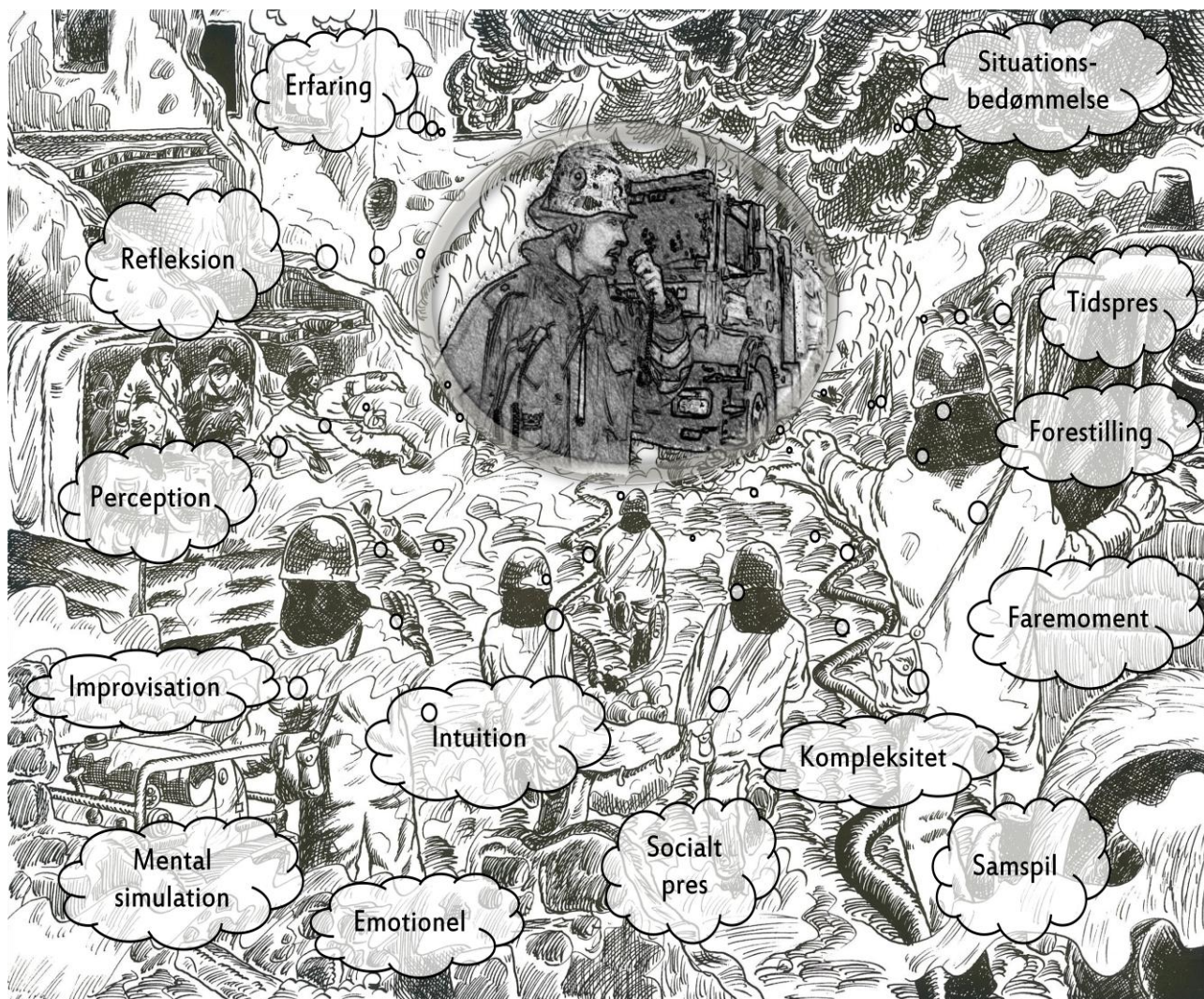


Indsatslederens beslutningsgrundlag

En kvalitativ undersøgelse



Martin Kondrup Knudsen - studienummer: 20090116
Master i Læreprocesser
Aalborg Universitet, institut for Uddannelse, Læring og Filosofi
Vejleder: Ole Busck
Afleveringsdato: 22. maj 2012
Projektenhed: Afsluttende semester 4 specialeprojekt
Antal sider/tegn inkl. mellemrum/figurer/modeller. 64 / 157.222

Martin Kondrup Knudsen

Indholdsfortegnelse

Summary	3
1.0 Indledning	4
1.0.1 Hvad menes med indsatsleder redningsberedskab?	5
1.0.2 Hvad menes med skadested?	6
1.0.3 Hvad menes med udrykning?	7
1.2 Problemstilling	7
1.3 Problemformulering	10
2.0 Metodekapitel	10
2.1 Empirisk metode	12
2.2 Fokusgruppeinterview som empirisk metode	13
2.2.1 Dokumentanalyse	14
2.3 Reliabilitet og validitet af empirisk metode	14
2.3.1 Ethiske tanker	16
3.0 Teorikapitel	17
3.1 Beslutningsproces	17
3.2 Beslutningsmodeller	18
3.2.1 Fuld rationalitet	18
3.2.2 Begrænset rationalitet	20
3.3 Indsatslederens beslutningstagning	25
3.3.1 Indsatslederens situationsbedømmelse	25
3.3.2 Påvirkning af beslutning	27
3.4 Faktorer som påvirker beslutningstagning	30
3.4.1 Tidspres	30
3.4.2 Faretruende situationer	31
3.4.3 Komplexitet	31
3.4.4 Socialt pres	32
3.5 Kognitive processer ved beslutningstageren	33

3.5.1 Erfaring	34
3.5.2 Intuition	35
3.5.3 Refleksion	36
3.5.4 Mental simulation	38
3.6 Sammenfatning på teorikapitel	39
4.0 Analysekapitel.....	42
4.0.1 Dokumentanalyse	42
4.1 Empirisk analyse	43
4.1.1 Tidspres	43
4.1.2 Faretruende situationer.....	46
4.1.3 Komplexitet	48
4.1.4 Socialt pres.....	50
4.1.5 Sammenfattende punkter omkring faktorerne	51
4.1.6 Erfaring	52
4.1.7 Intuition	54
4.1.8 Refleksion	55
4.1.9 Mental simulation	57
4.1.10 Sammenfattende punkter omkring kognitive processer	58
4.2 Afsluttende sammenfatning	59
5.0 Konklusion	63
6.0 Perspektivering.....	65
7.0 Referencer	66
8.0 Vedlagte bilag	68
Bilag 1, Introduktion til fokusgruppeinterview.....	69
Bilag 2, Fokusgruppeinterviewguide.....	70
Bilag 4, Analyse skema.....	78
Bilag 4, Anmodning om fokusgruppeinterview	92

Summary

A qualitative study of the incident commander's basis for decision-making.

In this master's thesis I am focusing on what basis the incident commander of the fire and rescue service makes the best decision possible during turn-outs. The incident commander must in all situations be capable of making a quick decision - regardless of the complexity and time pressure surrounding the situation. Wrong assessments and decisions, can, in the worse-case, lead to human or material losses. My interest for this area and reason for writing about it is to be seen in relation to my work, as the incident commander's basis for decision-making is more or less unknown within the fire and rescue service. In education and training exercises focus is on the professional aspect and therefore not much time is devoted to developing the incident commander's decision-making skills.

The aim of this thesis has been to study what affects decision-making, including which personal parameters will affect the actual decision and thereby the solving of the assignment. This is to hopefully create an organized learning process which can help with achieving the correct solution to assigned tasks and which can also accommodate the incident commander's decision-making during a turn-out.

Different theories and models of decision-making with different assessments of how decisions are made will be included in this study to achieve the broadest understanding of the subject, while also explaining the on-site commander's decision-making in the right context. Within the decision making models, I am including decision models that are rational and limited rational, including the "Recognition-Primid Decision" model. This normatively acknowledging model is context influenced to the praxis of the incident commander. Regarding decision-making, Ola Mårtensson 2009, Donald Schön 1983, Gary Klein 1998, Christopher Nemeth & Gery Klein 2010 and S. Cohen, among others, will be taken into consideration. The theory chapter is concluded by emphasizing possible external factors which may affect the decision making along with possible inner cognitive processes at play within the decision maker and decision making in general.

Based on the above theoretical product, an empirical study has been made. This means a qualitative study of the foundation for making the best decision possible. Focus group interviews, in which the incident commander's stories and experiences regarding decision making are included, are also used

The study showed that the incident commander could relate to the factors and the cognitive processes. Based on these many differing stories from actual events and happenings came into the open. Based on the empirical data, the study shows a tendency for the incident commander to be very affected by time pressure as the primary factor - however, dangerous risks and complexity are also seen as critical factors. Social pressure is seen as a strength, meaning a form of team work, dialogue and sparring regarding the decision making process. Furthermore, cognitive processes within the decision maker play an important role. Experience is seen as a primary factor and therefore very influential on other processes. This means that experience influences how the incident commander uses reflection and mental stimulation. Intuition itself is mostly active when there is a need for improvised solutions. Reflection is seen both during and after dealing with an incident. The study also shows that the ability to improvise is part of a cognitive process, while emotional thinking is also relevant to decision making. Metacognition, however is part of future decision-making. In addition it shows that the factors work both with and against the cognitive processes.

1.0 Indledning

Alarmsirenen lyder. Nu skal det gå stærkt. Brandfolk og køretøjer skal af sted til et endnu ukendt sted og opgave. Meldingen er ”bygningsbrand-industribygning”. Beslutter hvilke køretøjer og mandskab, der skal medbringes og kalder op til holdlederen som iværksætter. Første køretøj afgår hurtigt og resten følger med. Under udrykningskørsel vurderes, om der skal tages kontakt til andre myndigheder, og der bliver kastet et hurtigt blik på diverse opslagsværk. Allerede ude på hovedvejen kan branden og en kraftig røgfane ses, og ved ankomst til skadestedet ses mange forvirrede mennesker. Er der mennesker i fare? Hvor mange er på arbejde? Skal der evakueres? Hvad med de folk i nabobygningerne i røgfanen, skal de evakueres? Hvor brænder det henne i fabrikken? Og kan branden brede sig? Hvad indeholder fabrikken af farlige stoffer? Hvilket produkt fremstiller fabrikken? Er der en fabriksansvarlig som ved noget? Hvordan er adgangsvejene til fabrik og er bygningen sikker? Er der andre særlige farer? Og hvilke opgaver skal prioriteres? Der træffes en hurtig beslutning som videregives til holdlederen og han iværksætter straks. Der tilkaldes yderligere mandskab. Virker førsteindsatsen nu som forventet? Bliver folk evakueret? Breder branden sig? Er der styr på de særlige farer? Kan brandmandskabet løse opgaven? Nu kommer politiet og lægen. De skal briefes. Hvor er fareområdet? Hvor skal kommandostade, kontaktpunkt, opsamlingsplads, behandlingsplads, ambulancevej etableres henne? Hvad med pressen? Indsatsens revurderes igen. Forløber tingene som forventet, eller skal der rettes til og ændres? Ovenstående tankeprocesser sker kontinuerligt de næste mange timer, indtil der er helt styr på industribranden, slangerne kan pakkes sammen, og bilerne kan trille hjem igen for at være klar til næste udkald.

Denne fortælling er inspireret ud fra egne oplevelser for at give læseren et kort indblik i det, som kan betegnes som indsatslederens tanker og overvejelser i den mere akutte fase. Her i fortællingen indgår dog kun få udvalgte overskrifter som ganske vist viser en form for kompleksitet og tidspres, men fortællingen forklarer ikke, hvordan indsatslederen reelt kommer frem til sin beslutning. Der er selvfølgelig udarbejdet diverse guidelines til indsatslederen, som anviser en overordnet arbejds-, - og beslutningsmetode, f.eks. at ”der skal reddes liv før værdier” og at der jf. Beredskabsloven § 1 står at; *”Redningsberedskabets opgave er at forebygge, begrænse og afhjælpe skader på personer, ejendom og miljøet ved ulykker og katastrofer, herunder krigshandlinger, eller overhængende fare herfor”*, men jeg kan ikke i fortællingen berette og forklare læseren om grundlaget for beslutninger, dvs. hvilke faktorer, mekanismer, processer, egenskaber, kundskaber, kvalifikationer, kompetencer etc. som indsatslederen trækker på og anvender, når selve beslutningen skal træffes inden for kort tid. Det vil være undersøgelsens formål.

Ovenstående fortælling kan også give læseren en ide om, hvilken praksis indsatsleder redningsberedskab har sit virke indenfor. Redningsberedskabet er dog ofte et ukendt område, og

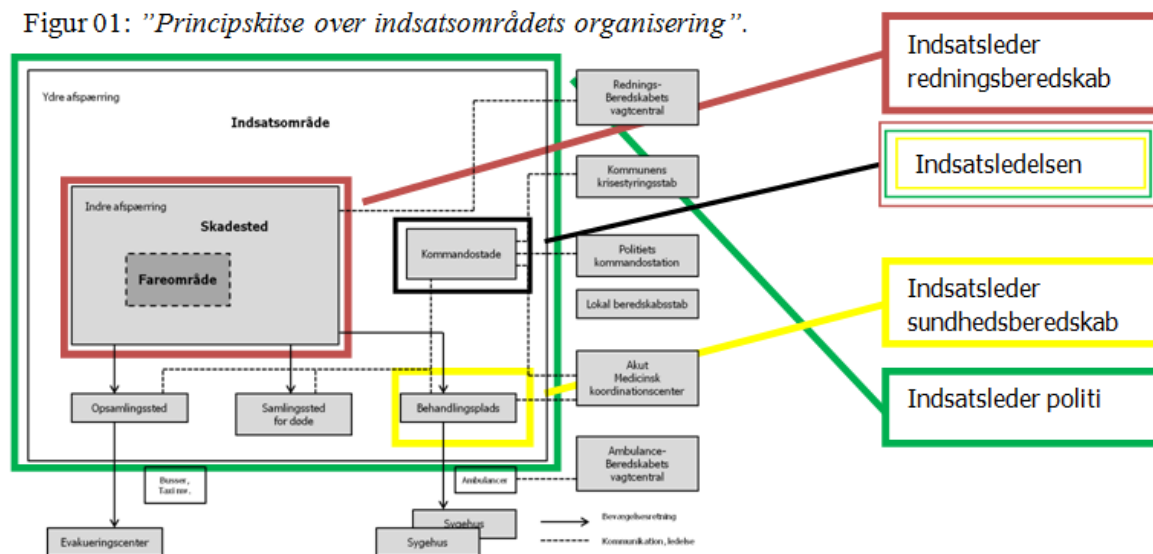
derfor vil jeg allerede her i indledningen forklare læseren ganske kort, hvad jeg mener med indsatsleder redningsberedskab og hvilke opgaver indsatslederen skal løse på skadestedet.

1.0.1 Hvad menes med indsatsleder redningsberedskab?

Omdrejningspunktet i opgaven er grundlaget for indsatslederens beslutningstagning under udrykninger på skadestedet. Men hvem er denne indsatsleder? Kort sagt, ”den person med sølvhjelm!” , eller set ud fra denne mere formelle definition; ”*Den person fra redningsberedskabet, der varetager den tekniske og taktiske ledelse af indsatsen på et skadested, og som har ansvaret for alle indsatte enheders sikkerhed inden for indre afspærring*”(Retningslinjer for indsatsledelse 2009). Med *teknisk* menes den praktiske løsning, dvs. hvordan en bestemt opgave skal løses, og med *taktisk* menes den mere operative indsats, altså at redde mennesker før dyr, eller at sikre varsling af befolkningen ved f.eks. et ammoniakudslip. Dvs. at indsatslederen er den øverste myndighedsperson(chefen), som har ansvaret for opgaveløsningen, med hjemmel i Beredskabsloven. Rent praktisk bliver han/hun kaldt ud til et skadested såfremt der er brug for hjælp, og han råder derfor over egen indsatsledervogn, og kan afgår hurtigt på alle tidspunkter i døgnet. Hans primære opgave ved ankomst til skadestedet er at vurdere skadestedet og omfanget, træffe beslutning om hvad brandfolkene skal gøre og bevare overblikket. Indsatslederen vil prioritere, såfremt der er flere opgaver eller tilskadekomne, dvs. redde mennesker før dyr og værdier, begrænse og afhjælpe skadens omfang til det mindst mulige, og endeligt sikre skadestedet under og efter endt indsats. Opgaveporteføljen er bred og opgaverne kan i realiteten være alt, hvad der kræver en eller anden form for hjælp, f.eks. gårdbrand med dyrehold, gylleudslip, arbejdsulykker, trafikuheld, bygningskollaps, terror, drukneulykker, olieforurening, containerbrand, lejlighedsbrand etc. Kort sagt, alle tænkelige ulykker, som man kan komme i tanke om (og ikke kan komme i tanke om) med fokus på ”at redde flest mulige liv på kortest mulig tid”.

Indsatslederen agerer på skadestedet inden for nogle givne rammer, og han er en del af indsatsledelsen, som består af ”indsatsleder politi”, ”indsatsleder sundhedsberedskab” samt ”indsatsleder redningsberedskab”. De tre indsatsledere har hvert deres myndighedsansvar, og følgende figur 01 viser de linjer og streger, som afgrænser indsatsledernes ansvarsområde.

Figur 01: "Principskitse over indsatsområdets organisering".



I figuren fremgår "Kommandostade"(KST). KST er selve indsatsledelsens omdrejningspunkt i indsatsområdet. De bokse der er uden for indsatsområdet er ikke en del af indsatsledelsen opgaver. Kommandostadet er placeret fysisk mellem indre og ydre afspærring, og afhængig af opgavens omfang kan kommandostadet være på bagsmækken af en politibil eller et stort kommunikationssetup med alle tænkelige kommunikationsmidler og tilhørende stabe. Uanset opgavens omfang, så vil de tre indsatsledere arbejde sammen om at løse opgaverne i hele indsatsområdet, forstået på den måde at den enkelte indsatsleder har myndighedsansvaret og viden inden for hvert deres område. Deres beslutninger videregives til den samlede indsatsledelse for at de alle arbejder hen mod en samlet og koordineret løsning. F.eks. har indsatsleder politi ansvaret fra skadestedet, som afgrænses af en indre afspærring, til ydre afspærring, hvor f.eks. oplysning til borgere og pressen, registrering af tilskadekomne og døde indgår som en fast del af deres opgaver. Indsatsleder sundhedsberedskab har ansvaret for de tilskadekomne, dvs. at han fysisk vil være at finde på behandlingsplads og her sikre behandling, ambulancekørsel og sygehusinformation m.m. Indsatsleder redningsberedskab har ansvaret for selve skadestedet(forklares herefter), dvs. fra den indre afspærring og ind. Se også figuren(figur 01), hvor området er afgrænset med rødt.

1.0.2 Hvad menes med skadested?

Skadestedet er det område eller lokalitet, hvor der er indtruffet en skade, og hvor der er behov for indsættelse af primært redningsberedskabet(f.eks. ved eksplosiver eller biologisk terror vil andre myndigheder også indgå). Skadestedet, der afgrænses af den indre afspærring, er indsatsleder redningsberedskabs ansvarsområde, uanset opgaven og skadens art.¹ Dvs. at der i dette område

¹ Ibid. Selve betegnelsen "indsatsområde" afgrænser området hvor redningsindsatsen foregår, dvs. her afgrænset af en ydre afspærring. Dette område mellem ydre og indre afspærring er således indsatsledelsens arbejds- og ansvarsområde, dvs. indsatsleder politi, indsatsleder sundhedsberedskab og endelig indsatsleder redningsberedskab.

arbejder brandfolk med særlig personlig beskyttelse, afhængig af opgavens art, dvs. om der er behov for f.eks. kemikalieindsatsdragt eller branddragt. Brandfolkene løser de opgaver som indsatslederen befaler, og denne opgavebefaling sker via holdledere. Igen har selve skadens omfang betydning for hvor mange personer, der inddrages i opgaveløsningen, og større ulykker og katastrofer kan kræve flere indsatsområder, og indsatsområdet kan kræve flere skadesteder. For hver gang indsatsledelsen beslutter sig for at lave f.eks. et skadested mere, vil det kræve en ekstra indsatsleder redningsberedskab.

Rent statistisk sker dette heldigvis ikke så tit, at der er store ulykker i Danmark som kan betegnes som en "katastrofe", dvs. hændelser som forårsager megen ødelæggelse og/eller store tab af menneskeliv. Definitionen på en katastrofe er, *"at det fornødne redningsmandskab ikke er tilstrækkeligt, altså at der ikke er hjælp nok til at redde alle de involverede parter"*.

1.0.3 Hvad menes med udrykning?

Med ordet "udrykning" menes den periode, hvor alarmcentralen har afgivet alarm, til udrykningsenheden er fremme på skadestedet, og indtil alle indsatte enheder er tilbage og afmeldt og dermed klar til indsats igen.

1.2 Problemstilling

Indsatslederens beslutningstagning adskiller sig fra andre beslutninger, f.eks. management, økonomiske og politiske beslutninger. Generelt træffes der jo beslutninger hele tiden og overalt og i alle sociale miljøer, "hvad skal børnene have på af tøj i skole", "hvad skal vi spise i aften", "skal jeg tanke bilen nu eller vente", "skal vi sælge huset nu hvor der er finanskrisen", "skal vi have en mere økonomisk bil af hensyn til global opvarmning" etc. Der er altså mange forskellige beslutninger, både store og små, som vi skal træffe hver eneste dag. Det, der er afgørende i denne sammenhæng er, at indsatslederen sjældent har tiden til at træffe beslutningen, og beslutningen skal ofte træffes på baggrund af manglende informationer og i komplekse situationer. De tilskadedkomne, tilskuere, pressen, indsatsledelsen, brandmandskabet og indsatslederen selv forventer en hurtig beslutningstagning, og indsatslederens beslutningstagning får herefter konsekvenser for hele opgaveløsningen.

Indsatslederens beslutningstagning er derfor et interessant, og til dels et ukendt, område at undersøge i dansk kontekst. Jeg har søgt efter artikler og litteratur på området, jeg har haft kontakt til Beredskabsstyrelsen Tekniske Skole og Højskolen i Snekkersten, beredskabspsykologer og andre myndigheder, som arbejder med akutte situationer (politi, ambulance), og ingen har kunnet henvise til relevant litteratur, tidsskrifter, artikler eller anden forskning inden for emnet. Der er ikke fokus på beslutningstagning generelt set, hverken inden for forebyggelse, samfundssikkerhed og afhjælpning, forskning eller uddannelserne i redningsberedskabet bredt set. Her er det nødvendigt at

skele til de nordiske lande samt USA, for at få bredere indblik og forståelse. Der er kun kendskab til én beslutningsmodel i redningsberedskabet, som redskab til beslutningstagning, og denne model bliver praktiseret på skolen, hvor indsatsledere uddannes.

Historisk set gennem det seneste årti er indsatslederen blevet pålagt flere og flere opgaver og krav inden for det faglige område i form af mere og nyt (avanceret) materiel, komplekse tekniske og taktiske retningslinjer og bredere og tættere samarbejdsprincipper mellem flere myndighedsparter, samt et generelt samfundspres med politisk bevågenhed. Derudover er der kommet mange nye fagområder, f.eks. terror, kemiske, biologiske, nukleare uheld og komplekse redningsopgaver, samtidig med at indsatslederen i dag er underlagt stramme krav om besparelser og korrekt brug af ressourcerne. Et forkert valg af beskyttelsesniveau kan nemt koste en kvart million, forkert placering af autosprøjten kan betyde omfattende skader på denne, forsikringsselskabet som ikke mener, at opgaven blev løst økonomisk ansvarligt, eller i værste fejl, en fejlvurdering af skadens omfang og bredde som kan koste både de civile og brandmændenes liv, da de alle ligger deres lid til, at indsatslederen træffer den korrekte beslutning. Der stilles kort sagt krav til korrekte opgaveløsninger inden for alle fagområder, og alt, hvad indsatslederen gør på et skadested, bliver dokumenteret, evalueret og gjort til genstand for videre statistisk arbejde og kontrol².

Mange udrykninger, f.eks. bilbrand eller bygningsbrand, er for de fleste indsatsledere rutine og noget, de blot løser på rygraden uden nogen former for tidspres og kompleksitet. Men uanset hvilken opgave indsatslederen bliver stillet over for, vil der altid være brug for en hurtig beslutning, da det er en vigtig del af indsatsledervirket at træffe de nødvendige beslutninger. Det nytter ikke at indsatslederen fokuserer på det forkerte, en form for tunnelperception, dvs. kun fokusere på tilskadekomne, samtidig med at der er gasfare og dermed eksplosionsfare, hvilket kan resultere i at indsatslederen sender sine brandfolk ind for at redde de tilskadekomne i overhængende fare for, at de kommer til skade eller i værste fald bliver dræbt pga. en fejlbedømmelse og dårlig beslutningstagning. *Det anses som en vigtig del af lederskabet, at træffe beslutninger og få dem ført ud i praksis*(Sjöberg m.fl. 2006).

Virket som indsatsleder kalder nogen ”et kald” eller en ”korpsånd”, og gennem adskillige år som menig brandmand rykker brandmanden videre op gennem geledet og ender som indsatsleder, hvis han/hun ellers har lysten og evnerne. Sådan var det i hvert fald engang. I dag uddannes der oftere indsatsledere som har en videregående uddannelse, f.eks. som ingeniør eller konstruktører eller anden relevant uddannelse. Forudsætningerne for at blive optaget på indsatslederuddannelsen er selvfølgelig, at man har gennemgået et længere uddannelsesforløb, både teoretisk og praktisk, og endeligt skal uddannelse i ”Indsatsledelse, Beredskabsfaglig del”³ gennemføres og bestås, for at

² Anvendes primært til forebyggelse og dimensionering af redningsberedskabet. Se f.eks.: <http://brs.dk/viden/statistik/statistiskepublikationer/Pages/statistiskepublikationer.aspx>

³ Gælder for redningsberedskabet. For politiet og sundhedsberedskabet gælder særlige udvælgelseskriterier.

man kan virke som indsatsleder. Indholdet i uddannelsen beskrives som følger; *”Deltageren vil gennem træning, teori og sparring med eksperter og kollegaer opnå kompetence til at handle som enten Indsatsleder Redningsberedskab, Indsatsleder Politi eller Koordinerende Læge under alle former for indsats”*.

Det primære fokus på Beredskabsstyrelsens Tekniske skole, hvor indsatslederne uddannes, er på begrebet *”handling”* og det rent faglige indhold. Fagemnerne trænes og gennemføres praktisk på fuldskala niveau i velanlagte øvelsesbyer samt på planspil som dilemmaopgaver. Dette for at træne og øve så tæt på virkeligheden som muligt, en form for kontekstafhængighed. Men to situationer er aldrig ens, to trafikulykker er ikke ens, bilen er på hovedet den ene gang og en anden gang i grøften, den ene gang er der en tilskadekomne, næste gang flere, husbranden som udvikler sig grundet brandbare væsker, gylleudslip eller en arbejdsulykke med tungt redningsudstyr etc. Der er altså mange forskellige opgaver, som ikke umiddelbart kan træne og øves, da der findes mange forskelligartede assistancer, redningsberedskabet kan blive kaldt ud til. Endvidere anvendes der mange ressourcer på at uddanne og efteruddanne vagthavende indsatspersonel i faglige emner⁴ for at sikre en høj, effektiv og meget hurtig opgaveløsning inden for alle akutte situationer. Her er der heller ikke fokus på beslutningstagning.

Ud fra ovenstående fortælling og efterfølgende problembeskrivelse er formålet med dette speciale at undersøge, hvad der påvirker beslutningstagningen, og hvilke mere personlige parametre som medvirker og har indflydelse på selve beslutningen og dermed opgaveløsningen, dvs. grundlaget for indsatslederens beslutning. Ved at få dette mere *”bløde område”*, det *”ikke rent faglige”*, synliggjort og dermed gjort til mere kendt viden for organisationen som helhed, kan det betyde en positiv gevinst, som kan inddrages og medvirke som en del af indholdet på efter/videreuddannelser, kurser, øvelser, temadage, workshops og undervisningen bredt set. Kort sagt, få mere viden inden for området *”indsatslederens grundlag for beslutninger”*, for at skabe en organisatorisk læreproces der kan medvirke til korrekte opgaveløsninger og som samtidig tilgodeser indsatslederens beslutningstagning under en udrykning. Det leder opgaven hen mod en egentlig problemformulering.

⁴ Samlet set ca. 3-4 årsværk ud af 30 vagthavende pr. år.

1.3 Problemformulering

På hvilket grundlag træffer indsatslederen den bedst mulige beslutning under en udrykning?

Underspørgsmål:

1: Hvad er de væsentligste faktorer der påvirker beslutningstagning?

2: Hvilke kognitive processer er i spil ved beslutningstageren?

2.0 Metodekapitel

Dette kapitel gennemgår specialets fremgangsmåde og præsenterer undersøgelsens teoretiske fundament, samt det empiriske grundlag.

For at besvare ovenstående problemformulering vil jeg i første omgang undersøge begrebet beslutninger. Grunden er, at jeg ser det som en forudsætning, at kende til måden, beslutninger træffes på, for at komme grundlaget for indsatslederens beslutning nærmere. Overordnet set defineres en beslutning her, som en tankeproces, der fører til en handling. Dvs. én beslutningstagning består af vurdering og valg af én bestemt handlemulighed mellem et antal ukendte forskellige handlemuligheder.

For at forklare beslutningsprocessen vil jeg inddrage forskellige beslutningsteorier og beslutningsmodeller for at opnå en bred forståelse for emnet og som samtidig kan forklare indsatslederens beslutningstagning i rette kontekst. Til dette anvendes beslutningsmodellen ”the Economic Man” inden for det rationelle område, samt ”den administrative model”, da den ses som opstarten til de mere anerkendende beslutningsmodeller. Inden for de anerkendende beslutningsmodeller inddrager jeg beslutningsmodellen, ”Recognition-Primed Decision”, oversat til dansk; ”den genkendelsesbaserede beslutningsproces”. Denne mere normative anerkendende metode er blevet til på baggrund af beslutningstagning i mere kritiske situationer og er dermed kontekstpræget til indsatslederens praksis. Rene modsætninger til rationalitetsteorier inddrages ikke, f.eks. ”mudding through” og ”garbage can” teorier.

Herefter vil jeg se på, hvad der påvirker beslutninger inden for indsatslederens kontekst. Her vil jeg inddrage indsatslederens nuværende beslutningsmetode, situationsbedømmelse, samt forskning som kan relateres til dansk kontekst.

Jeg interesserer mig for, hvordan beslutningsprocessen sker inden for indsatslederens kontekst under en udrykning. Jeg antager ud fra min egen forståelse af, hvordan indsatslederens

beslutningsproces foregår, at der i beslutningssituationen på en udrykning er en ydre omstændighed og en indre proces, som begge har indflydelse på beslutningsprocessen. Derfor vil jeg anskue indsatslederens beslutningsproces ud fra to vinkler; 1: faktorer og 2: kognitive processer. 1: Med *faktorer* menes faktorer, som ses som en ydre omstændighed, der har indflydelse på beslutningsprocessen. 2: Med *kognitive processer* menes en tankemæssig vurdering, hvor der er sammenhæng mellem de mentale processer, når man foretager vurderinger og træffer beslutninger, som er baseret på opfattelsen af den situation, man befinder sig i. Dvs. at vurdering af situationen beror dels på en sansemæssig opfattelse, perceptionen, og dels på en indre tankevirksomhed (Hylsberg m.fl. 2000:55).

Jeg vil ud fra den teoretiske analyse og på baggrund af eget kendskab til indsatsledervirket identificere faktorer, som eventuelt påvirker beslutningstagning inden for indsatslederens kontekst, når en beslutning skal træffes på en udrykning, og finde frem til kognitive processer, der kan være i spil ved beslutningstageren, dvs. indre processer som har indflydelse på beslutningstagning. Ud fra begge områder, *væsentlige faktorer og kognitive processer*, er jeg bevidst om, at der kan anlægges mange forskellige vinkler, teorier, meninger og holdninger om, hvad grundlaget for indsatslederens beslutning består af. F.eks. fysisk stress (f.eks. søvn, kulde, varme o.l.), psykologisk stress (ensomhed, uafklarede situationer o.l.) og sociologisk stress (dårlige arbejdsforhold, manglende tilhørsforhold o.l.), som alle kan ses som en del af beslutningsprocessen. Jeg interesserer mig dog udelukkende for den ydre omstændighed, dvs. den situation indsatslederen står i på skadestedet, og hvordan denne opleves, samt den indre kognitive proces, som indsatslederen anvender, når beslutningen skal træffes. Dvs. at jeg vil analysere mig frem til en analytisk ramme på baggrund af den teoretiske forståelse og eget kendskab til indsatslederens praksis, hvor forskellige parametre indgår som en del af forklaringen på problemet, og som samtidig danner grundlaget for det empiriske arbejde. Jeg vil herefter bruge denne ramme i den empiriske undersøgelse, men jeg vil være åben overfor, at de empiriske data (udsagn) kan forkaste mine antagelser, eller for den sags skyld bidrage med nye parametre, som kan forklare problemstillingen.

På baggrund af den teoretiske fremstilling, vil der blive gennemført et empirisk studie, dvs. en kvalitativ undersøgelse af grundlaget for den bedst mulige beslutning. Her vil jeg anvende fokusgruppeinterview, hvor jeg vil inddrage indsatsledernes historier og oplevelser omkring beslutningstagning. Historierne skal medvirke til en narrativ fremstilling af indsatsledernes oplevelser. Denne *storytelling* metode anvendte Klein(1998), da han fandt ud af, at de mange mere rutineprægede indsatser ikke kunne adskilles, da indsatslederens oplevelser omkring disse flød sammen i en stor vidensmasse. Ved at spørge mere ind til de krævende indsatser, eller de bedste oplevelser, kan den narrative metode medvirke til flere data inden for genstandsfeltet. Erfaringen fra

Kleins forskning var, at indsatslederen ligefrem godt kunne lide at fremlægge og fortælle historier om disse indsatser (Klein 1998).

Efter indhentning af empirisk data vil jeg gennemføre analyse af data. Jeg vil analysere informanternes udsagn i undersøgelsen, og herefter gennemgå data i enkelte meningssegmenter for at finde temaer og udsagn, som der igen reflekteres over, for endeligt at foretage en tolkning af data, som vil blive rapporteret. Jeg vil i denne proces være åben over for nye begreber og parametre, som kan bidrage og berige undersøgelsen yderligere. I princippet en hermeneutisk uendelig proces, men i praksis standser den, når man er nået frem til en fornuftig mening uden indre modsigelser (Kvale 2010).

Afslutningsvis vil jeg sammenfatte specialet via en konklusion og besvare den overordnede problemformulering, *"på hvilket grundlag træffer indsatslederen den bedst mulige beslutning under en udrykning?"*.

2.1 Empirisk metode

Indledningsvis vil den empiriske undersøgelsesmetode have en kvalitativ tilgang og karakter. Der er her en interesse for indsatsledernes historier og oplevelser inden for en hermeneutisk forståelse, dvs. at indsatslederen i undersøgelsen altid vil kunne vælge mellem forskellige historier og oplevelser, hvilket ikke kan styres. Jeg kan kun prøve at forstå, hvorfor de gør, som de gør. Undersøgelsen sigter mod en forståelse af, på hvilket grundlag indsatslederen træffer sine beslutninger på skadestedet, og derfor vil en form for pragmatisk tilgang til feltet være at foretrække. Begrebet "pragmatisk" er med reference til den førnævnte narrative metode, dvs. en grundlæggende holdning der siger, at når vi ytrer os, ændrer vi på vores egen og andres virkelighed. F.eks. fortæller en indsatsleder en historie fra en gårdbrand, hvor noget gik galt, som så betyder, at en indsatsleder fortæller om noget lignende, bare fra et trafikuheld. Historierne og fortællingerne griber ind i, og forandrer andre menneskers viden om verden. Det handler om at få adgang til indsatsledernes historier og oplevelser.

En egentlig observation, f.eks. deltagende observation af indsatslederens adfærd samt deres samspil med deres omgivelser, kunne være at foretrække (Kvale & Brinkmann 2009). Det vil kunne nuancere viden om det pågældende fænomen, men observationsmetoden som metodisk tilgang i dette tilfælde vil være praktisk umuligt, da det vil kræve, at jeg deltager på udrykninger for at observere og eventuelt interviewe indsatslederen (som helt sikkert ikke har tid til dette på skadestedet) og jeg selv er underlagt en afleveringsfrist, hvilket betyder, at jeg ikke kan sidde og vente på udrykningerne, selvom det kunne være en interessant proces at følge.

Endvidere kunne en form for test, dvs. en fuldskalaøvelse med f.eks. et kemikalieuheld, være en mulighed. Her vil det være muligt at afdække de individuelle beslutninger og færdigheder, men

igen, kan denne metode ikke anvendes grundet forholdet om kontekstafhængighed, da der efter min mening ikke kan konstrueres en situation som er virkelig, og hvor der f.eks. indgår et faktisk tidspres i form af tilskadekomne personer.

Interview i sin rene form kan også give relevant viden, og det vil være praktisk muligt at gennemføre. Denne metode sigter mod mere præcist, at komme så tæt på den interviewedes oplevelser og erfaringer som muligt, for herigennem at formulere et kohærent og velinformeret perspektiv på oplevelsen (Kvale og Brinkmann 2010:31). Indsatslederen vil her berette om specifikke situationer og oplevelser. Emnet er komplekst og jeg tror derfor på, at metoden skal skabe sociale interpersonelle relationer mellem mennesker, for at få flest mulige empiriske data til analysen.

Den empiriske metode, *fokusgruppeinterview*, vil her give den dynamiske interaktion som ønskes. Brugen af gruppeinterview såsom *fokusgrupper kan imidlertid fremkalde en livlig interpersonel dynamik og vise de sociale samspil, der fører til interviewudsagnene* (Barbour 2007). De data som fremkaldes vil være empiriske data på gruppeniveau, og da det er fokuserede data på gruppeniveau anvendes begrebet fokusgruppeinterview. Meningen med denne type dataindsamling er at få kreative, faktiske og effektive autentiske data (Brinkmann og Tanggaard 2010:121).

2.2 Fokusgruppeinterview som empirisk metode

Meningen med at vælge netop fokusgruppeinterview er altså, at fremkalde data hvor de sociale interaktioner i gruppen påvirker resultatet af samtalen. *Fokusgrupper er først og fremmest gode til at producere data om gruppens fortolkninger, interaktioner og normer* (Brinkmann og Tanggaard 2010:123).

Ved at anvende fokusgruppesamtalen som metode håber jeg, at den enkelte indsatsleder i gruppen fortæller, fortolker og forklarer om deres indsatsoplevelser, dvs. de indsatser som er mere komplekse og presset jf. den narrativ metode som nævnt tidligere. Herefter skal oplevelserne deles med gruppen, som så igen kan diskutere og fortolke hinandens udtagelser. Jeg vil spørge til gruppen, f.eks. hvis en deltager fortæller en historie fra en udrykning, så vil det være relevant at spørge gruppen, ”har I andre oplevet noget lignende?”. Det skal medvirke til data på gruppeniveau. Ved at anvende gruppen og gruppens erfaringer, oplevelser, fortolkninger og fortællinger, kan der skabes en synergieffekt, som kan sikre koncentrerede data om problemet⁵.

Omkring gruppeudvælgelse, så er gruppen allerede en gruppe, forstået på den måde, at gruppen til daglig indgår i samme gruppe, dvs. indsatsledergruppen på i alt 9 personer. Det er altså en analytisk selektiv udvælgelse (Kuzel 1992), som er bestemt på forhånd, hvilket betyder, at gruppen

⁵ Metoden skal også ses i lyset af de tidligere nævnte kriterier omkring manglende kendskab til store komplekse ulykker, dvs. metoden medvirker til at deltagerne åbner op for hinandens erfaringer, oplevelser og fortolkninger for at opnå en form for gruppekonsensus omkring problemstillingen.

sammen finder de karakteristika i forhold til problemstillingen som gør, at jeg kan analysere data og derefter fremkalde en form for generalisering, som er dækkende på problemstillingen.

Udover ovennævnte gruppeudvælgelse beskriver Bente Halkier praktiske metoder til at gennemføre samtalen på (Brinkmann og Tangaard 2010:127).

1: ”den løse eller åbne model”. Her er der mulighed for at den enkelte deltager får mulighed for at vælge, hvad de siger og hvordan de taler om emnet inden for en bred ramme. Undersøgeren erkender, at deltageren ikke ved nok om, hvilke mønstre af forståelser, der præger praksisfeltet, men at deltagerne fortæller så meget, de nu ved om feltet. *Undersøgeren er interesseret i at lade så meget som muligt af den sociale kompleksitet udfolde sig og dernæst forholde sig fleksibelt og reflektivt til data* (Staunæs og Søndergaard 2005).

2: ”den stramme model”, her er der mere fokus på indholdet i diskussionerne end på selve interaktionen blandt deltagerne. Her vil undersøgende gerne stille de samme spørgsmål, som der er observeret eller erfaret, blot i en anden kontekst, her gruppen.

Begge metoder kan sådan set anvendes i et eller andet omfang, da jeg gerne vil have den sociale kompleksitet til at udfolde sig samtidig med, at der sker interaktion mellem indsatslederne i gruppen. Her søger jeg efter en metode, som er mere åben, og dog styrende inden for problemstillingen, og som samtidig sikrer fokus på gruppeinteraktionen. Morgan 1997 skriver om *den blandende tragmodel*, hvor man starter åbent og slutter af med en strammere styring. Her er der plads til deltageres perspektiver og interaktioner.

2.2.1 Dokumentanalyse

Udover ovenstående metode vil dokumenter blive inddraget i ovenstående proces for at sikre gennemskuelse omkring emnet og dermed højere validitet. Et dokument er mange ting i denne sammenhæng, f.eks. guidelines, standartoperationsprocedurer, bekendtgørelse, statistiske beretninger, vejledning, udrykningsrapporter etc.

2.3 Reliabilitet og validitet af empirisk metode

Idet jeg arbejder med fokusgruppeinterview, betyder det, at gruppens interaktioner påvirker indholdet af, hvad der diskuteres og siges. Men det er netop det der ønskes i denne sammenhæng. Både de individuelle erfaringer, fortællinger og oplevelser indeholder data, men disse data er påvirket af gruppens samlede interaktion.

Introduktionen anser jeg som vigtig i denne sammenhæng, da jeg i introduktionsdelen orienterer gruppen om problemstillingen i form af en fortælling (indledningen til specialet). Dermed får gruppen en idé om, om hvad og hvordan de skal gennemføre samtalen i samarbejde med mig. Som udgangspunkt ved jeg ikke mere om emnets problemstilling, *grundlag for beslutninger på*

udrykninger, end den enkelte og gruppen gør. Derfor er det enormt vigtigt for mig ikke at sidde som eksperten og stille spørgsmål, men nærmere fungere som en facilitator, der sørger for god gruppedynamik omkring problemstillingen, og hvor alle i gruppen samtidig oplever at blive hørt og værdsat. Denne styrende del af processen medvirker til at data indsamles semistruktureret igennem udvalgte spørgsmål inden for problemstillingens emne, som gør det analyserbart efterfølgende. Med det menes også, at undersøgeren skal muliggøre social interaktion i gruppen, ikke kontrollere den. Denne reduktion af data medvirker til en fordomsfri beskrivelse, som betyder, at jeg samtidig anlægger en analytisk metode, som giver mulighed for fortolkning og rapportering. I praksis betyder det, at alle data først bliver transskriberet, dernæst læst for at få et helhedsindtryk og endeligt vil alle udsagn blive fortolket. Transskriptionen af interviewene vil jeg skrive i fuld længde, hvilket umiddelbart burde reducere tabet af mening (Kvale & Brinkmann 2009:202). Dog fravælger jeg at transskribere hyppige gentagelser og ord som ”øh”. Der vil blive taget udgangspunkt i Kvale & Brinkmanns interviewanalyse ved brug af begreberne kodning, kategorisering, kondensering og fortolkning, hvor fokus er på meningsforståelse (Kvale & Brinkmann 2009:223-242).⁶

Med hensyn til reliabiliteten, så dækkes der kun et bestemt og begrænset felt inden for en selektiv udvælgelse. Men omvendt er der forsøgt anvendt et design og en fortolkning af data, som sikrer en form for åbenhed og mulighed for nye synspunkter og begreber. Metodedesignet bør kunne anvendes igen, og andre steder.

Ved at vælge *den blandede tragtmodel* som nævnt før, kan interviewer (moderator/facilitator) samtidig opnå accept omkring emnet, i stedet for at deltagerne fokuserer på egne meninger og holdninger, som de andre deltagere skal acceptere. Ved at præge gruppen til at deltage aktivt, dvs. få dem til at interagere og til at forholde sig til emnet, kan deltagerne på gruppeniveau udtrykke varierede meninger og erfaringer, alt sammen relateret til problemstillingen (Kvale og Brinkmann 2010:126).

Gruppens homogene sammensætning betyder, at der er risiko for ens produceret data, og at den enkelte blot giver den anden ret, da gruppen jo bør være enig, nu hvor de anses som en fælles gruppe til daglig. Dette synspunkt er fremhævet af Bloor m.fl. (Kvale og Brinkmann 2010:124), og det er også relevant i denne sammenhæng. Gruppen er sammensat ud fra en fælles uddannelse, en vis erfaring og anciennitet. Men omvendt er gruppen også meget heterogen, da alle stort set arbejder i hver sin afdeling til daglig og alle har meget forskellige civile uddannelsesbaggrunde. Endvidere er alderen spredt fra 34 til 51 år, 1 kvinde og 8 mænd. Den ældste har været indsatsleder i knap 20 år, og den yngste i 5 år.

⁶ Se også bilag 3, ”analysekema”.

Det, at de kender hinanden, er selvfølgelig både godt og ondt. Der vil komme forskellige data frem afhængig af, om gruppen kender hinanden eller ej, det er jeg bevist om. Her mener jeg, at gruppen er så homogen, at de vil være trygge i hinandens selskab. De kan nemmere gå direkte til problemstillingen, da de ikke først behøver at se hinanden an og stille eksplicitte spørgsmål for at forstå hinanden.

Gruppensammensætningen bliver som udgangspunkt tilfældigt, forstået på den måde, at det afhænger af hvem, der kan deltage. Målet er to gruppeinterview af ca. fire-fem personer i hver, men hverdagens praksis betyder også, at der er risiko for, at der kun bliver et fokusgruppeinterview med flest mulige deltagere. Her peger Kvale og Brinmann (2010) på at relativt få interviews med en gennemarbejdede analyse er bedre end mange ikke gennemarbejdede interviews med risiko for at drukne i data.

Som anført er jeg en del af den gruppe, der undersøges, men det ses nærmere som et vilkår for denne type undersøgelse, frem for en ulempe, og denne egen forståelse af praksis vil også være præget af både bevidste og ubevidste refleksioner, da jeg selv indgår i vagthavendepuljen. Nogle metodeforskere mener dog, at effekten af egen refleksion over processen kan skabe bedre validitet. (ibid:154)

Denne forudgående forståelse, forforståelse, betyder at jeg på forhånd har bestemt mig for, hvad jeg vil finde ud af. Altså en risiko for kun at finde det, jeg netop leder efter. ”*I så fald, kunne man lige så godt være blevet hjemme*” (Ovesen, 1989:90). Men den konstruktivistiske tilgang betyder, at mit valg vil være et valg ud fra flere muligheder, og jeg vil derfor anlægge et så neutralt og objektivt perspektiv som muligt, samtidig med at jeg vil synliggøre min forforståelse for læseren. For at besvare selve hovedspørgsmålet, er det vigtigt, at metodeprocessen er åben for at sikre fordomsfri beskrivelse.

2.3.1 Ethiske tanker

Der skal opnås samtykke med deltagerne inden og eventuelle forventninger om processen skal også være afstemt mellem deltager og undersøger. Der vil endvidere være anonymitet, både i processen og i den endelige rapportering. Der vil også foregå fortrolighed behandling af data. Resultatet af undersøgelsen vil ikke ende ud i negative konsekvenser, for hverken deltager eller organisation. Dog vil den endelig rapport ikke blive behandlet som fortroligt materiale, hvilket betyder, at alle i organisationen kan anvende den som udgangspunkt, hvis der foreligger en speciel interesse inden for området. Se evt. bilag 04 ”anmodning om fokusgruppeinterview”.

3.0 Teorikapitel

I dette kapitel vil jeg redegøre for beslutningsprocessen. Jeg vil forklare beslutningsprocessen ud fra to beslutningsmodeller, og dernæst beskrive selve beslutningstagningen.

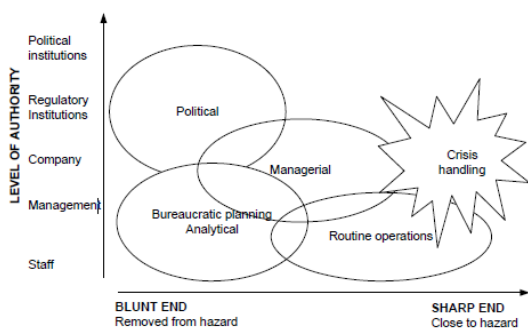
Som afslutning på kapitlet vil jeg sammenfatte teorikapitlet og præsentere en analytisk struktur. Dvs. formålet med kapitlet er at finde frem til mulige faktorer og kognitive processer på baggrund af teorien og egen forståelse for indsatslederens praksis på en udrykning.

3.1 Beslutningsproces

Beslutningsteorier strækker sig langt tilbage, f.eks. har filosofen René Descartes (1596-1650) haft indflydelse på nutidens beslutningsteorier, da han anså evnen til at resonere som værende det særligt menneskelige; ”Cogito ergo sum”, dvs. ”jeg tænker, altså eksisterer jeg”. Han var således med til at lægge grunden for rationalismen, hvor mennesket betragtes som et system, der handler rationelt på basis af sin viden (Politikkens filosofi 1983:85).

Inden for beslutningsteori findes der dog flere forskellige forståelser, lige fra økonomi til psykologi og filosofi. Som nævnt kan ulykker og kriser ske på mange måder, alt fra småbrande til jordskælv og naturkatastrofer. Nogle ulykker varer kort tid, andre flere dage og måneder. Figuren herunder illustrerer forskellige beslutningsdomæner, hvor den lodrette akse viser niveauet af autoritet, og den vandrette akse viser graden af faremoment. Figuren illustrerer, at indsatslederens beslutning er betinget af høj fare og et mellemhøjt niveau af autoritet.

Figur 02: ”Typology of decision making settings”, Kørte, Aven and Rosness (Rake 2008).



Inden for disse forskellige beslutningsdomæner beskrives flere beslutningsprocesser, f.eks. rationalitets beslutningsmodeller, hvor forudsætningen for fuldstændig rationalitet er, at mål og problem er klart defineret. Modsat er der beslutningsprocesser, som er dynamiske, tilfældige og uforudsigelige, f.eks. ”mudding through” og ”garbage can” teorier, hvor grundtanken er, at problemer søger løsninger og løsninger søger problemer, dvs. at enhver beslutningsmulighed er mulig at anvende, og processen er meget anarkistisk, ustyret og tilfældig⁷. Beslutningsmodeller

⁷ Beslutningsmodeller inden for dette område er forkastet og vil dermed ikke blive beskrevet yderligere, da ustyrede og anarkistiske beslutningsmodeller ikke anses som brugbare modeller inden for indsatslederens kontekst. Se også metodeafsnit.

inden for dette område, ses anvendt i kreative og innovative kunstneriske miljøer, hvor fokus mere er på processen end på beslutningen og målet som helhed. Og så er der også psykologiske beslutningsteorier, som beskriver psykiske tendenser, der beskytter individet mod ubehagelige følelser (f.eks. flygt eller kæmp ved trussel om overlevelse).

Beslutningen består også af en beslutningsproces, dvs. beslutningen sigter mod bevægelse og handling. Beslutningsprocessen berører direkte eller indirekte alle sociale lag, uanset hvor beslutninger træffes, dvs. at dagligdagens mest rutineprægede beslutninger, som at beslutte aftensmaden, får en konsekvens og dernæst handling, eller større politiske beslutninger som kan få konsekvenser for en hel befolkning. Indirekte griber disse beslutninger ind i det enkelte menneskes liv. Vi er ganske enkelt konstant omgivet af mennesker, der træffer beslutninger.

Beslutningsteorier kan forstås inden for to forskellige teoretiske retninger; 1: ”*fuld rationalitet*”, dvs. at det er muligt at opnå absolut viden om alle mulige handlingsalternativer, at man kan opnå absolut viden om konsekvenserne af de forskellige alternativer og endeligt, at det er muligt at operere med en absolut entydig skala af præferencer og en tilsvarende orden af alternativerne til præferencerne. 2: ”*Begrænset rationalitet*”, dvs. det kun er muligt at opnå begrænset kendskab til alle beslutningsalternativer, at det kun er muligt at opnå begrænset viden om konsekvenserne af disse alternativer og endeligt, at det kun muligt at opnå en flertydig skala af præferencer og en flertydig opstilling af alternativerne til præferencerne. Begge teoretiske retninger har det samme formål, at forstå handlinger.

Beslutningsteoriene og beslutningsmodeller kan bruges til at forstå, hvad beslutningsprocessen består af, og at beslutninger fører til handling. Det leder samtidig opgaven videre mod to beslutningsmodeller som har en forskellig forståelse for hvordan beslutningen træffes.

3.2 Beslutningsmodeller

I det næste afsnit vil jeg derfor redegøre for to beslutningsmodeller inden for hver sin teoretiske retning, nemlig en beslutningsmodel som har fuld rationalitet og en model, som har begrænset rationalitet.

3.2.1 Fuld rationalitet

Den rationalistiske tankegang har præget organisationsteorien siden 1920'erne, hvor bl.a. Max Weber (1864-1920) studerede organisationers opbygning og forskellige former for autoriteter. En teoretiker, der fokuserede på det rationelle i beslutningsteorien, var Herbert A. Simon (1916-2001), som forskede i emnet under stor inspiration af økonomisk teori om f.eks. nyttemaksimering hos både individer og i virksomheder. Simon overførte økonomernes tankegang til studiet af politiske og administrative beslutningsprocesser og anvendte teorien som en idealtipe til at karakterisere politiske beslutningsprocesser (Bakka & Fivelsdal 2004:246).

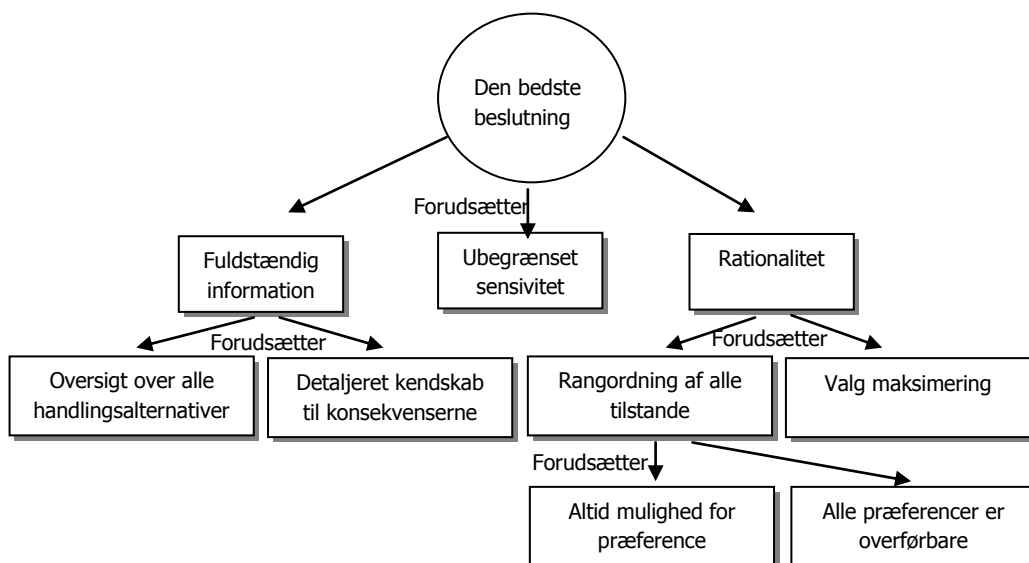
En rationel beslutningsmodel er udarbejdet af Blegen & Nylehn (1971). Den har sit udspring i normative teorier om rationel adfærd inden for økonomiske beslutninger, og modellens beslutningsproces følger et bestemt mønster:

- 1: Man kan altid træffe en beslutning, når man står overfor et sæt alternativer
- 2: Man rangordner alternativernes konsekvenser i forhold til sin præferenceskala (værdiskala)
- 3: Præferenceordningen er transitiv ($A > B > C$, og ikke $C > A$)
- 4: Man vælger det alternativ, der står højest på værdiskalaen (nyttmaksimering)
- 5: Man træffer altid samme valg, hvis/når situationen gentager sig

Der har været meget kritik af modellen, da den anses som urealistisk og vildledende. Nogen mener dog, at man kan fortolke den og se den som en idealtipe, dvs. forsøge at anvende den med de begrænsninger, der er. Man vil være begrænset i et eller andet omfang, herunder indsatslederen, så den bedste løsning kan forkastes, da det ikke er muligt at opnå ”det bedste” 100 % hver gang.

Modellen ser ud som følger i figur 03:

Figur 03: Blegen & Nylehn 1971, “*Economic man*”.



Der gik en del år før modellen rigtigt fik indflydelse, og grundlaget for at realisere mulighederne med modellen skete inden for empirisk psykologi, hvor H. Simon greb chancen⁸ (Bakka & Fivelsdal 2004:246).

At træffe den bedste beslutning kræver, at man skal finde den bedste løsning. For at finde den bedste løsning skal man finde alle handlingsmuligheder og dernæst holde disse op mod hinanden.

⁸ I 1978 fik han nobelprisen i økonomi for sin banebrydende forskning i beslutningsprocesser inden for økonomiske organisationer.

F.eks. vil indsatslederen altid vælge nyttemaksimering, såfremt der savnes personer på skadestedet. Det har altid første prioritet. Men før beslutningen kan træffes, skal indsatslederen først træffe beslutninger om bygningens stabilitet, adgangsveje, sandsynlighed for hvor de savnede personer er henne i bygningen, er der fare for overtænding/røggasekspllosion etc., inden ordren kan gives til holdlederen om at røgdykkerne kan/må trænge ind i bygningen. Alle disse overvejelser og parametre skal i den rene rationelle beslutningsmodel være overvejet grundigt ud fra flere (alle) valgmuligheder, inden den endelige beslutning kan træffes. Såfremt denne metode blev anvendt i sin rene form på et skadested, ville de tilskadekomne ikke have mange chancer for overlevelse.

Den rationelle model bliver derfor meget ideel. Det ses sjældent på et skadested at alt forløber som det skal fra start til slut. Ofte kan brandens udbredelse accelerere pga. vindforhold, slangesprængning, adgangsforhold dårlige, bygningen er bygget op i flere lag og der sker hurtig brandspredning, kemikaliet er blandet med et andet kemikalie, forkerte informationer etc. Komplexiteten har stor betydning på skadestedet, da ulykker sjældent har et statisk forløb.

Beslutningsmodellen, ”economic man”, som model til beslutningstagning i sin rene form for indsatslederen under en udrykning, vil være en tidskrævende opgave. Tidsfaktoren har stor indflydelse på beslutningstagning, og en gennemarbejdet analytisk plan med et fast entydigt mål vil være tidskrævende. Indsatslederen kan ikke samle al information omkring skaden og skadestedet, inden beslutningen skal træffes, for så er huset sandsynligvis brændt ned. Dog kan en olieforurening i en havn uden særlige farer for mennesker sagtens gennemtænkes mere rationelt og med baggrund i en økonomisk rentabel løsning. Der skal altså findes en løsning, som ikke koster ret mange penge, men som samtidig løser problemet. Det komplekse i opgaveløsningen vil påvirke den rationelle beslutning, da opgaveløsningen sjældent kan løses som planlagt, da der ofte er brug for improvisation, dvs. at omarbejde viden på en ny måde som passer de nye krav i situationen, ”[...without improvisation, emergency management loses flexibility in the face of changing conditions. Without preparedness, emergency management loses clarity and efficiency in meeting essential disaster-related demands...] (Mendonca, Beroggi & Wallace 2001:32).

3.2.2 Begrænset rationalitet

Den anden teoretiske retning, dvs. begrænset rationalitet, vil jeg her præsentere primært inden for beslutningsmodellen, ”*A recognition-Primed Decision*”.

Ophavsmanden, som danner grundlaget for de begrænsede rationalitetsteorier er Herbert Simon (1957). Han så rationalitet som en variabel, og at mennesker generelt søger tilfredsstillelse i stedet for optimering. Man får en løsning, der er ”god nok” uden dermed at afvise, at der kan være en anden idealløsning. Han deler det op i to præmisser, en *empiriske præmis* med vægt på alt slags viden og informationen om organisationen og dens omverden, og en *værdipræmis* med vægt på mål og begrænsninger, som betyder noget for handlingen. Målet er ikke nødvendigvis et krav, da man

kan være tilfreds med begrænset indsigt til de situationer, man skal tage stilling til (Bakka & Fivelsdal 2004:247).

Men ren rationalitet som beslutningstagning i det virkelige liv er ikke muligt ifølge Simon, da det kræver en fuldstændig viden om de nøjagtige konsekvenser af hvert valg, og samtidig hører konsekvenserne fremtiden til, dvs. fantasien må derfor levere den manglende erfaring. Hans eksempel lyder; *"hvis hver ildebrand blev rapporteret til brandvæsenet i det øjeblik ilden blev antændt, så ville tabstallene mirakuløst falde. Men da brandvæsenet ikke er alvidende, så må det bruge mange kræfter på gennem et særligt alarmsystem at sikre, at det får meddelelse om situationen, hvor dets indsats er påkrævet"* (Simon 1957:124), pointen er, at det er et praktisk problem at sikre, at beslutningsprocessen bliver organiseret på en sådan måde, at relevant viden får indflydelse der, hvor beslutningen bliver taget. Det er praktisk taget umuligt at organisere beslutningsprocessen fuldt ud.

Omkring 1970-80'erne blev der forsket i beslutningstagning ved at studere de mere kognitive præstationer kaldet *"the naturalistic decision making perspective"*⁹. I starten kiggede man på hvordan man burde træffe beslutninger, en deduktiv logik, og senere mere en søgen efter at forstå beslutninger i den virkelige verden (Klein 2008). Primo 1980'erne blev fokus rettet mod beslutningens muligheder og Klein(1998) så på, hvordan mennesker bruger deres erfaring som beslutningstager for at undgå de analytiske begrænsninger. Han har sit udgangspunkt fra H. Simon, omkring *"satisficing"* (tilfredsstillelse) ved at søge efter den første mulige løsning, i stedet for at søge efter mål ud fra den bedste løsning som beskrevet i den fulde rationelle model.

Klein udviklede beslutningsmodellen, som i dag kaldes, *"A recognition-Primed Decision, model of rapid decision making"* (RPD) (oversat til dansk; *"den genkendelsesbaserede beslutningsproces"*). Og de væsentlige forskelle mellem den fulde rationelle beslutning og RPD modellen er;

- RPD modellen går efter første brugbare løsning i stedet for efter den bedste løsning
- RPD modellen har udgangspunkt i at beslutningstageren generer gode løsningsforslag og beslutninger i første forsøg og det er derfor ikke nødvendigt at overveje mange løsningsmuligheder
- RPD modellen fokuserer på situationsvurderingen, og ikke muligheder
- RPD modellen ligger op til at beslutningstageren forestiller sig hvordan beslutningen tager sig ud i situationen og har dermed mulighed for at ændre i forløbet, i stedet for at starte forfra.

⁹ F.eks. brugte U.S. Government millioner af dollars på at finde ud af hvordan mennesker træffer beslutninger, og i hæren blev der udviklet beslutningsmetoder som kunne bruges i krig. Men efter 10 års forskning blev det stoppet, da ingen brugte metoderne og man var ikke længere med forskningen end til at starte med (Klein 1997).

Hans forskning er baseret på dybdegående feltarbejde og interview med (chefen) indsatslederen for brandvæsenet¹⁰, og helt grundlæggende er påstanden, at indsatslederen under beslutningstagning; 1; *ikke sammenligner muligheder*, 2; *konsolidere alternativer*, 3: *vurdere sandsynligheder*.

Indsatslederen så sig selv handle på baggrund af forudgående erfaringer, og de generede, monitorerede og modificerede situationen til det nødvendige i situationen.

Klein undersøgte altså hvordan chefen(indsatslederen) for indsatsen traf beslutninger under ekstremt tidspres.¹¹ Ud fra disse studier, argumenterer Klein for at indsatslederens ”hemmelighed” er, at erfaringen lod dem se situationen, selv de mere rutineprægede situationer. Erfaringen betød, at de identificerede skadestedet med det samme og traf en beslutning (Klein 1998:17).

Indsatslederen var mere interesseret i de handlingsmuligheder som var mulige, tidsmæssige og effektive, frem for den helt optimale rationelle løsning. Der peges på fire aspekter omkring situationsvurderingen¹²:

- At forstå de typer af mål der med rimelighed kan udføres i den situation
- Øge muligheden af de signaler, der er vigtige inden for den kontekst situationen er i
- Danne forventninger som kan medvirke til at kontrollere rigtigheden af situationsvurderingen
- Identificere de typiske handlingsmuligheder

Situationsvurderingen kan sammenlignes med situationsbedømmelse i dansk kontekst, altså nogle vigtige punkter som indgår i beslutningen når situationen bedømmes/vurderes.

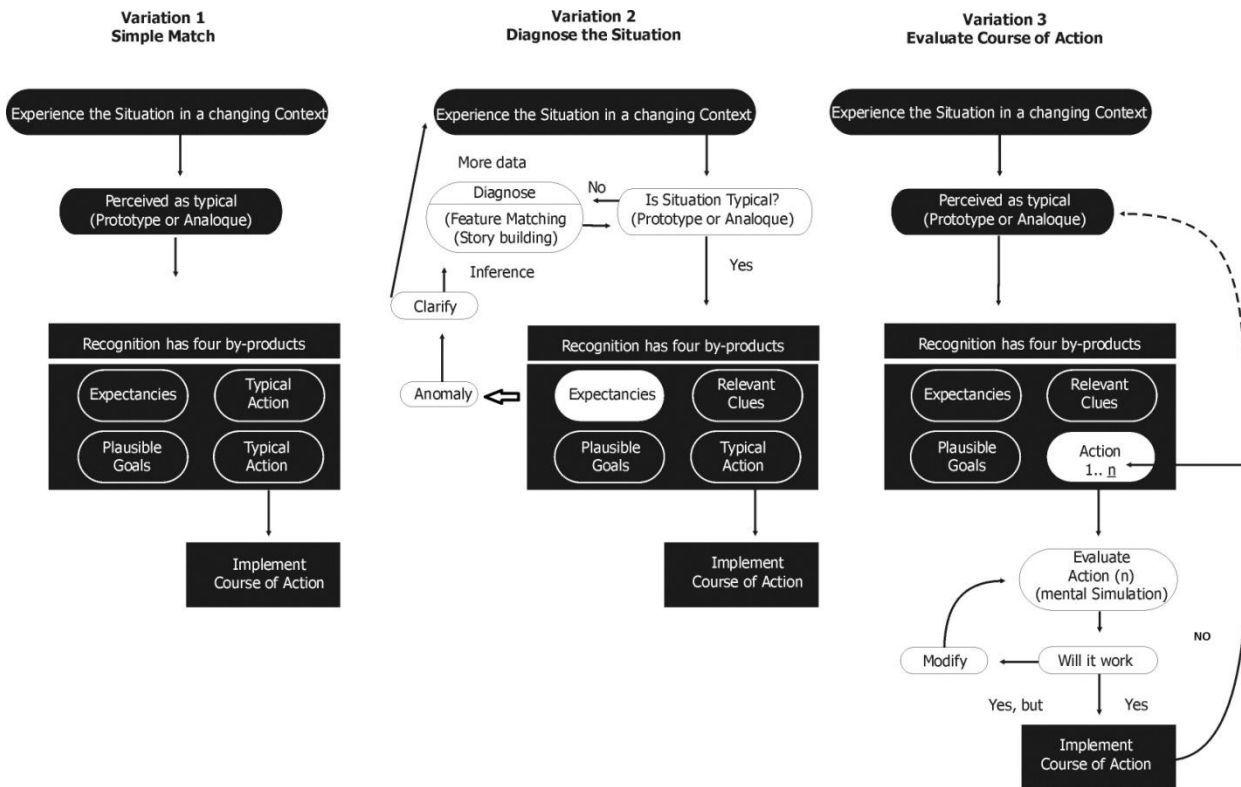
RPD modellen ser ud som følger (Figur 04.)

¹⁰ ”Fireground commanders” er det samme som indsatsleder i dansk kontekst.

¹¹ Et undersøgelsesresultat var f.eks. at cheferne for indsatserne træf beslutningen inden for det første minut i 80 % af gangene.

¹² Oversat til dansk.

Figur 04: *Recognition-Primed decision model* (Klein 1998).



Modellen skal altså forklare hvad folk gør, når de skal træffe svære beslutninger.

Modellen inddeles i 3 variationer, forklaring følger her med eksempler, da modellen som beslutningstagning er velegnet inden for indsatslederens kontekst;

Variation 1, *simple match*, illustrerer hvordan beslutningstageren genkender situationen som en typisk opgave hvor beslutningen kan implementeres direkte. Indsatslederen ser hurtigt hvilke **mål** der giver mening (prioriteringen er sat), hvilke **ledetråde** der er vigtige (så der ikke sker overinformation), hvilke **forventninger** der er (forberedelse af en selv) og endeligt, hvad er den typiske måde at **handle** på, for at opgaveløsningen lykkes. De fire markerede ord giver indsatslederen den nødvendige genkendelse af situationen for at træffe beslutningen.

Eksempel på variation 1: Indsatslederen bliver kaldt ud til en institutionsbrand via automatisk brandalarmering (ABA) og tænker under fremkørsel "det er nok endnu en fejlalarmering", og han beslutter og handler som hidtil ved ankomst til skadestedet uden komplikationer, da alt er som forventet (endnu et fejludkald). Der er genkendelse af både mål, forventninger, ledetråde (ABA) og selve handlingen.

Nogen situationer er mere komplekse, og her ses variation 2+3.

Variation 2, *diagnose the situation*, illustrerer at beslutningstageren ikke genkender situationen ud fra informationen, så det passer ikke med en typisk situation, f.eks. en ABA som nævnt herover. Genkendelse sker ikke umiddelbart. Indsatslederen må her indsamle mere information for at stille en *diagnose*. En anden komplikation er, at indsatslederen har misforstået situationen og ser ikke dette før forventningerne er overtrådt. På dette tidspunkt, vil indsatslederen respondere på uregelmæssigheder (anomaly), og det skal afklares ved at fortolke og få situationen til at passe (indsatslederen laver selv historien). Det sker enten ved en afgørelse via en ny diagnose med fællestræk, eller en ny oplevelse af situationen i en anden kontekst, som så igen fører beslutningen videre til start.

Eksempel variation 2: Med udgangspunkt i samme eksempel som i niveau 1 med en ABA alarm, så møder indsatslederen blot en brand i institutionen (ej forventet), nu er tingene ikke som forventet og beslutningen passer ikke ind i en typisk situation. Derfor må indsatslederen udlede en *ny diagnose*, som kan få situationen genkendt, f.eks. har han tidligere været til en lignende brand. Såfremt indsatslederen ikke kan finde en *ny diagnose*, f.eks. hvis branden har bredt sig meget u hensigtsmæssigt uden en grund, må han revurdere og starte forfra i processen. Her vil han f.eks. være opmærksom på særlige spor, tekniske beviser, da hans erfaring siger ham, at brandspredningen er unormal. og han derfor vurderer at branden kan være påsat (f.eks. med brændstof). Indsatslederen fortolker og laver en historie.

Variation 3, Evaluate Course of Action, har også sit udgangspunkt i en genkendelig situation som niveau 1. Indsatslederen kan derfor vælge at iværksætte direkte, *implement*, eller lave en mental simulation, hvor der vurderes over udfaldet af handlingen. Den mentale simulation kan ses som det at "*løbe fra fortiden ind i nutiden eller fra nutiden ind i fremtiden*", dvs. mental simulation kan medvirke til at udlede den manglende årsag, en manglende effekt, eller en form for bro mellem de to (Klein 1998:65)¹³. Der formes en handlingssekvens mentalt som transformeres over i en anden handling, og det ses både ved *diagnose, handlinger (sjældent) og forventninger*.

Eksempel variation 3: Samme brand som i det før nævnte eksempel, men her udfører indsatslederen en mental simulation af beslutningen, inden han iværksætter via holdlederen. F.eks. videregiver han informationen om at røgdykkerne skal være opmærksomme på sporbevaring, da han forestiller sig, at røgdykkerne normalt trænger ind i bygningen og slukker branden uden tanke på sporbevaring. Eller indsatslederen forestiller sig mentalt, hvordan situationen vil udvikle sig hvis røgdykkerne indsættes ind af en bestemt dør, f.eks. at brandspredningen stoppes eller at den varme røg antændes som en røggasekspllosion, når der bliver tilført nok atmosfærisk luft.

¹³ Det modsatte bør også kunne ske, altså at den mentale simulation er modstridende, dvs. at den arbejder imod ens beslutning. Studier viser også at for meget stress, tidspres, larm og komplekse situationer kan hæmme simulationen. Klein 1998:74.

RPD modellen forklarer altså beslutningstagningen ud fra erfarne beslutningstagere (ikke grupper, organisationer o.l.) og den demonstrerer, at mennesker træffer effektive beslutninger uden at anvende en rationel beslutningstagning.

Klein har skrevet disse *keypoints*, som samtidig er afslutning på RPD-modellen:¹⁴

- Rationelle beslutningsstrategier er ikke beregnet til dårligt defineret opgaver eller hvis tiden er presset i situationen
- RPD-modellen beskriver, hvordan folk bruger deres erfaringer, når beslutninger skal træffes i svære situationer
- Erfaring gør det muligt for en person at forstå plausible mål, forventninger, relevante stikord/ledertråde(*cues*), forventninger og typiske handlinger
- Erfarne beslutningstagere søger at finde en tilfredsstillende beslutning og ikke den bedste
- Erfarne beslutningstagere kan normalt identificere en acceptabel fremgangsmåde, som den første de finder, og de er sjældent nødt til at generere andre løsninger
- Beslutningstagere kan vurdere et enkelt forløb i indsatsen gennem mental simulation og de behøver ikke sammenligne med andre muligheder

3.3 Indsatslederens beslutningstagning

For at komme dette emne nærmere, dvs. hvad der påvirker beslutningen inden for indsatslederens kontekst, vil jeg dog først beskrive den eneste kendte beslutningsmodel, der findes inden for redningsberedskabet, kaldet ”situationsbedømmelsen”, da denne model må anses som en del af indsatslederens beslutningsgrundlag. Herefter vil jeg beskrive, hvad der påvirker beslutninger på skadestedet under udrykninger.

3.3.1 Indsatslederens situationsbedømmelse

Indsatsleideruddannelsen udbydes på BRS´ Tekniske Skole. Indsatsleideruddannelsen blev i 2009 ændret rent indholdsmæssigt fra 3 til 8 ugers intensivt internat kursus, hvor der samtidig blev ændret grundlæggende på de pædagogiske principper.¹⁵ Meget kort, så er den pædagogiske metode ikke noget nyt som BRS har opfundet, nærmere en modernisering af redningsberedskabets læringsmetodik med inspiration fra blandt andet Illeris m.fl. Overordnet set kan der argumenteres for, at der skete et paradigmeskifte fra behavioristisk læringsteori med fokus på adfærd til en mere konstruktivistisk teori som fokuserer mere på de processer hvorigennem mennesker lærer. Metoden var før rettet mod kontrol og adaptiv respons, og der ses bort fra meningen, da det lærte mere eller mindre automatiseres. I dag er det pædagogiske fokus nærmere inddragelse og opgaverelateret mod de bestemte miljøer emnet skal anvendes i, og grundlæggende er der i dag lagt mere vægt på

¹⁴ Oversat til dansk og redigeret fra ”kapital 6, side 147” Klein 2008 + koblet til Klein 1998:30-102.

¹⁵ Den pædagogiske metode blev udviklet på BRS Tekniske Skole og i dag er den pædagogiske læringsmetode implementeret på alle Beredskabsstyrelsen Centre og skoler, og hele redningsberedskabets generelt set.

refleksion af læring, samspil og generelt på praktisk ”hands on” arbejde modsat ren teoriundervisning og teknokratiske metoder.

Der er ikke fokus på beslutningstagning og metoder i uddannelsen, andet end med udgangspunkt i ”indsatslederens situationsbedømmelse”; som danner grundlaget for enhver beslutning og befaling; (vist herunder)

- *Hvad der umiddelbart ses*
- *De oplysninger der kan indhentes hos tilstedeværende*
- *Eventuelt lokalkendskab til skadestedet eller indsatsområdet*
- *Eventuelle nødplaner*

Som minimum bør situationsbedømmelse indeholde;

- *Mennesker og/eller dyr i fare?*
- *Hvor? (lokalisering af skade og udpegning af evt. fareområde)*
- *Hvad? (kategorisering af skaden)*
- *Hvorhen? (skadeudvikling)*
- *Særlige farer?*
- *Adgangsveje?*

Med udgangspunkt i situationsbedømmelsen skal indsatslederen overveje og beslutte sig for en konkret førsteindsats¹⁶. (Retningslinjer for indsatsledelse 2009)

Fokus generelt på uddannelsen, altså målet, er at indsatslederen skal kunne ”handle” på en udrykning efter endt uddannelse.

Situationsbedømmelse får altså indflydelse på beslutningstagning i et eller andet omfang, men hvor meget er svært at svare på, da situationsbedømmelsen er grundlæggende og er/skal være ”rygradsviden” uanset tidspunkt på døgnet. Metoden *terpes* mange gange, både som mekanisk udenadslære, på fuldskalaniveau og på planspil. Endvidere i samarbejde med både politi og læger. Det er den eneste kendte beslutningsmetode i redningsberedskabet som anvendes som hjælp til beslutningstagning.

Situationsbedømmelsen indledes med en *førsteindsats* og dernæst en *endelig indsats* (en serie af beslutninger). Her er der lagt vægt på at indsatslederen skal være på forkant med situationen, først skal der handles ”nu og her” ud fra en beslutningstagning med fokus på udvalgte opgaver, for dernæst at fortsætte eller revurdere indsatsen til endelig indsats. Man kan derfor antage at situationsbedømmelse har en serie af beslutninger indlagt, og de alle udføres i nutid. Dog er

¹⁶ Indsatsen deles op i to, dvs. en *førsteindsats* med fokus på redning og fjernelse af særlige farer/udbredelsen, og en *endelig indsats* som sikrer mod en fuldstændig løsning.

beslutningen lettere forskudt i forhold til realtid, da der vil være en kort reaktionstid. Målet er den endelige indsats, og det har indsatslederen for øje under hele indsatsforløbet og i processen med at træffe beslutninger. Det krævende og afgørende inden for indsatslederens kontekst er at beslutningen skal træffes hurtigt og på baggrund af ofte ukendte og komplekse situationer.

Et dilemma for indsatslederen i praksissituationer er, at han risikere at skulle basere sin beslutningstagning på baggrund af mandskabets øjne, altså det de ser. Indsatslederen vil som udgangspunkt være mellem indre og ydre afspærring i samarbejde med politi og læge, og hvor der samtidig heller ikke vil være krav om særlig personlig beskyttelse. Herfra kan der være langt ind til skadestedets ”arnested”, op til 1000meter, og derfor vil indsatslederen baserer mange af sine beslutninger på baggrund af viden og informationer fra f.eks. røgdykkerne eller holdlederen, som er fysisk tæt på det skadede objekt helt inde på skadestedet (Her vil perceptionen ikke få afgørende betydning for beslutningen).

Man kan argumentere for at situationsbedømmelsen i sin rene form afspejler den rationelle teoretiske tankegang. Indsatslederen kan altid træffe en beslutning på baggrund af situationsbedømmelse, da beslutningen kan rangordnes, valget falder på nyttemaksimering og indsatslederen vil altid træffe samme beslutning igen næste gang, - hvis man skal se beslutningsprocessen som en ren rationel proces (Bakka & Fivelsdal 2004:244).

3.3.2 Påvirkning af beslutning

Beslutningsteorien og beslutningsmodellerne giver et overblik over to forskellige teoretiske tilgange til beslutningstagning, men det forklarer ikke, hvad der påvirker indsatslederens beslutning.

Beslutningsmodellen; ”*fuld rationalitet*” lægger vægten på at opnå fuldstændig viden om alle handlinger, ved igen, at få fuldstændig viden om konsekvenserne af de forskellige alternativer. Og ”*begrænset rationalitet*”, lægger vægten på at opnå begrænset kendskab til beslutningen, ved igen, kun at opnå begrænset viden om konsekvenserne af beslutningstagning.

De praksissituationer som indsatslederen bliver stillet overfor er ofte nye, og opfattes dermed som mere eller mindre ukendte, selvom udgangspunktet er det samme, dvs. en udrykning hvor beslutningen træffes i området ”*crisis handling*” som figur 02 viser. Men en udrykning er ikke bare en udrykning. De er alle forskellige. For at synliggøre det dilemma indsatslederen står i på skadestedet, kan følgende punkter forklare forskellige problemstillinger omkring beslutningstagning, og her ses samtidig, at den rationelle beslutningsmodel ikke er fyldestgørende inden for disse praksissituationer, dvs. indsatslederens kontekst; (Orasanu m.fl.)¹⁷

¹⁷ Oversat til dansk. Svensson, Stefan, Cergårdh, Erik, Mårtensson, Ola. 2009.

- Problemet og situationen som beslutningstageren stilles overfor er dårligt struktureret
- Information om problemet eller om situationen er ufuldstændig og mangelfuld og forandres kontinuerligt
- De beslutninger som tages påvirker flere forskellige problemer og situationer samtidig
- Tidspres forekommer
- Risikoen er stor

Disse punkter giver et overblik over den kompleksitet der er på skadestedet. Svensson m.fl. (2009) skriver f.eks. også at ”*ofte er modellerne (de rationelle) entydige og forenklede, da der ikke gives plads til uforudsete dilemmaer i indsatsforløbet.*

Indsatslederens nuværende beslutningsmodel, situationsbedømmelse, tager som sådan heller ikke direkte hensyn til nogen af de ovenstående punkter, men omvendt er det er del af indsatslederens erfaringsgrundlag, og situationsbedømmelsen medvirker dermed indirekte for at systematisere beslutningstagning. Situationsbedømmelsen har i sin enkelthed en meget rationel tilgang til indsatsforløbet, en lineær tankegang og en årsagssammenhæng uanset problemstillingens kompleksitet. Der ligges altså enormt meget vægt på indsatslederens vurdering af situationen som sker på baggrund af erfaringen (begrebet erfaring forklares senere).

Brehmer og Allard (1991) peger på et behov for andre beslutningsmodeller end den rene rationelle, da de ser den rationelle metode som en svær proces; [*...en analyse af alle aspekter i en situation og derefter beslutte og handle...*]. De mener beslutningen skal ses som en dynamisk proces med stærk sammenhæng til handling. De opridser følgende;¹⁸

- Serie af beslutninger er nødvendige for at nå et mål, dvs. at erkende og bibeholde kontrollen i en situation, og i en kontinuerlig proces med flere beslutninger, da hver beslutning ses som en sammenhængende beslutning.
- Senere beslutninger er påvirkede af tidligere beslutninger
- Grundlaget for beslutning forandres, dels autonomt af sig selv, dels som en følge af tidligere beslutninger
- Beslutningen, serien af beslutninger, udføres i realtid

Beslutningstagningen består således af en situation med et eller flere problemer, som skal løses. Der peges på at beslutningstageren skal være på forkant med situationen, en form for proaktiv handlende og beslutte ind i fremtiden. Tiden spiller altså en stor rolle i beslutningen for indsatslederen, både hvor hurtigt skaden er indtruffet rent fysisk, hastigheden på skadeudviklingen, indsatsområdets omfang og størrelse, tiden som mandskab skal bruge for at blive aktiveret etc.

¹⁸ Oversat til dansk. Svensson, Stefan, Cergårdh, Erik, Mårtensson, Ola. 2009.

Klein argumenterer også grundlæggende for, at beslutningstagere ikke anvender et valg af muligheder når beslutningen skal træffes, f.eks. valget mellem to beslutninger (som ses ved Soelberg, Klein 1998). Der argumenteres endvidere for, at hvis beslutningstageren er under pres, har et højt erfaringsniveau, eller der skal revurderes og ændres undervejs i forløbet, vil beslutningstageren have tendens til at fravælge analytiske modeller og nærmere anvende et alternativ som RPD modellen, hvilket endda beslutningstagerne selv genkender (Klein 1998:28).¹⁹

Indsatslederens kontekst består altså i at træffe hurtige beslutninger på en udrykning, og hvor den første beslutning eventuelt skal suppleres af en efterfølgende beslutning, dvs. en serie af beslutninger, samtidig med at grundlaget for beslutningen konstant ændres undervejs frem mod målet. Alt sammen sker i mere eller mindre ukendte miljøer, som ofte er komplekse, og beslutningstagning skal endvidere tage hensyn til mandskab og selve indsatsløsningen, dvs. redde og begrænse skadens omfang. Indsatslederen agerer kort sagt under tidsstress, manglende forberedelse, risiko og alvorlighed.

Her har Räddningsverket (Sjöberg m.fl 2006) analyseret lederskab og beslutninger under stress ved komplekse redningsindsatser. Koblet til indsatslederens kontekst, så viste undersøgelsen at beslutningerne blev påvirket af følgende punkter;

- Alvorlighed (ulykkens karakter)
- Tid (tid til forberedelse)
- Risiko (betingelserne ændres hurtigt)
- Samarbejde og beslutninger blev truffet ”militærisk”.
- Hverdagen (procedurer og skabeloner skal sidde i ryggen)

Endvidere peger undersøgelsen på; *at det generelt handler om at tage bestik af, hvad man ønsker at opnå, vurdere alternativer og deres gennemførelse og gøre det til en beslutning* (Janis & Mann 1977, Ibid).

Den begrænsede rationalitetsmodel, RPD, peger mere mod en forståelse for beslutningstagning inden for indsatslederens kontekst end den fulde rationelle beslutningsmodel gør. RPD modellen og indholdet heri kan derfor bruges til at anskue beslutningstagning under en udrykning.

Ovenstående redegørelse omkring faktorer som har indflydelse på beslutningen, vil i det efterfølgende afsnit blive beskrevet yderligere.

¹⁹ Klein mener dog ikke, at der kun findes en beslutningsmodel. Han ser muligheder i dem alle, men hans påstand er at RPD er så fleksibel, at den giver erfarne beslutningstagere mulighed for at reagere hurtigt. Ud af fire forskellige beslutningsmetoder, har Klein analyseret sig frem til at recognitional decision anvendes 80 % af gangene, dvs. 127 ud af i alt 156 cases fra praksis hvor denne metode har højest score.

3.4 Faktorer som påvirker beslutningstagning

Faktorerne skal ses som grundlæggende for indsatslederens beslutning. Grunden til, at faktorerne bliver interessante, er, at indsatslederen som sådan ikke har direkte indflydelse på faktorerne. De kan ses som en form for ydre påvirkning af situationen, som derved påvirker beslutningen, hvilket vil opstå uanset, om indsatslederen ønsker det eller ej. Samtidig har faktorerne en direkte virkende effekt på beslutningen.

Jeg har ud fra ovenstående redegørelse inden for beslutningsteori, beslutningsmodeller og beslutningstagning samt eget kendskab til indsatsledervirket peget på følgende mulige faktorer, som kan tænkes at påvirke indsatslederens beslutningstagning;

- Tidspres
- Faretruende situationer
- Komplexitet
- Socialt pres

Her følger en forklaring af hver faktor.

3.4.1 Tidspres

Den første faktor, som kan have betydning for indsatslederens beslutningstagning er;

- Tidspres, dvs. en kritisk situation, hvor indsatslederen skal træffe en beslutning hurtigere, end han selv ønsker det, da udeladelse kan forværre situationen.

Eksempel: Indsatslederen ankommer som den første til skadestedet og ser, at der er brand i flere etager i en beboelsejendom. To personer hænger ud af vinduer og råber på hjælp. Indsatslederen må her træffe sin beslutning uden en nærmere analytisk vurdering og gennemgang af hele skadestedet, og blot kalde op til holdleder og bede ham iværksætte redning fra stigetop ved ankomst til skadestedet. En gennemgående rationel analytisk beslutning kunne måske have resulteret i en anden beslutning, da der på bagsiden af ejendommen var tre personer i yderligere farer. Men tidspreset tillader ikke dette og indsatslederen må derfor træffe en hurtig beslutning.

Som skrevet flere gange er begrebet "tid" en utrolig vigtig faktor som har stor betydning for beslutningstagning. Tid er dog et abstrakt begreb, som her forstås som lineær realtid. Tiden anses altså som en afgørende del af beslutningstagning inden for indsatslederens kontekst, da tiden har direkte betydning for overlevelse. Beslutningen skal træffes rettidigt, dvs. ikke så tidligt, at man ikke fuldt ud har udnyttet den rådige tid til at arbejde beslutningerne igennem, men heller ikke så sent, at gennemførelse derved vanskeliggøres. Begrebet tid er også en faktor som indgår direkte i både Sjöberg og Orasanuas analyser, som påvirkning af beslutningen under en udrykning.

3.4.2 Faretruende situationer

Den anden faktor som kan påvirke beslutningstagning er;

- Faretruende situationer, dvs. en kritisk situation, hvor konsekvensen af beslutningen kan have betydning for sikkerheden.

Eksempel: *Indsatslederen ankommer til brand i autoværksted. Indsatslederen vurderer og beslutter, at to røgdykkere skal trænge ind i bygningen og lave afsøgning efter savnede personer samt indvendig slukning, og køling af trykflasker såfremt røgdykkerne finder dem. I den periode, indtil trykflaskerne er fundet, er røgdykkerne i reel fare for sig selv.*

Baggrunden for denne faktor er, at indsatslederen ofte er nødt til at træffe en beslutning, selvom alle parametre m.m. endnu ikke er kendt viden for indsatslederen. Al information om skadestedet er ikke muligt inden f.eks. befaling til røgdykkerne gives, her må indsatslederen stole på at røgdykkerne kan vurdere situationen under opgaveløsningen, f.eks. ved at sprøjte vand op i loftet – *”kommer vandet ikke ned igen, er der risiko for røggasekspllosion!”*. Uanset faresignaler og risici i situationen, så skal indsatslederen sikre sig, at skadestedet er sikkert for mandskabet, så beslutningstagningen kan være i et dilemma. Brehmer og Allard (1991) skriver, at beslutningen træffes i realtid, dvs. at beslutningen er en serie af beslutninger, som udføres i realtid. F.eks. kan temperaturen stige kraftigt fra indsatslederen har givet befalingen til røgdykkerne om at trænge ind, og indtil røgdykkerne reelt er klar til indtrængning (da der går lidt tid med at få vand på slangerne m.m.). De senere beslutninger er altså påvirkede af tidligere beslutninger, f.eks. hvis indsatslederen efter kort tid vurderer, at røgdykkerne ikke skal trænge ind i bygningen.

3.4.3 Komplexitet

Den tredje faktor som kan påvirke beslutningstagning er;

- Komplexitet, dvs. der skal tages en beslutning, hvor det er meget vanskeligt at gennemskue den opståede kritiske situation.

Eksempel: *Indsatslederen er indsat på en større industribrand med kemikalier. Der er brand i lagerhal med mange forskellige kemikalier og en større røgfane ud over en motorvej. Indsatslederen beslutter at lukke motorvejen pga. røg, da han ikke kender tidsperspektivet på indsatsen, dvs. hvornår er der styr på brandens forløb pga. for mange ukendte faktorer.*

Den meget komplekse situation har samme mål med indsatsen, som de mere rutineprægede opgaver har, nemlig at redde så meget som muligt, og komme hjem fra indsats uden skade på mandskab og materiel. Groft sagt. Ofte er situationerne dog så komplekse, at beslutningen må bero sig på *”hvad ved indsatslederen lige nu”* som en umiddelbar vurdering, som fører til beslutning. Orasanu m.fl.

peger som nævnt på, at senere beslutninger er påvirkede af tidligere beslutninger, og at information om problemet eller om situationen er ufuldstændig og mangelfuld og forandres kontinuerligt. Denne kompleksitet ses typisk ved større indsatser, f.eks. skov og plantagebrande, som kan strække sig over flere dage. Her er problemet, og den situation som beslutningstageren stilles overfor dårligt struktureret, og alle elementer i indsatsen kan sjældent gennemskues inden beslutningstagning. Indsatslederen vil kontinuerligt træffe beslutninger, indtil indsatsen er slut.

3.4.4 Socialt pres

Den fjerde faktor som kan påvirke beslutningstagning er;

- Socialt pres, dvs. mandskabet har en vis forventning til den beslutning, der skal tages, eller til at der skal tages en beslutning.

Eksempel: *Der er flere synlige tilskadekomne på skadestedet pga. et mindre bygningskollaps. Mandskabet afventer indsatslederens beslutning om, hvem der skal reddes først, og hvem der skal reddes sidst. Mandskabet har en klar forventning om, at indsatslederen laver denne vurdering og beslutter. Samtidig har indsatslederen selv en forventning om at træffe en hurtig beslutning.*

Det sociale aspekt er også et af punkterne i Räddningsverket rapport (Sjöberg m.fl). De peger på at beslutninger blev truffet ”militærisk”. Der vil dog ofte være behov for hurtige beslutninger, uanset indsatsens størrelse og akuthed, men det betyder, at mandskabet oplever det som ”jeg vil, du skal”. Det er lidt et paradoks, da mandskabet på den ene side ønsker indflydelse, men samtidig ønsker de en hurtig beslutningstagning.

Inden for organisationsteorien er beslutninger underlagt organisationsstrukturer, kulturer og magtfordeling (Bakke & Fivelsdal 2002:243). Indsatslederen er selvfølgelig også underlagt en organisation, hvori der findes andre interesser, f.eks. myndighedsansvaret²⁰, redningsberedskabets bureaukratiske hierarkisering, korpskultur m.m. Når det så er sagt, så er indsatslederen på en udrykning indsat i nutid, forstået på den måde, at der ikke plads til de store *sociale dramaer* omkring beslutningstagning. Med sociale dramaer menes, at der under en udrykning ikke kan diskuteres holdninger, ideer, meninger, løsningsforslag etc. Det er ene og alene indsatslederen, der står med ansvaret, og mandskabet skal udføre opgaven efter befaling eller ordredgivning. Dog kan jeg alligevel ikke helt fraskrive mig, at det sociale aspekt spiller en rolle på en udrykning.

²⁰ *Sektoransvarsprincippet* indebærer, at den myndighed eller organisation, der har ansvaret under normale forhold, også har ansvaret for forebyggelse og for det afhjælpende beredskab på området.

Lighedsprincippet indebærer, at man ikke skal lave mere om på organisationen ved ekstraordinære hændelser, end der er nødvendigt for at håndtere situationen effektivt.

Nærhedsprincippet indebærer, at beredskabsopgaverne bør løses så tæt på borgerne som muligt og dermed på det lavest egnede, relevante organisatoriske niveau.

3.5 Kognitive processer ved beslutningstageren

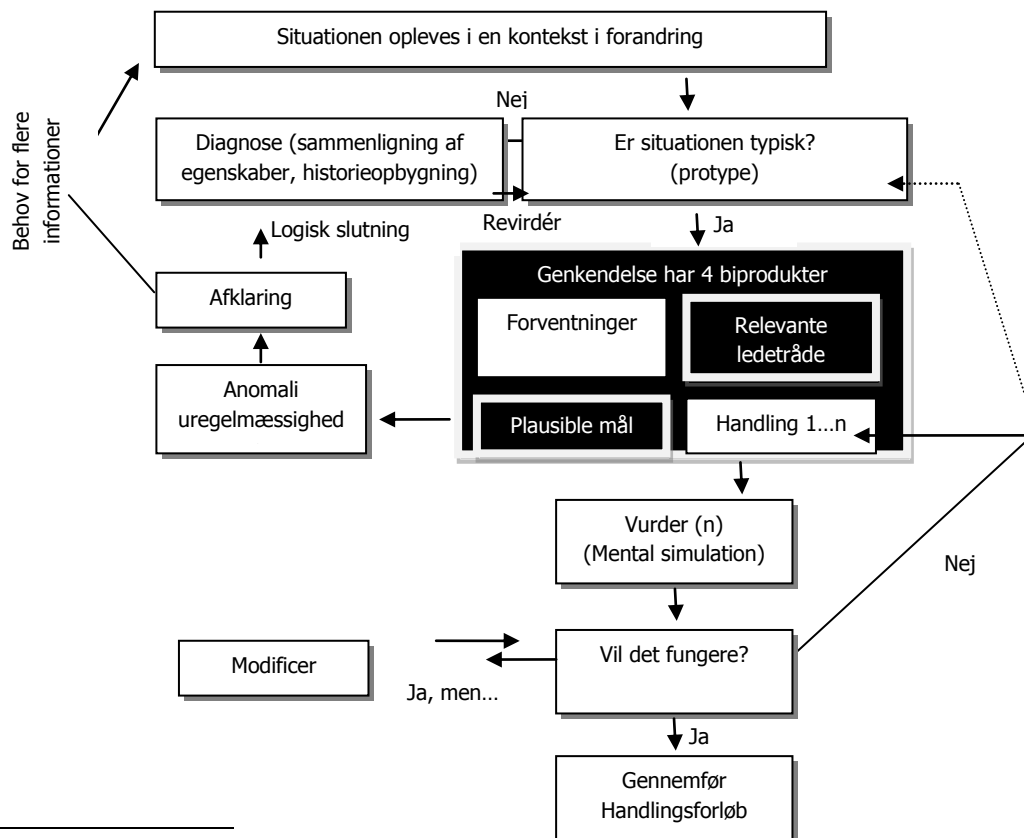
De kognitive processer ses også som grundlæggende i beslutningsprocessen. De kognitive processer igangsættes mere eller mindre ubevidst i beslutningsprocessen, og de skal derfor forstås sådan, at de har direkte indflydelse på beslutningen. De kan, modsat faktorerne, opstå som en indre proces, der er i spil, når indsatslederen træffer beslutninger.

For at finde frem til mulige kognitive processer som er i spil ved beslutningstageren, vil jeg tage udgangspunkt i RPD beslutningsmodel (Klein 1998). Denne beslutningsmodel har flere aspekter, som kan medvirke til at finde de kognitive processer inden for indsatslederens kontekst. Jeg vil derfor i første omgang præsentere RPD modellen hvor alle tre variationer er samlet i en model.

Klein skriver selv; [...one way to think about these three variations is that variation 1 is basically an “if...then” reaction, an antecedent followed by the rule-based response. The expertise is in being able to recognize when the antecedent condition has been met. Variation 2 takes the form “(???)...then,” with the decision maker deliberating about the nature of the situation. Variation 3 takes the form “if...then (???)” as the decision maker ponders the outcome of a reaction...] (Klein 1998:26).

Denne udtagelse vises herunder i en samlet version oversat til dansk.

Figur 05: “Integrated version of RPD” (Klein 1998:27).²¹



²¹ Modellen er oversat til dansk, kaldet “den genkendelsesbaserede beslutningsproces”.

Genkendelse af situationen sker på baggrund af indsatslederens erfaring, og hvor indsatslederen søger efter en umiddelbar **handling**, hvor der er genkendelse af **mål, ledetråde og forventninger**. Situationen vurderes, og der træffes en beslutning. Heri kan der være uregelmæssigheder, som betyder, at situationen må afklares på ny, og evt. i en ny kontekst. Konteksten skal give mening, og såfremt situationen kan afspejles, så kan der **handles**. Her vil indsatslederen dog foretage en form for mental simulation, *forestilling*, hvor handlingen vurderes inden den gennemføres.

Erfaring har derfor en afgørende rolle, og erfaringen indgår også indirekte i hver af de fire faktorer som en afgørende del af beslutningstagning. Dvs. uanset hvilken af de fire faktorer der omtales, er begrebet "*erfaring*" en del af beslutningen. Erfaring ses også som en grundlæggende forståelse inden for Kleins beslutningsmodel RPD. Men erfaringen skal ende ud i en beslutning, og der peger jeg på, at *mental simulering, refleksion og intuition* kan være mulige kognitive processer, som medvirker som et hjælpemiddel i beslutningsprocessen. Forklaring følger.

3.5.1 Erfaring

Erfaringen anses som indsatslederens grundlæggende forståelse for den kontekst indsatslederen er i, dvs. at erfaringen dannes på baggrund af det lærte og oplevelserne generelt set. Erfaringen er i nuet, med det menes, at de tidligere erfaringer anvendes på en udrykning ved en tankemæssig bearbejdning, og denne bearbejdning af erfaring kan ske helt ubevidst.

Eksempel: *Klokken er 21:30. Melding om "brand i institution". Indsatslederen ankommer til skadestedet. Han har tidligere været i institutionen i forbindelse med brandsyn. Hans erfaring siger ham, at institutionen som udgangspunkt er tom for mennesker på dette tidspunkt. Indsatslederen har samtidig erfaring om, hvor køretøjerne og adgangsvejene til institutionen er. Han befaler til holdleder og opgaven løses.*

Erfaringen har altså en afgørende betydning for beslutningen. Omvendt så viser forskning, at eksperter og begyndere ikke skiller sig ud i bund og grund, når beslutningen skal tages. Derimod er der forskel på at bedømme situationen, dvs. hvor hurtigt eksperter og begyndere indsamler og bearbejder informationen, som senere skal omsættes til beslutning (Klein 1998). Det viste sig i Kleins studier, at eksperten generede en enkelt mulighed og begynderen sammenlignede flere valgmuligheder. Forskning fra Norge viser også, at beslutningstageren genererer en beslutning ud fra sin bedømmelse af problemet, og udfører beslutningen gennem den aktuelle situation (Orasanu m.fl. 1992). En erfaren og sagkyndig beslutningstager kan studere situationen og hurtigt tolke den med hjælp fra sin erfaringsbase. Overført til indsatslederens kontekst (egentlig også brandmandskabet), så må man sige, at der er en relevant sammenhæng. Indsatslederen må da

anvende sin erfaringsballast og kundskaber til at tolke og definere problemet og konsekvensen i indsatsen.

Erfaringen kan også kobles til det, der er lært på Beredskabsstyrelsens skole, hvor begrebet ”handling” har overvejende betydning for pædagogikken. Dvs. hvordan indsatslederen anvender det lærte fra skolen og øvelserne i en anden situation, dvs. en udrykning. Dette kaldes også ”transfer”(overføring), ”altså hvordan man anvender noget man har lært i en situation, i andre situationer”(Scavenius 1995).

Omkring brugen af ”transfer”, så arbejder Vibe Aakrog (2004) med to antagelser²²; antagelse 1: *Jo mere tid der er til at tænke sig om i praksissituationen, des mere sandsynligt er det at indsatslederen inddrager noget de har lært tidligere.* Her skeles til ”hot og cool” handlinger ud fra Michael Erauts forståelse, ”*where the action is cool, the consideration of new ideas is more feasible...there is more scope for limited trial and experiment. ...Where the action is hot, however, people have to develop habits and routines in order to cope---there is little opportunity to notice or think about what one is doing*” (Eraut 1994:53) . Antagelse 2: *Jo mere uforudsigelig praksissituationen er, jo mere vil indsatslederen have brug for at søge hjælp i forbindelse med at beslutte sig for at handle.* Denne antagelse er inspireret ud fra D. Schön tanker omkring refleksion, ”*når intuitiv præsentation fører til overraskelser, hvad enten de nu er behagelige og lovende eller uønskede, så kan vores reaktion meget vel være refleksion i handling*”. Disse to retninger illustrerer, at erfaring spiller en stor rolle i beslutningstagning. Her argumenterer Klein for, at erfaringen har betydning som grundlag for beslutningstagning. Han påstår, man ikke kan træne indsatsledere, eller ledere generelt, i at træffe analytiske beslutninger, da det så vil bremse beslutningstagning i de akutte situationer. Der er behov for en hurtig reaktion, frem for en gennemarbejdet analyse af hele indsatsforløbet på skadestedet.

Heri blev to nye begreber nævnt, *refleksion og intuition*, som samtidig er en del af de kognitive hjælpermidler.

3.5.2 Intuition

Intuition er indsatslederens nu og her forståelse af situationen på en udrykning. Intuitionen er koblet til erfaringen, og intuitionen ses som en form for uforklarlig del af beslutningen. Der behøver altså ikke være et overblik over hele situationen, for at der sker intuition, men nærmere en direkte form for erkendelse af, at erfaringen viser den umiddelbare løsning, og beslutningen derved kan træffes på baggrund af den øjeblikkelige intuition. En modsætning til en rationel beslutning, hvilket også betyder at intuitionen som udgangspunkt ikke kan forklares, det er blot en helhed af situationen som viser sig.

²² Antagelse 1 og 2 er redigeret til ”indsatslederens forhold”.

Eksempel: *Indsatslederen er kørt til gårdbrand. Ved ankomst til skadestedet er gårdejereren i gang med at foretage dyreredning. Indsatslederen beslutter hurtigt at rekvirere en ambulance, da hans umiddelbare intuition er at gårdejereren er kulilteforgiftet, selvom gårdejereren ikke har synlige tegn på forgiftning.*

Klein mener også at beslutningen er påvirket af intuition; ”*intuition depends on the use of experience key patterns that indicate the dynamics of the situation*” (Klein 1998:31). Klein ser ikke intuition som noget sanseligt spirituelt, men nærmere blot en genkendelse af situationen ud fra ens erfaring²³. Et andet aspekt er, at tidspreset ikke anses som en svaghed, da den første mere intuitive beslutning ofte er god og virksom (Klein 2008).

Denne innovative teknik, intuition, har Schraagen og Ven (2008) set nærmere på. De lavede et feltforsøg blandt chefer, hvor cheferne skulle træffe vanskelige beslutninger under stress. De ville vise, hvordan de innovative teknikker forbedrede beslutningstagning i krisesituationer. Målet var at forebygge ”tunnelsyn” (som nævnt tidligere i indledningen), og dermed skabe en form for kritisk tænkning på skadestedet (*refleksion*). De så her, at selvom der var en effektiv beslutningsstrategi, så var der risiko for, og tendens til, at beslutningstagere holdt fast i deres oprindelig beslutning og dermed ikke ændrede eller korrigerede som Klein antyder. Selv når oplysninger modsagde situationen, eller hvis skaden akkumuleres negativt, skiftede folk ikke deres fortolkning af situationen. De fik altså ”tunnelsyn” og holdt fast i og blev bekræftet i, at deres oprindelige beslutning var god, hvilket de bekræftede sig selv i ved at se nye oplysninger som irrelevante og neutrale (det peger Cohen, Perrin, Barnett, Walrath og Grossman også på) (Schraagen 2008:316). De peger derfor på, at dygtige beslutningstagere er i stand til at genkende en lang række af situationer, og at der er behov for kritisk tænkning. Klein har dog denne variabel med, og han medgiver også problemet, og til det ser han, at kritisk tænkning forbedres gennem mental simulation og visualisering til at kontrollere handlinger (Klein 1993).

Heri nævner Klein endnu et begreb, *mental simulation*, som jeg vender tilbage til efter forklaring af begrebet *refleksion*, da refleksion anses som den kritiske tænkning.

3.5.3 Refleksion

Refleksionen er indirekte en del af beslutningsmodellen (RPD), da situationen, og dermed beslutningen, vurderes kontinuerligt gennem hele indsatsforløbet på udrykningen pga. kompleksitet, faresignaler, tidspres, socialt pres etc. (de fire mulige faktorerers påvirkning).

Som nævnt er der en serie af beslutninger, og alle beslutninger beror på en form for refleksion. Med refleksion menes en ”*eftertanke*” af hvilken betydning beslutningen har. F.eks. vil indsatslederen

²³ Klein argumenterer for at ”afmystificere” begrebet intuition. Dog har et af hans eksempler fra forskningen vist en form for sjette sans hos en indsatsleder. Klein argumenterer dog for at indsatslederens erfaringsmønstre spiller ham et puds. Klein 1998:32+ ”the power of intuition”.

træffe en beslutning på baggrund af intuition, dvs. den første mere umiddelbare opfattelse af situationen på baggrund af erfaringen. Derefter vil denne beslutning blive vurderet gennem den mentale simulation, som så igen kan føre til en ny overvejelse og handling. Når dette sker, mere eller mindre ubevidst, sker der en form for refleksion i forløbet.

Eksempel: *Indsatslederen har sendt sine røgdykkere ind i en lagerhal til efterslukning. Imens er kranføreren ved at fjerne dele af taget i den modsatte ende. Indsatslederen reflekterer her over sin beslutning om at løse begge opgaver samtidig. Han vurderer, at taget kan falde ned i hele lagerhallen, hvis kranføreren laver en fejl med tagkonstruktionen. Indsatslederen kontakter røgdykkerne, og beder dem komme ud. Et år senere er indsatslederen i samme situation, men her vælges en anden beslutning.*

Som eksemplet antyder, kan refleksionen deles op i to tempi, [...*refleksion i handling*, hvor en multikombination af viden, erfaring og intuition glider sammen, parallelt med at der handles, og *refleksion over handling*, der er den efterfølgende tankevirksomhed over proces og konsekvenser i det, som er hændt...] (Schön 1983). Schön arbejder altså med flere forskellige refleksionsbegreber, 1: *Viden i handling*, 2: *Refleksion i handling*, 3: *Refleksion over handling*.

1: Viden-i-handling, det kan forstås som en hensigtsmæssig handling her og nu, hvor den professionelle kompetence bruges. Man arbejder så at sige uden at tænke. Viden er indbygget i vores handlemønster og fornemmelse for det praktikerne har med at gøre. Heri indgår den tavse viden, som bygger på et ubevidst, intuitivt repertoire af erfaring (med reference til begrebet intuition). Viden-i-handling, ses som en *dynamisk* kvalitet i praksisudøvelse. I modsætning til det *dynamiske*, betegner Schön facts, regler, procedurer og teorier som *statiske*. Viden-i-handling er en del af den kompetente praktikers viden-i-praksis, og kan først konstrueres eksplicit efter handlingen (men aldrig fuldkomment). Viden-i-praksis betegner den kompleksitet som praktikerne befinder sig i, og den praktiserende ved som regel mere, end de kan give udtryk for, altså en viden i praksis hvor det meste er udtalt. Det er den professionelle praktikers handlinger, der munder ud i en egentlig praksis epistemologi, dvs. en indsigt i og en forståelse af sammenhængen mellem konkret baggrundsviden og den kontekst praktikerne befinder sig i (Schön 1983:10). Denne viden-i-handling kan også ses som indsatslederens erfaring i nuet.

2: Refleksion-i-handling, kan forstås som en evne til at tænke over, og justere adfærd undervejs i enhver situation. Refleksion-i-handling kan foregå umælende, men vi kan også verbalisere vores oplevelser, med henblik på at konstruere og afprøve nye måder at forstå tingene på, og eksperimentere med nye handlemåder. Refleksion kan også ske midt i handlingen, uden at den afbrydes. Derved omformes handlingen, mens den udføres. (Schön 1983:59-63). Også nævnt som den kritiske tænkning.

Forskellen til viden-i-handling er, at situationen kræver mere end rutinemæssig brug af regler, facts og procedurer. Dette sker, når situationen indeholder et overraskelsesmoment, og udvikler sig anderledes end forventet. Refleksion-i-handling er kritisk, og undersøger strukturen i viden-i-handling, og påvirker praksis direkte som en form for undersøgelse eller eksperiment. Refleksionen bliver ikke kun til inden for egen forståelsesramme, men dækker også over en refleksion over det, man ikke ved, man skal reflektere over. Det kan ske via en intuitiv forståelse, som på en måde skal udvises eksplicit i praktikerens forståelsesramme.

3: *Refleksion-over-handling* er kendetegnet ved at foregå, efter handlingen er afsluttet, og her er formålet at blive klogere på fremtidig praksis. Spørgsmålet kunne formuleres således: ”Hvorfor handlede eller reflekterede jeg, som jeg gjorde i situationen”? Forskellen til refleksion-i-handling er, at denne refleksionsform er tilbageskuende. Det handler om at overveje, hvordan viden-i-handling har bevirket en overraskelse, der har udløst refleksion-i-handling (Schön 1983:67).

D. Schön gør dog op med teknisk rationalitet, forstået på den måde, at viden ligger i vores handlinger og handlemønstre for at få en professionel praksisudøver. Den tekniske rationalitet er afhængig af enighed omkring målene, og der søges konstant efter løsninger, i stedet for efter en formulering af de udfordringer praksis bliver stillet overfor. *Problemformuleringen er nærmere en proces gennem hvilken vi, interaktivt, sætter navn på de ting, vi vil ofre opmærksomhed, og definerer den kontekst, inden for hvilken vi vil gøre det* (Schön 1983:44).

Refleksion sker altså i forhold til hændelser, overraskelser, viden eller oplevelser – en form for eftertanke, eller i relation til selvet i form af selvrefleksion. Dog er al tænkning ikke refleksion, det er mere end blot at tænke sig om. Refleksion bliver derved en systematisk, kritisk eftertanke, en undersøgelse eller afprøvning af den fortsatte gyldighed. Refleksionen kan være langsom, vedvarende og omhyggelig granskning, en bevidst og accepteret proces.

Denne refleksion-i-handling kendetegnes også ved Kleins forståelse, da variabel 2 og 3 kræver en form for kritisk tænkning af indsatslederens viden-i-handling, denne *anomali*. Det kan som nævnt ske via en intuitiv forståelse som rent praktisk udfoldes ved en beslutningstagning. Den mentale simulation får derfor indflydelse på beslutningen, da indsatslederen forestiller sig, hvordan viden-i-handling(erfaringen) og dermed målet med beslutningen ender. Og på baggrund af det vurderer og reflekterer indsatslederen kontinuerligt gennem processen, indtil opgaven er løst. Dog har Kleins studie ikke vist, at en ”erfaringsbank” anvendes, når beslutningen skal træffes, altså en form for analog til tidligere hændelser. Erfaringen betød at hændelserne blev blandet sammen i masse, hvilket Schön vil betegne som ”viden i handling” inden for hans optik.

3.5.4 Mental simulation

Den mentale simulation er en afgørende del af RPD modellen, f.eks. hvis der er uregelmæssigheder, og situationen skal opleves på ny. Den mentale simulation skal her forstås som en form for

forestilling af, hvad beslutningen betyder i praksis, dvs. evnen til at skabe mentale billeder af handlingens konsekvenser, som vurderes inden beslutningstagning. Forskellen mellem refleksion og mental simulation, er at den mentale simulation giver mulighed for refleksion. Dvs. at indsatslederen først forestiller sig rent praktisk, hvilken betydning beslutningen får, og dernæst reflekterer indsatslederen mere eller mindre ubevidst over denne, for igen at vurdere hele situationen på ny, eller blot gennemfører selve handlingen.

Eksempel: *Ud fra samme case som i refleksion. Indsatslederen har nu forestillet sig, hvad der kan ske med taget, hvis kranføreren laver en fejl. Resultatet af en fejl kan altså resultere i at røgdykkerne får en tagkonstruktion ned over sig. Indsatslederen må finde en anden løsning og beslutte på ny.*

Den mentale simulation anses derfor som vigtig for beslutningstagning, og som en gennemtænkning af hvad konsekvenserne af beslutningen bliver. Indsatslederen skal altså være på forkant med situationen, og se og opfange signalerne tidligt.

Målet med beslutningen, den mentale simulation, skal samtidig være synlig for mandskabet. Indsatslederen bør være tydelig omkring mål med opgaven, f.eks. fra A til B, eller flere mål, dvs. fra A til B, fra A til B¹, fra A til B², fra A til B³ etc. Redskabet her er indsatslederens befaling som dannes på baggrund af situationsbedømmelse, kort fortalt; **situation**(*en maskine er væltet over en mand*) – **opgave**(*frigøre manden ved at løfte en tung byrde*) – **udførelse**(*mand 1+2+3+4 finder hydraulisk løfteudstyr og løfter synkront*).

Det må derfor også være et grundlæggende vilkår, at situationen opfattes korrekt. Forstået på den måde, at hele beslutningsgrundlaget hviler på, at situationen er oplevet korrekt i første omgang, da det videre forløb i processen ellers vil være baseret på et forkert grundlag. Ideen er netop, at når indsatslederen står i en situation og skal træffe en beslutning, forsøger indsatslederen i første omgang at matche situationen med en lignede (heraf genkendelse), og så baserer beslutningen på, hvad der blev besluttet dengang, og erfaringen med den beslutning. Som nævnt tidligere, baserer indsatslederen ofte sine beslutninger på baggrund af information fra mandskabet, f.eks. melding om brandens forløb inde i bygningen, eller hvordan et farligt stof løber ud fra en beholder etc. Denne information skal mandskabet præcisere videre til indsatslederen, og herefter skal beslutningen træffes hurtigt, da mandskabet er afhængig af at få besked grundet begrænset indsatsstid (luftforbrug). Der er altså risiko for fejl.

3.6 Sammenfatning på teorikapitel

I dette afsnit vil jeg sammenfatte teorikapitlet og samlet præsentere, hvilke mulige faktorer og kognitive processer, der kan identificeres ved beslutningstagning og beslutningstageren. Det bygger

på den præsenterede teori, og udgør samtidig den analytiske struktur, som benyttes i den empiriske undersøgelse, med fokus på grundlaget for indsatslederens bedst mulige beslutning.

Indsatslederens beslutning må være hans egen. Med det menes, at beslutningstagning er blevet til på baggrund af egen tankevirksomhed, da ingen andre kan ændre den måde, indsatslederen tænker på. Kort sagt, [*...ingen kan definitivt fortælle en anden person, hvordan han bør tænke...lige som man heller ikke kan fortælle ham, hvordan han bør trække vejret eller cirkulere sit blod...*] (Dewey 2009)

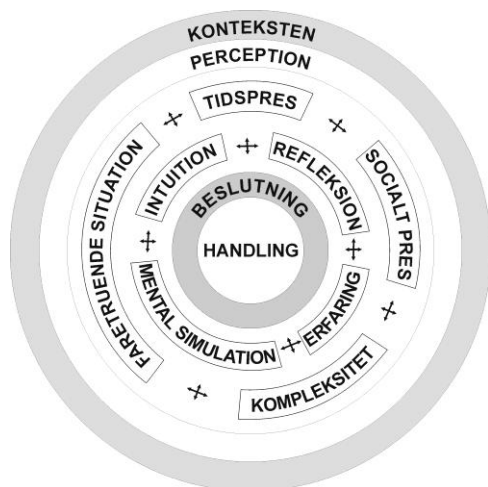
Beslutningen kan blive påvirket af faktorer, uanset om indsatslederen tager hensyn til dem eller ej i beslutningen. Faktorerne betyder noget for beslutningen, og de ses som en form for ydre påvirkning, noget som har afgørende betydning for indsatslederens beslutning. Indsatslederen kan planlægge ud fra dem, men han kan ikke fravige dem og dermed undgå dem. Hvor meget den enkelte faktor betyder, afhænger af den kontekst indsatslederen står i. Alle faktorer kan være til stede på én gang og samtidig, men omvendt kan en faktor have så afgørende betydning, at den ene faktor overskygger de andre.

Beslutningsprocessen tager udgangspunkt i en opfattelsesvurdering (perception), dvs. hvad oplever indsatslederen ved ankomst til skadestedet. De kognitive processer har direkte indflydelse på beslutningstageren, da de kognitive processer medvirker som en del af beslutningstagerens redskaber og værktøjer, når beslutningen skal træffes. De kan være til stede som en ubevidst del af beslutningstagning, og dermed har de indflydelse på beslutningen. Derudover involveres de mere fysiske stimulanser fra sanserne også, dvs. perception, hvor indsatslederen både ser, hører, smager, lugter og mærker efter. Afhængig af ulykkens karakter, vil de primære sanser ofte være ”at se” og ”høre”. F.eks. kan indsatslederen høre råb om hjælp i en sammenstyrtet bygning. Endvidere må der også være en tankemæssig vurdering. Her vil indsatslederen opsummere beslutningsprocessen og se fremad, evt. pege på risici, og komme frem til en fornuftig beslutning baseret på erfaringer.

Faktorer og parametre i den kognitive proces anses som en del af indsatslederens grundlag for at træffe den bedst mulige beslutning på en udrykning. Indsatslederens grundlag for beslutning bliver direkte påvirket af både de ydre faktorer og de indre kognitive processer. Endvidere er disse faktorer og kognitive processer påvirket af hinanden, forstået på den måde, at den situation som indsatslederen står i er enorm dynamisk med et behov for konstant revurdering af hele situationen, dvs. hvor en beslutning hurtigt kræver en anden beslutning (serie af beslutninger).

En måde at betragte beslutningsprocessen på er ud fra følgende model, som viser et grundlag for indsatslederens beslutning. Modellen sammenfatter samtidig den teoretiske ramme.

Figur 06; ”Indsatslederens grundlag for beslutninger”.



Modellen skal grundlæggende forstås sådan, at alle parametre er gensidige, og i dynamisk spil med hinanden. Yderst er selve konteksten, dvs. indsatslederens oplevelse af situationen, også kaldet skadestedet. Perceptionen, dvs. indsatslederens sansemæssige opfattelse af konteksten. Dernæst er beslutningstagningen påvirket af tidspres, kompleksitet, faretruende situationer og socialt pres. Næste cirkelformation viser at beslutningstageren anvender mere eller mindre ubevidst sin erfaring, intuition, refleksion og mental simulation for at træffe den bedst mulige beslutning, som passer på konteksten og faktorerne, og som ender ud i en udvalgt handling.

Både faktorer og kognitive processer kan være en del af beslutningsgrundlaget uanset udtryknings art. Alle elementer er i dynamisk samspil med hinanden. F.eks. har erfaringen indflydelse på alle faktorer og kognitive processer, og samtidig har f.eks. faktoren tidspres indflydelse på erfaringen. Eller ved at den mentale simulation kommer i spil pga. at konteksten ikke kan forstås/opfattes og erfares, og dermed er der dynamisk samspil til konteksten, og situationen må opleves på ny.

Faktorerne og de kognitive processer kan som sådan ses enkeltvis eller samtidig. For overskuelighedens skyld vil de dog blive behandlet hver for sig og dermed inden for forskellige kategorier. Se eventuelt bilag 02, ”fokusgruppeinterviewguide.”.

Alle faktorer og kognitive processer er med inspiration fra den anvendte teori (Klein, Brehmer og Allard, Orasanu m.fl. og Sjöberg m.fl) samt kendskabet til egen praksis som indsatsleder. Der kan givetvis peges på andre og flere faktorer og kognitive processer, som påvirker indsatslederens grundlag for beslutninger. De valgte faktorer og kognitive processer skal blot ses som *mulige* elementer og parametre i beslutningsprocessen samtidig med, at det giver mulighed for at anlægge en analytisk struktur i undersøgelsen. Meningen er altså, at disse faktorer og kognitive processer anvendes i undersøgelsen, men der vil i undersøgelsen være åbenhed og plads til andre og nye

elementer, parametre og begreber som kan påtænkes at indgå i indsatslederens beslutningsproces. Se også bilag 2, ”fokusgruppeinterviewguide”.

4.0 Analysekapitel

I dette kapitel vil jeg redegøre for de data, der er indhentet via to fokusgruppeinterviews. Der deltog i alt otte indsatsledere, dvs. fire i hver fokusgruppeinterview (pga. af ferie var der en person som ikke deltog i undersøgelsen). Se endvidere bilag 1+2+3+4.

Jeg vil fortolke de udsagn, der er fremkommet under fokusgruppeinterviews i forhold til min teoretiske ramme, dvs. inden for de fire faktorer, *tidspress, faretruende situationer, kompleksitet og socialt pres* samt de fire kognitive processer, *erfaring, intuition, refleksion og mental simulering*.

Inden jeg kommer til selve analyseafsnittet, vil jeg først redegøre for dokumentanalysen.

4.0.1 Dokumentanalyse

Som en del af analysen vil jeg her inddrage lidt statistik som baggrund for indsatslederens kontekst.

Siden 2002 har Beredskabsstyrelsen haft 5705 assistancer, hvor af de 912 af disse befandt sig i region Nordjylland, dvs. ved Beredskabsstyrelsen Nordjylland. Det betyder at den undersøgte gruppe i et eller andet omfang har været involveret i disse 912 opgaver henover de sidste 10 år. Det er altså det mere statistiske grundlag, som fortæller lidt om, hvor mange udrykninger indsatslederen har at baserer sine oplevelser og historier fra, og som der bliver berettet om i analyseafsnittet.²⁴ Dog siger talende intet om, hvem der har haft udrykningerne, forstået på den måde, at en ´indsatsleder (i teorien) kan have haft alle de større og mere komplekse udrykninger.

Udover antallet af udrykninger, så skal Beredskabsstyrelsen leve op til en resultatkontrakts målopfyldelse, hvor punkt 1.1 omhandler responstider og punkt 1.2 omhandler rekvirenternes tilfredshed²⁵. Disse to parametre har direkte indflydelse på indsatslederens virke²⁶. Resultaterne viser at responstiderne er delvist opnået med en opfyldelsesgrad på 92,5 %, og rekvirenttilfredsheden har en opfyldelsesgrad på 99 % (kravet er 95 %), dvs. ”brugere” vurderer indsatsen som tilfreds eller meget tilfreds i mindst 95 % af gangene. Uden i gå direkte i detaljer omkring tallene, så er der dog en tendens i statistikken. Resultatet siger ikke direkte noget om beslutninger og løsninger, men omvendt viser statistikken, at indsatslederens opgaveløsning er tilfredsstillende. Dvs. at det der sker på ”hjemmefronten” før en udrykning, f.eks. materielvedligeholdelse, udvikling af køretøjer, uddannelse af mandskab, øvelser o.l. også spiller en rolle på skadestedet, og dermed i disse resultater. Fokus her, er dog på indsatslederens grundlag for

²⁴ I år 2010 havde Beredskabsstyrelsen 791 assistancer, og her var de 160 af disse ved Beredskabsstyrelsen Nordjylland.

²⁵ Se eventuelt resultatkontraktens målopfyldelse år 2010; www.brs.dk

²⁶ Dog ikke når selve udrykningen sker. Men før og efter i form af dokumentation.

beslutninger og derfor kan statistikken som udgangspunkt ikke anvendes direkte, men det kan give læseren en ide om, hvilke krav indsatslederen er underlagt og at disse krav pt. bliver opfyldt.

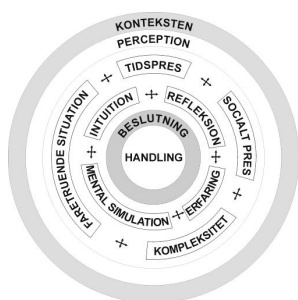
Har samtidig set nærmere på udrykningsrapporter for at se efter ligheder og forskelligheder. Men disse rapporter indeholder udelukkende fakta, dvs. udrykningstider, ankomsttider, mandskabsforbrug, vandforbrug, flaskeforbrug, køretøjsforbrug etc. Der er intet omkring beslutninger og valg af løsninger. Disse fakta fra udrykningsrapporterne udkommer årligt i en ”statistisk beretning”, udgivet af Beredskabsstyrelsen. Jeg har dog via disse identificeret mellem 30-40 større komplekse indsatser over samme periode, som er kendetegnet ved, at der har været mange styrker indsat, større pressedækning, mange køretøjer og arealmæssigt stort, heriblandt en fabriksbrand/Crown i Skive, skovbrand i Lyngby/Stenbjerg klitplantage og andre større skov/klitbrande, fyrværkeriekspllosion (Seest og i Nors), kemikalieuheld i Hurup, tankvognsbrand nær Fjerritslev, flyulykke Aalborg, ”find Holger”(eftersøgning i større skovområde og mere end 100 mand indsat), flere gårdbrande med dyrehold, sennepsgasrens, brokollaps Aalborg og flere større trafikuheld med lastbil/personbiler, pumpeindsatser og endeligt ekstremt vejrlig.

4.1 Empirisk analyse

Her følger analysen af fokusgruppeinterviews. Gennem dette afsnit vil jeg identificere de mest væsentlige faktorer og pege på, hvilke kognitive processer der er i spil. Jeg vil dog følge strukturen omkring kategorisering af faktorer og processer inden for hvert deres område. Udsagnene og fortolkning fremgår af bilag 3; ”analyseskema”.

Afslutningsvis vil jeg sammenfatte analysen og redegøre for indsatslederens grundlag for den bedst mulige beslutning.

4.1.1 Tidspres



Tidspres, dvs. en kritisk situation hvor indsatslederen skal træffe en beslutning hurtigere end han selv ønsker det, da udeladelse kan forværre situationen.

Her følger et udsagn som er fremkommet omkring denne faktor;

”Den første indsats jeg kommer til at tænke på er færdselsuheldet ude på Åsvej som jeg var med til december²⁷. Det er den korte køreafstand, der gør, at man ikke nødvendigvis kan være 100 % forberedt, når man lander. Men når det så er sagt, så var der jo en given opgave der skulle løses. Sådan og sådan. Der var ikke så meget at beslutte, da der var menneskeliv som var i overhængende fare. Der er altså ikke tid til at tænke alle mulige scenarier og alle muligheder igennem for at løse opgaven, når man lander efter 3 min. Jeg har så en bil foran mig, som betyder, man skal beslutte sig hvad man gør. Køretøjet ser sådan og sådan ud. Der er jo ingen standard. Vi prøver og ser om man ikke gøre det sådan. Så der er et tidspres. Og det er da klart, at havde der været en times kørsel og man havde nået at få nogle flere oplysninger, f.eks. lastbilen ligger ovenpå bilen, den ser sådan og sådan ud, så kunne det da godt være, man kunne nå at tænke man kunne gøre sådan. Sådan var det bare ikke.”

Indsatslederen træffer her en hurtig beslutning. Det er nødvendigt situationen taget i betragtning. En udeladelse af beslutning, kan resultere i at situationen forværres, da der er behov for en nu og her løsning til at standse og begrænse ulykken. En komplet rationel beslutning hvor alle parametre indgår, ville være en tidskrævende opgave, og måske umulig, da der er så mange ubekendte informationer som tilgår kontinuerligt.

Som eksemplet viser herover, vil en gennemgående rationel plan for opgaveløsningen helt sikkert betyde, at de savnede personer ikke bliver reddet ud af person,- og lastbilen i live. Der er derfor behov for en hurtig beslutningstagning. Personen nævner også *”der er ingen standard”*. Med det menes, at situationen kræver mere end blot en rutinemæssig løsning. Der er behov for improvisation i beslutningsprocessen.

Personen fortsætter;

”om det så er den rigtige beslutning? Det gør jeg ved at se om det lykkedes det jeg har sat i søen. Her var det om kranen kunne løfte lastbilen, og havde vi ikke kunne løfte den, så havde det været den forkerte beslutning. Men vi kunne løfte lastbilen og trække den anden bil ud. Det var den situation som gjorde at vi gjorde sådan”

Det antydes, at *”der skal bare ske noget”*, nu og her, og beslutningen bliver derved påvirket af faktoren tidspres. Derudover sker der også refleksion i handlingen, en form for revurdering af situationen mens den står på.

Et andet udsagn lyder;

”jeg kan faktisk godt komme med et eksempel på tidspres. Det er faktisk starten på Stenbjerg branden²⁸, hvor vi kommer derud. Der kører de første køretøjer derind og branden er sådan set begyndt at løbe, og så skal der bare vand på hurtigt. Så tager vi førstehjælpsslangen og det resulterer så i at branden bliver ved med at løbe og vi får den ikke bremsset, og vi kan ikke nå længere med førstehjælpsslangen. Hvor at, hvis vi havde haft god tid, så havde vi måske taget en BC udlægning, for den kunne vi bare forlænge hvis der blev behov for det. Det er jo sådan et eller andet med,

²⁷ Interviewpersonen referer her til en større ulykke hvor en lastbil på landevejen vælter ned over en modkørende personbil. Lastbilen ligger herefter ovenpå personbilen hvilket resulterer i en vanskelig frigørelse. En person bliver dræbt, 2 hårdt kvæstet, 1 person lettere kvæstet.

²⁸ Stenbjerg branden er en klit/plantagebrand som grundet hård blæst og tørke udviklede sig arealmæssigt til en større brand som varede ca. 14 dage og mere end 200 mand var indsat.

at vi skulle hurtigst muligt have vand på, så vi tager førstehjælpsslangen. Det har så en konsekvens længere henne. Hvis man havde haft bedre tid, så havde vi taget en anden løsning, som havde været mere fleksibel”.

Her oplever indsatslederen et tidspres, og der gribes til den første og bedste løsning ud fra en opfattelse af situationen. Efterfølgende sker der refleksion over handling, og beslutningen vurderes. Generelt så gruppen denne *tidspressfaktor* som afgørende for mange beslutninger, hvilket også fremgår af de senere udsagn. Det betyder samtidig, at tidspres får indflydelse på de andre faktorer.

Som eksemplet herover viser, så kan en rationel beslutning være at foretrække, for at få så mange detaljer med som muligt, f.eks. vandstedets kapacitet, slangevej etc., dvs. en mere dybdegående analyse af skadestedet før beslutningen træffes. Omvendt så ses det, at beslutningen træffes hurtigt uden en komplet analyse af skadestedet, selvom tidspreset ikke nødvendigvis presser beslutningen.

F.eks. fortsætter personen ud fra samme indsats;

”Det der med at træffe beslutninger under tidspres, altså, der vil jeg godt nævne stenbjerg branden igen, sådan noget som vandforsyning. Man er måske tilbøjelig til, hvis man er under tidspres, at træffe en beslutning her og nu, men som ikke rækker frem i tid. Man tager noget vandforsyning der ligger tæt på, selv om der ikke er ret meget vand, det er en lille dam, men det havde måske været bedre fra starten af og have overlegen vandtransport kapacitet og så tage vand 2 km, eller 1½ km. derfra, hvis vi så havde haft sådan en kontinuerlig vandforsyning. For det, som det ender ud i, det er, at der er begrænset vandforsyning og vi løber tør på et tidspunkt. Og så lige pludselig og vi nødt til at starte forfra igen, og så er man bagud i sin planlægning i stedet for at være på forkant.”

Og en anden person fortsætter;

”Og det er vel også noget at gøre med at vi ikke er særlig gode til at sælge, f.eks. ved stenbjerg branden. Der bliver man nødt til at for at få en ordentlig vandforsyning, at sælge nogen skov, altså forstå mig ret, branden vil arbejde sig ind i løbet af den tid det nu vil tage og lave en varig vandforsyning. Og det er fordi at man i førsteindsatsen, der har man rimelig kort tid, og man når ikke at ofre et eller andet for at komme rigtigt i gang”.

Tidspreset ligger implicit i indsatslederens beslutningstagning, også selvom tidspreset ikke direkte påvirker beslutningen væsentligt. Med det menes, at udsagnene indikerer en refleksion over handling, som illustrerer, at beslutningen ikke er påvirket direkte af tidspres, men nærmere en form for krav om en beslutningstagning, da indsatslederen egentlig hellere ville vente lidt med beslutningen og på den måde få en mere langsigtet løsning. Det er måske lidt et ”fyord” for dem at sige, da det at ofre og sælge noget på en indsats ikke er velset.

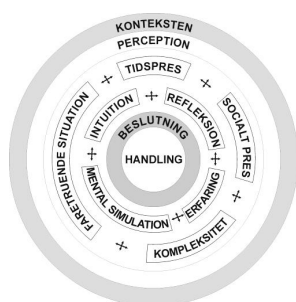
Det fremgår også i dette eksempel:

”et eller andet sted er vi jo i et dilemma, at vi ved ankomst skal vise at branden ikke må brede sig. Så lang tid at vi er der må der jo ikke ske mere. Derfor er den beslutning vi træffer; den handler om den fremtidige situation, måske en hel time, før vi er klar til at sætte ind. F.eks. de større indsatser. Vi kan få voldsom kritik bagefter hvis vi ikke gør noget med det samme.”

Her er der, udover tidspres, også et socialt pres og en mental forestilling om, hvad ens beslutning betyder i fremtiden.

Omkring tidspres, så ville det være muligt (i teorien) for indsatslederen at gennemføre en komplet analyse af skadestedet, dvs. sikre at alle facetter og dilemmaer, problematikker, uforudsete og ikke mulige konstellationer er fundet gennem den analytiske fase. Denne rationelle beslutning vil i sidste ende munde ud i en beslutningstagning som tilgodeser de andre faktorer, så disse ikke opstår. Skadestedet og situationen er dog sjældent statisk, og som eksemplerne også viser, så er der behov for nye beslutninger kontinuerligt i processen.

4.1.2 Faretruende situationer



Faretruende situationer dvs. en kritisk situation hvor konsekvensen af beslutningen kan have betydning for sikkerheden.

Her følger et udsagn om denne faktor;

”Jeg har en modsat situation. Hvor jeg er under tidspres, men vægtede sikkerheden mest. Det var dengang det brændte nede på den forbrændingsvirksomhed i Vildsund. Hvor XX var ved at miste tålmodigheden, da jeg ville have at de (mandskabet) skulle have faldsikring på inden de gik op på taget og slukkede. Og det tog lang tid før de var klar. Men jeg havde det sådan, at taget bare kunne brænde, altså at der ikke kunne ske mere. Der gik jeg ikke på kompromis med sikkerheden.”

Udover at sikkerheden bliver vægtet højt selvom tidspres er til stede som en faktor, så er der endvidere en form for socialt pres til stede, da holdleder og indsatsleder ikke er enige i beslutningen. Indsatslederen er proaktiv og forestiller sig hvad der kan ske såfremt mandskabet ikke bruger faldsikringsudstyr. Her følger endnu et udsagn;

”man er mere påpasselig. F.eks. gårdbranden for nylig over på mors. Hvor en gik igennem taget. Jeg gør det aldrig igen, altså at der kommer en op på taget uden faldsikring. Beslutningen havde en konsekvens. En anden gang vil jeg agere anderledes. Det tror jeg.”

Her ses der også en refleksion over handling, dvs. en erkendelse af, at næste gang skal de ikke på taget uden faldsikring. Derudover har indsatslederen gjort sig en erfaring omkring brugen af sikkerhedsudstyr samt mandskabets kendskab til tagkonstruktioner. Denne erfaring vil få direkte indflydelse i en lignende kontekst.

En anden forsætter;

”jeg har prøvet en situation hvor jeg efterfølgende fik det til at løbe koldt ned af ryggen i forhold til at jeg havde taget en beslutning, en måske,- efter de sikkerhedsmæssige aspekter, et for lavt sikkerhedsniveau. Det var i forbindelse med risikoen for sammenstyrtningen uden ved XL tømmerhandel her sidste vinter. Hvor taget truede med at bryde sammen, og limtræskonstruktioner inde i hallen var ved at tilte. Der havde jeg folk oppe på skråtaget uden faldsikring. Efterfølgende tænkte jeg, at de nærmest kunne være faldet ned. I situationen tænkte jeg ikke nærmere over det. Og det var først efterfølgende jeg fandt ud at det nok havde udgjort en eller anden faremoment, da de her lægter de træder på oppe på taget også var ødelagte. Allerede derude, efter en 1½ times indsats, gik det op mig. Men jeg skulle nok have vurderet anderledes.”

En anden fortsætter;

”Du tog dem jo ikke ned. Når først beslutningen er truffet, så er det sjældent at vi ændrer den”.

”Hvis der er helt overhængende fare, så er det noget andet, men er beslutningen først truffet, så holder vi fast.”.

Udover at gruppen interagerer og diskuterer beslutningens fastholdelse, så viser udsagnene tydeligt, at indsatslederen træffer en beslutning med risiko for en faretruende situation. Den faretruende situation kunne også være et faremoment eller en vurderet risiko af situationen. Indsatslederen må dog her vurdere situationen sådan, at faren ikke overskygger handlingen, dvs. at den første beslutning om at arbejde på taget uden faldsikring fastholdes selvom indsatslederen egentlig vurderer noget andet senere. Der sker refleksion i handling, men beslutningen ændres ikke, selv om indsatslederen i interviewet egentlig vurderer noget andet senere, dvs. refleksion over handling.

En serie af beslutninger ses ikke, men nærmere ses begrebet ”tunnelsyn”. Dvs. at indsatslederen fastholder beslutningen selvom det overvejes, at det kan gå galt, såfremt de fortsætter. Denne tendens viser sig også i forskningen hvor ledere generelt set fastholder deres oprindelige beslutning, selv når modstigende oplysninger fremkommer. Refleksion og forestillingsevnen (visualisering) kan her medvirke til den kritiske tænkning, en form for metakognition, for at undgå disse situationer hvor beslutningen fastholdes. Først senere, dvs. efter endt indsats, erkender indsatslederen, at det nok ikke var den bedste beslutning. Her ses refleksion over handling.

Generelt har grupperne et højt fokus på sikkerheden, og de mener alle, at det er noget de er ”opvokset med”. Dvs. at sikkerheden er grundlæggende for deres beslutninger. Udsagn følger her;

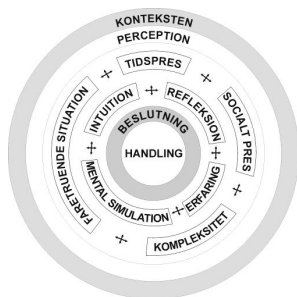
”Det er rigtig nok, men jeg synes egentlig at man generelt i forbindelse med indsats, når man har en professionel vurdering og man er på et brandsted, at der er nogle regler, man skal overholde. Hjelm på, holde sig væk fra gavle og skorstene. Det synes jeg egentlig vi er meget bevidste om, når vi sender folk op i etagen, så synes jeg vi er gode til at holde os på de sikre mure og spær. Men vi må også bare indrømme at det indeholder en vis risikofaktor. Der er fare ved at færdes på et brandsted, i forhold til at sidde på en havestol i haven. Der er altså et eller andet her.”

”det har dét måske også noget at gøre med. Der er nogle eksempler fra tidligere, hvor nogle af brandfolkene gik på kompromis med sikkerhed, f.eks. i forhold til at gå på stiger. Efter 22 år som brandmand, så glemmer man måske at rudsikre stigen.”

Her får erfaringen en negativ konsekvens. Dvs. at mandskabet gør som de plejer, det plejer jo at gå godt. Erfaringen, analogien fra tidligere indsatser, betyder altså at brandmanden tænker; ”det går nok”. Brandmanden bruger altså ikke sin skolelærdom (transfer) omkring arbejde i højden eller til kontrol af etagen/taget inden han går på de som det tidligere udsagn illustrerer. Dvs. at erfaring får negativ betydning over tid.

Omkring beslutningsmodel, så kan man ikke på samme måde som den mere lineære rationelle model sige, at RPD modellen ikke inkluderer risiko og sikkerhed for f.eks. mandskab, da det anses som en del af beslutningstagningen. Beslutningstagning bliver til på baggrund af indsatslederens erfaring, og når beslutningen træffes har indsatslederen anvendt erfaringen via en mental stimulation som anviser konsekvensen af beslutningen.

4.1.3 Komplexitet



Komplexitet, dvs. der skal tages en beslutning, hvor det er meget vanskeligt at gennemskue den opståede kritiske situation.

”Jeg har prøvet en kompleks en over i Løgstør. Hvor der var ammoniak. Fabrikken var så stor, og ammoniakken var inde midt i en hal. Og der er ammoniak oppe på taget. Og branden ligger heroppe (peger). Og for at komme fra den ene side til anden, var der faktisk ret langt, - 5 min, for at komme fra den ene side til anden side. Der følte man sig sgu godt nok lidt overvundet. Hvad er det lige der sker her, hvordan skal man lige gribe det her an? Hvor skal jeg have mit fareområde, sikkerhedsområde. Vi var 3 indsatsledere på. Fordi vi havde hvert sit område. Så var der slet ikke nogen tvivl om, det var uhyre svært at overvåge det hele alene. Bare så noget som at vurdere hvor lang tid vil det her tage? Skal vi have lys frem? Og skal beslutte noget for ham der skal kører indsatsen senere. Det var så kringlet. Den bygning, selve lagerhallen, der lå de her ammoniak rør i, og havde kranen nu lavet hul i disse, så havde fareområdet nok været noget større og endnu mere kompleks. Konsekvensen hvis nu de fik fat i nogle rør er stor. Vejret var med os, havde der nu været en stiv pelikan, så havde det været noget andet og Løgstør by skulle nok evakueres.”

Indsatslederen står ofte i situationer som er meget komplekse og samtidig nye. Her kan det være svært at skabe et hurtigt overblik. Indsatslederen er usikker på situationen, hvilket er naturligt, da denne situation statistisk set aldrig vil ske. Ofte så sker det utænkelige bare alligevel. Indsatslederen skal endvidere samarbejde med andre indsatsledere, da skadestedet er stort og kompleks. Der er derfor behov for sociale relationer til de andre indsatsledere, udover mandskabet, da beslutningerne her skal træffes i samråd. Dvs. den enes beslutning får konsekvens for den andens.

Ser man på den rationelle model vil den igen sikre en trinvis opbygning af overblik og beslutning. Når beslutningen træffes, ligger alle procedurer fast i forløbet og alle løsningsmuligheder på problemer findes. Omvendt kan man argumentere for, at jo mere kompleks situationen er, des mere

analyse bliver indsatslederen nødt til at anvende inden beslutningen træffes, og jo mere kompleks situationen er, des mere vil situationen forandre sig undervejs i indsatsforløbet.

"Jeg havde jo sådan en, ikke sådan komplekst og faretruende, mere fordi den var teknisk vanskelig. Rønbjerg havn hvor der er hydraulik olie i havnen. Det handler om at beskytte bassinet. Det er vanskeligt at samle op. Vi koncentrerer os om det lette. Men så er der noget olie ude på en mole. Og den mole er altså bare ikke sådan lige at kommer ud på, og hvordan skulle vi kunne suge olie med vores udstyr helt inde fra havnen. Måden vi løste det på var via sparring med hinanden. Der fandt vi på en enkelt løsning, vi tog simpelthen båden og lavede den til en olieprammer, så skulle vi kun flytte komara miniskimmer(en maskine). Så kunne den stå derude og så samle olie op på båden, og båden kunne så sejle ind til havnekanten. Det skulle vi lige have fantasi til at løse opgaven. På sin vis ret kompleks."

I begge eksempler er kompleksitet en udfordring for beslutningen. Det første eksempel, dvs. trafikuheldet mellem lastbil og bil ses også som kompleks. Den bliver dog mere opfattet som tidspresset. Grunden er, at her var der personer indblandet, dvs. tilskadekomne. Når der er tilskadekomne, så ved indsatslederen, at fokus er på at redde nu og her. I disse to eksempler er der som sådan ikke personer direkte i fare, personer kan komme i fare såfremt de intet gør, men det fysiske store areal og ulykkens karakter, gør beslutningen kompleks. I begge eksempler ses mental simulation, sparring, samarbejde og dialog samt improvisation som et hjælpemiddel til beslutninger. F.eks. nævnes dette;

"her havde holdleder XX erfaring, og sammen fandt vi en løsning. Men det kunne ligeså godt have været en menig mand. At vi kommer på at bruge båden som olieprammer er ikke noget nogen tidligere har prøvet, eller nok kommer til at prøve igen."

I næste udsagn ses at samarbejde medvirker til løsning af den komplekse opgave;

"motorvejsbroen var også meget kompleks.²⁹ Pga. at alt det her beton som her den omkomne lå i, det var jo ved at blive stift fra navlen og op ad. Og de her wirer var meget i spænd, og når man saver dem over, så gør de sådan her (viser), Og dem var der rigtig mange af. Men vi var under tidspres, da vi gerne ville have ham ud inden det beton størknede. Så det var faktisk kompleks. Fordi det var temmelig farligt at begynde at save de her stålwire over. Og den blev løst ved igen, at flere ISL og holdledere inkl. mig selv – at vi alle sammen, holdte små møder og sparrede og snakkede om, og kom med ideer til hvad man kunne gøre her. Der var ingen der havde en løsning på det. Men det var en meget kompleks opgave, og den blev løst ved sparring."

Samtalen fortætter;

"Ja, tidsfaktoren har meget stor betydning, på den måde man opfatter kompleksiteten på. Jeg har også prøvet de der situationer, i forbindelse med de der lænseopgaver, hvor de ringer og ringer og ringer og spørger om vi ikke kan ordne det. Her kan man ikke nå at tænke tingene igennem. Så bliver det jo kompleks. Selvom det er enkle opgaver, så bliver det komplekst. Fordi tidsfaktoren er imod os, vi skal tage beslutninger her og nu"

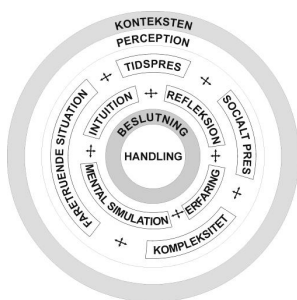
"tidsfaktoren, når vi er alene, så er det både din telefon og radio der ringer og det er alle mulige der ringer og der er kun en de kan stille om til, og det er dig, indtil man får etableret noget mere."

²⁹ En brokonstruktion under reparation sammenstyrtter. Flere arbejdere savnes. En person omkom under brosammenstyrtningen.

”igen et flashback på stenbjerg branden. På dag to hvor vinden vender. Der tror vi egentlig der er styr på det hele, vinden vender og ilden springer. Og så brænder det bare over et stort område, hvor vi har styrker indsat, der er nogen der er ved at komme i klemme, vi har ikke nogen folk foran ilden, kun bagved ilden, og så er det lige pludselig rigtig rigtig mange ting. Men jeg synes det der så kommer ud af det der kompleksitet, det er at man så ligesom er klar til at tage de der lidt større beslutninger. Altså så er man måske bedre til at trække sig lidt væk, - det er først fra det tidspunkt hvor vi begynder at se stort – helikopter, crahstenter, andre afdelinger osv. Det synes jeg egentlig er en af de ting, hvis man har sådan en stor kompleks en’, så begynder man måske også at tænke i lidt større perspektiv”.

Kompleksiteten betyder at det er svært at være på forkant med situationen og se fremad. Situationen opfattes kompleks, men først når det bliver rigtig kritisk trækker indsatslederen sig tilbage og ser på helheden, dvs. konstatere at opgaven er kompleks og indser at det er nødvendigt at være på forkant, og der skal tænkes stort. Her kan man argumentere for, at RPD beslutningsmodellen har risiko for ikke at tage hensyn til næste skridt, da det ofte er den første umiddelbare beslutning der anvendes. Den mentale simulation vil få indflydelse på beslutningen, og derved vil de kritiske konsekvenser kunne minimeres.

4.1.4 Socialt pres



Socialt pres, dvs. mandskabet har en vis forventning til den beslutning der skal tages eller til at der skal tages en beslutning.

”Jeg vil da godt nævne den Hurup indsats igen. Der var det måske lidt imod det der står i lærebøgerne. Da vi får meldingen omkring kemikalieudslip, skulle vi bruge en masse kemikalieindsatsdragter. Jeg får dog slået op i indsatsbøgerne og der står beskyttelsesdragter. Jeg tænker, gad vide om vi så skal bruge de kemikalieindsatsdragter. Tænk også ”hvad kan der være i fabrikken, som gør at vi skal løse opgaven så massivt”. Faktisk umiddelbart da jeg lander på skadestedet, så viser jeg papiret og der står jo så beskyttelsesdragt. I vil gerne bruge beskyttelsesdragt? . Så kigger han på mig som om at han intet aner. Så der er det min beslutning, at vi gør det på den måde, i beskyttelsesdragter, på basis af min viden og vished om hvad det er for et stof vi snakker om. Det var ikke rart.”

Her er der socialt pres. Beslutningen bliver påvirket, men ikke ændret. Denne indsatsleder har tidligere arbejdet med disse virksomheder via arbejdstilsynet, så indsatslederen kendte til virksomhedstypen, og har samtidig en civil uddannelse som sætter ham i stand til at træffe den modsatte beslutning. Umiddelbart vil den mindre erfarne være presset til at efterleve ønsket om at anvende kemikalieindsatsdragter i stedet for beskyttelsesdragter, da det sociale pres påvirker beslutningen. (pris forskellen mellem de to dragter er 50 kr. til 35.000kr., og der blev vel brugt omkring 8 stk.). Endvidere sker der alligevel anvendelse af skoleviden (transfer), selvom indsatslederen ikke ser det anvendt. For indsatslederen støtter sig til indsatsbøgerne, som endeligt bekræfter ham i hans beslutningstagning.

Generelt set har grupperne svært ved at komme med eksempler omhandlende socialt pres som har væsentlig indflydelse på beslutninger, her følger dog enkelte eksempler;

"Det er mest for mandskabet. Vi er nervøse. Der er brand og der sker en masse. Og mandskabet sidder bare og venter. Vi skal jo lige situationsbedømme, og vurdere det hele. Der kan man sådan godt lige mærke at de ånder dig i nakken "de vil fanne godt i gang".

"jeg tror ikke det betyder særlig meget for beslutningen"

"Jeg er bevidst om at det er sådan. Men jeg er også bevidst om at jeg ikke vil stresses pga. de andre, hvis jeg ikke selv mener jeg skal stresses i forhold til situationen"

"Ellers er det jo sådan igen, at erfaringen gør at man tager det helt roligt. Det tager 2 min. måske 5 min. hvis vi skal være helt sikre. Det er bedre at have slangen det rigtige sted første gang., også selvom nogen gerne vil i gang."

"jeg plejer at, - jeg tog beslutning om at aktivere mandskabet simpelthen bare for at få dem i gang, så de ikke bare står. Så de ikke bare står og ikke kan bruges til noget som helst. Og der fik de lov til at stå og sprøjte ind af et vindue. Det tror jeg er vigtigt, at stå og, - det er også lidt demoraliserende for dem. Også for tilskuere, så står der bare sådan en flok og ryger. Så hellere sætte dem i gang med et eller andet."

"presset fra arbejdet, er nok mest tidspres. Hvornår er i hjemme igen. Og det er altid svært at sige. Specielt ve de større, så kan en time eller to hurtigt gå. Når vi bliver spurgt, så er det måske tilkaldevagten der gerne vil hjem, men i meget mild grad. Ikke noget der gør nogen forskel".

"det har jeg også prøvet. Det var på en gårdsammenstyrning. Det var så glat at det tog temmelig lang tid at komme frem. Hvor jeg bad chaufføren om at køre forsvarligt".

Det virker til at indsatslederne har opbygget erfaring omkring socialt pres, som betyder at det ikke anses som noget der har indflydelse. Opfattelsen i grupperne omkring socialt pres er, at beslutningen skal træffes uanset presset fra mandskab, organisationen o.l. Det forventes også, da det er ham, der ene og alene bestemmer, og dermed har ansvaret. Dog sker der samspil og dialog omkring beslutningstagning, specielt når det er kompleks og der er behov for improviserede løsninger.

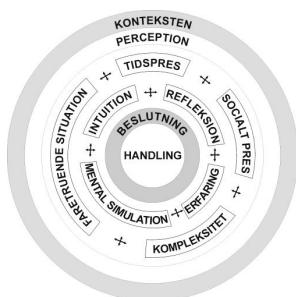
4.1.5 Sammenfattende punkter omkring faktorerne

Her følger en opsummering af faktorerne;

- Tidspres påvirker beslutninger væsentligt.
- Tidspres betyder hurtig beslutningstagning, specielt ved tilskadekomne.
- Tidspres har afgørende betydning for de andre faktorer. Dvs. at tidspreset kan overskygge og påvirke alle de andre faktorer direkte.
- Tidspres ses også som et indre pres, dvs. en indre proces og forventning om at beslutningen skal træffes hurtigt, selvom tidspreset som en ydre faktor reelt ikke findes.

- Tidspres betyder ikke at beslutningen bliver dårlig. Ofte træffes der en umiddelbar beslutning som passer på situationen. Indsatslederen ved hvad han skal.
- Tidspres kan betyde at beslutningen ikke ser fremad og er fyldestgørende.
- Faretruende situationer påvirker beslutningstagning. Men er beslutningen først truffet, fastholdes denne. Der er ikke en serie af beslutninger.
- Meget komplekse situationer betyder, at indsatslederen kan trække sig tilbage og træffe grundige beslutninger som er fremadrettet.
- Samarbejde ses som afgørende i komplekse situationer. Samspil, sparring og dialog omkring beslutningen og handlingen ses som en væsentlig påvirkning af beslutningen.
- Socialt pres anses ikke som en væsentlig faktor.
- Improvisation har betydning. Specielt i komplekse situationer.
- Faktorerne flyder sammen. De er dynamisk gensidige.
- Både erfaring, intuition, refleksion og mental simulation har indflydelse på betydningen af faktorerne i situationen.

4.1.6 Erfaring



Her fortsætter den erfarne indsatsleder fra kemikalieindsatsen;

”Jeg kan komme i tanke om den gang jeg var i Hurup hvor vi skulle rydde op i den der glasfiberepoxy fabrik. Der står vi i starten og prøver at udpege et fareområde, men da vi først kom i gang, så vidste jeg, at den her type polyesterharpisk, det lugter kraftigt, men er ikke meget farligt før høj koncentration. Så min tidligere erfaring fra arbejdstilsynet og de her virksomheder, så vidste jeg, at vi godt kunne ændre fareområdet af praktiske grunde. Vi kunne godt gå helt tæt på, og kun lade rummet være fareområdet. Selvom der stod at der var en sikkerhedsafstand på 100m. Men så skulle vi jo stå langt væk. Det er jo et eksempel på det omvendte.”

Erfaringen anses altså som det at trække på viden fra tidligere hændelser for at løse en opgave og nå et bestemt mål, dvs. analog(er) til fortiden som skal bruges i fremtiden. Her har indsatslederen en analog til sit arbejde fra arbejdstilsynet. Det samme så sig gældende i det tidligere udsagn omkring valg af beskyttelsesudstyr, hvor indsatslederen valgte en anden beskyttelse end det pålagte. Her er beslutningen dog imod det der står i lærebøgerne, og derved ”overtager” erfaringen (med den risiko det nu kan have).

Analogier medvirker til beslutningstagning, da de tidligere erfaringer skaber en form for struktur i beslutningen, og her i en mere kompleks situation søger indsatslederen efter en mere eksperimenterende handling, improvisation, som kan løse opgaven. Det betyder også, at erfaringen dermed får indflydelse på forventninger og problemløsningen. Det viste sig også i eksemplet omkring olieforureningen.

Her følger endnu et par udsagn;

”Det har kæmpe betydning. Erfaringen gør jo at man kan stå i situationen, når vi kommer ud til noget, så viser situationen, erfaringen, at man har stået i den situation en gang før. Vi ved hvor køretøjer skal være, hvad vi har med, jeg synes, at det er det der gør, at man ikke ligger helt vågen hver nat man har vagt. Man ved man har noget erfaring man kan trække på når man kommer ud”.

”Nu er erfaringen jo ikke kun det gode. Hvis erfaringen går over til at, vi gør lige som vi plejer. Så begynder det at bliver farligt. Det er ikke den situation man troede man stod i. Man skal altså så ikke sige, at erfaring er det eneste der virker”.

Igen kan udsagn relateres til eksemplet omkring manden der faldt gennem taget eller brandmanden som ikke rudsikrer stigen. Altså at brandmanden gør som han plejer. Erfaringen kan opfattes både positivt og negativt.

Her en udtagelse fra en mindre erfaren indsatsleder.

”I min jakke nede på køretøjet, der i den ene lomme, der har jeg et lille plastic etui hvor jeg har: situation, opgave og udførsel. Det er simpelthen fordi, at hvis jeg rigtig kommer ud og bliver presset, så går jeg helt tilbage til min skolelærdom, hvor jeg vil bruge den. Det er vigtigt for mig at jeg har den i lommen, så ved jeg at jeg har min uddannelse at trække på, f.eks., hvis det er meget komplekst. Så trækker jeg kortet frem, og ved hvad jeg gør så. Selvfølgelig har det andet også betydning, at man ikke løber skrigende bort. Men tror der er mange som trækker noget op når de er rigtigt presset. Så går man tilbage til uddannelsen. Hvorimod hvis man kører til skorstensbrand, så kører det mere på erfaringen.”

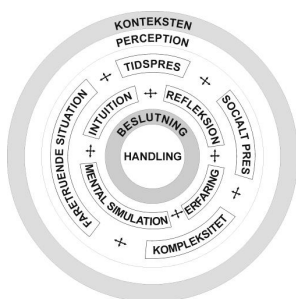
Her vælger indsatslederen på forhånd at have hjælpemidler til sin beslutningstagning. Dvs. at der sker en bevidst form for transfer af det indsatslederen har lært på skolen til praksissituationen, dvs. *”Jo mere uforudsigelig praksissituationen er, des mere vil indsatslederen have brug for at søge hjælp i forbindelse med at beslutte sig for at handle.”*. Som eksempel på transfer, så anvendes tommelfingerregler ofte i forskellige situationer, f.eks. ved et farligt stof, hvor sikkerhedsafstanden til disse kan anslås ud fra følgende; fast stof=50 meter, væske=50 meter, gasser=100 etc. Denne tommelfingerregel er ofte viden nok til, at indsatslederen kan træffe en hurtig beslutning om ”hvor er fareområdet” (hvilket er det første politimanden spørger om på skadestedet).

Erfaringen har en afgørende virkning på beslutningen. Man kan antage, at den mindre erfarne vil trække mere på analytiske beslutningsmodeller, f.eks. situationsbedømmelsen som udsagnet antyder herover, og den mere erfarne vil kunne se mulighederne og derved træffe beslutning på baggrund af

erfaringen som det andet eksempel antyder. Den erfarne bruger dog også transfer mere eller mindre bevidst, her er relationen dog til tidligere arbejdserfaring inden for arbejdstilsynet. Men kan dog antage, at den mindre erfarne gør det samme som den erfarne, reportiaret, dvs. valgmulighederne for beslutning og handling, er blot mindre.

Ses erfaringen som en del af viden i handling (jf. Schön 1983), så opnår indsatslederen erfaringen gennem oplevelser i forskellige praksissituationer. Det er dog væsentligt at skelne mellem oplevelsen i sig selv, og så den erfaring der dannes. Det behøver ikke hænge sammen, da bearbejdningen af oplevelsen/erfaringen sker mere eller mindre ubevidst.

4.1.7 Intuition



”Det er jo sådan lidt uklart hvor beslutningen kommer fra. Jeg har et eksempel hvor en menig brandmand kom til skade under indsats. Det var en som kom til skade med fingeren, og det blødte (viser). Og marken vi på var fuldstændig blævet, vi sad fast, og vi var mudret ind. Jeg stopper op og ser det, og siger til 2 andre helt ubevidst, ”kan i ikke lige slå trinbrættet ned på bilen”. Og så gik der max. 1 min. og så besvimede personen med fingeren og der havde vi så trinbrættet nede. Hvor det kom fra ved jeg ikke. Men det kom bare”.

Intuitionen, dvs. evnen til *umiddelbar* og *direkte* opfattelse af en helhed eller sammenhæng uden forudgående rationel tænkning. Her er der en praktisk, teknisk eller erkendelsesmæssig problemstilling som resulterer i en beslutning og handling. Indsatslederens tænkning opstår uden en reel rationel tilgang, og her ses den intuitive erkendelse som et virkemiddel til beslutning.

Vi kender det fra andre sammenhænge, den intuitive indsigt fremkommer som et pludseligt glimt, efter at vi en tid uden held har arbejdet med et problem på mere rationel vis. Det ses i flere af udsagnene omkring kompleksitet og tidspres. For den intuitive beslutning er en ren modsætning til den rationelle tænkning, da denne rationelle form bygger på den komplette forståelse, dvs. slutninger fra led til led mod en endelig konklusion.

Her følger enkelte udsagn;

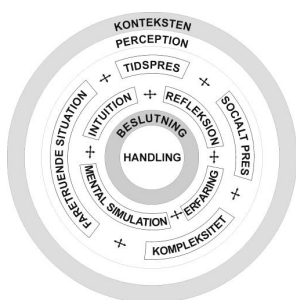
”Vi ved jo om der sker noget. Der er jo bare sådan at vi... det er en vurdering af risikoen. Ergo så må vi sige at folk ikke må færdes der. Og så trækker vi folk væk og så 10 min. efter falder gavlen sammen. Var det en mavefornemmelse eller var det en ren logisk beslutning på baggrund af ens erfaring”.

Eller;

"Jeg var en gang til en skrotbrand i gamle biler der stod og brændte. Og der på et tidspunkt siger jeg, tror du ikke der er risiko for at vi kan få en eller anden form for eksplosion, fordi der kan være benzin og olie rester eller hvad det nu kan være. Mens vi stod og snakkede om det, så var der noget der eksploderede og nogle jernstumper sprang ud".

Her kan de ikke forklare hvordan denne beslutning og helhed fremkom. Indsatslederen som siger dette, er tidligere mekaniker, og måske(blev ikke fulgt op i samtalen) kan der være relationer til dette, dvs. erfaring fra tidligere. Derudover sker der også en form for mental simulation, da begge indsatsledere forestiller sig hvad der kan ske. De er proaktiv handlende.

4.1.8 Refleksion



Udsagn omkring refleksion;

"Jeg har et eksempel fra min tid i Svendborg kommune. Hvor jeg kørte som indsatsleder. Og hvor jeg skulle ændre min beslutning, i forhold til det jeg regnede med til at starte med. Det er fordi jeg boede tæt på hvor branden var, 200 meter til Mac D. som brænder. Jeg kører hurtigt, og jeg er der lang tid før første sprøjte kom. Det startede med en lille brand udenfor i nogle legeredskaber, i nogle bolte, de her glatte bolte, og i første omgang er det egentlig bare en udvendig brand som skal slukkes. Men der går lang tid før sprøjten kommer. Lidt før sprøjten endelig kommer, knalder branden ruderne og går ind i bygningen. Der er jeg nødt til at ændre hele min tankegang omkring ens procedurer, tanker, omkring særlige farer indeni butikken, i forhold til de særlige farer som ikke var før branden gik ind i butikken. Det er et eksempel på at vi er nødt til nogen gange at tage nogle nye beslutninger ud for det scenarie der opstår."

Her ses refleksion i handling og mental simulation. Dvs. at indsatslederen først har en forventning og forestilling om at branden er en mindre brand. Men hurtigt breder branden sig og der må træffes en ny beslutning. Dvs. der sker refleksion i handling, *i nuet*, baseret på erfaring og forestillingen om hvad der sker, og dette munder ud i en ny beslutning. Samtidig ses der også tidspres og en serie af beslutninger for at nå frem til selve beslutningen. Erfaringen har også afgørende betydning for hvordan situationen opfattes og for hvilken betydning refleksion og mental simulation får.

Et andet udsagn, hvor refleksion har betydning, dog mest efterfølgende, dvs. refleksion over handling.

"Men igen, stigen kommer op på den forkerte side af branden. Næste gang så ved man jo, at det tog længere tid at få stigen op, og så vil man jo gøre noget andet."

”der er jo også sket refleksion i forhold til den med taget. ”

”i forhold til brandmændene, de har nok også reflekteret over det. De vil nok også tænke over det næste gag de er til en brand.”

Man kan antage at refleksion-i-handling anses som yderst relevant for indsatslederen, da denne refleksion-i-handling over den truffe beslutning danner grundlaget for handling, som igen kan kobles til erfaringen. Viden-i-handling er også en form for indsatslederens erfaringsballast, og så snart situationen kræver mere end blot en rutinemæssig løsning, f.eks. hvis situationen indeholder det her overraskelsesmoment som nævnt i eksemplerne, eller det, at skadestedet udvikler sig anderledes end forventet, vil det betyde, at både den erfarne og uerfarne søger mod en refleksion-i-handling.

Endvidere ses refleksion over-handling ikke som en mulig løsning på en udrykning, med mindre indsatsen har længevarende karakter. Dog vil alle refleksioner over handling have indflydelse på den næste udrykning, da refleksion over handling ikke er forankret i tid, men nærmere i en verbal eller individuel refleksion over hvad der skete. Disse refleksioner, erfaringer, kan og vil medvirke ved næste udrykning. Men som beslutningstagnung nu og her, vil en refleksion over handling være irrelevant, med mindre indsatsen varer over flere dage.

Der er flere eksempler på refleksion over handling, f.eks. XL byg sammenstyrtning, brug af faldsikring, stigens placering etc. Indsatslederne er generelt gode til at se tilbage, vurdere og tilpasse egen opfattelse af situationen, for at anvende denne erfaring senere. Her er endnu et eksempel på refleksion og egen forståelse af situationen;

”Der er jo altid en første gang, men næste gang, så kan man træffe beslutningen endnu hurtigere. Erfaringen træder mere i karakter end det teoretiske når beslutningen skal træffes. Altså derudover, så tror jeg også, at ens følelser spiller ind, selvom man lærer, at det skal de ikke. Og det synes vi alle sammen, at vi godt kan lægge til siden. Men jeg ved, at vi alle sammen kan komme i nogle situationer hvor man ikke gør det man har lært i teorien, men gør noget andet, pga. forskellige ting som opstår i situationen, jeg tror ikke der er nogen der kan ignorere et lille barn på vejen. Og her har jeg også selv oplevet, at man kommer til at træffe nogle beslutninger, hvor man bagefter kan se at det ikke var det rigtige at gøre, det var ulogisk set.”³⁰

Udover refleksion over handling, så skeles der her til to tænkningsformer, *den kognitive* og *den emotionelle*. Den emotionelle tæknung er i spil, og beslutningen bliver derved præget af følelser frem for intellekt. Det er her at ”tunnelsyn” og den ”berømte klap” fremtræder. Dvs. at indsatslederen ikke kan træffe en kognitiv beslutning, da følelserne omkring beslutningen overtager, og derfor mister indsatslederen fokuset på helheden (Lyng 1998).

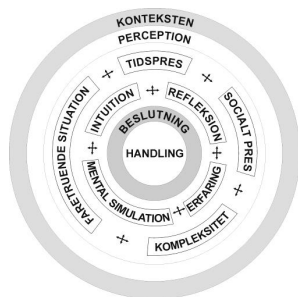
³⁰ Indsatslederen referer ikke til indsatslederens virke, men til oplevelser som er sket i forbindelse med udsendelser til mellemøsten m.m. tilbage i 1990'erne.

Redningsberedskabet anvender debriefing efter endt indsats. Her bliver indsatsen gennemgået kronologisk og alle på holdet får indflydelse i samtalen. Såfremt der ikke har været personskade afholdes det af indsatslederen, men har der været voldsomme ”tæt på hændelser”, personskade eller andre psykiske stress belastninger, afholdes debriefingen af en uddannet person fra redningsberedskabets kollegastøttenetværk.³¹

Kan der så argumenteres for at indsatslederen udfører refleksion i og over handling hele tiden. Som Schön selv er inde på, så antydes det, at refleksion influerer på handling; ”*stopper vi op for at reflektere i skudlinien, så dør vi*” - hvilket betyder at handlingsnuet, dvs. det tidsrum, hvor vi forbliver i den samme situation, varierer meget fra tilfælde til tilfælde (Schön 1983:234). Hverdagen består således af serier af refleksioner, og der opbygges altså også rutiner, hvor det ikke er nødvendigt at reflektere.

F.eks. er indsatslederens situationsbedømmelse således indlejret i vanemæssige forestillinger og rutiner, som sikrer, at han er i stand til at varetage en række grundlæggende funktioner, så han kan handle adækvat i situationen uden nærmere fordybelse i hvert trin i processen. Skulle indsatslederen reflektere over hvert trin i beslutningsprocessen, ville han givetvis blive handlingslammet og dermed ude af stand til f.eks. at træffe en beslutning og få slukket branden. Omvendt kan der sagtens ske en refleksion-over-handling af alle praksissituationer.

4.1.9 Mental simulation



Her følger et udsagn omkring mental simulation;

”Med den beslutning man træffer, forsøger man jo i bund og grund at forudsige fremtiden. Og sige ”hvad er det der skal ske, hvad skal der ske nu”. Hvis den forestilling ikke holder, så revurderes der og laver beslutningen om.”

Indsatslederen er her proaktiv, ser ind i fremtiden. Der sker også refleksion i handling. Dvs. at forestillingsevnen indgår her som en del af refleksionen. Se også næste udsagn;

”Ja, der var en indsats hvor en bygning var ved at styrte sammen. Og da kom en kollega og spurgte om han måtte komme med, da han tidligere havde været til sådan en bygning. Jeg sagde umiddelbart nej, men da vi var ved at sadle op, og jeg satte mig op i bilen, slog det mig ”at XX godt kunne tage med, da han havde prøvet det her før”.

³¹ Se evt.: <http://brs.dk/uddannelse/psykologi/kollegastoette/Pages/forside.aspx>

Allerede inden afgang fra stationen forestiller indsatslederen sig situationen. Samtidig sker der også en hurtig refleksion i handling, her en revurdering af beslutningen. Forestillingsevnen ses også i de tidligere udsagn, f.eks. ved eksemplerne skovbrand, bilbrand og trafikuheldet. Samtidig kan transfer her kobles til beslutningen, da der er en erkendelse af manglende erfaring til løsning af opgaven. En form for usikkerhed over situationen.

Generelt ser grupperne mental simulation som noget der hele tiden sker i forløbet. I flere eksempler er indsatslederen konstant på forkant med situationen, han forestiller sig hvordan situationen udvikler sig, og på baggrund af denne forestilling træffer sin beslutning. Igen kan man sige, at det indsatslederen forestiller sig i situationen, må basere sig på erfaringen. Mental simulation ses også i tæt relation til refleksion. Det er vanskeligt at adskille disse to, da de mere eller mindre opstår samtidig.

4.1.10 Sammenfattende punkter omkring kognitive processer

Her følger en opsummering af de kognitive processer.

- Erfaring er i spil og har afgørende betydning for beslutningstagning.
- Erfaringen betyder at indsatslederen er afslappet, og tør tage beslutninger som ikke direkte står i lærebøger m.m.
- Jo mere erfaren i situationen, des mere anvendes erfaring umiddelbart ved beslutningstagning.
- Jo mindre erfaren i situationen, des mere anvendes transfer umiddelbart ved beslutningstagning.
- Erfaring opbygget over tid inden for en rutinemæssig opgave, betyder at der kan ske fejl pga. sløsethed.
- Intuitionen er i spil og medvirker til beslutningstagning.
- Intuitionen sker umiddelbart og er tæt koblet til erfaringen.
- Intuitionen kan ikke forklares.
- Intuitionen er i tæt samspil med improvisation.
- Refleksionen er i spil.
- Refleksionen anvendes når der skal ændres beslutning.
- Refleksion indgår når der skal træffes svære beslutninger.
- Refleksion over handling påvirker fremtidige beslutninger.
- Mental simulation er i spil.
- Mental simulation er tæt forbundet med refleksion og erfaring.
- Emotionel tænkning får ubevidst betydning for beslutningstagning.
- De kognitive processer er svære at adskille. De er tæt forbundet.

4.2 Afsluttende sammenfatning

Her vil jeg fremhæve de væsentlige faktorer og pege på, hvilke kognitive processer der er i spil, for at kunne redegøre for indsatslederens grundlag for den bedst mulige beslutning.

Indledningsvis kunne grupperne uden tvivl relaterer sig til alle faktorer og kognitive processer, og på baggrund af disse fremkom der mange og forskellige fortællinger fra virkelige situationer og hændelser.

Omkring faktorerne, så er tidspreset en væsentlig faktor. Er der tidspres til stede, så påvirker tidspreset så meget de andre faktorer, at de mere eller mindre forsvinder. Så snart der er tidspres, f.eks. ved personredning, så er det kun faktoren *faretruende situation* der har indflydelse. F.eks. en overhængende fare for brandmandskabet. Faretruende situation kunne med fordel kaldes faretruende risici eller faremoment, da det nærmere er et, eller flere elementer i situationen, som gør situationen faretruende. Tidspres kunne med fordel fjernes helt, da alle i redningsberedskabet er bekendt med at tiden har afgørende betydning i beslutningen. Omvendt så viser udsagn, at tidspreset er så væsentlig for beslutningstagning, at man bør have fokus på denne. Endvidere viser udsagn også at tidspres er socialt betinget i form af en indre proces, dvs. hvor der reelt ikke er en ydre tidsfaktor tilstede, men nærmere en indre forventning om beslutningen skal træffes hurtigt. Indsatslederen er presset til en beslutning, i stedet for at være proaktiv og træffe en serie af beslutninger ind i fremtiden.

Kompleksitet anses også som en væsentlig faktor, forstået på den måde, at kompleksiteten påvirker beslutningen såfremt det forefindes i situationen. Når opgaverne er sammensatte, komplekse og uforudsigelige, så kommer den lineære tekniske tænkning hurtigt til ikke at være nok. Der er her mere behov for social sparring, samarbejde og dialog omkring beslutningsprocessen. I udsagnene er løsningen evnen til improvisation og samarbejde.

Socialt pres er en faktor, men det er ikke en væsentlig faktor. Her peger grupperne mere på, at det sociale består i et positivt samspil, hvor der sker faglig sparring og dialog omkring beslutningstagning, som ofte resulterer i en fælles beslutning hvor handlingen afspejler improvisation. Specielt i de komplekse situationer. Socialt pres er til stede, men det virker til at indsatslederne gør, hvad de har besluttet sig for uanset det sociale pres på skadestedet.

Omkring de kognitive processer, så er de alle i spil, når indsatslederen skal træffe sin beslutning. Erfaringen er dog altafgørende for de andre kognitive processer, dvs. hvor meget de kognitive processer reelt kommer i spil afhænger altså af indsatslederens erfaring i situationen. For både refleksion, intuition og mental simulation sker på baggrund af erfaringen i situationen.

Mange udsagn kan relateres direkte til erfaringen, men de problemer som opstår på skadestedet omkring beslutningstagning, typisk i de komplekse situationer, bliver ikke løst gennem den tekniske

rationalitets problemløsningsproces, men i samarbejde med andre. Udsagnene viser dog, at indsatslederen stoler på sig selv og sin kunnen, dvs. erfaringen, og samtidig ses også en styrke til at revurdere og ændre såfremt behovet opstår. Udsagn viser dog også ”tunnelsyn” og manglende kritisk tænkning i situationen.

Udsagn viser også, typisk ved personskade og tidspres, at indsatslederen anvender en indlært metode, ”rygradsviden”, til at beslutte, revurdere og rette problemerne i handlingsforløbet. Det må anses som ”nemmere” for indsatslederen at træffe disse hurtige beslutninger, når indsatslederen har en høj grad af viden i handling, dvs. meget erfaring, og hvor beslutningen udspringer af intuitiv erfaring. Transfer som en del af erfaringen er også i spil, f.eks. ved den uerfarne, som bevidst har et lommekort som hjælpemiddel.

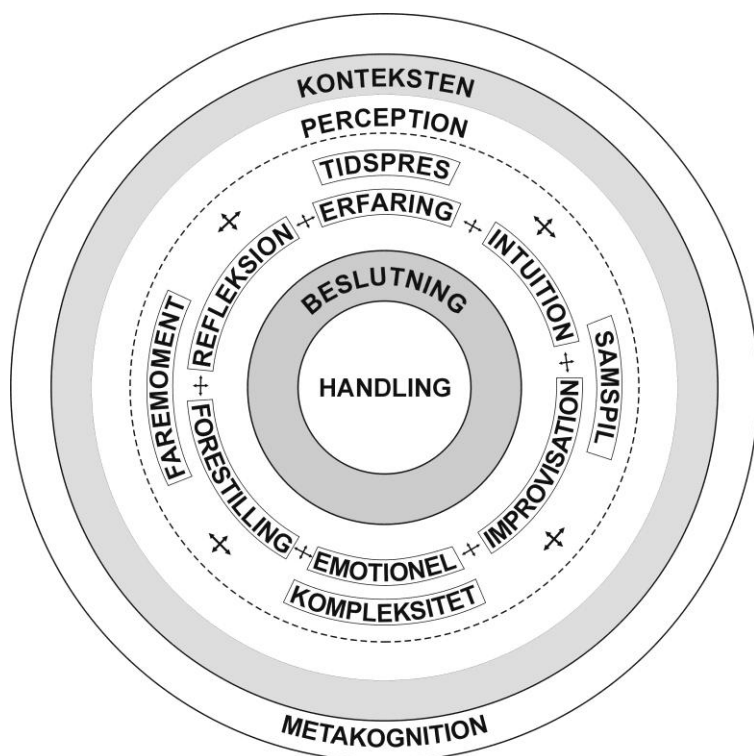
Indsatslederens erfaring vil over tid blive mere og mere tavs, spontan og automatisk, jo mere erfaren og ”ekspert” denne bliver. Erfaringen får her negativ betydning. Her siger Schön dog, at verden sjældent er så statisk, dvs. at der først som sidst kommer nye fænomener ind i praksissituationen som ikke lige passer, og så skrider hele fundamentet, og der må gribes til refleksion-i-handling (Schön 1983:61). Det ses ved eksemplerne omkring brandmanden, som falder gennem taget, og stigen der står forkert, eller den erfarne indsatsleder som skal til en sammenstyrtet bygning og derfor tager en med der har prøvet det før. Paradokset består derfor i, at den uerfarne skal forblive uerfaren(ej muligt!) for at bevare en reflekterende tilgang til praksissituationen, og den erfarne skal lære, at refleksionen i handlingen og over handlingen er nødvendig for at opnå højere erfaring og udvikling, da den eksisterende viden i handling angiver rammerne for refleksionen, og for at undgå, ”det plejer at virke”.

Mental simulation og refleksion er svære at afskille. Udsagnene illustrerer, at indsatslederen forestiller sig, hvordan forløbet bliver, ser ind i fremtiden, og på baggrund af denne forestilling kan der træffes en beslutning. Endvidere viser udsagn, at beslutningen revurderes kontinuerligt i indsatsforløbet, og derfor må der ske refleksion i handling. Som nævnt kan der argumenteres for at refleksion og forestillingsevne sker på baggrund af erfaringen i situationen. Der er dog eksempler på, at indsatslederne fastholder deres første beslutning, og ikke griber til refleksion i handling.

Derudover viser udsagn, at man ikke helt kan fraskrive sig den emotionelle tænkning. Denne tænkingsform kan blive så stærk, f.eks. ved tilknytning til tilskadekomne eller ved tilskadekomne børn, at indsatslederen får ”tunnelsyn” og mister evnen til kognitiv tænkning og refleksion i handling, hvilket har betydning for beslutningstagning.

Grundlaget for indsatslederens bedst mulige beslutning kan forklares ud fra følgende model i figur 07.

Figur 07; ”Grundlaget for indsatslederens bedst mulige beslutning”.



Som det kan ses, er modellen ændret på baggrund af undersøgelsen. Her fremhæves forskelle fra den tidligere model. Forklaring følger bagefter.

- Faktoren faretruende situation ændres til ”faremoment”
- Improvisation indgår
- Mental simulation er ændret til ”forestilling”
- Faktoren socialt pres er ændret til samspil
- Emotionel indgår
- Metakognition indgår

Disse ændringer skal ses i lyset af undersøgelsen, og ud fra udsagnene kan der argumenteres for følgende;

- Faretruende situation er nærmere et faremoment i konteksten
- Improvisation hænger tæt sammen med intuition. Grunden til at improvisation også indgår, er at intuitionen først fremkommer umiddelbart, når der er behov for at træffe en improviseret beslutning, f.eks. i komplekse situationer. Improvisation er derfor en evne som anses som vigtig i beslutningsprocessen.
- Mental simulation er i spil. Det er evnen til at være proaktiv og fantasifuld. Begrebet ”forestilling” er derfor mere rammende og nemmere at håndtere.

- Socialt pres er ikke en væsentlig faktor der påvirker beslutningen. Tværtimod, så ses det sociale som noget positivt der medvirker til beslutningstagning. Indsatslederen inddrager mandskabets erfaringer i beslutningen. Samspil kan dog også opfattes negativt.
- Den emotionelle tænkning er kraftig. Den skal derfor indgå som en del af beslutningsprocessen. Det vil dog være sjældent at den fremtræder.
- Metakognition er refleksion over handling. Dvs. egen evne til at bearbejde og lære af tidligere situationer. Metakognition har ikke direkte betydning for beslutningsprocessen, men nærmere indirekte og før selve hændelsen sker.

Derudover så viser undersøgelsen at der er to parametre, som er primære med en overordnet betydning, faktoren *tidspres* og den kognitive proces *erfaring*. Disse to har en afgørende betydning for hvordan faktorer og kognitive processer er i spil i beslutningsprocessen. Alle faktorer og kognitive processer ses dog fortsat i direkte og indirekte påvirkning med hinanden. De er gensidige og afhængig af konteksten.

Den emotionelle tænkning er i modellen placeret ved de kognitive processer, da det skal ses som en vekselvirkning mellem den kognitive og emotionelle tænkning, dvs. ”*kommer tanken før følelsen*” eller omvendt.

Dog kan der også være en form for modvirkning, dvs. at perceptionen eller den emotionelle tænkning kan ændre egen konstruktion af konteksten og dermed får det indflydelse på beslutningen. Eller erfaringen uden refleksion i/over handling over lang tid kan betyde, at indsatslederen selv risikerer at skabe et faremoment, som har betydning for beslutningen. En modvirkning kan også ske, hvis indsatslederen opfatter konteksten forkert på baggrund af perception, erfaring eller forestillingsevnen, og ikke griber til refleksion i handling. Derudover kan manglende refleksion i handling skabe faremomenter, da den første beslutning fastholdes.

5.0 Konklusion

Målet med specialet har fra starten af været at bringe ny viden frem inden for indsatslederens kontekst, dvs. skildre og undersøge grundlaget for den bedst mulige beslutning på udrykninger. Baggrunden og interessen for dette område var netop med udgangspunkt i, at området er mere eller mindre ukendt i redningsberedskabet, og at fokus på uddannelser og øvelser er på det faglige aspekt, og dermed ikke på indsatslederens beslutningsegenskaber. Derfor har følgende problemformulering været omdrejningspunktet i mit afsluttende speciale;

”På hvilket grundlag træffer indsatslederen den bedst mulige beslutning under en udrykning?”

Underspørgsmål:

- 1: Hvad er de væsentligste faktorer der påvirker beslutningstagning?
- 2: Hvilke kognitive processer er i spil ved beslutningstageren?

Ud fra den teoretiske forståelse samt eget kendskab til indsatslederens praksis udarbejdede jeg en ramme hvori jeg fremhævede mulige ydre faktorer som kan påvirke beslutningen samt mulige indre kognitive processer som er i spil ved beslutningstageren og beslutningstagning generelt set.

På baggrund af ovenstående teoretiske fremstilling, gennemførte jeg et empirisk studie, dvs. en kvalitativ undersøgelse af grundlaget for den bedst mulige beslutning. Her anvendte jeg fokusgruppeinterview, hvor jeg inddrog indsatsledernes historier og oplevelser omkring beslutningstagning. Indsatslederen fremkom med mange og forskellige fortællinger fra virkelige situationer og hændelser. Men undersøgelsen viste dog, at grundlaget for beslutninger består af mere end det først antagne. Indsatslederne kunne relatere sig til faktorerne og de kognitive processer, men der fremkom udsagn, som understreger, at der er andre og flere parametre, som har indflydelse på beslutningsprocessen og dermed grundlaget for beslutningstagning.

De empiriske data, dvs. udsagn fra fokusgruppeinterview, viser principielt at indsatslederens beslutning påvirkes væsentligt af tidspres som den primære. Tidspres er afgørende for, hvordan de andre faktorer påvirker beslutningen. Kun et faremoment kan stoppe tidspres. Et faremoment i situationen er derfor en afgørende påvirkning. Komplexitet ses også som en væsentlig faktor i undersøgelsen, og heri indgår der også en kognitiv evne til at improvisere og samarbejde med andre omkring beslutningstagning. Socialt pres forefindes på en udrykning, men indsatslederen oplever det nærmere som en styrke, dvs. en form for samspil, dialog og sparring i beslutningsprocessen.

De kognitive processer er i spil ved beslutningstageren, og undersøgelsen viser, at beslutningsprocessen består af flere kognitive parametre. Erfaringen er den primære, dvs. at erfaringen har betydning for, hvordan de andre kognitive processer er i spil. Erfaringen får derfor

indflydelse på hvad og hvordan den enkelte indsatsleder f.eks. anvender refleksion og mental simulation.

Refleksion er i spil i beslutningsprocessen og derudover sker der også refleksion efter endt handling. Omkring mental forestilling, så viser undersøgelsen at indsatslederne ser fremad, de er proaktive, altså en form for fantasi og forestilling over skadesudviklingen på udrykningen. Dog er der eksempler på at beslutningen fastholdes, dvs. at indsatslederen forestiller sig hvad der kan ske, men griber ikke til refleksion i handlingen og dermed ændrer beslutningen. Her har erfaringen også en negativ rolle i denne sammenhæng, da den erfarne ikke er kritisk i sin tænkning, dvs. at den erfarne gør som han plejer med risiko for fejl.

Selve intuitionen er i spil. Den kan dog ikke forklares, men intuitionen sker når der er behov for en improviseret løsning, eller ved refleksion i handlingen. Endvidere viser undersøgelsen, at evnen til improvisation indgår som en kognitiv proces, tæt forbundet med intuition. Derudover er der udsagn, som peger på, at den emotionelle tænkning har betydning for beslutningsprocessen, samt at metakognition er en del af en fremtidig beslutningstagning.

Faktorerne kan både medvirke og modvirke de kognitive processer, og omvendt.

For mit vedkomne synes der ingen tvivl om grundlaget for indsatslederen bedst mulige beslutning på en udrykning. Jeg mener på baggrund af undersøgelsen, at man kan argumentere for at parametrene *erfaring, refleksion, forestilling, intuition, improvisation, emotionel* anvendes gennem en kognitiv proces ved beslutningstageren. Derudover mener jeg, at de ydre faktorer *tidspress, samspil, faremoment og kompleksitet* har en afgørende betydning for, hvordan konteksten opleves, dette er dog igen med indflydelse fra den kognitive proces, hvor specielt erfaringen har en afgørende rolle for, hvordan faktorer og de kognitive processer kommer i spil i beslutningsprocessen.

Min egen selvforståelse, og dermed fortolkning og fremlægning af empiriske data, betyder at objektivitet i forhold til rollen som den undrende undersøger i et eller andet omfang er påvirket af det, jeg har erfaret gennem både den teoretiske skriveproces og ved praktisk indhentning af data. Endvidere har jeg i form af mit arbejde, stilling og funktion som indsatsleder, også indirekte indflydelse på gruppernes sociale relationer. Undersøgelsens resultat er fremkommet på baggrund af meget få interviews. Dog indgår hele indsatsledergruppen, dvs. 8 ud af 9. Derudover er det udelukkende Beredskabsstyrelsen Nordjylland der er taget udgangspunkt i. Undersøgelse kunne med fordel trianguleres, dvs. undersøgelsen søges gennemført ud fra samme metodik, f.eks. ved et andet beredskabscenter. Undersøgelsens pålidelighed kan afgøres ved at vurdere, hvorvidt den kan reproduceres i en anden sammenhæng, men omvendt kan man generelt ikke reproducere et kvalitativt interview, da præmissen konstant ændres.

6.0 Perspektivering

Jeg har i specialet forklaret begrebet beslutninger ud fra en beslutningsproces, som fører til handling. Den teoretiske antagelse er, at individet handler rationelt, og derfor anvendes der ofte modeller til analyse af beslutninger ud fra en rationel forståelse, dvs. at det forudsættes, at den enkelte vælger den beslutning, der maksimerer nytteværdien på baggrund af et fuldt kendskab til situationen og dens konsekvenser. Men den situation som indsatslederen står i, betyder, at beslutninger ofte bliver taget ud fra begrænset rationalitet, da indsatslederen træffer beslutninger under tidspres og uden fuld information om situationen og handlingsmuligheder, dvs. beslutningen træffes ud fra en begrænset viden om, hvilke konsekvenser den valgte beslutning vil have.

Forudsætningerne for at træffe en beslutning med fuld rationalitet er stort set aldrig opfyldt i praksis, dvs. at beslutningsprocesteorier omhandlende beslutninger ud fra et rationelt valg som primært ses i litteraturen ikke er fyldestgørende i praksis. Praksis består af mange flere ubekendte faktorer og processer, som betyder, at beslutningen sker ud fra en serie af beslutninger, hvor beslutningen er dynamisk og intuitiv, og ud fra en antagelse om, ”at det man lærer af i dag og tidligere tiders beslutninger, betyder noget for den næste beslutning”. Her får begrebet erfaring, også kaldet *læring*, en vigtig del af beslutningsgrundlaget.

Såfremt indsatslederen ved, hvad beslutningen består af, dvs. hvilke faktorer der påvirker og hvilke kognitive processer der er i spil, kan organisationen forsøge at forstå hvordan og hvorfor *vi* foretog denne beslutning og på hvilket grundlag. En sådan beslutningsevaluering er en forudsætning for at lære af situationen, dvs. udvikle en bevidst form for refleksion over handling sat i system. For ved *vi*, på hvilket grundlag beslutninger er truffet, kan det give nye og flere handlemuligheder. Det man ikke er bevidst om, kan man derimod ikke ændre systemisk.

Det er vigtigt, at redningsberedskabet fortsat har fokus på begrebet beslutninger. Området er gennem dette speciale blevet belyst ganske lidt ud fra en bestemt metode, men der må være en almen interesse i redningsberedskabet for at forstå, hvorfor indsatsledere tager de beslutninger de gør, og dermed handler som de gør. Den eksisterende beslutningsteori, situationsbedømmelsen med fokus på rationel beslutning, bør beriges yderligere og revurderes på sigt. Den viden der er fremkommet gennem dette speciale kunne kvalificere en kommende undersøgelse på en værdifuld måde.

7.0 Referencer

Det markerede er primær litteratur.

Aakrog, Vibe. 2004/4. *Vi ved jo ikke hvad der sker i løbet af en arbejdsdag – transfer i forskellige praksissituationer.* Tidsskrift for arbejdsliv 6. årg.

Andersen, IB. 2003. *Den skinbarlige virkelighed – vidensproduktion inden for samfundsvidenskaberne.* Forlaget samfundslitteratur.

Beredskabsstyrelsen 2009. *Indsatstaktiske retningslinjer for indsatsledelse.* ISBN 978-87-91590-28-3.

Beredskabsstyrelsens årsrapport. 2010. Udgivet af Beredskabsstyrelsen.

Bakke, Frode Jørgen & Fivelsdal, Eigil. 2002. *Organisationsteoriens klassikere.* Handelshøjskolens forlag.

Bakke, Frode Jørgen & Fivelsdal, Eigil. 2002. Organisationsteori, struktur, kultur, processer. Handelshøjskolens forlag.

Brehmer, B. & Allard, R. 1991. *Real-time dynamic decision making- Effects of task complexity and feedback delays.* Chichester: Wiley.

Brinkmann, Svend & Tanggaard, Lene. 2010. Kvalitative metoder. Hans Reitzels Forlag.

Busemeyer, Jerome R. 1999. *Dynamic Decision Making.* Indiana University.

Cohen, Marvin S. Freeman, Jarad T. 1993. *Improving Critical Thinking.* Cognitive Technologies, Inc. Arlington, VA.

Dewey, John. 2009. *Hvordan vi tænker.* Forlaget Klim. (oversat til dansk fra Dewey biblioteket)

Hylsberg, Hanne. Meyer, Michael. Stordal, Kirsten. 2000:55-62. *Anvendt psykologi.* Gads forlag.

Kristensen, Søren & Krogstrup, Hanne Kathrine. 1999. *Deltagende observation – introduktion til en forskningsmetodik.* Hans Reitzels forlag.

Kvale, Steiner & Brinkmann, Svend. 2009. Interview-introduktion til et håndværk. Hans Reitzels forlag

Nielsen, Peter. 2007. *Produktion af viden - en praktisk guide til samfundsvidenskabelige metode.* Nyt teknisk forlag.

Nemeth, Christopher & Klein, Gary. 2010. The naturalistic decision making perspective. Co John Wiley & Sons, Inc.

Klein, Gary. 2008. *Naturalistic Decision Making.* Human Factors, Vol. 50, nr. 3.

Klein, Gary. 2007. *Flexecution as a Paradigm for Replanning,* Part 1+2. Vol 22, Nr. 5.

Klein, Gary. 1998. Sources of power-how people make decisions. Massachusetts Institute of Technology.

Koester, Thamas og Frandsen, Kim.(red.) 2009. *Introduktion til psykologi, teori, anvendelse, praksis*. Forlaget Frydenlund.

Lyng, Henrik. 1998. *Indsats- og katastrofepsykologi, 2. udg.* BRS. IBN: 87-89121-57-0.

Mendonca, David. Beroggi, Giampiero. Wallace, William. 2001. *Dicission support for improvisation during emergency response operations*. Int. J. Emergency management, Vol 1. Interscience Enterprises. S.30-38.

Olsen, Svend Erik. 2003. *Beslutningstageren under pres*. Militært tidsskrift nr. 4.

Politikkens Filosofi. 1983. *Politikkens filosofi leksikon*. Politikkens forlag.

Rake, Eivind L. 2008. *Crisis Management - Coping and decision making on-scene*. Doctoral Thesis. Faculty of Science and Technology Department of Industrial Economics, Risk Management and Planning. University of Stavanger.

Rake, Eivind L. & Njå, Ove. 2009. *Perceptions and performances of experienced incident commanders*. University of Stavanger, Stavanger, Norway.

Rienecker, Lotte. Jørgensen, Peter S. 2006. *Den gode opgave*. Forlaget samfundslitteratur. Redningsberedskabets statistik. 2011. Udgivet af Beredskabsstyrelsen.

Scavenius, Camilla. 1995. *Transfer – hvordan viden of færdigheder overføres fra en situation til en anden*. København, Danmarks lærehøjskole.

Schön, Donald. 1983. Den reflekterende praktikker – hvordan professionelle tænker når de arbejder. Forlaget Klim. Dansk udgave 2001.

Schön, Donald. 1987. *Educating the Reflective Practitioner*. San Francisco: Jossey-Bass

Schraagen, Jan Maarten & Ven, Josine G.M. 2008. *Improving Decission Making in Crisis Response Thought Crtical Thinking Support*. Jounal of cognitive Engineering and Decision making, Vol. 2, nr. 4. S. 311-327.

Scott, David & Usher, Robin. 2009. *Uddannelsesforskning; data, metoder og teori til undersøgelse af uddannelser*. Forlaget Klim.

Sjöberg, Misa, Walleneius, Claes & Larsson, Gerry. 2006. Ledarskab och beslutsfattande under stress vid komplexa räddningsinsatser. Forsvarshøjskolen.

Svensson, Stefan, Cergårdh, Erik, Mårtensson, Ola. 2009. Taktik, ledning, ledarskab. Myndigheten för samhällsskydd och beredskap.

8.0 Vedlagte bilag

Bilag 1 Introduktion til fokusgruppeinterview

Bilag 2 Fokusgruppeinterviewguide

Bilag 3 Analyseskema

Bilag 4 Anmodning om fokusgruppeinterview

Bilag 1, Introduktion til fokusgruppeinterview

Herunder, (inspiration fra Kvale og Brinkmann 2010:130), viser hvorledes interviewet startes, derefter følger selve metoden for afholdelse af interviewet (Bilag 2).

- Hvad kommer der til at foregå i dag? Her orienterer jeg om problemstillingen med udgangspunkt i den indledende fortælling. (specialets indledning)
- Dette interview er anderledes end det, man normalt forbinder med at bliver interviewet hvor interviewereren stiller en masse spørgsmål hele tiden.
- Nu er det mest jer, der skal snakke og diskutere med hinanden
- Jeg har nogle hovedemner som jeg vil præsentere undervejs i interviewet
- Forestil jer at I sidder derhjemme og drikker kaffe og får en snak om emnet
- Jeg er først og fremmest interesseret i jeres erfaringer, oplevelser og fortællinger – IKKE bare jeres holdninger. Meget gerne **eksemplificerer** jeres oplevelser og fortællinger.
- Alle oplevelser er lige vigtige og der findes ikke forkerte og rigtige svar
- Der er afsat ca. 1½ time til interviewet.

Bilag 2, Fokusgruppeinterviewguide

Undersøgelsesspørgsmål	Interviewspørgsmål
<p>Problemformulering:</p> <p>På hvilket grundlag træffer indsatslederen den bedst mulige beslutning under en udrykning?</p> <p>Underspørgsmål:</p> <p>1: Hvad er de væsentligste faktorer der påvirker beslutningstagning?</p> <p>2: Hvilke kognitive processer er velegnet for beslutningstageren?</p> <p><i>Introduktionen præsenteres med fokus på oplevelser, historier, fortællinger.</i></p> <p><i>De fire mulige faktorer præsenteres som hovedoverskrifter undervejs i interviewet. De skal samtidig bruges til at få de bedste oplevelser og fortællinger frem.</i></p> <p><i>Under samtalen er der fokus på kognitive processer.</i></p>	<p>Hvad kommer der til at foregå i dag?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Her orienterer jeg om problemstillingen med udgangspunkt i den indledende fortælling (min narrative motivation til gruppen) • Dette interview er anderledes end det, man normalt forbinder med at bliver interviewet hvor interviewereren stiller en masse spørgsmål hele tiden. • Nu er det mest jer, der skal snakke og diskutere med hinanden • Jeg har 5 hovedemner som vi skal igennem • Forestil jer at I sidder derhjemme og drikker kaffe og får en snak emnet • Jeg er først og fremmest interesseret i jeres erfaringer, oplevelser og fortællinger – IKKE bare jeres holdninger. Eksemplificer. • Alle oplevelser er lige vigtige og der findes ikke forkerte og rigtige svar • Der er afsat ca. 2 timer til interviewet
<p>Tidspres, dvs. en kritisk situation hvor indsatslederen skal træffe en beslutning hurtigere end han selv ønsker det, da udeladelse kan forværre situationen.</p>	<p>Kan i komme i tanke om en indsats hvor tidspresset har betydet noget for beslutningen? (F.eks. behov for at redde nu og her, som resulterer i en hurtig beslutning)</p> <p>Hvordan foregik det? Eksemplificer</p> <p>Hvad gjorde du i situationen? Eksemplificer</p> <p>Hvilke overvejelser lå bag denne beslutning?</p> <p>Hvad tænker i andre om det? (gruppediskussion)</p>
<p>Faretruende situationer dvs. en kritisk situation hvor konsekvensen af beslutningen kan have betydning for sikkerheden.</p>	<p>Kan i komme i tanke om en indsats hvor der har været faretruende situationer som har betydet noget for beslutningen? (F.eks. ved et kemisk uheld eller risiko for bygningskollaps m.m.)</p> <p>Hvordan foregik det? Eksemplificer</p> <p>Hvad gjorde du i situationen? Eksemplificer</p> <p>Hvilke overvejelser lå bag denne beslutning?</p> <p>Hvad tænker i andre om det? (gruppediskussion)</p>

<p>Kompleksitet, dvs. der skal tages en beslutning, hvor det er meget vanskeligt at gennemskue den opståede kritiske situation.</p>	<p>Kan i komme i tanke om en indsats som har været meget kompleks? (F.eks. en større indsats hvor det er svært at gennemskue alt før beslutningen træffes)</p> <p>Hvordan foregik det? Eksemplicer</p> <p>Hvad gjorde du i situationen? Eksemplicer</p> <p>Hvilke overvejelser lå bag beslutningen?</p> <p>Hvad tænker i andre om det? (gruppe)</p>
<p>Socialt pres, dvs. mandskabet har en vis forventning til den beslutning der skal tages eller til at der skal tages en beslutning.</p>	<p>Kan i komme i tanke om en indsats hvor mandskabet havde forventning om at der skulle træffes en beslutning?</p> <p>Hvordan foregik det? Eksemplicer</p> <p>Hvad gjorde du i situationen? Eksemplicer</p> <p>Hvilke overvejelser lå bag denne beslutning?</p> <p>Hvad tænker i andre om det? (gruppe)</p>
<p>På hvilket grundlag træffer indsatslederen den bedst mulige beslutning på skadestedet?</p> <p>Er der emner og områder som åbenlyst ikke er kommet frem i interviewet?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Kognitive processer 	<p>Vi er kommet til den afsluttende gruppediskussion.</p> <p>Her skal gruppen diskutere følgende;</p> <p>”På hvilket grundlag træffer indsatslederen den bedst mulige beslutning på skadestedet?”.</p> <p>Hvilken rolle synes i ens erfaring har på skadestedet? Er der forskel på den erfarne og uerfarne beslutning?</p> <p>Hvad tænker i om intuition? Dvs. evnen til at træffe en umiddelbar beslutning?</p> <p>Hvilken betydning synes i refleksion spiller som en del af indsatslederens beslutningsegenskaber?</p> <p>Forestiller i jer hvordan beslutningen forløber rent praktisk inden eller evt. efter en befaling/ordre?</p> <p>Har i andre emner, synspunkter, ideer, tanker o.l. som i sidder og brænder inde med? Er der noget jeg har glemt eller overhørt?</p>

Emnet omhandler:

”hvordan træffer vi beslutninger på en udrykning?” – dvs. hvad er det egentligt der sætter os i stand til at træffe de rigtige beslutninger på skadestedet?

Meningen med undersøgelsen er at synliggøre;

- hvad der påvirker beslutningstagning
- hvilke personlige parametre indgår og har indflydelse på selve beslutningen og dermed opgaveløsningen

Introduktion til gruppen.

Alarmsirenen lyder. Nu skal det gå stærkt. Brandfolk og køretøjer skal af sted til et endnu ukendt sted og opgave. Meldingen er ”byggningsbrand-industribygning”. Beslutter hvilke køretøjer og mandskab der skal medbringes og kalder op til holdlederen som iværksætter. Første køretøj afgår hurtigt og resten følger med. Under udrykningskørsel vurderes om der skal tages kontakt til andre myndigheder og der bliver kastet et hurtigt blik på diverse opslagsværk. Allerede ude på hovedvejen kan branden og en kraftig røgfane ses, og ved ankomst til skadestedet ses mange forvirrede mennesker. Er der mennesker i fare? Hvor mange er på arbejde? Skal der evakueres? Hvad med de folk i nabobygningerne i røgfanen, skal de evakueres? Hvor brænder det henne i fabrikken? Og kan branden brede sig? Hvad indeholder fabrikken af farlige stoffer? Hvilket produkt fremstiller fabrikken? Er der en fabriksansvarlig som ved noget? Hvordan er adgangsvejene til fabrik og er bygningen sikker? Er der andre særlige farer? Og hvilke opgaver skal prioriteres? Der træffes en hurtig beslutning som videregives til holdlederen og han iværksætter straks. Der tilkaldes yderligere mandskab. Virker førsteindsatsen nu som forventet? Bliver folk evakueret? Breder branden sig? Er der styr på de særlige farer? Kan brandmandskabet løse opgaven? Nu kommer politiet og lægen. De skal briefes. Hvor er fareområdet? Hvor skal kommandostade, kontaktpunkt, opsamlingsplads, behandlingsplads, ambulancevej etableres henne? Hvad med pressen? Indsatsens revurderes igen. Forløber tingene som forventet eller skal der rettes til og ændres? Ovenstående tankeprocesser sker kontinuerligt de næste mange timer indtil der er helt styr på industribranden, slangerne kan pakkes sammen, og bilerne kan trille hjem igen for at være klar til næste ud kald.

Faktor 1:

Tidspres, dvs. en kritisk situation hvor du skal træffe en beslutning hurtigere end du selv ønsker det, da udeladelse kan forværre situationen.

Kan I komme i tanke om en indsats hvor tidspreset har betydet noget for beslutningen?

FOKUS på historier fra indsatser, jeres egne erfaringer og oplevelser.

Faktor 2:

Faretruende situationer, dvs. en kritisk situation hvor konsekvensen af beslutningen kan have betydning for sikkerheden.

Kan I komme i tanke om en indsats hvor der har været faretruende situationer som har betydet noget for beslutningen?

FOKUS på historier fra indsatser, jeres egne erfaringer og oplevelser.

Faktor 3:

Kompleksitet, dvs. der skal tages en beslutning, hvor det er meget vanskeligt at gennemskue den opståede kritiske situation.

Kan I komme i tanke om en indsats som har været meget kompleks?

FOKUS på historier fra indsatser, jeres egne erfaringer og oplevelser.

Faktor 4:

Socialt pres, dvs. mandskabet har en vis forventning til den beslutning der skal tages eller til at der skal tages en beslutning.

Kan I komme i tanke om en indsats hvor mandskabet havde forventning om at der skulle træffes en beslutning?

FOKUS på historier fra indsatser, jeres egne erfaringer og oplevelser.

Afslutning.

Her skal gruppen diskutere følgende;

**”På hvilket grundlag træffer
indsatslederen den bedst mulige
beslutning på skadestedet?”**

- Hvilken rolle synes i ens erfaring har på skadestedet? Er der forskel på den erfarne og uerfarne beslutning?
- Hvad tænker i om intuition? Dvs. evnen til at træffe en umiddelbar beslutning?
- Hvilken betydning synes i refleksion spiller som en del af indsatslederens beslutningsegenskaber?
- Forestiller i jer hvordan beslutningen forløber rent praktisk inden eller evt. efter en befaling/ordre?
- Har i andre emner, synspunkter, ideer, tanker o.l. som i sidder og brænder inde med? Er der noget jeg har glemt eller overhørt?

Bilag 4, Analyse skema

Fokusgruppeinterview 1+2 er foretaget henholdsvis den 12.+22. april 2012.

Transskribering er foretaget af Martin Kondrup Knudsen.

Udsagn er hentet fra den fulde transskribering. Den fulde transskribering vedlægges dog ikke specialet, da analyseskemaet viser strukturen i den endelige fortolkningsproces. Kodning henviser til den fulde transskribering.

Kategori	Udsagn	Meningskondensering	Fortolkning og analyse
Tidspres	1.1: Hvis der er overhængende fare eller mennesker i fare. Ja, men hvis vi kommer til en markbrand, så synes jeg ikke tiden spiller den store rolle.	Forskellige former for tidspres	Tidspres betydning
	1.2: Alle beslutninger som skal træffes under tidspres kan blive påvirket af det hvis du ikke har været igennem alle de overvejelser der lægger til grund for en beslutning. Det er jo derfor at f.eks. indsatsledere lægger nogen helt faste rutiner omkring hvad man skal igennem situationsbedømmelsen, for at kunne træffe nogle hurtige beslutninger på et veludbygget grundlag.	Påvirkning pga. tidspres Brugen af situationsbedømmelse	Serie af beslutninger
	1.3: I det øjeblik at du får af vide der er lang kørevej, så synes jeg sker noget i oppe ens hoved hvor du ligesom begynder at tænke tingene igennem, f.eks. når man kører over Vejlerne og skal til en stor brand i Løgstør, Løgstør rør, den lange - lange kørevej, og man kan følge branden over vejlerne, så har man tid til at tænke over tingene. Det er en helt anden situation hvis det sker tæt på.	Rationel beslutning VS Begrænset Manglende forberedelse	
	1.4: Jeg kan faktisk godt komme med et eksempel på tidspres. Det er faktisk starten på Stenbjerg branden. Hvor vi kommer derud, der kører de første køretøjer derind og branden er sådan set begyndt at løbe, og så skal der bare vand på hurtigt. Så tager vi førstehjælpsslangen og det resulterer så i at branden bliver ved med at løbe og vi får den ikke bremsat, og vi kan ikke nå længere med førstehjælpsslangen. Hvor at hvis vi havde haft god tid, så havde vi måske taget en BC udlægning, for den kunne vi bare forlænge hvis der blev behov for det. Det er jo sådan et eller andet med, at vi skulle hurtigst muligt have vand på, så vi tager førstehjælpsslangen. Det har så en konsekvens længere henne. Hvis man havde haft bedre tid, så havde vi taget en anden løsning, som havde været mere fleksibel.	Beslutningens konsekvens Dårlig beslutning Ikke proaktiv Rationel VS begrænset	Tidspres Refleksion OH
	1.3: Jeg har også et eksempel fra min tid i Svendborg kommune. Hvor jeg kørte som indsatsleder. Og hvor jeg skulle ændre min beslutning, i forhold til det jeg regnede med til at starte med. Det er fordi jeg boede tæt på hvor branden er, 200 meter til Mac D. som brænder. Jeg kører hurtigt, og jeg er der lang tid før første sprøjte kom. Det startede med en lille brand udenfor i nogle legeredskaber, i nogle bolte, de her glatte bolte, og i første omgang er det egentlig bare en brand som skal slukkes. Men der går lang tid før sprøjten kommer, og lidt før sprøjten kommer, knalder branden ruderne og går ind i bygningen. Der er jeg nødt til at ændre hele min tankegang omkring ens procedurer, tanker, omkring særlige	Brandforløbet ændrer sig. Følelse af at vente og komme i gang Serie af beslutninger Ændre tankegang	Refleksion IH+OH Forestilling Tidspres

	<p>farer indeni butikken i forhold til de særlige farer som ikke var før branden gik ind i butikken. Det er et eksempel på at vi er nødt til nogen gange at tage nogle nye beslutninger ud for det scenarie der opstår</p> <p>1.2: Det der med at træffe beslutninger under tidspres, altså, der vil jeg godt nævne stensbjerg branden igen, sådan noget som vandforsyning. Man er måske tilbøjelig til, hvis man er under tidspres, at træffe en beslutning her og nu, men som ikke rækker frem i tid. Man tager noget vandforsyning der lægger lige tæt lidt på, selv om der ikke er ret meget vand, det er en lille dam, men det havde måske været fra starten af og have overlegen vandtransport kapacitet og så tager vand 2 km, eller 1½ km. derfra, hvis vi så havde haft sådan en kontinuerlig vandforsyning. For det som det ender ud i, det er, at der er begrænset vandforsyning og vi løber tør på et tidspunkt. Og så lige pludselig og vi nødt til at starte forfra igen, og så er man bagud i sin planlægning i stedet for at være på forkant.</p> <p>2.4: Og det er vel også noget at gøre med at vi ikke er særlig gode til at sælge, f.eks. ved stensbjerg branden. Der bliver man nødt til at for at få en ordentlig vandforsyning, at sælge nogen skov, altså forstå mig ret, branden vil arbejde sig ind i løbet af den tid det nu vil tage og lave en varig vandforsyning. Og det er fordi at man i førsteindsatsen, der har man rimelig kort tid, og man når ikke at ofre et eller andet for at komme rigtigt i gang.</p> <p>2.2: Det tror jeg, både det du beskriver, men jeg tror også at tidspres, det er også ofte kortsigtede beslutninger.</p> <p>1.4: Når man først har fået rullet alle slangerne ud, så får man dem ikke flyttet. Fordi så står de der. Og det er jo ikke fordi man ikke har tid nok bagefter, det er jo under tidspres, man føler lidt man ikke har overskud til at rulle det hele sammen igen, for at komme videre.</p> <p>1.3: Det betyder også noget omkring ens første vurdering af situationen. Første indskydelse er mange gange den rigtige. Det er nok på baggrund af ens viden og kunnen og erfaring man har opnået gennem årene. De beslutninger man ofte tager viser sig i virkeligheden at være de rigtige. Fordi man har træningen og har erfaringen i at kunne tage de beslutninger.</p> <p>1.3: Den første indsats jeg kommer til at tænke på er færdselsuheldet ude på Åsvej som jeg var med til december. Det er den korte køreafstand der gør at man ikke nødvendigvis kan være 100 % forberedt når man lander. Men når det så er sagt, så var der jo en given opgave der skulle løses. Sådan og sådan. Men det var mere at den forberedende faktor i forhold til en kort køreafstand, og en kompleks opgave. Der var ikke så meget at beslutte, da der var menneskeliv som var i overhængende fare. Der er altså ikke tid til at tænke alle mulige scenarier og alle muligheder igennem for at løse opgaven. Når man lander efter 3 min. og så har du så en bil foran dig som betyder man skal beslutte sig hvad man gør.</p>	<p>Her og nu beslutning</p> <p>Ej proaktiv</p> <p>Den nemme løsning</p> <p>Sælge/ofre</p> <p>Nu og her</p> <p>Ændre ikke beslutning</p> <p>Første beslutning er god</p> <p>Tidspres pga. personfare</p> <p>Prøver sig frem</p> <p>Ikke en standard</p>	<p>Forestilling</p> <p>Refleksion OH</p> <p>Et tabu</p> <p>Socialt pres</p> <p>Tidspres indre proces</p> <p>Tidspres betydning</p> <p>Serie af beslutning</p> <p>Fastholdelse af beslutning</p> <p>Intuition</p> <p>Erfaring</p> <p>Refleksion IH</p> <p>Serie af beslutning</p> <p>Improvisation</p> <p>Intuition</p> <p>Transfer</p>
--	---	--	--

	<p>Der hiver du jo så de rutiner frem som du har i bagagen. Køretøjet ser sådan og sådan ud. Der er jo ingen standard. Vi prøver og ser om man ikke gøre det sådan. Og det er sjældent i virkeligheden at standardsituationer kan være, det kan godt være man i tinglev og på skolen, men det ser sjældent ud som i virkeligheden. Så der er et tidspres. Der var et lille tidspres. Men mest i at være klar til opgaven, nå at være klar. Hvorimod hvis vi nu kører til hjørring hvor vi har 2 timer frem, så har du meget mere tid til at forberede og være klar til at hvad du skal bruge i scenariet, her lander du lige med det samme. Så i min verden, så er tidspres i forbindelse med udrykninger afstanden en af dem.</p> <p>1.4: Jeg tænker også at det har betydning med tidspres, man skal have en eller anden faglig indsigt, men når man virkelig er tidspres, så handler man ud fra noget tidligere indlært, men noget man har i rygsækken uden at man kan tænke ret meget over det. Jeg har et eksempel fra udlandet af, hvor man skal handle nu. Der tænker man ikke lærebøgerne igennem, der bruger man logisk sans. Det kan godt være man anvender det der er indlært fra lang siden bruges. Jeg kommer kørende som konvojleder, der springer nogen ud på vejen, hvad gør man? Stopper man, kører man ud i rabatten med risiko for miner. Der har man ikke tid til at sætte sig ned og tænke over hvad man har lært, der handler man bare på automatik. Der har man 1. sek. Der er det noget man skal have på rygraden.</p> <p>2.1: Vil beslutninger ændres hvis du havde god tid? Tænkte du bagefter, hvis du havde haft 5 min. ville i så tage en anden beslutning</p> <p>2.3: Måske en mere sikker løsning. Det er svært at sige. Vi gjorde jo det vi fandt som det eneste rigtige i situationen, og man kan ikke på forhånd tage en beslutning før du ved hvordan det ser ud. Man kan ikke sige man gør sådan, for hvis ”den” nu vender modsat af hvad man troede eller der lå noget ovenpå når passer det ikke sammen. Der var stort set intet der forgik efter lærebogen. Der var ingen skoleløsning. Det har lidt med kompleksiteten at gøre, men også med det tidspres.</p> <p>2.3: Det er da man har på rygraden. Vi er nødt til at gøre sådan og sådan. Logisk af hensyn til opgaven og situationen. Og det er da klart at havde der været times kørsel og man havde noget at få nogle flere oplysninger, f.eks. lastbilen lægger ovenpå, den ser sådan og sådan ud, så kunne det da godt man kunne nå at tænke man kunne gøre sådan. Sådan var det bare ikke. Det er jo altså mange, at man handler ud fra det man ser go den erfaring man har. Og det er nødvendigvis ikke efter bogen.</p> <p>2.3: Om det er den rigtige beslutning? Det gør jeg ved at se om det lykkedes det jeg har sat i søen. Her var det om kranen kunne løfte lastbilen, og havde vi ikke kunne løfte den, så havde det været den forkerte beslutning. Men vi kunne løfte lastbilen og trække den anden bil ud. Det var den situation som gjorde at vi gjorde sådan. Jeg tror det handler meget om at man er meget fokuseret på opgaven samtidig med at man har nogle faglige teoretiske ting med.</p>	<p>Rygrads viden</p> <p>Lærebøger</p> <p>Fastholdelse af beslutning</p> <p>Rationel VS begrænset</p> <p>Prøver sig frem</p> <p>Ud fra bedste evne</p> <p>Evaluering af beslutning</p> <p>Fokus</p>	<p>Transfer</p> <p>Erfaring</p> <p>Improvisation</p> <p>Intuition</p> <p>Transfer</p> <p>Improvisation</p> <p>Erfaring</p> <p>Refleksion IH</p> <p>Forestilling</p>
--	---	--	---

Fare-truende situation	<p>1.3: En vigtig ting, er at man ar så meget overblik, det her virker ikke, så må man gøre noget andet, man må ikke bare blive handlingslammet. Det er jo en form for refleksion. Og du følger så den sti.</p>	Overblik	Refleksion
	<p>2.2: Det bliver sådan lidt i min verden, binært, hvad er det mest rigtige. Hvad er det så nu der er det rigtige. Det er enten at sadle om, eller at fortsætte. Reducere mængden af ting der skal forvirre en i forhold til at beslutte og træffe.</p>	Gøre det nemt	Refleksion
	<p>2.3: Der tror jeg godt at tidspres kan være med til at revurdere ens beslutning. Det kan godt være at den beslutning man har sat i søen kan lykkes om en halv time, men nogen gange lykkes til efter 10 min. så du kan egentlig godt at have fundet den rigtige løsning, men tidspreset gør at det ændres.</p>	Proaktiv	Forestilling
	<p>1.3: Et klassisk eksempel jeg har oplevet, er at branden skal skæres her, men inden man så får rigget til, så er branden smuttet forbi, og så er man nødt til at tage en ny beslutning. Så skal branden skæres her i stedet for. Det er igen tidsfaktoren der spiller ind, der har vi så vurderet at man ikke kan nå at få stigen ind på plads, og så må man gøre noget andet.</p>	Tidspres betydning	Refleksion IH+OH
	<p>1.1: Vi står ikke og leder efter den rigtige løsning altid. Vi har også sparring med andre. En god ide. I stedet for det kun er mig. Jeg har været på indsatser hvor vi sammen finder løsninger. Men det har ikke så meget med tidspres at gøre.</p>	Sparring om beslutning	Samspil
	<p>1.3: Jo mere viden vi har til rådighed alle sammen, des bedre kan vi håndtere tidspreset. Des flere valgmuligheder har vi.</p>	Erfaring fra alle er god	Samspil
	<p>1.2: Man har valgmuligheder, men erfaringen gør også at man ikke har 10 forskellige løsninger</p>		
	<p>2. 4: Erfaringen er endnu er vigtige end den teoretiske viden man har tilegnet sig tidligere. Jeg tror man er skruet sådan sammen at det man har prøvet før, sådan ubevidst, så handler man ud fra det man ved virker. Der er jo altid en første gang, men næste gang, så kan man træffe beslutningen endnu hurtigere. Erfaringen træder mere i karakter end det teoretiske når beslutningen skal træffes. Altså derudover, så tror jeg også at ens følelser spiller ind, selvom man lærer, at det skal de ikke. Og det synes vi alle sammen at vi godt kan lægge til siden, så tror jeg at man vi alle sammen kan komme i nogle situationer hvor man ikke gør det man har lært i teorien, men gør noget andet, pga. forskellige ting som opstår i situationen, jeg tror ikke der nogen der kan ignorere et lille barn på vejen, sådan som man kan med en stendukke på øvelser. Og det har jeg også selv oplevet at man kommer til at træffe nogle beslutninger, hvor man bagefter kan se at det ikke var det rigtige at gøre, det var ulogisk set. Det havde med det helt store helikopterbillede været bedre at gøre noget andet.</p>	Følelser Man tror man handler bestemt i en bestemt situation	Emotionel Beslutningen påvirkes Indre pres

	<p>2.3: Alt er også situationsbestemt. Man kan måske godt køre efter bogen 100 %. Vi gør sådan her. Men hele situationen taler for at det nok er klogest at handle i den her retning. Et eksempel på det er jo da jeg var til jordskælv. Der var en som kun handlede efter bogen, og det passede slet ikke ind i det billede om miljø der var dernede. Det endte i konflikt. Det kunne være undgået hvis man havde gradbøjet reglerne en lille smule.</p> <p>1.1: Jeg tænker på at man er provokeret af at søge et bestemt mønster. Hvis vi ser noget vi har prøvet før, så handler vi også efter det. Vi husker jo. Hvis man ser et mønster, så handler vi efter det. Hvis det tidligere er gået godt, så gør vi det igen, så det passer sammen. Det er sådan vi plejer at gøre det.</p> <p>2.4: Ja jeg har et eksempel fra Seest (fyrværkeri) hvor en siger at jeg skal køle en container. Og så gør vi nogle timer. Indtil indsatslederen siger, ”nu løber vi” og så løber vi”. Og når man så sætter ned bagefter, så skulle man nok have sagt til ISL at ”hvorforskal vi køle den”, det er jo bare en container og hele området er evakueret. Det er et eks. hvor jeg efterfølgende nok synes jeg skulle have gjort noget anderledes, og hvor jeg lægger lidt under for det her system vi er i. fordi man et eller andet sted skal gå imod, eller stille kritisk spørgsmål. Det er et eks, hvor jeg efterfølgende nok ville have gjort noget anderledes i dag.</p> <p>2.1: Det er ikke så meget man kan sige. Det er ofte jeg tænker over det. Skulle mandskabet have haft røgdykkerapparat på efter 6 timer i let røg udenfor, eller i de situationer hvor vi har folk på loftet, og hvor der er kran henover.</p> <p>1.4: Der tror jeg også at det er erfaringen de gør at man helt sikker tænker at det går godt, så man i en lignende situation gøre noget andet anderledes næste gang. Jeg vil helt 100 % sige at jeg ikke ville gøre det i dag. Det er min erfaring, og ikke noget teoretisk indlært. Så jeg tror at den med at det gik godt at køre ud i rabatten, så gør man det igen, men den her gør at man efterfølgende tænker over det</p> <p>2.2: Man er mere påpasselig. F.eks. branden for nylig over på mors. Hvor en gik igennem taget. Jeg gør det aldrig igen, altså at der kommer en op på taget uden faldsikring. Beslutningen havde en konsekvens. En anden gang vil jeg agere anderledes. Det tror jeg.</p> <p>2.1: Jeg kan komme i tanke om den gang jeg var i Hurup hvor vi skulle rydde op i den der glasfiberepoxy fabrik. Der står vi i starten og prøver at udpege at fareområde, men da vi først kom igang, så vidste jeg at den her type polyesterharpisk, det lugter kraftigt, men er ikke meget farligt før høj koncentration. Så min tidligere erfaring fra arbejdstilsynet og de her virksomheder, så vidste jeg at vi godt kunne ændre fareområdet af praktiske grunde. Vi kunne godt gå helt tæt på, og kun lade rummet være fareområdet. Selvom der stod at der var en sikkerhedsafstand på 100m. Men så skulle vi jo stå langt væk. Det er jo et eksempel på det omvendte.</p>	<p>Se på det store billede, ikke kun regler</p> <p>Mønster genkendelse</p> <p>Rationel</p> <p>Faremoment</p> <p>Akut reaktion</p> <p>Faremoment</p> <p>Erfaringens betydning</p> <p>Faremoment</p> <p>Brugen af tidligere erfaring</p>	<p>Transfer VS improvisation</p> <p>Erfaring god VS dårlig</p> <p>Socialt pres</p> <p>Refleksion IH+OH</p> <p>Erfaring</p> <p>Transfer</p> <p>Erfaring</p> <p>Intuition</p> <p>Refleksion OH</p> <p>Ny erfaring</p> <p>Transfer</p> <p>Refleksion</p> <p>Socialt pres</p>
--	--	--	---

	<p>2.3: Der havde vi også en oppe på marerigården. Brandfolkene gik ind i fuld skruld, men pedellen gik med ind uden noget, og pegede lige hvor henne hullet var henne.</p> <p>1.1: Jeg har en modsat situation. Hvor jeg er under tidspres, men vægtede sikkerheden mest. Det var dengang det brændte nede på den forbrænding i Vildsund. Hvor XX var ved at mist tålmodigheden, da jeg ville have at de (mandskabet) skulle have faldsikring på inden de gik op på taget og slukkede. Og det tog lang tid før de var klar. Men jeg havde det sådan at taget bare kunne brænde, altså at der ikke kunne ske mere. Der gik jeg ikke på kompromis med sikkerheden.</p> <p>2.4: Det har jeg også prøvet. Det var på en gårdsammenstyrtning. Det var så glat at det tog temmelig lang tid at komme frem. Hvor jeg bad chaufføren om at køre forsvarligt, hvor der kom egentlig, - ikke en ond henvendelse fra BRS, men et spørgsmål om hvordan det kunne være det tog så lang tid at komme frem.</p> <p>1.2: Sådan som jeg lige forstår spørgsmålet. Er der en eller andet faretruende situation der kan fremtvinge en beslutning som egentlig indebærer et vist risikomoment. Hvis det er sådan at mennesker, dyr eller værdier, så er man måske villig til at træffe en anden beslutning som man godt er klar over indeholder en vis risiko ved.</p> <p>1.3: Jeg har prøvet en situation hvor jeg efterfølgende fik det til at løbe koldt ned af ryggen i forhold til at jeg havde taget, en måske efter de sikkerhedsmæssige aspekter, et for lavt. I forbindelse med risikoen for sammenstyrtningen uden ved XL tømmerhandel her sidste vinter. Hvor taget truede med at bryde sammen, og limtræskonstruktioner inde i hallen var ved at tilte. Der havde jeg folk oppe på skråtaget uden faldsikring. Efterfølgende tænkte jeg at de nærmest kunne være faldet ned. I situationen tænkte jeg ikke nærmere over det. Og det var først efterfølgende jeg fandt ud at det nok havde udgjort en eller anden faremoment, da de her lægter de træd på oppe på taget også var ødelagte. Allerede derude, efter en 1½ times indsats, gik det op mig. Men jeg skulle nok have vurderet anderledes</p> <p>1.1: Du tog dem jo ikke ned. Nu har jeg lige tænkt det samme, at vi tog faldsikring på. Når først beslutningen er truffet, så er det sjældent at vi ændrer den. Hvis der er helt overhængende fare, så er det noget andet, men er beslutningen først truffet, så holder vi fast.</p> <p>1.2: Det er rigtig nok, men jeg synes egentlig at man generelt i forbindelse med indsats, når man har en professionel vurdering og man er på et brandsted, der er nogle regler man skal overholde hjelm på, holde sig væk fra gavle og skorstene. Det synes jeg egentlig vi er meget bevidste om, når vi sender folk op i etagen, så synes jeg vi er meget, det er sådan at vi skal holde os på de sikre mure, spær. Men vi må også bare indrømme at det indeholder en vis risikofaktor. Der er fare ved at færdes på et brandsted, i forhold til at sidde på en</p>	<p>Erfaring dårlig da de slapper for meget af</p> <p>Faremoment</p> <p>Vægter faren mest</p> <p>Faremoment</p> <p>Forskel på fare og beslutningsproces</p> <p>Ser en fejl, men ændre den ikke over tid.</p> <p>Der er fastholdelse af beslutning</p> <p>Faremoment</p> <p>Erfaringen på skadestedet</p>	<p>Negativ erfaring</p> <p>Socialt pres</p> <p>Socialt pres</p> <p>Tidspres og personfare</p> <p>Tunnelsyn</p> <p>Refleksion IH ej anvendt</p> <p>Forestilling, men ingen refleksion</p> <p>Refleksion OH</p> <p>Erfaringens betydning</p>
--	--	---	--

Kompleksitet	<p>havestol i haven. Der er altså et eller andet her.</p> <p>1.3: Det har måske også noget at gøre med. Der er nogle eksempler fra tidligere, hvor nogle af brandfolkene gik på kompromis med sikkerhed, f.eks. i forhold til at gå på stiger. Efter 22 år som brandmand, så glemmer man måske at rudsikre stigen.</p> <p>2. 4: Jeg kan ikke rigtig komme med nogle eksempler. For mig er sikkerheden så dybt indbygget i mig. For uddannelsen gør så meget i sikkerhed og det er jo heller ikke mange år siden at arbejdsregler kom og de gør jo temmelig meget i dag. Så kan ikke komme et eller andet dødfarligt eksempel. Jeg synes egentlig vi er rigtig gode.</p> <p>1.3: Brosammenstyrningen, jo det var den selvfølgelig. Men igen havde vi en meget lang køretid. Så jeg kunne igen nå at tænke en masse inden jeg landene på stedet. Overordnet var stresset også taget af den da vi kom frem. Det tog lang tid. Der skulle selvfølgelig ske noget i forhold til den beton som størknede mere og mere, og kranen kunne ikke løfte den, så vi skulle skære os igennem. Komplex, der var ikke et utal af kompleksitet i den, det tog lang tid og der var etiske overvejelser, og så tidsfaktoren gjorde at jeg selv kunne nå at forberede mig</p> <p>1.3: Tidsfaktoren har meget stor betydning, på den måde man opfatter kompleksiteten på. Jeg har også prøvet de der situationer, i forbindelse med de der lænseopgaver, hvor de ringer og ringer og ringer og spørger om vi ikke kan ordne det. Her kan man ikke nå at tænke tingene igennem. Så bliver det jo kompleks. Selvom det er enkle opgaver, så bliver det komplekst. Fordi tidsfaktoren er imod os, vi skal tage beslutninger her og nu. Her gør det</p> <p>1.2: Man sidder med mange indput på samme tid. Noget andet er når man sidder i en situationen, og der er sket en masse, igen et flashback, på stenbjerg branden. På dag 2 hvor vinden vender. Der tror vi egentlig der er styr på, vinden vender og ilden springer. Og så brænder det bare over et stort område, hvor vi har styrker indsat, der er nogen der er ved at komme i klemme, vi har ikke nogen folk foran ilden, kun bagved ilden, og så er det lige pludselig rigtig rigtig mange ting. Men jeg synes det der så kommer ud af det der kompleksitet, det er at man så ligesom er klar til at tage de der lidt større beslutninger. Altså så er man måske bedre til at trække sig lidt væk fra det der køretøjsprincip, det er først fra det tidspunkt hvor vi begynder at se stort – helikopter, crahstenter, andre afdelinger osv. Det synes jeg egentlig er en af de ting, hvis man har sådan en stor kompleks en', så begynder man måske også at tænke i lidt større perspektiv</p> <p>2.2: Jeg har prøvet over i Løgstør. Hvor der var ammoniak. Fabrikken var så stor, og ammoniakken var inde midt i en hal. Og der er ammoniak oppe på taget. Og branden lægger heroppe (peger). Og for at komme fra den ene side til anden, var der faktisk ret langt, - 5 min, for at komme fra den ene side til anden side. Der følte man sig sgu godt nok lidt</p>	<p>Erfaring dårlig over tid</p> <p>Tidspres</p> <p>Opgaven meget svær</p> <p>Mange små opgaver gør det svært</p> <p>Holde hovedet koldt</p> <p>Tidspres</p> <p>Proaktiv</p> <p>Størrelsen betyder at man tænker stort. Ikke med det samme, men over tid.</p> <p>Svær opgave</p> <p>Utrolig sjælden</p>	<p>Erfaringens betydning, negativ</p> <p>Transfer</p> <p>Kompleksitet</p> <p>Etik dilemma ved døde</p> <p>Improvisation</p> <p>Kompleksitet</p> <p>Tidspres betydning ved flere opgaver</p> <p>Kompleksitet</p> <p>Refleksion OH</p> <p>Kompleksitet</p> <p>Samarbejde</p> <p>Samspil</p>
--------------	---	--	---

<p>Socialt pres</p>	<p>overvundet. Hvad er det lige der sker her, hvordan skal man lige gribe det her an? Hvor skal jeg have mit fareområde, sikkerhedsområde. Der var 3 ISL på, og så mig. Fordi vi også havde hvert sit område. Så var der slet ikke nogen tvivl om, det var uhyre svært at overvåge det hele alene. Bare så noget som at vurdere hvor lang tid vil det her tage? Skal vi have lys frem? Og skal beslutte noget for ham der skal køre indsatser senere. Det var så kringlet. Den bygning, lagerhallen, der lå så de her ammoniak rør. Så hvis kranen nu havde lavet hul i disse, så havde fareområdet nok været noget større. Konsekvensen hvis nu de fik fat i nogle rør er stor. Vejret var med os, havde der nu været en stiv pelikan, så havde det været noget andet og Løgstør by skulle nok evakueres.</p> <p>2.1: Jeg havde jo sådan hvor, ikke sådan komplekst, faretruende, fordi den var mere teknisk vanskelig. Rønbjerg havn hvor der er hydraulik olie i havnen. Det handler om at beskytte bassin. Det er vanskeligt at samle op. Vi koncentrerer os om det lettere. Men så er der noget olie ude på en mole. Og den mole er altså bare ikke sådan lige at kommer ud på, og hvordan skulle vi kunne suge olie med vores udstyr helt inde fra havnen. Måden vi løste det på var via sparring med hinanden. Der fandt vi på en enkelt løsning, vi tog simpelthen båden og lavede den til en oileprammer så skulle vi kun flytte komara miniskimmer(en maskine). Så kunne den stå derude og så samle olie op på båden, og båden kunne så sejle ind til havne kanten. Det skulle vi lige have fantasi til at løse opgaven. På sin vis kompleks.</p> <p>1.1: Her havde XX erfaring, og sammen fandt vi en løsning. Men det kunne ligeså godt have været en menig mand. At vi kommer på at bruge båden som olieprammer er ikke noget nogen tidligere har prøvet, eller nok kommer til at prøve.</p> <p>2.4: Motorvejsbroen var også meget kompleks. Pga. at alt det her beton som her den omkomne lå i, det var jo ved at blive stift fra navlen og op ad. Og de her wirer var meget i spænd, og når man saver dem over over så gør de sådan her (viser), Og dem var der rigtig mange af. Men vi var under tidspres, da vi gerne ville have ham ud inden det beton størknede. Så der var faktisk kompleks. Fordi det var temmelig farligt at begynde at save de her stålwire over. Og den blev løst ved igen, at flere ISL og holdledere inkl. mig selv – at vi alle sammen, holdte små møder og sparrede og snakkede om, og kom med ideer til hvad man kunne gøre her. Der var ingen der havde en løsning på det. men det var en meget kompleks opgave, og den blev løst ved sparring</p> <p>2.3: Det er mest for mandskabet. Vi er nervøse. Der er brand og der sker en masse. Og mandskabet sidder bare og venter. Vi skal jo lige situationsbedømme, og vurdere det hele. Der kan man sådan godt lige mærke at de ånder dig i nakken ”de vil fanne godt i gang”. Det er vil lidt det der, at der er et tidspres, de vil godt i gang med at lave noget, i stedet for bare at stå og kigge.</p>	<p>Konsekvenser ved beslutning</p> <p>Perception</p> <p>Svær opgave. Ikke prøvet før.</p> <p>Brugen af andres færdigheder</p> <p>Svær opgave</p> <p>Ingen løsning</p> <p>Ingen vidste noget</p> <p>Risiko for fare i opgaveløsning</p> <p>Etik/følelser ved personfare. Skadestedet for en anden karakter.</p> <p>Mandskabet vil arbejde</p>	<p>Improvisation er løsninger</p> <p>Intuition</p> <p>Samarbejde og sparring</p> <p>Improvisation</p> <p>Erfaringens betydning</p> <p>Samspil</p> <p>Kompleksitet</p> <p>Samspil om opgaveløsningen</p> <p>Improvisation</p> <p>Faremoment</p> <p>Emotionel</p> <p>Socialt pres</p>
---------------------	--	--	---

	<p>2.4: Jeg tror ikke det betyder særlig meget for beslutningen</p> <p>1.2: Jeg er bevidst om at det er sådan. Men jeg er også bevidst om at jeg ikke vil stresses, hvis jeg ikke selv mener jeg skal stresser i forhold til situationen,</p> <p>1.3: Ellers er det jo sådan igen, at erfaringen gør at man tager det helt roligt. Det tager 2 min. måske 5 min. hvis vi skal være helt sikrer. Det er bedre at have slangen det rigtige sted første gang., også selvom nogen gerne vil i gang,</p> <p>2.1: Jeg plejer at, - jeg tog beslutning om at aktivere mandskabet simpelthen bare for at få dem i gang, så de ikke bare står. Så de ikke bare står og ikke kan bruges til noget som helst. Og der fik de lov til at stå og sprøjte ind af et vindue. Det tror jeg er vigtigt, at stå og, - det er også lidt demoraliserende for dem. Også for tilskuere, så der bare sådan en flok og ryger. Så hellere sætte dem i gang med et eller andet.</p> <p>1.3: jo mere bevidsthed du har om den situation du står, des bedre beslutning vil du altid træffe. Det der med, jo mere du ved om det. Og det er egentlig det jeg startede med at sige, hvis du har kort kørevej, jo mindre tid har til at forberede dig i, og jo længere kørevej, jo mere kan du forberede dig. Jo mere tid der er til at få situationen bedømt, des nemmere bliver det. på skolen får vi jo værktøjerne, men det er jo selvfølgelig klart, at tidsfaktoren, jo bedre og mere god bliver beslutningen.</p> <p>2.1: Jeg vil da godt nævne den Hurup indsats igen. Der var det måske lidt imod det der står i lærebøgerne. Da vi får meldingen omkring kemikalieudslip, skulle vi bruge en masse kemikalieindsatsdragter. Jeg får dog slået op i indsatsbøgerne og der står beskyttelsesdragter. jeg tænker, gad vide om vi så skal bruge de kemikalieindsatsdragter. Tænker også ”hvad kan der være i fabrikken, som gør at vi skal løse opgaven så massivt”. Faktisk umiddelbart da jeg lander på skadestedet, så viser jeg papiret og der står jo så beskyttelsesdragt. I vil gerne bruge beskyttelsesdragt? . Så kigger han på mig som om at han intet aner. Så der er min beslutning, at vi gør det på den måde, i beskyttelsesdragter, på basis af min viden og vished om hvad det er for et stof vi snakker om. Det var ikke rart.</p> <p>1.1: Ja, der var en bygning som var styrtet sammen. Og da kom en kollega og spurgte om han måtte komme med, da han tidligere havde været til sådan en bygning. Jeg sagde umiddelbart nej, men da vi var ved at sadle og jeg satte mig op i bilen, slog det mig ”at XX godt kunne tage med, da han havde prøvet det her før”. Jeg nåede at sætte mig helt ind i bilen, men alligevel kom jeg i tanke om XX</p> <p>1.1: Der var så godt nok rigeligt med folk med, og der blev ikke rigtigt brug for ham. Men det vidste jeg jo ikke på det tidspunkt.</p>	<p>Dumt arbejde for at fjerne presset</p> <p>Skolens betydning</p> <p>Forberedelse til opgaven</p> <p>Erfaringens betydning</p> <p>Perception</p> <p>Erfaren er bevidst om manglende viden</p>	<p>Bevidst socialt pres</p> <p>Transfer</p> <p>Refleksion OH</p> <p>Transfer</p> <p>Refleksion IH</p> <p>Faremoment</p> <p>Pres</p> <p>Refleksion IH</p> <p>Forestilling</p>
--	--	--	--

Kognitive processer	<p>2.4: Det er det samme som erfaringen. Den bliver mere og mere vigtig. Og man tør bruge den mere og mere, efterhånden som man får erfaringen, og om man bør og tør bruge sin intuition. Og mange gange mere end første gang.</p>	Erfaringens betydning	Intuition Erfaring
	<p>2.3: Men allerførste gang har man jo heller aldrig set det før. Det eneste sikrer du har at holde dig til, er det da ved.</p>	En første gang	
	<p>2.1: Det er jo sådan lidt uklart hvor beslutningen kommer fra. Jeg har et eks. hvor en menig kom til skade under indsats. Det var en som kom til skade med fingeren, og det blødte. Og marken vi på var fuldstændig blævret, vi sad fast, og vi var mudret ind. Jeg stopper op og ser det, og siger til 2 andre, ”kan i ikke lige slå trinbrættet ned på bilen”. Og så gik der max. 1 min. og så besvmede personen med fingeren og der havde vi så trinbrættet nede. Hvor det kom fra ved jeg ikke. Men det kom bare.</p>	Fornemmelse i situationen	Intuition Erfaring Handling
	<p>1.3: Jo mere erfaring, jo mere løbende refleksion. Revurdering.</p>		Refleksion
	<p>1.1: Jeg tror vi alle sammen bruger det. Jeg bruger som regel, jeg bilder mig det ind, at jeg bruger de andre og snakke indsatsen igennem med dem. Man skønner også sin egen beslutning igennem. Set på hele situationen, i et mere kritisk lys, var det nu nødvendigt, og var det nu rigtig nok. Burde vi gøre noget andet.</p>	Kritisk tænkning	
	<p>2.3: Men igen, stigen kommer op på den forkerte side af branden. Næste gang så ved man jo at det tog længere tid at få stigen op og så vil man jo gøre noget andet. Jeg havde en naturbrand på et tidspunkt. Her lavede vi standningslinie, og havde vi lagt den 10 meter længere væk, havde vi nået branden. Det var jo en vurdering af hvor lang tid det tog, men i den givne situation kunne det så ikke nås. Her skulle vi nok have ofret noget mere skov. Man skal jo redde mest muligt, men nogen gange er det sådan set bedre at gøre noget andet.</p>	Erfaringens dårlige side Manglende refleksion Ofre noget i beslutningen	Refleksion IH Forestillingsevne
	<p>1.4: Der er jo også sket refleksion i forhold til den med taget. Du siger at du vil tænke over det næste gang</p>		Erfaringens betydning
	<p>2.4: I mit tilfælde her, med den konvoj. Der kunne jeg ikke forestille mig noget. Man ved jo godt, at når man nu kører u flere måneder, så sidder man jo også i bilen og tænker, hvad vil man nu gøre hvis det og det sker. På den måde har man måske forstillet sig noget. Det tror jeg.</p>		Intuition som beslutning Forestilling
	<p>1.3: På naturbranden tænker man jo over ”hvis vi skærer den her, så vil vi højst sandsynligt nå at stoppe branden der”, men den beslutning</p>		

	<p>2.2: Med den beslutning man træffer, forsøger man jo i bund og grund at forudsige fremtiden. Og sige ”hvad er det der skal ske, hvad skal der ske nu”. Hvis den forestilling ikke holder, så revurdere vi og laver beslutningen om. Så hvis vi vurderer at det kan være farligt eller vigtigt, det der mens evne til at skruer op, det er her jeg skal være, for at træffe beslutningen, det er her det skal gå stærkt. Så de er placeringen vigtig i forhold til forestillingsevne og den beslutning der skal træffes.</p> <p>2.1: et eller andet sted kambolerer vi jo med, at vi ved ankomst skal vise at branden ikke må brede sig. Så lang tid at vi er der må der jo ikke ske mere. Derfor er den beslutning vi træffer, handler om den fremtidige situation, måske en hel time, før vi er klar til at sætte ind. F.eks. de større indsatser. Vi kan få voldsom kritik bagefter hvis vi ikke gør noget med det samme.</p> <p>2.2: I forhold til den måde man nu bygger indsatsleder uddannelsen på, så kan det da godt undrer mig at uddannelsen slet ikke basere sig på beslutninger. Og rekruttering af nye folk. Det er jo så uhyrer kompleks. Det er meget langt fra virkeligheden, det der foregår på skolerne. Det er min oplevelse, og særlig når med planspil træner. Hvilken beslutningsproces skal de igennem. Men det er jo en helt anden diskussion. Den ene forkerte beslutning, kan vælte den næste. Og det kører helt forkert. Spørgsmålet er hvor langt vi lader den kører og om man er i stand til at stoppe.</p> <p>1.1: I forhold til at koble beslutningsprocesser, sådan og sådan gør man på skolen. Men i virkelighedens verden, sker der også en masse socialt i beslutningen. Sætter man folk sammen for at løse en opgave uden de har kendskab til det, så løser de opgaven alligevel. Det prøvede jeg også at sige før, man tager imod gode råd. Han har lige en ide. Derfor bliver det sådan mere....flydende.</p> <p>1.2: Det er godt at have holdlederen tæt på i første del af kaosfasen. Også er de er med i beslutningen. Og hvis jeg skulle træffe en forkert beslutning, så har jeg en ven der kan hjælpe. Men beslutningen er min.</p> <p>1.2: Det gør det da i stor grad. Det er da ikke ret mange der kan lide at tage beslutninger hvis man selv føler at man er et dumt svin. Det kan godt være at det er den helt rigtige beslutning der bliver taget. Det er jo fordi man gerne vil være med, det er jo ikke fordi man ikke kender reglerne, men fordi man gerne vil være flink. Det er nemmere at træffe flinke beslutninger, end at træffe beslutninger hvor man er dum.</p> <p>1.3: Alderen spiller meget ind i, ens tjenestetid også. Jeg kan huske da jeg startede for mange år siden, da følte jeg mig meget usikker i min funktion, hvor jeg er i dag har en helt anden udstråling. Jeg tror det kommer med alderen, mere viden, mere sikker på mig selv på mange områder. Det sociale pres var i starten, selvom jeg i virkeligheden kunne det samme, så synes jeg egentlig at presset var større. Hvad tænker min chef, hvad tænker kollegaer, gjorde jeg det nu</p>	<p>Fremtiden Faremoment</p> <p>Pres pga. kultur /regler</p> <p>Kritik af skolen</p> <p>Samarbejde</p> <p>Alderen spiller ind som faktor</p>	<p>Proaktiv Forestillingsevne</p> <p>Socialt pres uden betydning.</p> <p>Samspil i beslutningsproces</p> <p>Presset til en anden beslutning</p> <p>Socialt pres</p>
--	---	---	---

	<p>godt nok, huskede man nu det hele. Nu tager jeg det mere afslappet efterhånden som man bliver mere voksen og bliver ældre</p> <p>1.1: Jeg kan ikke lige komme i tanke om noget. Men hvis jeg tænker tilbage så var det at være pige et pres. Måske er det stadig sådan for de nye. Der er dog nogen gange, f.eks. hvis XX og jeg er på indsats, så tror de at XX er ansvarlig. Jeg er ikke lige den første de henvender sig til.</p> <p>1.3: Det handler meget om ens personlighed, personlig værdier, ens grundlæggende værdier. De ændrer sig også gennem årene, man ser anderledes på verden og sig selv. Man kender sine svagheder og styrker. Det er en bearbejdningsproces, at man lærer mere om sig selv.</p> <p>1.4: Med alderen bliver ens lunte også længere, og ens overskud bliver større.</p> <p>2.4: Jeg tror der er 3 ting. Der er erfaring. Men dem som kun lever af erfaring når man kommer ud på indsats, så bliver de tit skidt, hvorimod hvis han kobler den med en uddannelse og realitetssans og menneskelighed. Det at man kan se lidt længere. Uddannelse, erfaring og menneskelighed. Hvis man kun kommer med erfaringen, så bliver det bare gammel vin på nye flasker.</p> <p>2.2: Erfaring og alder skal vi nok skelne mellem, alder er ikke lige med erfaring. Men der er ingen tvivl om at jo mere erfaring man har, jo bedre og mere rationelle beslutninger man træffe, hvis man også har en tilpas faglig baggrund af træffe sine beslutninger. Man kan ikke træffe sine beslutninger udelukkende på baggrund af erfaring, man bliver nødt til at have noget uddannelse at bygge på.</p> <p>2.4: F.eks. brandmanden der efter 20 år kan det hele, men hans uddannelse er måske en smule rusten.</p> <p>1.1: Det har kæmpe betydning. Erfaringen gør jo at man kan stå i situationen, når vi kommer ud til noget, så viser situationen, erfaringen, at man har stået i den situation en gang før. Vi ved hvor køretøjer skal være, hvad vi har med, jeg synes at det er det der gør at man ikke lægger helt vågen hvad nat man har vagt. Man ved man har noget erfaring man kan trække på når man kommer ud</p> <p>1.2: Det kommer jo også derfor der er øvelser. Det er jo også for at få noget erfaring, da erfaringen er noget af det vigtigste for at træffe gode beslutninger. Jo mere vi øver, jo mere erfaring får man. Også fra de skarpe situationer, men erfaring kommer også ved at øve sig.</p> <p>1.1: De erfaringer vi har, gør at vi er bedre til de store komplekse indsatser. Vi er opdraget til at tænke stort. Men igen er det erfaring... jeg tror erfaringen er en kæmpe styrke.</p>	<p>Pres pga. pige</p> <p>Værdier</p> <p>Erfaringens betydning</p> <p>Træning giver øvelse</p>	<p>Kultur</p> <p>Personlighed, indre proces</p> <p>Transfer</p> <p>Erfaring</p> <p>Stoler på sig selv</p> <p>Sikkerhed</p> <p>Slapper af</p> <p>Praktisk transfer</p> <p>Erfaring</p>
--	---	---	---

	<p>1.2: Den uerfarne kan godt fungere. Alle er jo uerfarne på et tidspunkt. Det er jo derfor at man må lægge et eller andet uddannelsesniveau. Når man har det, så kan man træffe rationelle beslutninger. Uddannelse kombineret med erfaring gør nok at man kan trække nogle endnu bedre beslutninger.</p> <p>2.3: Selvom man har meget erfaring. Så vil man aldrig nogensinde altid kunne træffe den gode beslutning. Man bruger sin sunde fornuft, situationsbestemte ledelse tror jeg, og se tingene i et større perspektiv og den rummelig man besidder. Når man når en vis alder og vis erfaringsniveau, så kommer denne rummelighed en til gode, tænker, hvad er det værste der kan ske her. Lige fra skolen er der sindssygt meget fokus på at det må ikke gå galt – det må ikke gå galt. Man har et eller andet at trække på, som gør, at man nok skal få situationen under kontrol</p> <p>1.4: I min jakke nede på køretøjet, der i den ene lomme, der har jeg et lille plastic etui hvor jeg har: situation, opgave og udførelse. Det er simpelthen fordi, at hvis jeg rigtig kommer ud og bliver presset, så går jeg helt tilbage til min skolelærdom, hvor jeg vil bruge den. Det er vigtigt for mig at jeg har den i lommen, så ved jeg at jeg har min uddannelse at trække på, f.eks., hvis det er meget komplekst. Så trækker jeg kortet frem, og ved hvad jeg gør så. Selvfølgelig har det andet også betydning, at man ikke løber skrigene bort. Men tror der er mange som trækker noget op når de er rigtigt presset. Så går man tilbage til uddannelsen. Hvorimod hvis man kører til skorstensbrand, så kører det mere på erfaringen.</p> <p>2.2: Nu er erfaringen jo ikke kun det gode. Hvis erfaringen går over til at, vi gør lige som vi plejer. Så begynder det at bliver farligt. Det er ikke den situation man troede man stod i. Man skal altså på ikke at sige erfaring er det eneste der virker, altså noget objektiv uddannelse, grundlæggende realistiske vurderinger, det....</p> <p>1.4: Jeg har aldrig rigtigt, det der med mavefornemmelse. Det er min hjerne som siger hvad der skal ske. Eller det er mine øjne der siger mig noget. Jeg har ikke så meget erfaring, at min mavefornemmelse siger mig noget. Jeg har lært på skolen at hvis skorstenen ser sådan ud, så...Jeg har ikke den der mavefornemmelse</p> <p>2.2: Med de beslutningsprocesser vi agere med, det er noget med beslutninger som skal træffes på baggrund af nogle vurderinger. Det er noget andet end hvis man sad inde for forretningsverden, går kurserne op eller ned, eller skal vi sælge eller købe, skal vi investere. Det er sådan mere en fornemmelse af. Det fag vi bevæger sig inden for er mere firkantet, brænder det er eller brænder det ikke, skal vi hælde vand på. Baseret på erfaring, lærdom og sådan noget.</p> <p>2.3: Det er netop baseret på lærdom og viden. Det tror jeg også på. Vi træffer de der intuitive beslutninger. Vi skal præstere og bedømme ud fra situationen, hvor kommer det fra. Intuitionen kommer jo inde fra noget vi har med i rygsækken, noget vi har lært, min viden. Den bygning kan måske</p>	<p>Uerfaren VS erfaren</p> <p>Sund fornuft</p> <p>Erfaringens betydning</p> <p>Den mere uerfarnes brug af transfer</p> <p>Erfaringens betydning. Brugen af denne i situationen.</p> <p>Opfattelse af situationen.</p> <p>Rygradsviden</p>	<p>Erfaringens betydning</p> <p>Intuition</p> <p>Erfaring</p> <p>Refleksion IH</p> <p>Bevidst transfer</p> <p>Erfaringens negative betydning</p> <p>Intuition</p> <p>Perception</p> <p>Intuition</p> <p>Refleksion IH</p> <p>Erfaring</p>
--	---	---	---

	<p>kollapse, det ved du ud fra din viden omkring bygningens konstruktion. Derfor afstiver vi. Du har en intuition et eller andet sted fra.</p> <p>1.2: Vi ved jo om der sker noget. Der er jo bare sådan at vi... det er en vurdering af risikoen. Ergo så må vi sige at folk ikke må færdes der. Og så trækker vi folk væk og så 10 min . efter falder gavlen sammen. Var det en mavefornemmelse eller var det en ren logisk beslutning på baggrund af ens erfaring.</p> <p>1.4: Lærdom og erfaringen siger dog nærmere at bygningen falder sammen.</p> <p>2.3: Tage nogle beslutninger omkring, hvor kommer fornemmelse fra, det går galt det her. Man forestiller sig noget. Man har fantasier om hvad der hele tiden kan ske de der fantasier kører hele tiden inde i ens hoved. Hvad kan der ske hvis man gør sådan, man kan risikere at det og det sker... der kører meget gennem fik hoved når jeg står og vurderer det og det. Hvad kan der ske når jeg gør det og det. Hvad vil der ske hvis jeg ikke gør det der, hvad betydning har det så for sikkerheden, og min endelig indsats senere.</p> <p>2.4: Jeg var en gang til en skrotbrand i gamle biler der stod og brændte. Og der på et tidspunkt siger jeg , tror du ikke der er risiko for at vi kan få en eller anden form for eksplosion, fordi der kan være benzin og olie rester eller hvad det nu kan være. Mens vi stod og snakkede om det, så var der noget der eksploderede og nogle jernstumper sprang ud., det var simpelthen min viden jeg har opbygget fra min uddannelse. Min hjerne sagde mig at risikoen er der</p> <p>2.3: Fysiske reaktioner der gør at man tager beslutninger, en decideret klump i maven, en isene fornemmelse, gør man ikke sådan, så sker der det og det. En fysisk fornemmelse.</p> <p>2.2: Det er en svær ting. Men jeg tror da at man kan få det ud af det, at det er et samspil mellem forskellige komponenter, hvor det er ene er farlige viden, den anden er kan være erfaringen , og den tredje er mennesket som skal træffe beslutningen</p> <p>1.3: Det betyder også meget... det er ikke alle mennesker der kan det der. Selvom vi træner og øver og øver, så er der nogen der ikke kan. Så menneskets grundlag for beslutning betyder også noget.</p> <p>1.1: Vi har da haft en som ikke kunne håndtere det. Andre kan møde op uden at vide noget. Det der med at man lynhurtigt skal træffe en beslutning. Der er jo nogen der må erkende at det ødelægger dem meget.</p> <p>1.3: Der sker en fysisk proces når man er i gang. Så kan man mere gøre det der skal gøres. Når man tænker på hvad man skal inden man kommer derud, så kører det mere når man er kommet derud, man kan nemmere gå og være usikker inden, men når man er i situationen er man mere sikker. Så kommer det bare til mig.</p>	<p>Særlige fare på skadestedet</p> <p>Fornemmelse for beslutning</p> <p>Revurdering</p> <p>Fornemmelse i situationen</p> <p>Fornuft, følelser og krop hænger sammen</p> <p>Indsatsledere gjort af noget bestemt. Ikke alle kan.</p> <p>Følelsernes betydning</p> <p>Tidspres</p>	<p>Faremoment</p> <p>Intuition VS erfaring</p> <p>Refleksion IH</p> <p>Refleksion</p> <p>Serie af beslutninger</p> <p>Intuition VS erfaring</p> <p>Transfer</p> <p>Emotionel betydning</p> <p>Helhedssyn på beslutningsproces</p> <p>Personlighed i beslutningsproces. Indre proces.</p> <p>Erfaring</p> <p>Intuition</p>
--	--	--	---

Bilag 4, Anmodning om fokusgruppeinterview

SCH K. F. Bøtker

Simons Bakke 15

7700 Thisted



2. april 2012

Angående fokusgruppeinterview

I forbindelse med mit afsluttende speciale på Aalborg Universitet ser jeg nærmere på indsatslederens beslutningsproces, dvs. grundlaget for beslutninger på udrykninger.

Jeg vil gerne lave en kvalitativ undersøgelse hvor hele 1. vagthavendegruppen indgår i videst muligt omfang. Der skal afholdes 2 fokusgruppeinterviews hvor ca. 4-5 personer indgår i hver. Jeg vil her optage selve seancen, og efterfølgende vil jeg anvende gruppens oplevelser og historier omkring emnet i min undersøgelse.

Der skal opnås samtykke med alle deltagere inden, og eventuelle forventninger om processen vil jeg afstemme mellem deltagerne og mig som undersøger. Der vil endvidere være anonymitet, både i processen og i den endelige rapportering. Der vil også foregå fortrolighed behandling af data. Resultatet af undersøgelsen vil ikke ende ud i negative konsekvenser, for hverken deltager eller organisation. Dog vil den endelige rapport ikke blive behandlet som fortroligt materiale, hvilket betyder, at alle i organisationen kan anvende den hvis der foreligger en speciel interesse inden for området.

Beredskabsstyrelsen
Nordjylland

Simons Bakke 25
7700 Thisted
Tlf. 45 90 60 00
brsnj@brs.dk
www.brs.dk

Sagsnr.: XX
Sagsbehandler: MKK

Håber at det kan imødekommes.

Med venlig hilsen

Martin Kondrup Knudsen