stede.
- Hvem som var møteleder og referent.
- Diskusjonens konklusjoner og eventuelle beslutninger.
- Viktige synspunkter (i hovedtrekk) som var bestemmende for konklusjonene eller beslutningene.
- Hvem som har ansvaret for den videre framdrift, med tidsfrister.

I møter om kontroversielle saker vil deltakerne ofte fokusere på hvilke formuleringer som brukes i referatet, og be om å få lest opp hva referenten har skrevet. I enkelte tilfeller kan deltakere ønske å levere skriftlige uttalelser for å sikre seg at deres (avdelingens) synspunkter blir klart oppfattet av alle. Slike skriftlige dokumenter skal legges ved referatet.

Møtelederen må klart få fram hvem som er *ansvarlig* for å følge opp saker og beslutninger og hvilke *tidsfrister* som blir gitt, slik at disse kan refereres. I enkelte tilfeller, spesielt etter større møter eller konferanser, kan det være nyttig å samle dette i en egen tiltaksliste. Møtelederen skal kontrollere og godkjenne referatet og bestemme distribusjonen. Referatet bør være klar til utsendelse

1 - 2 dager etter at møtet er avsluttet. Møtedeltakerne skal alltid få tilsendt referatet. I tillegg må møteleder vurdere om andre personer eller enheter bør få referatet av informasjons- eller koordineringssyn. Mottakere som har kommentarer til innholdet i referatet, bør alltid sende merknadene sine skriftlig.

Referatene vil ofte spille en sentral rolle i stabens arbeid. Med Forsvarets turbulente og tidvis ustabile personellsituasjon er referatene en viktig del av avdelingens såkalte institusjonshukommelse.

En protokoll skal kun inneholde beslutninger som vedtas på et møte, og en protokoll er derfor ikke et referat. I tillegg kan en protokoll inneholde et vedlegg (protokolltilførsel). En protokoll underskrives normalt av alle parter som er til stede.



Vedlegg

Vedlegg A
Løsningsorientert stabsstudie



Vår saksbehandler
Saksbehandler
Telefonnr
Avdeling

Vår dato
2010-04-07

Vår referanse
2010/
/FORSVARET

Tidligere dato
Tidligere referanse

Til

Kopi til

Tittel

1 Innledning

1.1 Referanser

Evt skriv, notater, samtaler etc.

1.2 Bakgrunn

Hensiktsformulering

1.3 Analyse

Problemformulering

1.4 Forutsetninger

1.5 Avgrensninger

1.6 Krav

1.7 Faktorer

2 Drøfting

2.1 Faktor A

2.1.1 Grunnlag

2.1.2 Drøfting

2.1.3 Delkonklusjon

2.2 Faktor B

2.2.1 Grunnlag

2.2.2 Drøfting

2.2.3 Delkonklusjon

2.3 Faktor C

2.3.1 Grunnlag

2.3.2 Drøfting

2.3.3 Delkonklusjon

2.4 Sammendrag

Ufravelige krav

Postadresse
Postmottak

2617 LILLEHAMMER

Besøksadresse
Bygning 18, Akershus
festning

0015 OSLO
0015 OSLO

Sivil telefon/telefaks
/

Militær telefon/telefaks (FDN)
99/0500 3699

E-post
forsvaret@mil.no

Internett
www.forsvaret.no

Vedlegg
0

Ønskelig krav, prioritering, begrunnelse

3 Mulige løsninger

3.1 Løsning 1

3.1.1 Beskrivelse

Evt med henvisning til matrise i vedlegg

3.1.2 Evaluering

3.2 Løsning 2

3.2.1 Beskrivelse

3.2.2 Evaluering

3.3 Løsning 3

3.3.1 Beskrivelse

3.3.2 Evaluering

4 Sammenligning av løsninger

4.1.1 Løsning 1 og 3

Sammenligning

Delkonklusjon

4.1.2 Løsning 2 og 3

Sammenligning

Delkonklusjon

5 Konklusjon og valg

Kort sammendrag av hovedpunkter og delkonklusjoner. Valget fastslås.

6 Anbefaling

Vedlegg B
Belysende stabsstudie



Vår saksbehandler
Saksbehandler
Telefonnr
Avdeling

Vår dato
2010-04-07

Vår referanse
2010/
/FORSVARET

Tidligere dato
Tidligere referanse

Til

Kopi til

Tittel

1 Innledning

1.1 Referanser

Evt skriv, notater, samtaler etc.

1.2 Bakgrunn

Hensiktsformulering

1.3 Analyse

Problemformulering

1.4 Forutsetninger

1.5 Avgrensninger

1.6 Faktorer

2 Drøfting

2.1 Faktor A

2.1.1 Grunnlag

2.1.2 Drøfting

2.1.3 Delkonklusjon

2.2 Faktor B

2.2.1 Grunnlag

2.2.2 Drøfting

2.2.3 Delkonklusjon

2.3 Faktor C

2.3.1 Grunnlag

2.3.2 Drøfting

2.3.3 Delkonklusjon

3 Sammendrag/konklusjon

Sammendrag av hovedpunkter og delkonklusjoner for gi et helhetlig bilde.

Avveining av faktorenes betydning.

Postadresse

Postmottak

2617 LILLEHAMMER

Besøksadresse

Bygning 18, Akershus
festning

0015 OSLO
0015 OSLO

Sivil telefon/telefaks

/

Militær telefon/telefaks (FDN)

99/0500 3699

E-post

forsvaret@mil.no

Internett

www.forsvaret.no

Vedlegg

0

4 Anbefalte tiltak

Midler som kan bidra til å endre/bedre situasjonen.

Tiltak på kort sikt.

Tiltak på lang sikt.

Behov for videre utredninger.

Vedlegg C
Anbefaling med motivering



FORSVARET Avdeling

1 av 1

Vår saksbehandler
Saksbehandler
Telefonnr
Avdeling

Vår dato
2010-04-07

Vår referanse
2010/ /FORSVARET

Tidligere dato

Tidligere referanse

Til

Kopi til

Tittel

1 Innledning

- problemets bakgrunn, hensiktsformulering
- analyse, problemformulering
- evt definisjoner
- evt avgrensninger
- hva som er vurdert (faktorene)
- hvilke alternative løsningsmuligheter som foreligger

2 Anbefaling

3 Forutsetninger

4 Begrunnelse

5 Ulemper med valgt løsning

6 Vurderte, men forkastede løsninger

Postadresse

Postmottak

2617 LILLEHAMMER

Besøksadresse

Bygning 18, Akershus
festning

0015 OSLO
0015 OSLO

Sivil telefon/telefaks

/

Militær telefon/telefaks (FDN)

99/0500 3699

E-post

forsvaret@mil.no

Internett

www.forsvaret.no

Vedlegg

0

Vedlegg D
Sakssammendrag



Vår saksbehandler
Saksbehandler
Telefonnr
Avdeling

Vår dato
2010-04-07

Vår referanse
2010/ /FORSVARET

Tidligere dato **Tidligere referanse**

Til

Kopi til

Tittel

1 Hensikt

Sakssammendragets hensikt

2 Bakgrunn

Årsaken til at saken er tatt opp.

Evt referanser til relevante dokumenter etc.

3 Sammendrag

Sammendrag av sakens hovedpunkter

Kortfattet fremstilling av fakta, argumenter og vurderinger.

Evt saksbehandlerens egne kommentarer.

4 Konklusjon/Anbefaling

Postadresse
Postmottak

2617 LILLEHAMMER

Besøksadresse
Bygning 18, Akershus
festning

0015 OSLO
0015 OSLO

Sivil telefon/telefaks

/

Militær telefon/telefaks (FDN)
99/0500 3699

E-post
forsvaret@mil.no

Internett
www.forsvaret.no

Vedlegg
0

Figurliste

- Figur 1. Sammenhengen mellom produksjon og anvendelse, samt de tre virksomhetsområdene: operativ virksomhet, styrkeproduksjon og støttevirksomhet (DIVØ 2009). 13
- Figur 2. Figuren synliggjør hvordan strukturelementer er bygget opp av ressurser og hvordan strukturelementer bidrar til å skape militær kapasitet (DIVØ 2009). 15
- Figur 3. Forsvarets styringsmodell (DIVØ 2009). 21
- Figur 4. Forsvarets økonomimodell (DIVØ 2009). 22
- Figur 5. Linjeorganisasjon. 37
- Figur 6. Klaseorganisasjon. 38
- Figur 7. Funksjonell organisasjon. 39
- Figur 8. Linje- og stabsorganisasjon. 40
- Figur 9. Eksempel på matriser. 41
- Figur 10. Funksjonell inndeling av staber. 48
- Figur 11. Nivådeling av internasjonal og norsk stab. 51
- Figur 12. Prinsipporganisering NATO operativt hovedkvarter. 52
- Figur 13. Nivådeling av NATO regionalt hovedkvarter. 53
- Figur 14. Kommandolinjer i en linje- og stabsorganisasjon. Kommandolinjer i en linje- og stabsorganisasjon går alltid fra sjefen til underordnet ledd (rød pil). Når staben gir ut retningslinjer, ordre, direktiver osv, skjer det alltid på vegne av sjefen (gul pil). 65
- Figur 15. Stridshjulet. 70
- Figur 16. Sammenligning av operasjonsvurdering og løsningsorientert stabsstudie. 88
- Figur 17. Generell modell for problemløsning, fire hovedfaser. 97
- Figur 18. Prosedyrene ved bruk av stabsstudien i analytisk problemløsning. 112
- Figur 19. Eksempel på en krav-alternativ matrise. 131
- Figur 20. Sjekkpunkter underveis i studien. 141
- Figur 21. Kontroller konklusjon opp mot problemstilling. 142

Tabelliste

- Tabell 1. Forsvarets dokumentstruktur. 30
- Tabell 2. Eksempel på trinn i den operative planprosess. 84
- Tabell 3. Suksesskriterier for et vellykket møte. 173
- Tabell 4. Norm for antall deltakere under møter. 177

Stikkordregister

A

Ad-hoc 44
Administrativ kommandolinje 45
Alminnelig kommando 45
Analytisk 82, 98, 103, 107, 108, 112, 117, 134
Anbefaling med motivering 142
Ansvar 16, 17, 18, 31, 36, 38, 45, 46, 62, 64, 72, 107
Ansvar og myndighet 16, 17, 18, 72
Arkivloven 25

B

Belysende stabsstudie 111, 112, 113, 134, 135, 136, 199, 206
Beslutningsstøtte 57, 59, 60
Brief 69, 71, 168
Browse 150

C

Civil-Military Co-operation (CIMIC) 69
Combined staff (C) 48
Commanders Estimate 84
Communities of Interest (COI) 44
Comprehensive Operational Planning Directive (COPD) 69, 78, 81, 85, 89, 94, 168
COPD-fem arbeidstrinn 85

D

Deputy comander (DCOM) 67
Direktiver 20, 26, 31, 59, 64, 65, 69, 90 (definisjon), 127, 168
DIVØ 13, 15, 21, 22, 23, 32
Dynamiske styringsdokumenter 24

E

EBA 14
Elektronisk saksbehandling med arkivering i Forsvaret (eSAF) 26

F

Faktor 124, 125, 126, 127, 129, 136, 137, 138, 156
Fleksibilitet 71, 74
FOMAL 154
Forsvarets arkivadministrasjon (FAA) 25
Forsvarets dokumentstruktur 30
Forsvarets Oversikt over Bestemmelser, Instruksjer og Direktiver (FOBID) 31
Forsvarsdepartementet 16, 25, 159
Forsvarssjefen virksomhetsplan (FSJ VP) 24
Forsvarssjefens gjennomføringsdirektiv (FSJ GFD) 24
Funksjonell organisasjon 39

G

General staff (G) 48
Gjennomføringsprosessen 20
Gjestfrihet 77
HGA-test 87, 118, 132, 139

H

Horisontal samhandel (HS) 18, 19
Høyere stab 58, 64

I

Informasjons- og kommunikasjonsteknologi (IKT) 14
Informasjonsteknologi 149
Information Management (IM) 35, 36, 149
Integritet 61, 76, 128, 150
Internasjonal stab 50, 58, 72, 73, 76, 77
Interoperabilitet 44
Iverksettingsbrev (IVB) 24

J

Joint (J) 48

K

Klaseorganisasjon 38
Kodeverk 22
Kommandobegrep 46
Kommandokjede 45
Kommandolinje 45, 65
Kommunikasjon 35, 39, 145, 147, 148, 174, 186, 188
Kreativ 61, 98, 103, 104, 107, 125, 137, 139
Krig 14, 69, 71
Krigsstabstjeneste 60, 68, 69, 71
Kultur 76, 107, 147
Kvalitetskontroll 133, 140

L

Ledelse 14, 15, 40, 45, 54, 57, 66, 67, 93, 98, 175
Ledelse og kontroll 93
Leder 38, 59, 64, 174, 175
Linje- og stabsoverordning 40
Linjeorganisasjon 37
Logisk 61, 103, 107, 108, 125, 128, 133, 140, 143, 152, 154, 161, 164, 190
Logistikk 45, 46, 49, 85
Lojalitet 61, 76
Løsningsorientert stabstudie 88, 111, 112, 117, 123, 136, 195

M

Matriseorganisasjon 41
Menneske, Teknologi og Organisasjon (MTO) 35
Militær (profesjon) 62
Militære (kapasiteter) 13, 14, 20
Militære (operasjoner) 14, 49
Militære (staber) 40, 48
Militære kapasiteter 13, 14, 20
Minutt-tragedien 168
Modeller 18, 108, 167
Møteformer 175
Møteleder 173, 179, 183, 184, 185, 189, 190, 191, 192
Møtemetodikk 173
Møter 71, 73, 77, 97, 171, 173, 175, 177, 180, 184, 191
Mål- og resultatstyring 16

N

NATO 26, 28, 36, 44, 45, 48, 50, 52, 53, 54, 58, 72, 75, 78, 81, 89, 90, 94
NATO STANAG 54, 78, 90
Nettverk 35, 36, 43, 57
Nettverksbaserte forsvars- og organisasjonssystemer (Nbf) 35, 36, 151
Nettverksorganisering 43
New Public Management (NPM) 16
Nivådeling 7, 50, 51, 52
Norsk arkivstandard (NOARK) 26
Notat 160, 162, 163

O

Omgangsformer 76, 77
Omstilling 73
Operasjoner 14, 45, 49, 59 (FN), 63, 76, 81, 90
Operasjonsplan 89, 90
Operativ kommandolinje 45
Operativ planlegging 79, 81, 82, 84, 85, 108
Operativ planprosess (OPP) 84
Operativ virksomhet 13, 14, 18, 22
Oppfølgingsprosessen/evaluering 20
Opplæring 31, 54, 76, 177
Organisasjonsstruktur 14, 15, 17, 35, 119

P

Personlig stab 58
Planleggingsprosess 89
Planleggingsprosessen 20
Planleggingsvinduer 60
Poengteringspause 166
Presentasjoner 69, 147, 151, 152, 154, 155, 164, 183
Presentasjonsteknikk 165
Problemformulering 121, 140
Problemløsning 82, 97, 98, 102, 103, 107, 108, 112
Prosjektgruppe 43
Prosjektorganisasjon 41
Push/Pull 149, 150

R

Referat 173, 182, 191, 192
Regelverkstruktur 29
Risikostyring 17

S

Saksbehandling 26, 29, 32, 73, 116, 118, 134, 160, 175
Saksliste 179, 180
Samarbeid 5, 50, 66, 73, 74, 175
Samhandling 5, 35, 147
Sjefens kriterier 88
Sjefens ledelsesfilosofi 64
Skyv-prinsippet 150
Språkvettregler 156
Spørreteknikker 186
Stab (definert, stav - stokk) 57
Staben 58
Stabens funksjoner 59
Stabsbegreper 58
Stabsformer 58

Stabsmedarbeiderens personlige egenskaper 61
Stabssjef 64, 66, 147
Stabsstruktur 50
Stabsstudie 88, 111, 112, 113, 117, 121, 134, 135, 136, 160, 195, 199, 206
Staff roles (S) 48
Standing Operating Procedures (SOP) 69, 72
Statistiske styringsdokumenter 23
STHS 174
Stridshjul 69, 70
Strukturelement 14, 15, 18
Styringsdialogen 17, 18
Styringsdokumenter 18, 23, 32, 114, 124
Styringsgruppe 42
Styringsmetoden 18
Styringsmodell 18, 21, 22
Styringsprosess 18, 20
Styringssystem 11, 13, 16, 17, 22, 24
Styrkeproduksjon 13, 14, 15, 18, 22
Støttevirksomhet 13, 14, 18, 22

T

Talehastighet 165, 166
Tjenesteskriv 160, 162, 163
Trening 49, 66

V

Vedtak 65, 190
Vertikal styring 18
Videokonferanser 173, 174
Virksomhetsstyring 11, 13, 23, 24
Virtuelle samarbeidsrom 43
Visuelle hjelpemidler 167, 168

Notater

Notater

Notater