

## Danish University Colleges

### Læringsramtheder

### Læring fra operative indsatser gennem brugen af hjelmkamera

Bøhm, Mikkel; Jakobsen, Thomas

*Publication date:*  
2016

*Document Version*  
Også kaldet Forlagets PDF

[Link to publication](#)

*Citation for published version (APA):*

Bøhm, M., & Jakobsen, T. (2016). *Læringsramtheder: Læring fra operative indsatser gennem brugen af hjelmkamera*. Professionshøjskolen Metropol.

#### **General rights**

Copyright and moral rights for the publications made accessible in the public portal are retained by the authors and/or other copyright owners and it is a condition of accessing publications that users recognise and abide by the legal requirements associated with these rights.

- Users may download and print one copy of any publication from the public portal for the purpose of private study or research.
- You may not further distribute the material or use it for any profit-making activity or commercial gain
- You may freely distribute the URL identifying the publication in the public portal

#### **Download policy**

If you believe that this document breaches copyright please contact us providing details, and we will remove access to the work immediately and investigate your claim.

# Læringsramtheder

– Læring fra operative indsatser  
gennem brugen af hjelmkamera





## Forord

Kært barn har som bekendt mange navne, og værktøjet du sidder og læser forordet til netop nu, kunne kaldes et hjelmkameraværktøj, et læringsværktøj eller måske mere rettelig et opmærksomhedsværktøj. Men hvad er det, som vi skal rette opmærksomhed mod eller lære fra? Svaret er kort og godt kritiske begivenheder i håndteringen af operative indsatser – det, der udfordrer dig, rammer dig, når du i din dagligdag virker som enten indsatsleder eller holdleder på operative indsatser.

Værktøjet "Læringsramtheder", som du finder opsummeret på sidste side, er et sammenkog af kritiske begivenheder, der udgør en særlig udfordring i håndteringen af operative indsatser. De enkelte ramtheder stammer fra ph.d.-projektet "*Læring fra operative indsatser – et sociokulturelt perspektiv på hverdagens operative indsatser*" (herefter omtalt som forskningsprojektet). Feltstudierne i forbindelse med forskningsprojektet er gennemført i et samarbejde med indsatsledere fra Københavns Brandvæsen – nu Hovedstadens Beredskab, og der er endvidere gennemført feltstudier ved Akutlægeenheden ved Region Hovedstaden samt ved Brand og Redning og Politiet i Stavanger, Norge.

Forskningsprojektet har løbende fulgt arbejdet i læringsteamet ved Hovedstadens Beredskab og løbende haft givende diskussioner med medlemmerne af læringsteamet samt det øvrige operative mandskab, hvilket blandt andet har resulteret i dette værktøj. Det har været ambitionen at udarbejde et værktøj, der på den ene side har en forskningsmæssig dybde, men på den anden side er så tilgængeligt, at det kan anvendes direkte til at analysere hverdagens operative indsatser gennem brugen af hjelmkameraet som opmærksomheds- og læringsunderstøttende redskab.

Værktøjet sammenfatter generelle udfordringer, som går på tværs af Redningsberedskabet, Politiet og Sundhedsberedskabet i forhold til at tilgå, isolere og vurdere læringspunkter, der ikke blot er knyttet til "*hvad* gjorde vi", men som i højere grad er interesseret i "*hvorfor*" og "*hvad*", der ligger til grund for det, som de enkelte aktører gør i håndteringen af hverdagens operative indsatser.

Det er håbet, at dette værktøj kan medvirke til yderligere diskussion på tværs af landegrænser, men også på tværs af fagligheder i forhold til læring fra operative indsatser. Udgangspunktet for dette arbejde er, at nogle går forrest, og er villige til at vise deres praksis frem, til glæde for os alle og ikke mindst den fremtidige beredskabsfaglige profession. Vi håber, at du får glæde af at læse – og anvende værktøjet i din hverdag, og at dette arbejde giver dig lyst til at fordybe dig i de bagvedliggende forsknings- og udviklingsprojekter. Vigtigst af alt håber vi, at du får lyst til at dele dine opdagelser og erkendelser med alle os andre!

## Om forfatterne

København juli 2016

**Mikkel Bøhm** er ansat som lektor ved Katastrofe- og Risikomanageruddannelsen ved Institut for Teknologi, Professionshøjskolen Metropol og ph.d.-studerende ved Institut for Samfundsvidenskab og Erhverv, Roskilde Universitet samt uddannet brandmand og holdleder. Mikkels forskningsinteresse er rettet mod læring fra operative indsatser, og forsker i Politiets, Sundheds- og Redningsberedskabets brug af opmærksomheds- og læringsunderstøttende teknologier.

**Thomas B. Jakobsen** er ansat ved Hovedstadens Beredskab som holdleder og brandmand, og er samtidig en del af læringsteamet. I forbindelse med læringsteamets virke vejleder og coacher Thomas i brugen af hjelmkameraet som et læringsunderstøttende værktøj. Thomas er desuden intern koordinator for et delprojekt under forskningsprojektet, der arbejder med teknologiens mediering af operativ ledelse – med særligt fokus på holdlederfunktionens brug af termisk kamera.

# Indholdsfortegnelse

<b>Indledning</b> .....	<b>6</b>
Hjelmkameraet som opmærksomheds- og læringsunderstøttende teknologi.....	6
<b>Læringsramtheder – 3 niveauer og 10 punkter</b> .....	<b>8</b>
Et dialogisk redskab .....	8
3 niveauer – redegørende, analyserende og vurderende .....	8
<b>10 ramtheds punkter</b> .....	<b>10</b>
Ret opmærksomhed mod det første møde på skadestedet.....	10
Ret opmærksomhed mod hvordan de foruddefinerede roller interagerer .....	10
Ret opmærksomhed mod graden af rutiner i de enkelte roller og funktioner .....	11
Ret opmærksom mod betydningen af den fælles historik i samarbejdsrelation.....	11
Ret opmærksomhed mod hvordan usikkerhed vurderes og håndteres .....	12
Ret opmærksom mod den fysiske afstand mellem ”krop” og hændelsen .....	13
Ret opmærksomhed mod den kritiske dialog – spørgsmål og modspil? .....	13
Ret opmærksomhed mod kognitive, emotionelle og kropslige stressorer .....	13
Den specifikke sprogliggørelse af situation, opgave og udførelse .....	14
Den generelle sprogliggørelse.....	14
<b>Indsatsbeskrivelse (redegørende niveau)</b> .....	<b>15</b>
<b>Ramtheds punkt 1-10 (analyserende niveau).</b> .....	<b>18</b>
1. Det første møde på skadestedet .....	18
2. Hvordan interagerer de foruddefinerede roller .....	18
3. Graden af udfoldelse af de enkelte roller .....	19
4. Betydningen af jeres fælles historik i samarbejdsrelation .....	19
5. Hvordan vurderes og håndteres usikkerhed .....	20
6. Den fysiske afstand mellem ”krop” og hændelsen .....	21
7. Den kritiske dialog - spørgsmål og modspil?.....	22
8. Kognitive, emotionelle og kropslige stressorer.....	23
9. Den specifikke sprogliggørelse af situation, opgave og udførelse .....	24
10. Den generelle sprogliggørelse .....	24
<b>Hvad kan vi så lære? (vurderende niveau)</b> .....	<b>26</b>
<b>Så er det din tur!</b> .....	<b>29</b>
<b>Værktøj til identificering af ramtheder fra operative indsatser</b> .....	<b>32</b>
Oversigt over ramtheds punkter .....	32

## Indledning

Det har været en væsentlig erkendelse gennem forskningsprojektet, at der generelt er en særlig interesse i de enkelte beredskaber for at arbejde med evaluering og læring knyttet til større og mere atypiske hændelser. Hverdagshændelser bliver derimod ofte forstået som hændelser, der er "velkendte". Hændelser, der kan løses ud fra vanlige operative standarder. Dette værktøj tager ikke afsæt i atypiske og større hændelser, men fokuserer derimod på hverdagshændelser. Afsættet i hverdagshændelserne sker ud fra en antagelse om, at der ligger et rigt uafdækket læringsmateriale fra hverdagens operative indsatser. Hverdagshændelserne giver os mulighed for at studere den beredskabsfaglige kultur, der er dominerende i den operative opgaveløsning. I den forbindelse er det vigtigt at huske, at kultur ikke er noget "givet". For at forstå kulturens betydning er det afgørende at huske, at kulturen skabes af "os" – der nu engang udgør den beredskabsfaglige profession, og samtidig påvirker os i den operative opgaveløsning. Ved at erkende det kulturelle element bliver vi i højere grad i stand til at italesætte de læringspotentialer, som er dominerende i forhold til hvad man kan lære – og hvordan.

### Hjelmkameraet som opmærksomheds- og læringsunderstøttende teknologi

Læring er båret af forskellige redskaber – helt centralt vores brug af sprog, men også andre redskaber. Et af disse redskaber kan eksempelvis være hjelmkameraet, der i denne sammenhæng forstås som en opmærksomheds- og læringsunderstøttende teknologi. Hjelmkameraet giver som læringsteknologi et unikt indblik i den måde, hvorpå hverdagens operative indsatser håndteres. Læring forstås i forlængelse heraf som situationer, hvor den enkelte oplever at blive ramt (positivt såvel som negativt) – på engelsk et "struck". En sådan ramthed består af emotionelle, kognitive og fysiologiske reaktioner vævet sammen i situationer, hvor der opstår en kritisk begivenhed, der fører til, at vi bliver overrasket, og stiller os spørgsmålet, hvad er det der sker her? Denne søgeproces involverer, at individet reflekterer over, *hvad* der sker, men også fra et mere refleksivt perspektiv stiller spørgsmålstejn ved, *hvad* betyder det for mig i min rolle og funktion?

### Forskel mellem læring og evaluering!

Arbejdet med evaluering er grundlæggende anderledes end at arbejde med læring. Når man arbejder med evaluering er fokus rettet mod at isolere entydige parametre, der kan danne baggrund for en konkret vurdering. Sådanne evalueringer har i sagens natur et markant fokus på "rigtigt" eller "forkert", og er i sagens natur lige så relevante og velkomne som læringsinitiativer, men det er grundlæggende centralt at huske på, at det er forskellige processer. Det perspektiv, der foldes ud i dette værktøj, er rettet mod læring fra et eksplorativt udgangspunkt.

Det handler med andre ord om at fastholde en nysgerrighed mod, hvad der sker på de operative indsatser ud fra et lærings – og ikke et evalueringsperspektiv. Hvis du er interesseret i at udforske brugen af hjelmkameraet fra et evalueringsmæssigt perspektiv, kan du med fordel orientere dig i rapporten "Beredskabsfaglig evaluering og praksisudvikling", der er udarbejdet af Therese Sachs og Mikkel Bøhm for Katastrofe- og Risikomanageruddannelsen. Rapporten opstiller en række værktøjer til at arbejde med evalueringer i beredskabet, og rapporten kan frit tilgås via bacheloruddannelsens internetside.

### **Etiske bemærkninger**

Der er en række markante etiske problemstillinger ved at anvende hjelmkameraet i forhold til evalueringer, og som opmærksomheds- og læringsunderstøttende redskab. Udgangspunktet for forskningsprojektet, og udgangspunktet for værktøjet har været, at læring for at rykke noget skal gøre lidt ondt. Det skyldes, at læring har at gøre med, "hvem jeg er", og "det jeg gør", når vi udfolder en given funktion på skadestedet. I en erkendelse af, at læring kan, og ofte gør ondt, har det været afgørende at beskytte de personer, vagthold og organisatoriske enheder, som ønsker at arbejde med læring fra operative indsatser. Udgangspunktet for at arbejde etisk forsvarligt med et redskab som hjelmkameraet er, at man formår at etablere en organisatorisk gennemsigthed og sikkerhed. Gennemsigtig bør etableres i forhold til hvordan data indhentes, opbevares, tilgås og anvendes. Sikkerhed er i denne forbindelse knyttet til det enkelte individ, som naturligvis indledningsvist skal være indstillet på frivilligt at deltage, og ikke mindst sikkerhed i forhold til de læringsaspekter, der er knyttet til mindre heldige episoder eller måske endda regulære fejl. Det er derfor afgørende, at de indsamlede data behandles med største grad af forsigtighed, så man ikke kommer til at udstille eller eksponere folk eller enkelthandlinger taget ud af en kontekst, således at enkelthandlinger fremstår tåbelige.

I forhold til værktøjet er de etiske og juridiske retningslinjer udarbejdet i henhold til gældende lovgivning efter aftale med det danske såvel som norske datatilsyn såvel som Politidirektoratet i Norge. Der er derudover udarbejdet kontraktlige aftaler med de enkelte organisationer, der blandt andet beskriver indsamling og opbevaring af data, hvad data kan bruges til, og hvad data ikke kan bruges til, eksponering og publicering af data mv. I forbindelse med brugen af data fra eksempelvis hjelmkamera bør den enkelte organisation som minimum overveje den konkrete indsamling, bearbejdelse og deling samt naturligvis sørge for til enhver tid at anonymisere konkrete personer, geografiske lokationer og enkeltpersoner, hold mv.

---

<http://www.phmetropol.dk/Forskning/Ledelse+og+administration/Professionel+risikostyring/Beredskabsfaglig+evaluering+og+praksisudvikling>



## Læringsramtheder – 3 niveauer og 10 punkter

De gennemførte feltstudier har vist, at der er en tendens til i beredskabsorganisationerne, at læring fra operative indsatser ofte bliver knyttet til spørgsmål om "det der blev gjort" – altså den konkrete opgaveløsning, efterfulgt af diskussioner om "var det fornuftigt, var det rigtigt"? Disse diskussioner trækker ofte på egne erfaringer fra lignende hændelser, og kan være berigende, men ender ofte med at blive cirkulære og konklusionerne bliver fladet ud – din oplevelse kan jo være lige så rigtig som min! Men hvad skal vi gøre, hvis vi ikke skal diskutere, det vi gør? Forskningsprojektets bud er, at vi skal fokusere på den mening, som vi skaber. Vi skal med andre ord fokusere på "hvorfor" - hvorfor gør vi det, som vi ender med at gøre? Spørgsmålet om "hvorfor" er svært at stille i kampens hede, eftersom arbejdet på skadestedet er underlagt en akuthed, som er udfordrende. Akutheden lægger et særligt pres på de aktører, der agerer på skadestedet, hvilket gør det vanskeligt at erkende, hvad der sker i nuet på de operative indsatser. Til at erkende hvad der sker, og ikke mindst hvorfor, er hjelmkameraet et fremragende redskab.

### Et dialogisk redskab

Hjelmkameraet kan med fordel forstås som et dialogisk redskab, der gør det muligt alene, eller sammen med andre at gå på "opdagelse" i den praksis, som der bliver udfoldet på skadestedet. Det er en forudsætning for at anvende hjelmkameraet som dialogisk redskab, at den person, der har haft kameraet på, deltager i den konkrete bearbejdning. Til at styre en sådan dialogisk session kan man med fordel benytte værktøjet, som du finder bagerst. Værktøjet består af 10 ramtheds-punkter og 3 niveauer (redegørende, analyserende og vurderende niveauer). Vi vil i det følgende gennemgå de 10 punkter og 3 niveauer, så du/I selv bliver i stand til at trække læring ud fra hjelm-kameraoptagelserne på en måde, der forhåbentlig kan få dig til at betragte din og dine kollegaers praksis på skadestedet i et så nuanceret perspektiv som muligt.

### 3 niveauer – redegørende, analyserende og vurderende

Selvom det naturligvis er op til den enkelte at tilskrive mening og ikke mindst anvende "ramtheds-punkterne", så er det et nødvendigt udgangspunkt at dele arbejdet op i tre niveauer.

Først og fremmest er det nødvendigt, at man får beskrevet det, som man genoplever, når man genser optagelsen fra hjelmkameraet. Den redegørende del skal holdes fri for vurderinger, og skal heller ikke bruges som grundlag for at undersøge, hvad det egentlig er, der sker i situationen. Formålet med den redegørende del er grundlæggende at "orientere sig selv" og ikke mindst dem man ser optagelsen med. Hvad er det for en indsats? Hvad er det der sker? Hvad er det for nogle enheder, der deltager? Og hvad oplever "jeg", at der sker? Beskrivelsen bør tage afsæt i en jeg-fortæller, der forklarer, hvad personen oplever, ser og gør.

Sådanne oplevelser er ikke til diskussion – de tilhører jeg-personen. Ved at fokusere på en beskrivelse af, hvad jeg-personen ser/gør undgår man, at der bliver blandet vurderinger ind i observationerne. Vurderinger som eksempelvis, "så burde man", "så kunne man", "man må forvente at" – altså betragtninger om hvad man bør/skal. Den type vurderinger hører ikke til på det redegørende niveau, men kræver en forudgående analyse. Det redegørende niveau afsluttes med at identificere kritiske begivenheder, der kan forstås som begivenheder, hvor "jeg-fortælleren" oplever at blive ramt. Begivenheder, hvor den enkelte spørger sig selv, hvad er det der sker her?

Det næste niveau er selve analysedelen. Formålet med analysen er at undersøge de kritiske begivenheder. Analysen kan basere sig på en undersøgelse af hvert enkelt punkt i ramthedsoversigten. Hvert enkelt punkt analyseres ud fra optagelsen, og selve analysens pointer noteres. Det er muligt, at det ikke er samtlige ramthedspunkter, der er lige relevante i den konkrete indsats.

Det vurderende niveau er det niveau, hvor dialogen undersøger, hvad de enkelte ramthedspunkter betyder. Det kan være en vurdering af, hvad det betyder for den person, der har haft hjelmkameraet på, men det kan naturligvis også være vurderinger knyttet til det, som beredskabet gør.

Det kan være vanskeligt ikke at blande de enkelte niveauer, og vi har derfor i det følgende valgt at inkludere et eksempel på, hvordan man kan skelne mellem de enkelte niveauer. Det er dog afgørende at huske på, at selvom de enkelte punkter bliver blandet, så betyder det ikke, at arbejdet er spildt. Det betyder blot, at analysearbejdet bliver mere rodet, og man hurtigt ender med at gå i "løsningsmode". Men fortvivl ikke, jo flere gange man prøver det, jo tydeligere bliver det konkrete udbytte af de enkelte niveauer.

## 10 ramthedspunkter

I det følgende vil de enkelte punkter i ramthedsoversigten blive introduceret, og efterfølgende vil de blive eksemplificeret.

- "Ret opmærksomhed mod" de/det *første møde(r)* på skadestedet
- "Ret opmærksomhed mod" hvordan de *foruddefinerede* roller interagerer
- "Ret opmærksomhed mod" *udfoldelsen* af de enkelte roller
- "Ret opmærksom mod" betydningen af den *fælles historik* i samarbejdsrelation
- "Ret opmærksomhed mod" hvordan *usikkerhed* vurderes og håndteres
- "Ret opmærksom mod" den *fysiske afstand* mellem "krop" og hændelsen
- "Ret opmærksomhed mod" den *kritiske dialog* – spørgsmål og modspil?
- "Ret opmærksomhed mod" de kognitive, emotionelle og kropslige *stressorer*
- "Ret opmærksomhed mod" den *specifikke* sprogliggørelse
- "Ret opmærksomhed mod" den *generelle* sprogliggørelse

De enkelte punkter udspringer af forskningsprojektet, og kan derfor udfoldes markant. I det følgende bliver de dog præsenteret som et koncentrat, der giver den enkelte bruger mulighed for at gå direkte i kødet på dem, og anvende dem i det konkrete analysearbejde.

### **Ret opmærksomhed mod det første møde på skadestedet**

Analyserne af de operative indsatser viser, at meningsskabelsesprocesserne på skadestedet er sårbare. Hvis de enkelte individer på skadestedet ikke aktivt indgår i konstruktionen og forhandlingen af det fælles situationsbillede, så bliver det vanskeligt at gøre "senere" i indsatsen. Der er med andre ord en gylden mulighed for at komme godt fra start i det første møde på skadestedet – særligt mellem holdleder/holdleder, holdleder/indsatsleder og indsatsleder/indsatsleder. Hvis det ikke lykkes at etablere et fælles situationsbillede ved det første møde på skadestedet, viser analyserne, at det fælles situationsbillede først bliver dannet uforholdsmæssigt sent.

### **Ret opmærksomhed mod hvordan de foruddefinerede roller interagerer**

Alle individer på et skadested har en dedikeret funktion. Det er dog stadig det enkelte individ, der fortolker, hvordan funktionen og rollen udfoldes. Hvordan vil jeg gerne agere som indsatsleder og holdleder? Som en rolle i ethvert skuespil giver den enkelte rolle nogle muligheder og begrænsninger. Disse muligheder og begrænsninger er knyttet til hvilke beslutninger man kan tage samt hvilke sproglige ytringer, som den enkelte aktør kan komme med.

De gennemførte analyser viser, at de enkelte individer ofte agerer på skadestedet på en bestemt høflig socialt accepteret måde drevet af respekt for kollegaer. Det betyder reelt set, at de enkelte roller ikke altid bliver udfoldet, og indgår i de sprogspil med hinanden, som er en forudsætning for at folde rollerne ud. Det skyldes faktorer som respekt og ønsket om ikke at bryde de sociale konventioner.

### **Ret opmærksomhed mod graden af rutiner i de enkelte roller og funktioner**

Udfoldelsen af en given rolle er indlejret i en bestemt kultur. Det er derfor nødvendigt løbende at udfolde rollerne og diskutere, om udfoldelsen af rollerne stemmer overens med de gensidige forventninger. Det er erfaringerne efter at have analyseret en række af hverdagsindsatser, at det selv på mindre komplicerede indsatser er vanskeligt at fastholde rutiner og strukturer, der eksempelvis er beskrevet gennem operative retningslinjer. Udfoldelsen af den enkeltes rolle sker naturligvis ikke i et vakuum, men i en social sammenhæng. Det er i den forbindelse centralt at være opmærksom på, at selvom det kan føles rart og godt at samarbejde med nogle, man kender rigtig godt, så er det ikke ensbetydende med, at disse individer understøtter udfoldelsen af sin egen rolle og funktion, eller understøtter udfoldelsen af andres rolle og funktion.

### **Ret opmærksom mod betydningen af den fælles historik i samarbejdsrelation**

Enhver samarbejdsrelation rummer muligheder og begrænsninger. Relationer set i forhold til beredskabsprofessionen tillægges ofte stor positiv betydning – ikke mindst af professionsudøverne selv. Når man tidligere har arbejdet sammen, vil denne historik være en aktiv del af samarbejdsrelationen. Hvis man eksempelvis har en opfattelse af, at det sidste ”møde” på skadestedet var positivt, så vil man møde den næste relation med en positiv indstilling og gensidig respekt. Det muliggør, at den enkelte – eksempelvis indsatslederen sænker ”paraderne”, og mere åbent italesætter sårbarheder og tvivl, hvilket giver ro og dynamik i samarbejdet. Hvis samarbejdsrelationen er vanskelig vil personerne ofte møde hinanden med en højere grad af usikkerhed. Hvad er dagsformen, er personen stresset etc.? Selvom den fælles historik er positiv, vil det kunne sløre eventuelle mangler i samarbejdet. ”Jeg kender ham fra tidligere”, ”... Han er en god og dygtig mand”, ”jeg behøver ikke nævne alting for ham”. På den måde vil der være en risiko for at noget bliver overset/glemt, fordi vi forventer noget af hinanden qua historikken.

Analyserne fra forskningsprojektet viser, at det kan være givende at overveje, hvordan den fælles historik eller mangel på samme understøtter eller for den sags skyld udfordrer samarbejdsrelationen. Hvis man eksempelvis har det svært med hinanden, vil det påvirke den interaktion man har.

Man vil være mere på vagt over for hinanden, og være nervøs for at den anden udnytter svaghedstegn, eller vil forsøge at lave en eller anden form for opportunistisk adfærd – altså simpelthen udnytter at en person udviser svaghedstegn. En sådan interaktion er naturligvis ikke fordrende for skabelse af et fælles situationsbillede, og vil føre til mindre opmærksomhed på hinanden, der igen kan føre til misforståelser. Det kan derfor være givende, at inkludere følgende diskussionspunkter i værktøjets vurderende-niveau:

- Hvad er det jeg oplever, at du kan tilbyde/tilbyder mig på skadestedet?
- Hvad er det jeg oplever, at jeg har behov for fra dig på skadestedet?
- Hvor er det jeg oplever, at vi kan understøtte hinandens roller?
- Kan vi identificere særlige kritiske aspekter i vores samarbejdsrelation, som understøtter såvel som udfordrer vores samarbejdsrelation?

### **Ret opmærksomhed mod hvordan usikkerhed vurderes og håndteres**

Beredskabsprofessionen er kendetegnet ved en akuthed, og de enkelte praksisudøvere er som nævnt "kastet" ind i at skulle agere i forhold til en given hændelse, og derigennem konstruere og forhandle "hvad står vi overfor, og hvad bør vi gøre"? Forskning i relation til operativ beslutningstagning har i forlængelse heraf undersøgt, hvordan eksempelvis ledere fra brandvæsenet håndterer denne problemløsning i den akutte setting. I modsætning til hvad man måske skulle tro, så viser det sig, at den enkelte indsatsleder ikke står og vurderer en masse forskellige scenarier op i mod hinanden, men i højere grad foretager det, som man kan kalde for en "singulær evaluering" drevet af mønstergenkendelse. Når man eksempelvis modtager en melding om en brand, så konstruerer man alene ud fra meldingens ordlyd, adresse, bygningsmasse mv. (og alt det andet man har med sig qua sine erfaringer) intuitivt en forståelse af, hvad står vi overfor, og hvad bør vi gøre. Hvis man kommer frem og ens intuition passer med den faktisk hændelse/det forventede mønster, så følger den egentlige problemløsning umiddelbart. Den singulære evaluering tillægger markant betydning til individets kognitive kapacitet, og forskningsprojektet har vist, at usikkerhed ikke kun håndteres gennem denne singulære evaluering, men i lige så høj grad vurderes og håndteres gennem de kollegaer, som man er knyttet til socialt og kulturelt. Hvad der forstås som usikkert, og hvad der forstås som en hensigtsmæssig håndtering af usikkerhed, er altså ikke udelukkende "noget", der foregår rationelt oppe i hovedet på den enkelte, men forhandles socialt gennem vores interaktion. Det er derfor givende i den dialogiske session, at være opmærksom på interaktionen, hvorigennem usikkerhed bliver sprogliggjort og håndteret.

## **Ret opmærksom mod den fysiske afstand mellem ”krop” og hændelsen**

Forskningsprojektets analyser viser, at der er en tendens til, at man ofte kommer for tæt på den hændelse, som skal håndteres.

Det gælder især indsatslederne. Når indsatslederne kommer for tæt på hændelsen, samler de populært sagt en masse opgaver op, som de i princippet ikke skal løfte som led i deres opgavesæt. De kommer med andre ord til at arbejde i et detaljeringsniveau, der ikke understøtter den foruddefinerede rolle, som indsatslederen egentlig er tilskrevet. Når man først er kommet for tæt på en indsats er det vanskeligt at trække sig længere væk, hvilket ofte fører til reaktiv problemløsende indsatsledelse.

## **Ret opmærksomhed mod den kritiske dialog – spørgsmål og modspil?**

Meningsskabelse og forhandling af det fælles situationsbillede understøttes af de enkelte roller gennem modspil – forstået som et konstruktivt samspil. Hvis man modtager en besked, man ikke synes giver mening, er det fordrende at stille spørgsmål. Dette kan muligvis kollidere med den opfattelse nogle må have af den hierarkiske opbygning på skadestedet, men det er centralt at fastholde, at konstruktive modspørgsmål ikke er det samme som at stille opportunistiske spørgsmål. Hvis man som holdleder ved en bygningsbrand får besked på at sende et røgdykkerhold på 1. sal, så er det naturligvis legitimt at spørge ind til, hvad deres opgave er!

Det lyder banalt, men ofte så bliver disse opgaver modtaget ud fra den præmis, at man har den samme opfattelse, hvilket ofte ikke er tilfældet.

## **Ret opmærksomhed mod kognitive, emotionelle og kropslige stressorer**

Lige gyldigt hvilken erfaring vi har, og hvor længe vi har fungeret i en given funktion, så bliver vi løbende påvirket af forskellige stressorer. Afhængig af ens personlighed og naturligvis ens erfaringsgrundlag, kan man erkende og håndtere disse stressorer forskelligt, men grundlæggende er det centralt at anerkende, at der altid er stressorer til stede, når vi taler om akutte operative hændelser. Det tvinger den enkelte aktør – eksempelvis holdlederen eller indsatslederen på skadestedet til at forhandle et situationsbillede under pres, hvilket vanskeliggøres af, at de enkelte ikke kan forventes at ”se” akkurat det samme, ikke ”kropsligt” mærker det samme og heraf ikke ”italesætter” det samme. Vi bliver med andre ord ramt forskelligt, og reagerer forskelligt. Det betyder, at vi tolker den dynamiske hændelse forskelligt, hvilket vanskeliggør interaktionen i indsatsledelsen.

## **Den specifikke sprogliggørelse af situation, opgave og udførelse**

Selvom det kan virke som en banal pointe, så er det nødvendigt i etableringen af den fælles situationsforståelse, at man gentagne gange italesætter; "hvad er situationen, hvad er opgaven og hvordan løser vi den". I størstedelen af de indsatser, der bliver håndteret, er det sandsynligvis muligt at håndtere kompleksiteten uden nødvendigvis sprogligt at konstruere et fælles situationsbillede. Ved at blive mere tydelig omkring situation, opgave og udførelse vil det skabe en højere grad af synergi og opdage misforståelser i meningsforhandlingerne. Der opstår langt oftere end hvad man måske skulle tro misforståelser i den operative opgaveløsning grundet manglende specifik sproglighed i forhold til situation, opgave og udførelse.

## **Den generelle sprogliggørelse**

Det har været erfaringen fra de gennemførte feltstudier ved Politiet, Sundheds- og Redningsberedskabet, at mange af de handlinger, som man foretager, i et eller andet omfang er knyttet til standarder og rutiner. Selvom man er trænet i at genkende et mønster, og at agere på dette mønster, er det nødvendigt løbende at træne i at sprogliggøre, det man ser, og det man tænker, hvilket ofte ikke bliver gjort. Begrundelsen for den manglende sproglighed er, at man ikke ønsker at virke "dum" eller overdramatiserende. Det har været en central erkendelse på tværs af indsatser i Norge og Danmark på tværs af sektorer, at der til tider mangler en opmærksomhed på sproglighed – vi tror, at vi ved, hvad de andre gør, men gør vi nu også det? Meget tyder på, at det faktisk ikke er tilfældet. Selvom vi anerkender vigtigheden af sproglighed, så er det sjældent noget, der direkte trænes, selvom det er et element, der ikke kræver et storstilet øvelsesscenarie.

## Indsatsbeskrivelse (redegørende niveau)

Det er formiddag, og vagtholdet, holdleder<sup>2</sup> (HL) + 7 er på ekskursion på et større byggeri. Vi står på taget af bygningen og kigger ind over byen. Vi ser en røgfane – tyk, sort røg ca. 1500-2000 meter væk. Der går lidt tid, inden vi bliver enige om, at det afviger fra normalbilledet. Jeg kontakter alarmcentralen/vagtcentralen, mens vi bevæger os til vores køretøjer, for at høre om de har meldinger om en brand i området. Første melding fra alarmcentralen/vagtcentralen er nej, men i samme sekund kommer der mange alarmopkald fra borgere i nærheden af branden. Vi kører i retning af røgfanen og er fremme efter ca. 3 min. Jeg ser på vej frem, ca. 200 meter før skadestedet, at det brænder på taget. Jeg afgiver vinduesmeldingen via SINE terminalen, "kraftig ildløs på tag, formentlig i noget tagpap".

Det er et byggeri i tre etager, og det er i byggefasen. Vi stopper ud for skadestedet, hvor det brænder på taget. Jeg bliver mødt af en ressourceperson, som forklarer om adgangsvejen. Han forklarer, at vi skal en helt anden vej ind. Der er et hegn, der hvor vi står, som gør, at vi ikke umiddelbart kan komme ind til bygningen. En politibetjent kommer til, og informerer om trykflasker på taget. Jeg åbner døren til sprøjten, siger til chaufføren, at han skal længere væk med køretøjet. Nr. 4 fra følgekøretøjet kommer til, og spørger, om der skal klippes hul i hegnet, jeg svarer, at det skal der. Jeg forsøger at forklare chaufføren, at vi skal længere væk. Der er larm, og det er svært for ham at forstå mig. Nr. 4 siger, at der er en brandhane længere henne ad vejen.

ISL og HL 2<sup>3</sup> ankommer samtidig, de henvender sig begge til ressourcepersonerne, som står på den anden side af hegnet. De spørger begge, hvad det er der brænder. Ressourcepersonen svarer, at det er Sundolitt/isolering, og at der er gasflasker på taget. Jeg afbryder dem i deres samtale med ressourcepersonerne, og fortæller, at der er gasflasker på taget. HL 2 kigger på mig, og spørger om jeg har en bidetang til at klippe hul i hegnet. Jeg kalder herefter nr. 3 + 4 op på radioen, og beder dem komme frem med noget til at klippe hul i hegnet. Da HL 2 er gået væk kommer ISL over til mig. Vi er på dette tidspunkt gået lidt væk fra hegnet/skadestedet. Jeg kan høre en hvæsende lyd, noget som trykaflaster, jeg tænker det må være gassen. Jeg fortæller indsatsleder (ISL) om mine observationer.

ISL siger til mig, vi skal have lagt noget vand ud et sted fra, vi kigger begge ned ad vejen hvor brandhanen står, og nikker. ISL siger, lad os få en b/c-udlægning. Jeg begiver mig til sprøjten og kalder op til mit mandskab, at vi mødes bag ved sprøjten.

---

<sup>2</sup> Herefter omtalt som lokal-holdleder

<sup>3</sup> Holdleder 2, er en holdleder, der møder fra en anden station, herefter omtalt som "assisterende-holdleder"



Jeg møder nr. 4, som kommer med en boltsaks, som er på vej hen til hegnet for at klippe hul. Nr. 1 + 2 + chaufføren er ved køretøjet. Jeg venter på nr. 3, og siger, at vi skal lave b/c-udlægning og "vi skal ha noget vand". Chaufføren siger, "har du hørt, at der er flasker på taget". Jeg siger, "præcist hvad det er der er på taget, har vi ikke helt overblik over, det er nogle flamingo-plader. Der er noget som står på taget og trykaflaster, en hvæsende lyd".

Chaufføren. spørger, "vil du have HT udlægning og forlænge den, eller store slanger". Jeg svarer, "store slanger". Nr. 3 kommer til med en boltsaks og bliver sendt over og bliver bedt om at assistere nr. 4 med at klippe hegnet ned. Jeg går tilbage mod skadestedet, og møder nr. 5 fra stigen. Han siger, at de er i gang med hegnet. Jeg stopper nr. 3, da der ikke længere er brug for hans hjælp til at klippe hul i hegnet. Jeg siger, at han skal lægge noget vand ud (fødeslange) og peger på brandhanen. Jeg siger til nr. 5 + 6, på vej tilbage til sprøjten, at "vi laver b/c-udlægning, og så må vi se, hvor mange rør vi skal have".

Jeg bliver kaldt op af drejestigen, som informerer, at de er mødt på skadestedet. Jeg kvitterer og beder dem afvente. Jeg tager forgreneren, og begiver mig mod skadestedet. Nr. 2 henvender sig, og siger, at de vel godt kan vente lidt med udlægningen. Jeg siger, at de skal begynde at lægge ud. ISL henvender sig, og siger, at vi laver den her b/c-udlægning med to udlægninger. Så går vi op med to ture på stilladset og laver udvendig ophaling. ISL siger, "der ligger en del udvendigt og brænder, som jeg kan tage den anden sprøjte til, så kan de tage det med en HT, du er travlt optaget nu". Jeg går en tur langs facaden og kigger ned langs bygningen på begge sider.

Jeg møder ISL igen, og han peger mod den anden sprøjte, som ankommer. Jeg står ved bygningen, hvor det brænder på taget. Mandskabet har lavet udlægning og er klar til at trænge ind på taget. Jeg understreger, "pas på flaskerne når I kommer op". Jeg henvender mig til HL 2, han siger at han sender to hold op. Han har bedt mine folk forestå med ophalingen. Han siger, vi skal have to c-slanger på. En c-slange på andet udløb også.

Min nr. 2 spørger, "vil i have en c-kurv mere på". Jeg siger, at han selv skal vurdere, hvor mange slanger han skal have på. Han skal kunne nå hele taget. Nr. 6 kommer til med 2 c-kurve, jeg siger, at vi skal have lagt en streng mere på. Nr. 4 kalder mig op på radioen, HL 2 kommer hen til mig og siger, "vi skal have angrebet det som ligger på siden af bygningen", hvorefter han vender sig og går. Jeg svarer, det kommer der en anden sprøjte og gør. Jeg går en tur rundt igen, og kommer til HL 2 igen. Jeg spørger ham, hvad hans folk kan se på taget i forhold til flasker og gas.

Jeg er bekymret for hans folk, da de er gået på taget uden slange, de er dog i gang med ophaling. HL 2 tegner en skitse, og fortæller, at der er betonelementer på taget, som de kan beskytte sig bag. ISL kommer til, snakken går på, at de kan beskytte sig bag betonelementerne, og med to C-rør slukke det som brænder og om nødvendigt køle trykflaskerne.

HL 2 er på vej væk, da jeg kalder på ham og siger, at jeg lige skal have styr på det her. Han siger, at han har to ture på taget, og vi skal have 2 c-slanger derop. Jeg spørger ind til hans hold og ophalerline, vi mangler linen på jorden, så de kan få deres slanger op. Han kalder sin tur op, og der kommer en ophalerline ned. Chaufføren fra sprøjten kalder op, og spørger, om jeg vil have skum i vandet, eller ikke skum i vandet. Jeg beder om skum i vandet. Umiddelbart efter bliver branden slukket ned og indsatsen neddroles.

## **Ramthedspunkt 1-10 (analyserende niveau).**

I det følgende vil vi eksemplificere, hvilken type af analyse de enkelte punkter i ramtheds-oversigten kan bidrage med i forhold til at undersøge den valgte case.

### **1. Det første møde på skadestedet**

På den konkrete indsats foregår første møde mellem lokal-holdleder, indsatsleder og assisterende-holdleder tæt på hændelsen. Assisterende-holdleder og indsatsleder går forbi lokal-holdleder og henvender sig direkte til ressourcepersonen, med spørgsmål om hvad det er, der brænder. Der bliver ikke dedikeret tid og opmærksomhed mellem de to holdledere og indsatslederen. Assisterende-holdleder ønsker, at der skal klippes hul i hegnet, og beder lokal-holdleder om at udføre denne opgave, hvilket han sætter i gang. Indsatsleder og lokal-holdleder drøfter hvad det er der er på taget. Lokal-holdleder siger til indsatsleder, "det lyder som gas der siver", efter en kort pause siger indsatsleder "vi skal ha lagt noget vand ud, og vi laver en b/c-udlægning". Af den dialogiske session fremgår det, at det at handle intuitivt, opleves som det at være en handlekraftig person. Det beskrives, at redningspersonellet oplever en forventning fra borgerne om at "der skal gøres noget med det samme", når Redningsberedskabet er fremme. I den dialogiske session beskriver lokal-holdlederen, hvordan det virker som om, at personellet også har en forventning om at "blive sat i gang med at arbejde" med det samme, når der tydeligvis er noget, der brænder. I den konkrete indsats beskriver lokal-holdlederen dette som en stressfaktor, der er medvirkende til, at man ikke får skabt en fælles forståelse af situationen. Det fælles situationsbillede mellem lokal-holdleder, indsatsleder og assisterende-holdleder bliver ikke konstrueret. Lokal-holdleder beskriver dette som værende svært at facilitere senere i indsatsen. Derfor opleves indsatsen "rodet" og uden et konkret mål med indsatsen.

### **2. Hvordan interagerer de foruddefinerede roller**

Rollerne som lokal-holdleder, indsatsleder og assisterende-holdleder beskrives som værende indøvet og beskrevet i lokale procedure i det pågældende Redningsberedskab. Rollerne tolkes dog forskelligt, og i den konkrete indsats har udfoldelsen af rollen som assisterende-holdleder afgørende betydning for indsatsen. I den dialogiske sessions beskrives det, at assisterende-holdleder har mange års erfaring og tillige er instruktør i Redningsberedskabet. Den assisterende-holdleder har status af at være dygtig og erfaren, en som yngre kollegaer respekterer for sit arbejde. Betydningen af dette, sammenholdt med den reaktive adfærd på indsatsen, bevirker, at assisterende-holdleder sætter arbejdet i gang på egen hånd.

Det beskrives i den dialogiske session, at assisterende-holdleder ofte ankommer senere på skadestederne end lokal-holdleder. I dette tilfælde 2 ½ min senere. Det giver assisterende-holdleder muligheden for at foretage situationsbedømmelse længere ude fra, uden presset om at skulle forestå førsteindsatsen.

I den konkrete indsats kalder lokal-holdlederen sit mandskab sammen bag sprøjten, og starter op på situation, opgave og udførelse, men inden hele mandskabet er samlet. Det bevirker, at der går information tabt, og der opstår misforståelser. Dette ses blandt andet ved, at lokal-holdlederen først fortæller nr. 1 + 2 at der skal laves b/c-udlægning, hvorefter pumpepasseren kommer til og stiller spørgsmålet; vil du ha højtrykkeren forlænget eller store slanger? Lokal-holdlederen gentager informationen om b/c-udlægningen. Resten af lokal-holdlederens mandskab mangler stadig at få informationen, og den bliver givet efterhånden, som lokal-holdlederen møder mandskabet.

### **3. Graden af udfoldelse af de enkelte roller**

Det beskrives i den dialogiske session, at det kan være svært at folde rollerne ud i mindre komplicerede indsatser, som eksempelvis kørsel til ABA-alarmer. I den konkrete indsats beskriver lokal-holdlederen, at udfoldelsen af rollerne i forhold til lokale guidelines ikke bliver foldet ud. Af de lokale guidelines fremgår det, at den assisterende-holdleders opgave er at være støttefunktion til lokal-holdlederen. I den konkrete situation, kort efter første møde, siger assisterende-holdleder til lokal-holdleder; ”vi skal ha’ klippet hul i hegnet, har du en bidetang”? Senere i indsatsen siger assisterende-holdleder til lokal-holdleder; ”der ligger noget på siden af bygningen og brænder, det skal vi ha’ slukket!”. Af de dialogiske sessions fremgår det, at lokal-holdlederen betragter dette som opgaver assisterende-holdleder pålægger lokal-holdleder, selvom det falder uden for den assisterende-holdleders rolle på skadestedet. Lokal-holdlederen går ikke ind i drøftelsen om opgaven, men iværksætter arbejdet, selvom det bryder med den formelle forståelse af rollerne.

### **4. Betydningen af jeres fælles historik i samarbejdsrelation**

I den beskrevne indsats er der en fælles historik i arbejdsrelationen. Det beskrives, at de involverede holdledere og indsatslederen har mange års ansættelse bag sig, og derfor forventeligt har en høj grad af erfaring. Lokal-holdlederen er den fra ledelsesteamet, der har været ansat i organisationen i færrest år. Historikken i samarbejdsrelationen mellem lokal-holdleder og assisterende-holdleder er i et tidligere lærer-elev forhold. Lokal-holdlederen beskriver, at han under sin uddannelse har været undervist og superviseret af den assisterende-holdleder. Den assisterende-holdleder beskrives som en faglig anerkendt holdleder i organisationen, qua hans mange års ansættelse og erfaring fra tidligere indsatser samt hans virke som instruktør.

I den pågældende indsats ses den assisterende-holdleder som handlingsorienteret. Han sætter tingene i gang, og grundet historikken opponerer lokal-holdlederen ikke, selvom det bryder med den formelle arbejdsdeling.

Den assisterende-holdleder er så fokuseret på at agere handlekraftigt, at vedkommende ikke aktivt tager del i forhandlingen af det fælles situationsbillede. I det konkrete tilfælde betyder den fælles historik, at lokal-holdlederen ikke får sagt fra over for den assisterende-holdleder, hvilket bliver forstærket af, at indsatslederen møder på stedet, og i stedet for at understøtte forhandlingen af det fælles situationsbillede, går direkte på problemløsning, hvilket indirekte understøtter den assisterende-holdleders adfærd.

## **5. Hvordan vurderes og håndteres usikkerhed**

I forbindelse med en operativ indsats er der altid en række usikkerheder, som man er nødt til at forholde sig til. I forhold til indsatsbeskrivelsen er to forskellige usikkerhedsaspekter udvalgt. Det første usikkerhedsaspekt er vurderingen af branden og i forlængelse heraf den særlige fare i form af varmepåvirkede trykflasker. Det andet sikkerhedsaspekt er knyttet til selve den taktiske indsættelse med udvendig ophaling i forhold til, hvem der egentlig gør hvad. Det første usikkerhedsaspekt er "konstrueret" af selve hændelsens "DNA", hvorimod det andet usikkerhedsaspekt er knyttet til den operative opgaveløsning.

Usikkerheden omkring trykflaskerne som en potentiel særlig fare vurderer holdlederen ud fra de informationer, som lokal-holdlederen modtager fra politiet såvel som fra ressourcepersonerne på stedet. Disse informationer stemmer overens med den fortolkning, som lokal-holdlederen laver af lydene på skadestedet, der netop lyder som noget, "der trykaflaster". Håndteringen af dette usikkerhedsaspekt følger de retningslinjer, som lokal-holdlederen er uddannet til at følge. Retningslinjerne forskriver, at hvis holdlederen vurderer, at der er tale om en særlig fare, så skal håndteringen af en sådan fare prioriteres i den operative opgaveløsning. Håndteringen bliver i denne situation at udvide sikkerhedsafstanden, hvilket lokal-holdlederen meddeler chaufføren på automobilsprøjten. Den udvidede sikkerhedsafstand bliver dog ikke meddelt indsatslederen såvel som den assisterende-holdleder, hvilket i den konkrete indsats betyder, at indsatslederen og de supplerende styrker faktisk kører direkte ind i fareområdet. Den særlige fare bliver videremeddelt indsatslederen, men dette får ikke indsatslederen til at forstørre sikkerhedsafstanden, og lokal-holdlederen stiller ikke nogle modspørgsmål. Det er muligt, at indsatslederen vurderer, at såfremt trykflasker allerede er trykaflastet, så udgør de ikke længere en særlig fare, men lige gyldigt hvad den konkrete vurdering bunder i, så bliver det ikke italesat. Det betyder i den konkrete case, at den samlede ledelse af indsatsen bliver foretaget på akkurat det sted, hvor lokal-holdlederen indledningsvist er blevet sat af.

Det andet usikkerhedsaspekt er i princippet konstrueret af indsatsledelsen selv, og er knyttet til den taktiske indsættelse med udvendig ophaling i forhold til hvem, der gør hvad. Lokal-holderen bliver i tvivl om, hvad den konkrete operative plan er, hvilket igen betyder, at lokal-holderens mandskab kommer til at fremstå forvirret. Indsatslederen forklarer, at han gerne vil have en b/c-udlægning, hvilket lokal-holderens mandskab varetager. Da udlægningen er ved at være klar, så er den assisterende-holderens mandskab klar til at gå på taget, men det undrer lokal-holderen, eftersom de jo ikke har nogen slange med.

I forbindelse med klargøringen af den udvendige ophaling spørger en af brandfolkene, hvor mange slanger, der er behov for. Svaret bliver, "at der skal være nok". Det centrale i denne situation er, at brandmandens spørgsmål kan forstås som et spørgsmål til, hvad har vi gang i? Mandskabet har på dette tidspunkt ikke fået besked om, at der skal foretages udvendig ophaling, og hvem der gør hvad. Håndteringen af usikkerhedsaspektet omkring den taktiske opgaveløsning bliver håndteret ved at "køre på" og gennem denne ageren indirekte komme hen til en brugbar løsning. Håndteringen bliver dog ikke koordineret, og lokal-holderen fremstår afmonteret forstået på den måde, at lokal-holderens fokus bliver rettet mod b/c-udlægningen, og i mindre grad mod samarbejdet med den øvrige indsatsledelse. Den manglende koordinering kommer også til udtryk ved, at den assisterende-holder på et tidspunkt gerne vil have lokal-holderen til at slukke det materiale, der falder ned på siden af bygningen. En opgave, som indsatslederen netop har meddelt lokal-holderen, vil blive håndteret af et af de supplerende hold. Dette er med til at understrege den manglende fælles forståelse og håndtering af usikkerhedsaspektet.

## **6. Den fysiske afstand mellem "krop" og hændelsen**

På den konkrete indsats holder automobilsprøjten umiddelbart ved siden af den bygning, hvor der er røgudvikling fra taget. Adgangsvejen til bygning er pt. blokeret af et trådhegn. Den første person, som lokal-holderen får kontakt med, er en ressourceperson, der kender byggeriet. Kort tid efter kommer der en betjent, der forklarer lokal-holderen, at der er trykflasker på taget. Lokal-holderen vender sig herefter om, og åbner døren ind til automobilsprøjten, hvor chaufføren bliver gjort opmærksom på, at køretøjerne skal holde længere væk fra den konkrete hændelse. Da lokal-holderen vender tilbage til ressourcepersonen, er assisterende-holder såvel som indsatslederen netop ankommet. Både den assisterende-holder og indsatslederen går, som beskrevet i casen, forbi lokal-holderen og tager direkte kontakt til ressourcepersonerne.

På dette tidspunkt står samtlige ledere ved siden af hegnet, selvom lokal-holderen indledningsvist har meddelt sit eget personel, at sikkerhedsafstanden skal forøges. Både holdlederne og indsatslederen stiller spørgsmål, og faktisk de samme spørgsmål, til ressourcepersonerne.

På et tidspunkt spørger den assisterende-holdleder efter en tang, hvilket ikke giver anledning til modspil fra lokal-holdlederen og indsatslederen. Lokal-holdlederen foranstalter, at der bliver hentet en tang, og herefter fremstår det som om, at der er etableret en fælles forståelse for, at det er nødvendigt at klippe hegnet på netop dette sted. En af ressourcepersonerne har dog anvist en alternativ adgangsvej, men denne mulighed bliver ikke diskuteret. Der bliver herefter skaffet adgang gennem hegnet.

Netop fasen omkring etableringen af adgangsvejen, bliver i den dialogiske session omtalt som værende medvirkende til, at lokal-holdlederen oplever, at starten på indsatsen bliver "rodet". Lokal-holdlederen efterspørger i forlængelse heraf koordinering i forhold til, hvem der helt grundlæggende gør hvad i forhold til hvem. Valget af netop denne adgangsvej betyder, at der lige pludselig kommer til at være mange brandfolk på et relativt lille areal. I forhold til ramtredspunkt 6. så opstår der i denne indsats den situation, at lokal-holdleder, assisterende-holdleder og indsatsleder alle står lige ved siden af hegnet, og diskuterer den konkrete indsats. De bliver med andre ord suget helt ind i den konkrete problemløsning af indsatsen, og mangler derved i afstemningen af deres fælles situationsforståelse at tage stilling til langt mere overordnede spørgsmål: Hvad er sikkerhedsafstanden, hvad står vi overfor, og hvad bør vi gøre?

Selvom det er vanskeligt at undgå at blive fanget af bagklogskabens klare lys, så er det et spændende tankeeksperiment at forstille sig, at indsatslederen blev stående ved sin bil, der er parkeret i midterrabatten i god afstand fra hændelsen med fuldt udsyn til selve hændelsen. Hvis den assisterende-holdleder i højere grad anerkendte, at vedkommende er *assisterende*, og er opmærksom på at indgå og understøtte meningskabelsen i stedet for, som i dette tilfælde at blive meget opgaveløsende – eksempelvis i form af kommentaren til lokal-holdlederen: "*har du en tang*", så kunne man muligvis have fastholdt en distance til den konkrete problemløsning, og muliggjort en anden sproglighed.

## **7. Den kritiske dialog - spørgsmål og modspil?**

De enkelte roller på indsatsen er defineret i en række interne beskrivelser. Det er eksempelvis beskrevet, hvilken rolle lokal-holdlederen har, og hvordan den assisterende-holdleder refererer til lokal-holdlederen samt hvordan den samlede holdledergruppe refererer til indsatslederen. For at give de enkelte roller den optimale mulighed for at folde sig ud, er det nødvendigt at stille spørgsmål og modspil, hvis den enkelte oplever, at der sker et eller andet, som får den enkelte til at undre sig.

I den konkrete case vil lokal-holdlederen gerne have flyttet egne køretøjer, mens den assisterende holdleder trækker sine styrker ind i området. Denne uoverensstemmelse kunne afklares ved at stille spørgsmål og modspil, men ingen af delene bliver gjort. Opfattelsen af sikkerhedsafstanden hænger naturligvis sammen med vurderingen af selve branden, og det er endnu et aspekt, som der ikke bliver stillet spørgsmålstejn ved. Hvad er det egentlig for en situation, som vi står overfor?

Lokal-holdlederen reflekterer efterfølgende i den dialogiske session over netop denne situation, og undrer sig over, hvordan det kan være, at denne relativt overskuelige ildebrand kan være i stand til at påvirke den samlede indsats. Branden befinder sig ovenpå selve bygningen, hvor det brænder i noget isolering. Der er med andre ord tale om et "bål" oven på en cementbygning, der muligvis har varmpåvirket nogle trykflasker, og muligvis fået dem til at trykaflaste. Der er god afstand mellem bygningerne, der alle er under opførelse, så der er minimal risiko for brandspredning. Som lokal-holdlederen påpeger i den dialogiske session, så burde der netop på denne hændelsestype være tid, plads og overskud til at konstruere et fælles situationsbillede.

Den manglende fælles situationsforståelse betyder, at samtlige aktører går i gang med at problem-løse. Holdlederne og indsatslederen bliver blandt andet optaget af at klippe det trådhegn i stykker, der blokerer adgangsvejen. Der bliver ikke stillet spørgsmålstejn ved, hvorfor det netop er denne adgangsvej, der bliver benyttet, og det efterlader det indtryk, at der bliver foretaget en adgangsvej her, alene af den grund, at det er her lokal-holdlederen ankom med sin automobilsprøjte til at starte med.

## **8. Kognitive, emotionelle og kropslige stressorer**

I den konkrete indsats bliver lokal-holdlederen og resten af holdet opmærksomme på den sorte røgfane, mens de står ude ved et andet objekt i et helt andet ærinde. Alene det at respondere til en erkendt ildebrand, hvor man kan se en sort røgfane, og derved er bevidst om, at der er en vis energi i branden, er med til at aktivere forskellige stressorer. Disse bliver ved lokal-holdlederens ankomst forstærket af ressourcepersoner og information fra en politibetjent, der alle oplever, at de bidrager med væsentlig information. Det samme gør chaufføren fra et af følgekøretøjerne i slukningstoget, der af egen drift opsøger lokal-holdlederen og chaufføren på automobilsprøjten for at meddele, at der er mulighed for adgang til vand længere fremme. Alle disse stressorer påvirker lokal-holdlederen, og bliver forstærket af, at de assisterende styrker såvel som indsatslederen ankommer ganske kort tid efter. Vi taler på dette tidspunkt om, at lokal-holdlederen har været på skadestedet i 2½ minut.



Lokal-holdlederen, den assisterende-holdleder og indsatslederen kommer alle meget tæt på indsatsen, og har svært ved at sproliggøre de stressorer, som de bliver ramt af. Eftersom der ikke bliver stillet spørgsmål, bliver håndteringen af disse stressorer, at man går i gang med den konkrete opgaveløsning. Fremadrettet kunne et opmærksomhedspunkt være, at assisterende-holdleder, og især indsatslederen, fokuserer på at holde afstand til hændelsen, for derigennem bedre at kunne erkende selve hændelsen, men også for at få mulighed for at distancere sig fra de stressorer, som lokal-holdleder bliver nødt til at møde i førsteindsatsen. Eftersom alle aktører går direkte på opgaveløsning, bliver det i den dialogiske session fremstillet således, at samtlige aktører bliver ramt og alle ender med at flyde med hændelsens "flow".

## **9. Den specifikke sprogliggørelse af situation, opgave og udførelse**

I den dialogiske session vender lokal-holdlederen gentagne gange tilbage til følelsen af, at skadestedet blev oplevet som kaotisk, og der ikke blev etableret en fælles forståelse for situationen og den konkrete opgaveløsning. På hjelmkameraoptagelsen kan man se flere brandfolk, der med deres blikke ser søgende ud. En af brandfolkene kommer blandt andet med c-slanger, og kigger rundt på en måde, som at vedkommende søger efter dem, der skal bruge disse slanger. Efterfølgende spørger brandmanden lokal-holdlederen, hvor mange c-slanger der skal bruges, og lokal-holdlederen svarer, at det må brandmanden selv vurdere. Gennem indsatsen bliver sprogliggørelsen af situation, opgave og udførelse kun nævnt af holdlederen bag ved automobilsprøjten til eget hold, dog med det in mente at hele holdet faktisk ikke er samlet. Der sker ikke nogen direkte stiliseret sprogliggørelse mellem lokal-holdleder, assisterende-holdleder og indsatsleder hverken først i indsatsen eller senere. Det bliver i denne indsats et reelt problem, for det er med til at mudre forståelsen af den valgte opgaveløsning. Indsatslederen siger på et tidspunkt "vi laver en b/c-udlægning", men løsning med udvendig ophaling bliver ikke tydelig, og det fremstår tilfældigt, hvem der laver vand til hvem, hvordan den udvendige ophaling skal foretages samt hvem der faktisk skal på taget for at slukke branden.

## **10. Den generelle sprogliggørelse**

Selvom aktørerne i den konkrete case er i stand til at foretage en "singulær evaluering", så bliver det ikke italesat, hvad det konkret er for en oplevelse af hændelsen, som den enkelte har. Ud fra den konkrete opgaveløsning, så fremstår den konkrete håndtering som om, at alle har en opfattelse af, at det brænder i noget isolering på taget, og der er gasflasker på taget. Processen fra b/c-udlægning til slukning er dog ikke klar, og det giver anledning til nogle forviklinger på skadestedet. Den mening, der bliver skabt på skadestedet bliver konstrueret ud fra en antagelse om, at alle ved, hvad de andre tænker, men som casen viser, er det ikke tilfældet.

Grunden til den manglende sprogliggørelse er kulturelt bestemt, eftersom den assisterende-  
holdleder og indsatslederen kalder styrker frem, hvilket indirekte signalerer til lokal-  
holdlederen, at indsatslederen såvel som den assisterende-  
holdleder ikke vurderer sikkerhedsafstanden og den særlige fare til at være et problem. Det er netop denne tavse accept, som det er nødvendigt at sprogliggøre i samtlige operative indsatser.

Det værste der kan ske ved en sådan sprogliggørelse er, at det man siger, bliver opfattet som overforsigtigt eller som om, at man siger "common sense". Resultatet af den manglende sprogliggørelse taler dog sit eget tydelige sprog, og understreger behovet for, at der bliver etableret en gensidig forståelse af behovet for at italesætte det, som vi "bare" gør. I den konkrete indsats vil en sådan italesætte ikke tage lang tid. Det vil blot blive en konstatering af, hvad er det der brænder, særlige farer, adgangsvej og den konkrete slukningstaktik.

## Hvad kan vi så lære? (vurderende niveau)

Hvad vi kan lære af den konkrete indsats, afhænger af, hvem "vi" er. Det er muligt at opstille nogle generelle læringspunkter fra indsatsen, men "hvad der sker", og "hvorfor det sker" afhænger af de unikke oplevelser, som hvert enkelt individ på skadestedet har. Den enkeltes egen opfattelse er den eneste virkelighed, som vi kan tilgå, og hvis man tror, at man kan fange en "faktisk" person-uafhængig virkelighed gennem hjelmkameraet, så kommer man hurtigt på afveje. Hjelmkameraet har et fantastisk potentiale – ikke til at indfange virkelighed, men som dialogisk redskab, hvor dialogen nysgerrigt undersøger de ramtheder, som hjelmkameraet netop tillader, at vi kan genopleve.

I forhold til ramthedsoversigten kan man ud fra et overordnet "vurderende perspektiv" opsummere følgende:

Ramthedspunkt	Vurderingspunkt
1. De/det første møde(r) på skadestedet	Aktørerne går forbi hinanden på skadestedet, hvilket ikke giver lokal-leadleder mulighed for italesætte den særlige fare samt italesætte den indledende situationsbedømmelse.
2. Interaktionen i de foruddefinerede roller	Assisterende-leadleder og indsatsleder går direkte på problemløsning. Ud over at denne adfærd isolerer lokal-leadleder, så fjerner det den samlede ledelse af skadestedet, og medfører, at den samlede koordinering i højere grad bliver en opgavedeling.
3. Graden af udfoldelsen af de enkelte roller	Assisterende-leadleder giver ikke lokal-leadleder mulighed for at udfolde sin funktion. Assisterende-leadleder er en ressource, men tager beslutningskraften på skadestedet. Indsatsleder understøtter indirekte denne adfærd ved at gå direkte på opgaveløsning.

4. Den <i>fælles historik</i> i samarbejdsrelation	Der er et lærer-elev forhold mellem lokalholdleder og assisterende-leadleder, hvilket er grunden til at lokalholdleder ikke påtaler adfærden fra assisterende-leadleder og til dels indsatsleder.
5. Hvordan <i>usikkerhed</i> vurderes og håndteres	Usikkerhed, i forhold til den potentielle særlige fare og i forbindelse med den taktiske løsning, bliver i den konkrete indsats undertrykt grundet sociale og kulturelle relationer og heraf manglende sprogliggørelse.
6. Den <i>fysiske afstand</i>	Lokalholdleder vælger adgangsvej akkurat der, hvor lokalholdleder bliver sat af sprøjten. De øvrige ledere ankommer netop til dette punkt, som er meget tæt på selve hændelsen. Hvorfor indsatsen netop skal koordineres fra dette sted bliver ikke italesat, selvom det faktisk er i det fareområde, som lokalholdleder indledningsvist definerer.
7. Den <i>kritiske dialog</i>	Den kritiske dialog herunder modspørgsmål er fraværende i størstedelen af indsatsen. De fraværende modspørgsmål forstærker den manglende situationsforståelse.
8. Kognitive, emotionelle og kropslige <i>stressorer</i>	Lokalholdleder bliver grundet lærer-elev forholdet til assisterende-leadleders og indsatsleders problemløsende adfærd ramt af stressorer. Den påvirkning, som lokalholdleder oplever, gør det vanskeligt for lokalholdleder at italesætte situationen.

<p>9. Den <i>specifikke</i> sprogliggørelse</p>	<p>Den specifikke sprogliggørelse af situation, opgave og udførsel er fraværende gennem hele indsatsen. Det afstedkommer at indsatsen efterfølgende opleves som kaotisk og med en diffus organisation på skadestedet.</p>
<p>10. Den <i>generelle</i> sprogliggørelse</p>	<p>Den generelle sprogliggørelse er fraværende på indsatsen. Aktørerne agerer som om, at de er klar over, hvad de andre gør. Som det fremgår af indsatsen, så er det dog ikke tilfældet. En af brandfolkene spørger på et tidspunkt, hvor mange slanger der skal bruges. Spørgsmålet er relevant, eftersom vedkommende ikke har fået en konkret opgave tildelt ud over den generelle term "vi laver en b/c-udlægning". Da brandmanden spørger, hvor mange slanger der skal bruges, får han besked om, at det skal han selv vurdere. Men det er først efterfølgende, at brandmanden får besked om, at der skal bruges tilstrækkeligt med slanger til, at man kan dække hele taget.</p>

## **Så er det din tur!**

Ovenstående kan forhåbentlig være med til at anspore til at anvende hjelmkameraet som et lærings- og opmærksomhedsunderstøttende redskab, og gennem brugen af ramthedspunkterne igangsætte en masse spændende diskussioner. Det er intentionen, at værktøjet vil blive brugt, diskuteret og kritiseret, så det bliver muligt løbende at tilpasse værktøjet og metoderne med henblik på fortsat udvikling af din og dine kollegaers operative virke.

Hvis du har lyst til at anvende værktøjet, eller har spørgsmål til nogle af de bagvedliggende begreber, teori og empiriske fund er du velkommen til at kontakte os.

### **Kontaktoplysninger**

*Mikkel Bøhm*

Roskilde Universitet/Professionshøjskolen Metropol, [mibo@phmetropol.dk](mailto:mibo@phmetropol.dk) / 72 48 94 12

*Thomas B. Jakobsen*

Hovedstadens Beredskab, [ch6d@okf.kk.dk](mailto:ch6d@okf.kk.dk) / 26 14 01 42



**Læs mere om Beredskabsfaglig Evaluering og Praksisudvikling**

<http://www.phmetropol.dk/Forskning/Ledelse+og+administration/Professionel+risikostyring/Beredskabsfaglig+evaluering+og+praksisudvikling>

**Læs mere om Katastrofe- og Risikomanageruddannelsen**

<http://www.phmetropol.dk/Uddannelser/Risikomanager>



## Værktøj til identificering af ramtheder fra operative indsatser

- A. Udvælg en hjelmkameraoptagelse
- B. Gennemse optagelsen og udvælg kritiske begivenheder
- C. Beskriv de kritiske begivenheder (jeg-form, ingen bør/skal vurderinger)
- D. Analyser de kritiske begivenheder (støt dig til/sammenlign med ramthedspunkterne)
- E. Vurder betydningen af de kritiske begivenheder
- F. Sammenlign de kritiske begivenheder på tværs af andre hændelser/hændelsestyper

### Oversigt over ramthedspunkter

1. "Ret opmærksomhed mod" de/det *første møde(r)* på skadestedet
2. "Ret opmærksomhed mod" hvordan de *foruddefinerede* roller interagerer
3. "Ret opmærksomhed mod" *udfoldelsen* af de enkelte roller
4. "Ret opmærksom mod" betydningen af den *fælles historik* i samarbejdsrelation
5. "Ret opmærksomhed mod" hvordan *usikkerhed* vurderes og håndteres
6. "Ret opmærksom mod" den *fysiske afstand* mellem "krop" og hændelsen
7. "Ret opmærksomhed mod" den *kritiske dialog* – spørgsmål og modspil?
8. "Ret opmærksomhed mod" de kognitive, emotionelle og kropslige *stressorer*
9. "Ret opmærksomhed mod" den *specifikke* sprogliggørelse
10. "Ret opmærksomhed mod" den *generelle* sprogliggørelse





Professionshøjskolen Metropol  
[www.phmetropol.dk](http://www.phmetropol.dk)