

Indsatsledelse som profession – Spændingsfeltet mellem uddannelse og praksis

Mikkel Bøhm & Martin Thomsen

Artiklen stiller skarpt på udfoldelsen af en bestemt ledelsesfunktion – indsatsledelse. Gennem observation af de enkelte træningsselementer i den formelle indsatslederuddannelse, samt gennem hjelmkameraoptagelser fra virkelige ulykker, analyseres ledelsesfunktionen med afsæt i indsatslederens situationsbedømmelse og ledelsesidentitet. Artiklen viser, at der opstår et gab mellem de reflekterende og refleksive metoder, der indlæres i det formelle uddannelsesprogram, over for den kompromisløse hverdagspraksis, som ledelsesfunktionen bliver udfoldet i efterfølgende. Ledelsesfunktionen i hverdagen adskiller sig fra uddannelseskonteksten ved ikke udelukkende at være rettet mod at skabe mening om selve sagen, men i lige så høj grad diskursivt forhandler den enkelte leders magtposition på skadestedet.

Indledning

A dskillige uddannelses tilbud lanceres i dag som lederuddannelser, der ikke blot bibringer den enkelte fagspecifikke kompetencer og kvalifikationer, men udfordrer og forandrer den enkelte ved at sætte individet i stand til at "(...) vurdere egen læring (...) reflektere over rammer, muligheder og barrierer (...), udvise ansvarlighed og professionalisme (...)" (eksempel fra studieordning i beredskab, katastrofe- og risikomanagement). De enkelte lederuddannelser forsøger hver især at bidrage til, at ledelse ikke blot bliver udfoldet på baggrund af mavefornemmelse og held, men baserer sig på et så oplyst grundlag som muligt. Det kan dog være vanskeligt at forene et ledelsespensum, der ønsker at fremskrive det enkelte individs refleksive kompetencer og ønsket om professionalisering med en social for-

ståelse af læring, hvor læringens kerne bliver at gøre ledelse på en legitim og accepteret måde (Lave & Wenger 1991). Selvom der ikke nødvendigvis er en modstilling mellem kognitive og sociale perspektiver på læring, så viser forskning, knyttet til arbejdslivslæring og transfer, at det til stadighed er vanskeligt at overkomme skellet mellem de to perspektiver (Nickelsen & Elkjær 2016; Wahlgren 2012).

Formålet med denne artikel er at analysere spændingsfeltet mellem uddannelse og praksis i en særlig ledelsesfunktion – indsatsledelse. Indsatslederne forventes at kunne agere som førere og beslutningstagere på et skadested, og denne rolle forudsætter at indsatslederne kan facilitere meningsskabelsen og altså fortløbende være i stand til

skabe mening om, 'hvad det er, man står overfor, og hvad man bør gøre'.

Indsatsledelse ligner andre ledelsesfunktioner men er karakteriseret ved, at ledelse her udfoldes i en akut kontekst, som giver et særligt handlepres. Grundet den dynamiske hændelse er der kun begrænset mulighed for at planlægge og forudse ledelsesopgaven. For at håndtere den dynamiske hændelse anvendes en ledelsesform, hvor indsatslederen tildeles en privilegeret rolle til at foretage en situationsbedømmelse. På baggrund af denne situationsbedømmelse gives der en eller flere befalinger, som angiver 'situation, opgave og udførelse'. Ledelsesfunktionen bliver i den akutte kontekst i beredskabsprofessionen¹ trukket frem, og det fremhæver lederrollens autoritet på en måde, som er anderledes end i dagligdagens drift- og organiseringskontekst.

Beredskabsforskningen er præget af en 'traditionel' forståelse af ledelsesfunktionen

I forhold til at begrebsliggøre indsatsledelsesfunktionen trækker artiklen på en sondring mellem et 'traditionelt' og et 'relationelt' perspektiv (Uhl-Bien 2006). I det traditionelle perspektiv forstås ledelsesfunktionen som en selvstændig enhed, der kan analyseres uafhængigt af kontekst. I forhold til den beredskabsfaglige forskning ses dette perspektiv oftest anvendt, i forhold til at ledelsesfunktionen forstås som en egenskab ved lederen; noget, lederen er 'i besiddelse af'. I et sådant perspektiv bliver indsatsledelse noget, som lederen konstruerer gennem mønstergenkendelse (Klein 1998; 2011a; 2011b) på baggrund af information fra kort- og langtidshukommelsen (Endsley 1995). Indsatslederen forventes i forlængelse heraf at være i stand til at søge efter anomalier fra det forventede mønster gennem 'anomalousizing' og 'proactive sense-making' (Barton m.fl. 2015).

Dette syn på ledelse er blevet udfordret af nyere nordisk forskning i beredskabsledelse. Eksempelvis har Rake og Njå (2009) testet Kleins model for genkendelse (Recognition-primed decision). Rake og Njå fandt ganske vist, at indsatslederne på baggrund af deres erfaringer foretog mønstergenkendelse og singulær evaluering. Rake og Njå fandt dog også flere aspekter, der udfordrede den gældende kognitive model:

- Indsatslederne gav ganske få befalinger
- Indsatslederne var primært reaktive
- Det første mønster, som indsatslederen genkendte, var vitalt for førsteindsatsen og dermed styrende for håndteringen af indsatsen (indsatsretningen).

Studier gennemført ved redningsberedskabet i Danmark har endvidere vist, at indsatslederne bliver sårbare i situationer, hvor de skal håndtere en begivenhed, der ikke kun udfordrer dem kognitivt, men i lige så høj grad udfordrer dem emotionelt og kropsligt (Boehm 2017). I disse situationer forsøger indsatslederne at beskytte deres legitimitet og ledelsesret, og disse strategier fører til reaktiv indsatsledelse, dvs. en ledelseshåndtering, der er rettet mod den tekniske opgavehåndtering. I disse situationer begynder indsatslederen aktivt at tage del i den specifikke del af problemløsningen, frem for at udfolde egen ledelsesfunktion og bevare overblikket (Boehm 2017).

Et relationelt perspektiv på indsatslederfunktionen

Hvor den traditionelle opfattelse af ledelsesfunktionen betoner individets kognitive kapacitet, fremhæver det relationelle og processuelle perspektiv, som denne artikel baserer sig på, at ledelsesfunktionen bør forstås som "(...) a social influence process through which emergent coordination

(...) and change (...) are constructed and produced.” (Uhl-Bien 2006, 655). Det vil sige, at ledelsesfunktionen konstrueres relationelt gennem de meningskabelsesprocesser, som lederen deltager i. Ved at tage afsæt i at ledelse konstrueres relationelt, er det hensigten at udfordre forståelsen af, at man kontrolleret kan iscenesætte, facilitere og lære at lede udenfor den arbejdsmæssige kontekst, eftersom mulighederne for at bedrive ledelse bliver dikteret af interaktionerne i de praksisfællesskaber (Wenger 1998), som lederen indgår i.

Dette leder os frem til følgende forskningsspørgsmål:

1. Hvordan uddannes indsatsleder aspiranten til at træde ind i funktionen som indsatsleder, og hvordan bliver funktionen som indsatsleder udfordret i praksis?
2. Hvad er perspektiverne i forlængelse heraf for at træne ledelsesfunktionen så realistisk som muligt?

Artiklen bidrager til diskussionerne knyttet til ledelse som profession ved at vise, hvordan ledelsesfunktionen ikke udelukkende er knyttet til lederen som individ, men er et produkt af relationelle meningskabelsesprocesser.

I forlængelse heraf problematiserer artiklen, hvordan relationel ledelse ikke blot er en forhandling omkring håndteringen af en operativ hændelse, men samtidig er en forhandling af autoritet og magt. Forhandlingen af mening, autoritet og magt har betydning for den indsatsledelse, der bliver udøvet i praksis. Artiklen viser, at selvom indsatslederuddannelsen anvender planspil og fuldskalaøvelser for at træne så realistisk i forhold til praksis som muligt, så er det til stadighed vanskeligt at inkludere hverdagens forhandlinger af magt og auto-

ritet i en struktureret og virkelighedstro uddannelsesmæssig sammenhæng.

Funktionen som indsatsleder – en privilegeret meningskaber

Organiseringen på et skadested er opdelt efter autoritære linjestabs-principper med den hensigt at sikre entydig ansvarsplacering og tydelige kommando- og kommunikationsveje, sådan som det eksempelvis er kendt fra forsvaret.

Den fælles indsatsledelse i Danmark består af redningsberedskabet, politiet og sundhedsberedskabet. Det er politiet, der har den koordinerende ledelse², sundhedsberedskabet varetager den sundhedsfaglige koordination³, og det kommunale redningsberedskab varetager den tekniske ledelse på skadestedet⁴. Ved en større ulykke vil ledelsesfunktionerne fra disse tre sektorer møde på skadestedet og sammen skabe mening og forhandle 'hvad de står overfor, og hvad der bør gøres'. På baggrund af et sådant forhandlet situationsbillede vil sektorerne sammen koordinere, vurdere og håndtere indsatsen.

Indsatslederen og dennes rolle i samarbejdet er beskrevet i "Retningslinjer for indsatsledelse" (Beredskabsstyrelsen 2013). Retningslinjerne beskriver indsatslederfunktionen således:

*"I de fælles beslutninger er det vigtigt, at indsatslederne **deler** deres situationsopfattelse og overvejelser **med hinanden**. En **fælles situationsopfattelse** skal tilstræbes, ligesom gensidig **tillid til hinanden og åbenhed** om løsningsmuligheder og konsekvensvurderinger er vigtig (...) evne til at **tilpasse sig fællesskabet** i indsatsledelsen"* (Forfatternes fremhævelser) (Beredskabsstyrelsen; 2013, 46).



Billede 1. Arbejdet i den tværfaglige indsatsledelse – Beredskabsstyrelsen Teknisk Skole

Det fremgår, at indsatslederfunktionen grundlæggende er en meningsfaciliterende funktion. Udover at bidrage til skabelsen af et fælles situationsbillede af den dynamiske hændelse har indsatslederen også en privilegeret rolle som beslutningstager. Indsatslederen leder de taktiske og tekniske initiativer gennem sine holdledere og træffer selvstændigt beslutninger på vegne af egen sektor. Derudover deltager indsatslederen i de meningskabelsesprocesser, som påvirker beslutningsprocesserne i den tværfaglige indsatsledelse.

Meningskabelse kan forstås som emergerende processer, der i glimt fremstår som bevidste, men for størstedelen af processernes vedkommende forløber som ubevidste informationsprocesser. Ifølge Karl Weick begynder meningskabelsen med en forstyrrelse i vores 'informationsprocessuering' – der afstedkommer en ubalance, der forventes at initiere "(...) coping, problem solving, and learning (...)" (Weick 1995, 100). Denne forstyrrelse afstedkommer en kropslig og kognitiv reaktion. Meningskabelse er dog samtidig en social aktivitet, der bliver

influeret af vores identitet og vores socialt konstruerede overbevisninger (Weick 1995, 38). Weick (1995) viser, at meningskabelsesprocesserne indeholder syv komponenter⁵, som alle væver sig sammen. Et centralt begreb er 'enactment'. Enactment er Weicks begreb for, at meningskabelsen har praktiske konsekvenser. Dette er klart ift. indsatslederen, der forventes at bedømme og definere situationen på en måde, som sætter andre i stand til at handle optimalt.

Situationsbedømmelsen

Enactment er knyttet til den situationsbedømmelse, som indsatslederne foretager ude på skadestedet. Med enactment menes der både enactment-processen og enactment-produktet (Weick 2001, 225). Enactment-processen er knyttet til indsatslederens (den tekniske leders) privilegerede position i forhold til at konstruere mening om eksempelvis særlige farer. Produktet af denne situationsbedømmelse er et 'enacted environment', altså det, der er farligt, der bliver rammesættende for de fortløbende meningskabelsesprocesser.

I det følgende vil vi eksemplificere enactment-processen samt enactment-produktet i forhold til et eksempel fra en bygningsbrand:

Enactment-processen initieres af den melding, som indsatslederen modtager fra alarmcentralen. En sådan melding kunne lyde således: "Bygningsbrand – etageejendom Strandvejen 8, 1.th, Aarhus⁶". På baggrund af den første melding ved indsatslederen allerede, at der er tale om en konstateret bygningsbrand i et etageboligbyggeri i den østlige del af indre by i Aarhus ned mod havnen. Alarmcentralen vil på baggrund af en 'pick-liste'⁷ sende en udrykning bestående af f.eks. en indsatsleder, der kører selvstændigt frem samt 'HL+5'; hvilket i dette tilfælde betyder 1 holdleder og 5 brandfolk fordelt på en autosprøjte og en drejestige.

På baggrund af meldingen fra Alarmcentralen danner indsatslederen i første omgang en mening om, hvad det er for en type hændelse, han/hun kører til, og hvilke scenarier der er realistiske, og hvad der bør gøres. Det er det, der i fagsproget kaldes en 'situationsbedømmelse'. Eftersom indsatslederen foretager sin situationsbedømmelse og udøver sin ledelse i en akut kontekst, er der udarbejdet en række operative standarder, som indsatslederen kan støtte sig til i forbindelse med sin situationsbedømmelse (Beredskabsstyrelsen 2013, 7).

Eksempler herpå er følgende:

- Er der mennesker og/eller dyr i fare?
- Hvor (lokalisering af skaden og udpejning af evt. risikoområde/fareområde)?
- Hvad (kategorisering af skaden)?
- Hvorhen (skadeudvikling)?
- Risikovurdering (særlige farer)?
- Adgangsveje?

På baggrund af de operative standarder foreventer man at indsatslederen tager højde for en række aspekter i sin situationsbedømmelse, herunder:

- Personredning: Skal der indsættes røgdykkere til redning, eller skal der reddes udvendigt på bygningen med drejestige, håndstige eller skæreslukker?
- Evakuering: Er der personer, der skal evakueres?
- Brandudbredelse: Giver branden i etageejendommen risiko for brandudbredelse til ovenliggende etager, eventuelt til tagkonstruktionen?
- Ressourcer: Er redningsberedskabets egne ressourcer tilstrækkelige?
- Tidspunkt på dagen: Kl. er 05:30. De fleste vil være hjemme og muligvis sove på dette tidspunkt?
- Øvrige tilkaldte styrker?
- Er politiet tilkaldt?
- Er sundhedsberedskabet tilkaldt?

Ledelsesidentitet

Ledelsesidentitet forstås i det følgende ud fra et socialkonstruktivistisk perspektiv. Et sådant perspektiv trækker grundlæggende på den forståelse, at identitet konstrueres og rekonstrueres gennem interaktion. Det er altså gennem interaktionen med eget mandskab og gennem interaktionen i den tværfaglige indsatsledelse, at indsatslederens forståelse af egen ledelsesidentitet bliver konstrueret.

Ifølge Weick indgår identitetskonstruktion som en central del af menings-skabelsesprocesserne. "Depending on who I am, my definition of what is "out there" will also change" (Weick 1995, 20). For at forstå ledelsesidentiteten i relationelt perspektiv er man ifølge ledelses- og læringsforsker Ann Cunliffe nødt til at anerkende, at ledelsesidentitet skabes diskursivt i de meningsforhandlinger, som lederen indgår i, og at en sådan diskursiv meningsforhandling har implikationer for den måde, individet vil være – og agere på. (jf. being and acting – Cunliffe 2008).

Cunliffe skelner mellem to forskellige processer, når hun taler om konstruktionen

af lederidentiteten, nemlig det hun kalder hhv. 'reflekterende' og 'refleksive' processer. Reflekterende processer er rettet mod det kognitive og handler om, at der er en objektiv virkelighed, vi kan undersøge logisk og analytisk (Cunliffe 2004). Et eksempel på en sådan reflekterende proces er indsatslederen, der udforsker, hvordan det kan være, at en brand udviklede sig, som den gjorde eller hvorfor brandfolkene havde svært ved at slukke branden. Formålet med en sådan menings-skabelsesproces er at erkende, hvorfor og hvordan vi agerede, og hvilke forventninger vi har til os selv og hinanden fremadrettet.

Refleksive processer derimod trækker i højere grad på ubevidste og ofte tavse antagelser, der ligger til grund for de handlinger, som en person foretager. De refleksive processer er særligt relevante i forhold til at kunne forstå indsatslederens ledelsesidentitet, eftersom det særligt er gennem sådanne processer, det enkelte individ forholder sig til spørgsmål som: "hvem er jeg som leder, hvad for en leder vil jeg gerne være, hvad kan frustrere mig eller gøre mig ked af det?" (Cunliffe 2002).

I forlængelse heraf bliver identitet ikke forstået som noget, den enkelte indsatsleder kan kontrollere gennem sin egen kognition. Indsatslederens identitet bliver derimod konstrueret gennem den interaktion, som indsatslederne har med hinanden og deres eget mandskab. Det er, ifølge Hardy et al., forløbet af disse interaktioner, der afgør, hvordan den fælles identitet bliver konstrueret, og det bestemmer, hvor effektivt samarbejdet i den tværfaglige indsatsledelse kommer til at fungere (Hardy et al. 2005, 61).

Undersøgelse af ledelsesfunktionen som privilegeret menings-skaber

For at kunne forstå ledelsesfunktionen er det derfor nødvendigt at studere menings-skabelsesprocesserne i praksis. Vi har i forlængelse heraf undersøgt, hvordan man underviser og uddanner indsatsledere. Dette har vi gjort gennem feltstudier, afholdt ved Beredskabsstyrelsen Teknisk Skole i forbindelse med den beredskabsfaglige (monofaglige) såvel som tværfaglige indsatslederuddannelse, i perioden fra den 26. august til 3. november 2015.

Vi fokuserer på to metoder i form af planspil og fuldskalaøvelser, som begge er forsøg på at lære aspiranterne at foretage en situationsbedømmelse/enactment gennem reflekterende processer og i anden omgang at udfordre den enkelte aspirants refleksivitet i forhold til opfattelsen af sin egen ledelsesidentitet.

I forbindelse med den direkte observation har der været tale om passiv deltagelse. Den valgte metode er inspireret af en konstruktivistisk etnografisk tilgang og fordrer derfor en særlig opmærksomhed og refleksivitet, knyttet til forskerens egen rolle i feltet (Preissle & Grant 2004, 168). Det er ikke mindst aktuelt i dette konkrete tilfælde, eftersom begge forfattere har en beredskabsfaglig baggrund. Særligt har andenforfatteren, med mere end 30 års national og international praksiserfaring og erfaring med uddannelse af ledere, et indgående kendskab til uddannelsen af ledere i redningsberedskabet.

I forhold til uddannelsesforløbet har det blandt andet betydet, at indsatslederaspiranterne på den ene side har kunnet tale til en fagfælde. Det har virket produktivt i den forstand, at de med fagtermer kan beskrive deres praksis og i forlængelse heraf give en nuanceret og detaljeret fremstilling af deres

oplevelser. På den anden side har det også betydet, at aspiranterne i uddannelsesforløbet har ageret, som om forskeren/observatøren var en del af instruktørkorpset. Nogle af deres fortællinger var derfor præget af et fokus på at benytte de rigtige fagtermer og argumentere fagligt for deres valg og fravalg.

De empiriske fund blev i forlængelse af observationsstudierne sammenskrevet, præsenteret og diskuteret med instruktører ved Beredskabsstyrelsen Teknisk Skole med henblik på, hvordan konklusionerne på sigt kan tænkes ind i uddannelsen af indsatsledere. Derudover er de empiriske fund blevet diskuteret med repræsentanter fra de kommunale redningsberedskaber i forbindelse med en række temadage, der har været arrangeret af Beredskabsstyrelsen.

Ledelsesfunktionen i hverdagens faktiske indsatser

Ledelsesfunktionen i hverdagens faktiske operative indsatser er ligeledes blevet udforsket ved hjælp af direkte observation samt gennem brug af hjelmkameraet som opmærksomhedsunderstøttende teknologi (Boehm et al. 2016). Hjelmkameraet er blevet introduceret i Danmark og Norge som opmærksomhedsunderstøttende teknologi i forbindelse med førsteforfatterens ph.d.-afhandling.

De to cases, der er inkluderet i analysen, er en delmængde af et datamateriale, der er indsamlet i forbindelse med ph.d.-projektet. De cases, der er inkluderet i analysen, stammer udelukkende fra den danske del af studiet, hvor det er indsatslederen, der har haft kameraet monteret. Feltstudierne i Danmark er foretaget i perioden fra juni 2014 til oktober 2014, hvor fire indsatsledere fra redningsberedskabet er blevet fulgt i deres organisatoriske og operative udfoldelse af deres ledelsesfunktion.

Hjelmkameraet som dialogisk redskab

Hjelmkameraet er igennem ph.d.-projektet blevet benyttet som en dialogunderstøttende teknologi, der giver indsatslederen (og forskeren) mulighed for at genopleve og eksplorativt udforske den operative praksis på skadestedet.



Billede 2. Hjelmkamera DRIFT HD ® monteret på hjelm – fotograf Asger Pløehn

Brugen af hjelmkameraet som opmærksomhedsunderstøttende teknologi er blevet udviklet i samarbejde med de enkelte deltagende beredskaber. Selve processen med at opnå tilladelse og tillid i de enkelte organisationer har i sagens natur taget tid og har, grundet datamaterialets egenart, været kompliceret. Selve projektet er blevet godkendt af datatilsynet i Norge og i Danmark, og optagelserne har udelukkende kunnet anvendes i transskriberet form. Det har altså ikke været muligt at publicere billeder og optagelser fra skadesteder. Dette har været nødvendigt for at

imødekomme hensynet til indsatslederen som undersøgelsesobjekt samt i forhold til tredje person samt hensynet til de ansatte i de enkelte organisationer. Derudover har godkendelsen fra det norske og danske datatilsyn krævet, at der ikke blev foretaget optagelser i private hjem af hensyn til privatlivets ukrænkelighed.

Fra hjelmkameraoptagelse til analyse

Hjelmkameraet gør det muligt at optage og fastholde meningsskabelsesprocesserne. Ved at studere hjelmkameraoptagelser bliver det muligt at genopleve og reflektere over situationer. Hjelmkameraoptagelser er blevet benyttet i analysen af uddannelsesforløbet samt i analysen af de faktiske operative indsatser. Brugen af hjelmkameraet har varieret i den forstand, at indsatslederspaserne på indsatslederuddannelsen benyttede dem på enkelte øvelser, hvori mod indsatslederne i de faktiske operative indsatser benyttede hjelmkameraet kontinuerligt gennem minimum et halvt år.

Analyserne af hjelmkameraoptagelserne er ligeledes blevet håndteret forskelligt. I forhold til indsatslederspaserne så aspiranten hjelmkameraoptagelsen umiddelbart efter øvelsen som et selvevalueringsredskab.

I de faktiske operative indsatser blev processen indledt med, at den enkelte optagelse blev indleveret og håndteret af den forbindelsesofficer/kontaktperson, som er ansat i det enkelte beredskab. Denne person kontrollerer, at optagelsen ikke indeholder særligt sensitive data jf. godkendelserne fra datatilsynet. Herefter bliver optagelsen indledningsvist analyseret af forskeren. Den indledende analyse er fokuseret mod at udkondensere kritiske begivenheder. Kritiske begivenheder forstås som forstyrrelser i meningsskabelsesprocessen, der afstedkommer øjeblikke af usikkerhed jf. Lipshitz

& Strauss (1997). De kritiske begivenheder er metodologisk blevet identificeret som de situationer, hvor der sker en afvigelse mellem de operative standarder, der fremgår af bekendtgørelser, retningslinjer, vejledninger mv. og den konkrete praksis.

Denne redigering og udkondensering af kritiske begivenheder har været nødvendig for at kondensere relativt lange indsatser ned til et indhold, der kan anvendes i en analytisk session sammen med indsatslederen. Formålet med den analytiske session er at analysere de forstyrrelser, der opstår i meningsskabelsesprocesserne. Denne fælles udforskning og analyse har til formål, at indsatslederen reflekterer over de konkrete handlinger, der bliver foretaget, og reflekser udforsker deres egen udfoldelse af indsatslederfunktionen. Samtalesessionerne er herefter blevet transskriberet, og det er disse transskriptioner, sammen med feltnotematerialet fra observationerne af uddannelsesforløbet såvel som de operative indsatser, der udgør det empiriske materiale, som følgende analyse er baseret på.

Analyse af tillæringen af funktionen som indsatsleder

Alle indsatsledere til redningsberedskabet i Danmark bliver uddannet ved Beredskabsstyrelsen Teknisk Skole. Her gennemgår aspiranter et 'monofagligt' uddannelsesforløb for redningsberedskabet og deltager desuden i et tværfagligt uddannelsesforløb med politiet og sundhedsberedskabet. Som et resultat af regeringens handlingsplan for terrorbekæmpelse blev indsatslederuddannelsen i 2007 udvidet fra tre uger til syv uger.

Det reviderede uddannelsesforløb indeholder en række af øvelser, der har til formål at hjælpe lederspaserne til at reflektere over anvendelsen af operative standarder og taktikker, og dermed understøtte aspiranternes ledelsesidentitet i forhold til



Videopræsentation af beredskabets indsatslederuddannelse - Beredskabsstyrelsen

at træde ind i og udfylde ledelsesfunktionen som indsatsleder. Som metodisk greb til at koble erfaringerne fra instruktørerne fra indsatslederuddannelsen sammen med de enkelte metoder, som feltstudierne har undersøgt, så har vi valgt at analysere metodernes læringsmæssige perspektiver gennem en 'personas', som vi har valgt at kalde Emil (markeret med grå). Emil er en faktisk person, der er blevet observeret gennem den beredskabsfaglige og tværfaglige indsatslederuddannelse. Men Emil repræsenterer også en indsatsleder, der i beredskabsprofessionen opfattes som almen og typisk. Emil illustrerer således en typisk indsatsleder aspirant fra en dansk kommune, hvor beredskabet er baseret på honorarlønnet/deltidsansat personel: Emil kommer fra et

landbysamfund i en kommune, som lige er blevet fusioneret ind i et større beredskabsmæssigt samarbejde med en større kommune. Emil arbejder som smed og er samtidig deltidsansat holdleder – med 10 års erfaring i holdlederfunktionen.

Tillæringen af indsatslederfunktionen bliver i det følgende analyseret gennem to metoder – planspil samt fuldskalaøvelser.

Anvendelse af planspil

Planspil er et slags rollespil, hvor øvelsedelegerne typisk er samlet omkring et bord, hvorpå der er afbilledet et bybillede i størrelsesforholdet H0 1:87.

I planspillet præsenterer instruktørerne gengivelser af realistiske skadescenarier, som de enkelte ledelsesaspiranter skal agere på. Hver ledelsesaspirant får tildelt en specifik ledelsesfunktion, som den pågældende herefter gennemspiller. Planspillet har til formål at træne de enkelte ledelsesaspiranter i at bruge deres operative standarder og taktikker på relativt komplicerede indsatser.



Billede 3. Illustration af planspilsbord – Beredskabsstyrelsen Teknisk Skole

Beskrivelse af øvelsesscenarie

Efter nogle dage på uddannelsen, hvor fokus har været rettet mod lovgivning, operative standarder og taktikker, er Emil nu en af de første, der skal fungere i funktionen som indsatsleder. Emil står uden for døren sammen med ledelsesaspiranterne fra politiet og sundhedsberedskabet. Inde bag ved døren er instruktørerne ved at klargøre en operativ hændelse på planspilsbordet. Da Emil bliver kaldt ind, ser han et scenarie, hvor der er sket en gasekspllosion i en ejendom, der er blevet svært beskadiget. Der er flere personer, der er fanget inde i lejlighederne, og der er potentiel fare for sammenstyrtning. Emil er, som indsatsleder fra redningsberedskabet, ansvarlig for at foretage den indledende situationsbedømmelse. Emil går straks i gang med at foretage sin situationsbedømmelse. Emil vurderer, hvor mange personer der er i fare, samt hvor det er sikkert at færdes. Emil står i en dilemmasituation. Er det sikkert nok at arbejde i bygningen, eller er sammenstyrtningsfaren for stor?

Efter planspiløvelsen bliver de aspiranter, der har været i aktion, bedt om at tage deres notesbog frem og notere det, der skal fastholdes, og hvad der eventuelt skal forbedres. Instruktørerne indleder derefter med at høre om aspiranternes observationer. Derefter får de andre aspiranter mulighed for at stille spørgsmål, og afslutningsvis giver instruktøren sin tilbagemelding.

Situationsbedømmelsen

I den konkrete planspiløvelse bliver Emil situationsbedømmelse udfordret ved, at der er en potentiel fare, som Emil bliver nødt til at prioritere foran alle andre hensyn. Planspiløvelsen udfordrer med andre ord den operative standard, som Emil har lært, hvor han indledningsvis forholder sig til

mennesker og dyr i fare. Herefter lokaliseres skaden og skadens type mv. I den konkrete hændelse står Emil med en bygning, som muligvis er sammenstyrtningstruet. Hvis Emil på baggrund af sin situationsbedømmelse beslutter, at bygningen er sammenstyrtningstruet, har det markant betydning for den efterfølgende indsats. Planspiløvelsens formål er netop at skabe sådanne dilemmasituationer, der tvinger de enkelte indsatslederaspiranter til sammen at forhandle et fælles situationsbillede. Hvis Emil som indsatsleder (teknisk ansvarlig jf. beredskabsloven) beslutter, at bygningen er sammenstyrtningstruet, så bliver det ramesættende for de meningskabelsesprocesser, som de andre sektorer (politi og læger) må konstruere deres situationsbillede ud fra og derved handle i forhold til.

Ledelsesidentitet

Ledelsesaspiranterne er alle uddannede som holdledere, og en af opgaverne er derfor at 'aflære' tilbøjeligheden til at håndtere de mere teknisk orienterede og velkendte færdigheder, de har været vant til at tage sig af som holdledere og i stedet træde ind i ledelsesfunktionen som indsatsleder. I indsatslederfunktionen forventes aspiranterne at indgå i meningsforhandlingerne med de andre sektorer. Emil bliver således i planspiløvelsen spurgt om, hvordan det var at skulle begrænse politiet og sundhedsberedskabet så markant i deres opgaveløsning ved som teknisk leder at beslutte, at bygningerne er sammenstyrtningstruede. Emil trækker lidt på skuldrene og forklarer, at det var en ny erfaring. Han har aldrig før som deltidsansat brandmand talt sådan til en fuldtidsansat politimand og en akutlæge. Emil forklarer i forlængelse heraf, at han blev i tvivl om, hvorvidt hans beslutning og fremtoning var passende.

Foruden planspil trænes indsatslede-

raspiranternes situationsbedømmelse og ledelsesidentitet også i fuldskalaøvelser. I modsætning til planspilsøvelserne, hvor aspiranterne er begunstiget med at kunne overskue hele hændelsen fra et fugleperspektiv (se billede 3), så agerer aspiranterne i fuldskalaøvelserne under så realistiske forhold som muligt.

Operative og taktiske fuldskalaøvelser

Fuldskalaøvelser gør det muligt at væve bevidsthed og krop sammen, eftersom aspiranterne fysisk bevæger sig rundt på skadestedet, i forbindelse med at de foretager deres situationsbedømmelse. Fuldskalaøvelserne udfordrer derved den enkelte lederaspirant i forhold til at 'gøre indsatsledelse'. Ved at agere i ledelsesfunktionen trænes aspiranterne i at finde balancen i krydsfeltet mellem at udfylde funktionen som fagteknisk leder i forhold til at agere som meningsfacilitator i relation til den tværfaglige indsatsledelse.

Situationsbedømmelsen

Det er Emils opgave som indsatslederaspirant fra redningsberedskabet at fastlægge fareområdet. Stoffets tilstandsform og type

Beskrivelse af øvelsesscenarie

Emil du har den!. Det drejer sig om et udslip af saltsyre på Toldbod Kemi. Emil er i funktionen som indsatsleder informeret om, at en flange i rørsystemet på omladestationen tilsyneladende er flækket, hvorved saltsyren strømmer ud i bygningen. Personalet har forsøgt selv at pumpe saltsyren over i tromler med det resultat, at pumpeudstyret ætsede og dermed gik i stykker. Herefter lukkede man omladerummet med pumperne hermetisk til. Problemet er nu bare, at man risikerer, at saltsyren reagerer med metal og udvikler brint, hvorved der opstår en reel eksplosionsfare. "Hvad er fareområdet?", spørger politimanden. Emil flakker med øjnene og svarer ikke. Emil går



Billede 4. Fuldskalaøvelse – Beredskabsstyrelsen Teknisk Skole

tættere på ulykkesstedet, mens han kigger op mod træerne. Herefter befaler han sin holdleder at flytte køretøjerne, så de kommer ind med vinden i ryggen (så kemikalieskyen bliver blæst væk fra indsatspersonalet). Indsatslederen fra politiet spørger igen, hvad er sikkerhedsafstanden? Er der behov for varsling? Emil står med kemikalieindsatshåndbogen i hånden (et opslagsværk, hvor alle stoffer er opgivet). Emil undlader at svare, men siger i stedet til politimanden, at politiet indledningsvist må hjælpe med at finde ud af, hvad der ligger af bebyggelse på den anden side af de træer (Emil peger med hånden). Politimanden går nu væk, og Emil går hen mod indsatsleder bilen for at slå det specifikke kemikalie op. Umiddelbart efter kalder Emil sin holdleder hen. Emil forklarer situationen og pointerer, at sikkerhedsafstanden er 50 meter. Herefter giver han holdlederen en opgave, der går på at afdække kloakken og herefter indsætte på at hindre yderligere spild. Herefter forklarer Emil kort, hvordan han vil have opgaven udført. Da indsatslederen fra politiet kommer tilbage, forklarer Emil nærmere omkring stoffets karakteristika og tegner sikkerhedsafstanden og fareområdet på et kort. Indsatslederen fra politiet kan i forlængelse heraf fortælle, at der ligger beboelse på den anden side af træerne. Emil svarer, at der i så fald bliver et behov for varsling og mulig evakuering. Indsatslederen fra politiet får nu travlt med at iværksætte denne opgave. Emil derimod virker nu anderledes afslappet i ansigtet og flakker ikke længere med øjnene, da han går hen mod indsatsleder bilen for at sende en situation melding til vagtcentralen.

er med til at afgøre sikkerhedsafstanden Emil skal med andre ord indsamle og bearbejde en masse information for at kunne foretage sin situationsbedømmelse i den

akutte fase af indsatsen. Selve processen med at foretage en situationsbedømmelse bliver udfordret af indsatslederaspiranten fra politiet, der har behov for at få defineret en ramme for sin politifaglige indsats. Indsatslederen fra politiet spørger derfor flere gange ind til fareområdet. Emil er trængt, for han kender på det tidspunkt ikke stoffets særlige karakteristika og kender derved ikke sikkerhedsafstanden. I stedet for at sige "vent" eller sige, "jeg ved det ikke", vælger Emil at 'købe sig tid' ved at give indsatslederen en opgave, der går på at finde ud af, hvad der er af beboelse i vindretning.

Det har været et gennemgående fund på baggrund af feltstudierne, at denne måde 'at købe sig tid på' er ret udbredt. Herved undgår indsatslederen at tabe faglig anseelse ved ikke at kunne levere et svar. Samtidig er man ikke afvisende over for det spørgsmål, man får, men konstruerer et modsørgsmål. Modsørgsmålet kommer derved til at virke som en præmis for det indledende spørgsmål, selvom der ikke er nogen direkte relation. I den konkrete situation forudsætter fastlæggelse af sikkerhedsafstand ikke, hvad der er på den anden side af træerne. Det viser sig dog efterfølgende at være produktivt, når sikkerhedsafstanden er identificeret, eftersom Emil effektivt får sat indsatslederaspiranten fra politiet i gang med at planlægge og gennemføre varsling og potentiel evakuering. Eftersom situationsbedømmelsen både er en proces, men også giver et konkret udgangspunkt for den videre meningssskabelse, så bliver situationsbedømmelsen et magtredskab, der anvendes til at konstruere og forhandle de enkelte sektorers opgavesæt.

Ledelsesidentitet

Selvom Emil foretager en situationsbedømmelse og gennem denne er i stand til at facilitere meningsforhandlingerne i den

tværfaglige indsatsledelse, så bliver Emil udfordret af de indledende spørgsmål omkring bestemmelse af fareområdet. I den efterfølgende evaluering henviser instruktøren til, at Emils øjne flakkede, og instruktøren vil gerne have Emil til at fremtræde mere rolig, herunder holde længere fysisk afstand til sprøjten (autosprøjten), da det er svært at høre, hvad han siger, når han står tæt på. Derudover vil instruktøren gerne have Emil til i højere grad at fortælle indsatslederen fra politiet, at han har behov for at lave sin situationsbedømmelse færdig, inden han er i stand til at melde et fareområde ud. Instruktøren benytter i forlængelse heraf det billede, at det er nødvendigt, som indsatsleder, at man er 'oppe på ølkassen', og tager 'ejerskab til hændelsen'. I relation til den konkrete øvelse bliver der ikke kommenteret på Emils måde at 'købe sig tid' på. Der bliver primært kommenteret på Emils fremtoning, herunder at Emil med sit kropssprog og sine flakkende øjne kommer til at fremstå som usikker. En usikkerhed, som ud fra instruktørens perspektiv, er uhensigtsmæssig.

Opsamling på tillæring af ledelsesfunktionen i en uddannelsesmæssig sammenhæng

De metoder, der benyttes på indsatslederuddannelsen, har alle et tosidet formål. På den ene side skal de få den enkelte aspirant til at reflektere over de indsatser, som vedkommende håndterer. Dette er særligt rettet mod operationalisering af tekniske og taktiske metodikker. På den anden side indeholder alle øvelserne også det reflektive aspekt, hvor fokus er rettet mod at få de enkelte aspiranter til at træde ind i funktionen som indsatsleder. Dette kræver, at aspiranten distancerer sig fra rollen som mellemlider, som aspiranterne har udfoldet i deres tid som operative holdledere. Det er særligt i forhold til de reflektive pro-

cesser, at læringskurven til tider bliver for stejl for den enkelte aspirant. Dette skyldes ifølge instruktørerne, at aspiranterne føler sig tryk i det arbejde, der er knyttet til den beredskabsfaglige opgaveløsning, men bliver langt mere usikre i forhold til at træde ind i funktionen som meningskaber og meningsfacilitator inden for egen sektor samt i den tværfaglige indsatsledelse, hvor der ikke kan trækkes på erfaringer fra tiden som brandmand eller som holdleder.

Analyse af ledelsesfunktionen i hverdagens operative indsatser

I den forrige analyse var fokus rettet mod tillæringen af ledelsesfunktionen i en uddannelsesmæssig sammenhæng. I det følgende er fokus rettet mod indsatslederfunktionen i hverdagens operative indsatser. Indsatsledernes praksis bliver i det følgende analyseret ud fra, hvordan indsatsledernes situationsbedømmelse (enactment) og indsatslederens ledelsesidentitet bliver konstrueret og udfordret i den tværfaglige indsatsledelse.

Faktisk operativ hændelse - "en bøvs fra en kloak"

Det er fredag eftermiddag, og der er generelt mange mennesker i byen. Alarmcentralen modtager en melding om, at der er en gaslækage i centrum af byen, og der er flere personer, der er blevet dårlige. Da de hører meldingen forlader indsatslederen og mandskabet brandstationen. Politiets indsatsleder møder på stedet sammen med flere politipatruljer, og indsatslederen fra sundhedsberedskabet møder ligeledes frem sammen med to ambulancer.

Indsatslederen fra politiet er imidlertid først på stedet. Da de andre indsatsledere når frem, indleder indsatslederen fra politiet straks med at lægge et markant hand-

lepres på de andre aktører ved at sige: "I skal bare sige til, I skal bare sige, hvad I skal bruge, om det er HazMat⁸". Herefter går redningsberedskabet med gas-detektorer og røgdykkere i gang med at undersøge, om de kan finde en plausibel årsag til, at der er tre personer, der er blevet dårlige. Efter et stykke tid melder røgdykkerne tilbage, at de ikke kan finde en plausibel årsag. Det udfordrer meningskabelsesprocesserne i den tværfaglige indsatsledelse. Hvad skal de andre sektorer gøre, hvis indsatslederen fra redningsberedskabet ikke kan bidrage med noget nyt vedrørende den tekniske del af indsatsen? Indsatslederen fra redningsberedskabet er klar over denne problematik og vælger at sige følgende til sundhedsberedskabet og politiet: "Med det udstyr som vi har, kan vi ikke måle mere!".

Det centrale er her, at indsatslederen fra redningsberedskabet ikke entydigt siger, at "der ikke er noget" – blot at redningsberedskabet ikke kan levere et entydigt svar med det måleudstyr, der er medbragt. I denne fase af indsatsen kan politiet i samarbejde med den øvrige indsatsledelse vælge at opgradere udrykningen og eksempelvis tilkalde ekspertberedskaber, herunder HazMat. Det virker dog på ansigtsudtrykkene på indsatslederne, som om det ville være at overreagere. Indsatslederen fra politiet siger i forlængelse heraf, "(...) Vi kan vel blive enige om, at det her ikke er noget, der starter med T?", hvormed politilederen søger at få de andre til at afkræfte, at der kunne være tale om en terror-hændelse. Indsatslederen fra redningsberedskabet forholder sig i denne fase afventende, og det bliver indsatslederen fra sundhedsberedskabet, der tager tæten og siger følgende: "Altså de symptomer dér, det antyder ikke noget, der er farligt!". Herefter er det, som om den fælles indsatsledelse har fundet en plausibel ledetråd. Forklaringen i den tværfaglige indsatsledelse bliver herefter, at det er

en "bøvs fra en kloak". Hvad der ligger af tekniske specifikationer i denne betegnelse er uklart og bliver ikke diskuteret, men metaforen "bøvs" er med til at afdramatisere hændelsen for en 'bøvs' er en ufarlig tilstand, der hurtigt går over.

Forhandling af ledelsesidentitet

Den konkrete case viser, at indsatslederne ikke kun skaber mening omkring selve hændelsen, men i lige så høj grad forhandler magtpositioner. Forhandlingen starter allerede med indsatslederen fra politiet, der lægger pres på de andre indsatsledere ved at sige: "I skal bare sige til". Hermed overlader indsatslederen fra politiet initiativet til de andre. Pointen er blot, at man jo ikke kan "sige til", hvis man ikke ved, hvad man står overfor. Det bliver derved indsatslederen fra redningsberedskabet, der har 'aben', eftersom det er indsatslederen fra redningsberedskabet, der har det tekniske ansvar. Indsatslederen fra redningsberedskabet forsøger herefter at indsamle information om mulig gas, men han får ikke noget entydigt svar, og det efterlader indsatslederen fra redningsberedskabet med en udfordring i forhold til den tværfaglige indsatsledelse. Derfor vælger indsatslederen fra redningsberedskabet at påpege, at de med det forhåndenværende udstyr ikke kan måle noget. 'Aben' skubbes således tilbage på indsatslederen fra politiet, der har den koordinerende ledelse. For betyder udmeldingen fra indsatslederen fra redningsberedskabet, at der ikke er noget? Nej, det betyder kun, at redningsberedskabet ikke nødvendigvis kan registrere det. Indsatslederen fra politiet kan herefter vælge at opgradere hele udrykningen og tilkalde ekspertberedskaber, men når frem til, at det ville være ude af proportion. Indsatslederen fra politiet forsøger da at opnå tilslutning til den forståelse, at det jo ikke er terror – hvilket de andre indsatsledere medgiver.

Indsatslederen fra sundhedsberedskabet vælger derefter at byde ind og konkluderer med udgangspunkt i den tilskadekomnes tilstand, at der nok ikke er tale om et alvorligt gasudslip i bygningen. Kommentaren fra indsatslederen fra sundhedsberedskabet bliver den løftestang, der bringer menings-skabelsesprocesserne videre. Den tværfaglige indsatsledelse diskuterer ikke det forhold, at det udelukkende bliver symptomer fra tilskadekomne, der bliver givet definitionsmagten over vurderingen af fareområdet – altså, hvor farligt er det. Det tillades dog i den konkrete situation, eftersom det giver indsatslederne en vej ud af den fastlåste meningskabelsesproces.

Perspektiverne for at træne ledelse som profession

Vi har i denne artikel stillet skarpt på en bestemt ledelsesfunktion – indsatsledelse. Analyserne viser, at selvom man i en uddannelsesmæssig sammenhæng forsøger at udfordre aspiranterne i forhold til at reflektere over deres situationsbedømmelse og at forholde sig reflektivt til deres egen ledelsesidentitet, så er der et gab i forhold til den 'møgbeskidte' hverdagspraksis. Ledelsesfunktionen som indsatsleder i hverdagens operative indsatser adskiller sig fra uddannelseskonteksten ved ikke udelukkende at være rettet mod at skabe mening om selve sagen – den operative hændelse. Hverdagens operative indsatser forhandler i lige så grad diskursivt den enkelte leders magtposition på skadestedet.

Denne magtforhandling er relateret til kernen af sektoransvaret. Altså at det eksempelvis er redningsberedskabet, der jf. beredskabsloven har det tekniske ansvar. Redningsberedskabets skal altså levere et svar på fareområdets udstrækning. Hvis man ikke kan det, fejler man principielt som indsatsleder. Forhandlingen mellem

de tre indsatsledere handler altså om, hvem der har 'aben' og i forlængelse heraf, hvem der forventes at bringe meningskabelsesprocesserne videre.

Denne side af meningsforhandlingen bliver i dag ikke eksplicit trænet i det strukturerede uddannelsesforløb og bliver kun i begrænset omfang adresseret i praksis. Artiklens analyser viser, at der er et potentiale for at inkludere disse aspekter gennem eksempelvis brugen af hjelmkameraoptagelser. Gennem optagelserne fra aspiranternes egne øvelser samt fra faktiske indsatser er det muligt at anskueliggøre den kompleksitet, som aspiranterne skal ud og virke i, som det eksempelvis er illustreret i Boehm et al. (2016). Brugen af hjelmkamera bliver allerede i dag anvendt i praksis i flere beredskabsorganisationer, der har etableret læringsteam, som har implementeret hjelmkameraet som opmærksomhedsunderstøttende teknologi. Hjelmkameraoptagelser har gjort det muligt at isolere forstyrrelser i meningskabelsesprocesserne (Boehm og Jakobsen 2016), men at anvende disse forstyrrelser aktivt, som grundlag for uddannelse og træning, er stadig er en udfordring.

Artiklens analyser har vist, at selvom man på indsatslederveduddannelsen søger at simulere og træne så tæt på realistiske forhold som muligt, så er det vanskeligt at inkludere hverdagens diskursive forhandling af magtpositioner tilstrækkeligt effektivt og subtilt. Beredskabsprofessionen bliver derfor nødt til at tænke ledelse ind som kognitiv og relationel aktivitet, som skal trænes i hverdagens faktiske situerede organiseringsprocesser.

Svaret på en sådan udfordring kan eksempelvis være simulationsbaseret træning. Ved Beredskabsstyrelsen Teknisk Skole er man eksempelvis i øjeblikket i færd med at afdække mulighederne for at implementere simulationsbaseret træning i

uddannelsen af holdledere, og på professionsbacheloruddannelsen i beredskab - forebyggelse, katastrofe og risikomanagement - har man netop indviet et praksishus, hvor de studerende kan træne realistisk på praksis - sammen med praksis. Disse initiativer kalder på yderligere forskning, knyttet til,

hvad virtuel læring og simulationslæring betyder for aspiranternes reflekterende og reflektive læreprocesser, og hvad dette igen betyder for den praksis, der bliver udfoldet efter endt uddannelse.

NOTER

- 1 Den særlige akutte ledelsesfunktion er ikke unik for redningsberedskabet, men kendes fra sundhedsberedskabet, politiet og forsvaret mfl.
- 2 Indsatsleder Politi: Efter beredskabslovens § 17 koordineres den samlede indsats ved større skader af politidirektøren.
- 3 Indsatsleder Sundhed: Efter sundhedsloven og bekendtgørelse om planlægning af sundhedsberedskabet og det præhospitale beredskab mv. har regioner og kommuner ansvaret for planlægning og drift af sundhedsberedskabet.
- 4 Indsatsleder Redningsberedskab: Efter beredskabslovens § 16. Forsvarsministeren fastsætter regler om den tekniske ledelse af

indsatsen på skadestedet.

- 5 Identitets konstruktion, retrospektivitet, enactment (skabelse i handling), social, fortløbende, udspringer af ledetråde af information, drevet af plausibilitet.
- 6 Eksemplet er inspireret af: "Indsatsledelse på skadestedet, Beredskabsstyrelsen, november 2015".
- 7 En 'pick-liste' kobler forskellige indsatstyper sammen med forhåndsdefinerede udrykningssammensætninger.
- 8 HazMat-beredskabet er et mobilt team, der kan arbejde i miljøer med farlige kemiske stoffer samt spore for farlige kemikalier.

REFERENCER

- Barton, Michelle A. et al. (2015): Performing Under Uncertainty: Contextualized Engagement in Wildland Firefighting, *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 23, 2, 74–83.
- Beredskabsstyrelsen (Danish Emergency Management Agency) (2011): *Funktionsuddannelse Indsats* (Educational Program for Firefighters). <https://brs.dk/uddannelse/ikommunerne/indsats/Documents/Funktionsuddannelse%20Indsats.pdf>. (Tilgået 1. december 2015)
- Beredskabsstyrelsen (Danish Emergency Management Agency) (2013): Retningslinjer for indsatsledelse (Standard operational procedures for incident command). <https://brs.dk/uddannelse/ikommunerne/indsats/Documents/Funktionsuddannelse%20Indsats.pdf> (Tilgået 1. december 2015)
- Boehm, M. (2017): 'Struck' in the midst of action: incident commanders from Denmark handling everyday emergencies, *International Journal of Emergency Management* (in press)
- Boehm, M. & T. Jakobsen (2016): Læringsramtheder – Læring fra operative indsatser, Katastrofe – og Risikomanageruddannelsen, Professionshøjskolen Metropol. https://www.phmetropol.dk/-/media/Dokumenter/Forskning/Ledelse+og+forvaltning/Rapport_1%C3%A6ringsramtheder_final.pdf?la=da. (Tilgået 20. november 2015)
- Boehm, M., H.P. Rasmussen & M.N.C. Nickelsen (2016): The Helmet-camera as an Aware-

- ness Technology, *Psyke og Logos*, Dansk Psykologisk Forlag (in press)
- Cunliffe, A. (2002): Reflexive Dialogical Practice in Management Learning, *Management Learning*, 33, 1, 35–61.
- Cunliffe, A. (2004): On Becoming a critically reflexive practitioner, *Journal of Management Education*, 28, 4, 407-426
- Cunliffe, A. (2008): Orientations to Social Constructionism: Relationally Responsive Social Constructionism and Its Implications for Knowledge and Learning, *Management Learning*, 39, 2, 123–139
- Endsley, M. (1995): Toward a Theory of Situation Awareness in Dynamic Systems, *Human Factors* 37, 1
- Hardy, C., T.B. Lawrence & D. Grant (2005): Discourse and collaboration: The role of conversations and collective identity, *Academy of Management Review*, 30, 1, 58-77
- Klein, G. (1998): Sources of Power: How People Make Decisions, Cambridge, MIT Press.
- Klein, G. (2011a): Expert Intuition and Naturalistic Decision Making, in, Handbook of Intuition Research, edited by M. Sinclair, Cheltenham, Edward Elgar Publishing Limited, 69
- Klein, G. (2011b): Streetlights and Shadows, MIT Press, Cambridge, Massachusetts.
- Lave, J., & E. Wenger (1991): *Situated Learning, Legitimate Peripheral Participation*, Cambridge, Cambridge University Press.
- Lipschitz, R. & O. Strauss (1997): Coping with Uncertainty: A Naturalistic Decision-Making Analysis, *Organizational behaviour and human decision processes* 69, 2, 149–63.
- Nickelsen, M. N. C. & B. Elkjaer (2016): Intervention as workplace learning, *Journal of Workplace Learning*, 28, 5, 266 – 279.
- Preissle J. & L. Grant (2004): Fieldwork Traditions: Ethnography and Participant Observation in deMarrais, K. & S. Lapan, *Foundations for Research – Methods of Inquiry in Education and the Social Sciences*, Lawrence Erlbaum Associates, Publishers, London, 161-181.
- Rake, E.L. & O. Njå (2009): Perceptions and performances of experienced incident commanders, *Journal of Risk Research*, 12, 665-685
- Studieordning fra Katastrofe- og risikomanageruddannelsen, Professionsbacheloruddannelsen i beredskab, katastrofe- og risikomanagement samt Erhvervsakademiuddannelse i beredskabsteknik (beredskabstekniker AK), august 2015. <http://www.phmetropol.dk/Uddannelser/Risikomanager/Uddannelsen/Studieordninger> (Tilgået 20.08.2016)
- Uhl-Bien, M. (2006): Relational Leadership Theory: Exploring the social processes of leadership and organizing, *The Leadership Quarterly* 17, 654-676
- Wahlgren, B & V. Aarkrog (2012): *Transfer – Kompetence i en professionel sammenhæng*, Aarhus Universitetsforlag, Aarhus
- Weick, K. E. (1995): *Sensemaking in Organizations*, SAGE.
- Wenger, E. (1998): *Communities of Practice. Learning, Meaning, and Identity*, Cambridge, Cambridge University Press.

Mikkel Bøhm, Lektor ph.d. (Senior Lecturer, PhD),
Katastrofe- og Risikomanageruddannelsen,
Institut for Teknologi, Professionshøjskolen Metropol,
e-mail: mibo@phmetropol.dk.

Martin Thomsen, M.Sc. (CD), kolonnechef, skolechef,
Beredskabsstyrelsen Teknisk Skole,
e-mail: mth@brs.dk.