

# Fra kollega til leder



Et organisationspsykologisk perspektiv på holdlederrollen i  
Beredskab Øst og Brand & Redning Sønderjylland

Rikke Gundorff Sæderup

Studienummer:

20205842

Aalborg Universitet

10. semester, psykologi

30. maj, 2025



**AALBORG UNIVERSITET**  
STUDENTERRAPPORT

**Titel:** Fra kollega til leder: Et organisationspsykologisk perspektiv på holdlederrollen i Beredskab Øst og Brand & Redning Sønderjylland

Aalborg Universitet  
Psykologi, 10. semester

Projektperiode: 03/02/2025 – 30/05/2025

**Vejleder:** Einar Baldvin Baldursson

|                    |         |
|--------------------|---------|
| Anslag:            | 158.088 |
| Antal normalsider: | 65,8    |
| Bilag:             | 7       |

## Forord

I 2018 – 2019 tog jeg min værnepligt i Beredskabsstyrelsen. Ni måneder fyldt med uddannelse, kammeratskab og en masse oplevelser. Jeg bestod på mirakuløs vis brandmandseksamen og svor at jeg aldrig skulle have noget at gøre med brandmandsfaget igen. Det var hårdt, varmt og beskidt, udstyret passede mig dårligt og det taktiske var svært. Et års tid senere havde jeg færdiggjort pligten og brugte mine sabbatår på at arbejdede. Men der manglede noget. Jeg var begyndt at savne de blå blink. Jeg søgte en stilling som deltidsbrandmand på brandstationen i Aalborg og startede i jobbet to måneder efter jeg blev indskrevet på psykologiuddannelsen i 2020. Jeg flyttede tilmed i en lejlighed tættere på brandstationen for ikke at skulle have alt for travlt når jeg blev tilkaldt. Jeg blev en dygtigere brandmand på trods af, at det stadig var hårdt, varmt og beskidt. Men det krævede mange ressourcer. I tre år jonglerede jeg mit arbejde som brandmand med mit studie og alt for mange andre forpligtelser. Så fik jeg nok. Jeg sagde op og svor endnu engang at jeg *aldrig* skulle have noget at gøre med brandvæsnet igen. Men her er jeg så. Endnu engang. Godt nok med en helt anden indgangsvinkel, men igen trækker de røde biler i mig. Hvad det helt præcist er ved brandmandsverdenen der har efterladt så stort et indtryk på mig, er jeg ikke helt sikker på. Men det er værd at lytte til, og her er specialet så. Denne gang tør jeg ikke love at det bliver et sidste møde.

At skrive speciale om en virkelighedsnær problemstilling, drevet ud af ægte interesse, har været et enormt privilegium og en fantastisk måde at afslutte min kandidatuddannelse på. Det har været utroligt lærerigt og udfordrende, og ville ikke have været muligt uden de gode folk omkring mig:

Stor tak til de dygtige mennesker hos BRSCU som har været gæstfrie, stillet uvurderlig venlighed, sparring og indkvartering til rådighed under mine ophold i det sønderjyske. Også stor tak til gamle brandmandskollegaer for perspektiver, input og røverhistorier. Særligt tak til Beredskab Øst, Brand & Redning Sønderjylland og de fire informanter som har bidraget til specialets tilblivelse gennem deres store åbenhed.

En stor tak til min vejleder Einar som heldigvis havde lyst til en omgang mere i vejledningsmanegen. Det har været sjovt. Mange timer har vi efterhånden talt sammen, været

nysgerrige og blevet klogere, men den vigtigste konklusion af dem alle, fandt vi frem til allerede under første møde: *mennesket er grundlæggende underligt*.

Sidst men ikke mindst vil jeg takke mine studieveninder, venner, familie og kæreste for enorm støtte, inspiration og pusterum.

Rikke Gundorff Sæderup

Aalborg, maj 2025

## Summary

This master's thesis was developed as a collaborative project with the Danish Emergency Management Agency (DEMA). The project's objective is to deepen our understanding of squadleader training by examining the experiences of firefighters transitioning to squadleader roles. The research question guiding this project is: *How do Danish firefighters experience the challenges of transitioning from manual firefighter to operational squadleader, and how can these experiences be understood and put into perspective?*

Using an exploratory approach, this project is a descriptive multiple case study. Primary empirical data consists of semi-structured interviews with four newly trained squadleaders from two different emergency services: one professional (Beredskab Øst) and one volunteer (Brand & Redning Sønderjylland). The interviews were analyzed with inspiration from thematic analysis and grounded theory, guided by a pragmatic perspective that prioritizes the contextual value of the insights. The following themes and dynamics were revealed within the two cases:

### Beredskab Øst:

- Results indicated friction and strained relationships between employees from Falck (supplier company) and Beredskab Øst (provider company). This appears to be driven by a desire to maintain social identity and in-group status, fostering an institutional logic of distance.
- New squadleaders experienced challenges in onboarding and a sense of professional insecurity, particularly when handling new task types (e.g., automatic fire alarm responses). This was resolved through peer mentoring and support from more experienced colleagues, highlighting the importance of the squadleader's ability to build strong relationships.
- Another important challenge involved navigating an unofficial hierarchy based on e.g. experience, which coexists alongside the formal structure. This could make it difficult for new squadleaders to assert authority over older and more skilled firefighters.

- An interesting leadership identity emerged, emphasizing a supportive role and participation in collective tasks (e.g., cleanup). This directly challenges traditional, directive leadership styles.

**Brand & Redning Sønderjylland:**

- The volunteer environment was characterized by a strong sense of community and a culture centered on helpfulness, alongside an informal, flexible approach to task resolution. The transition to squadleader was generally positive, mostly due to a generational shift and a cultural change away from a more ruthless tone.
- The organization demonstrated a cultural shift away from traditional, rigid approaches, and wished toward a more inclusive and informal structure.
- The leadership identity here was affected by the squadleader being more like a coordinator with natural authority, acting as a role model and motivating through transformational leadership by strengthening group bonds – making the transition more natural.
- The role as squadleader was driven by strong commitment, rooted in a deep personal identity, further manifested as a stewardship-oriented leadership approach in the organization.

The study's conclusions suggest that the transition to squadleader is not necessarily as problematic as first assumed, particularly when the social dimension of leadership functions effectively. Insights from the volunteer organization could potentially inspire the professional organization in an increasingly unpredictable and complex world. The volunteer emergency service can be viewed as a prototype for the flexible and resilient organization that the future will demand. A need to support volunteer emergency services is proposed, as well as the organizational empowerment of employees to handle acute crises, even beyond organizational boundaries. While this case study's strength lies in its in-depth insights, its limitations include restricted generalizability and potential researcher bias. Nevertheless, the study offers contributions that can serve as inspiration for further research and development within emergency management organizations and leadership studies in general.

## Indholdsfortegnelse

|                                                                                |           |
|--------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>INDLEDNING OG PROBLEMFORMULERING .....</b>                                  | <b>9</b>  |
| PROBLEMAFGRÆNSNING .....                                                       | 10        |
| <b>FORSKNINGSDESIGN .....</b>                                                  | <b>11</b> |
| PRAGMATISME .....                                                              | 11        |
| KVALITATIV METODE.....                                                         | 11        |
| DET DESKRIPTIVE CASESTUDIE .....                                               | 12        |
| EKSPERTINTERVIEW.....                                                          | 14        |
| Informanter.....                                                               | 15        |
| INTERVIEWGUIDE.....                                                            | 17        |
| ANALYSEMETODE.....                                                             | 18        |
| <b>TEORI.....</b>                                                              | <b>21</b> |
| BRANDVÆSENET STRUKTUR I DANMARK.....                                           | 21        |
| FALCK.....                                                                     | 22        |
| Strukturelle og organisatoriske perspektiver i beredskabet .....               | 24        |
| Uforudsigelighed som grundvilkår.....                                          | 25        |
| Sociokulturelle kendetegn .....                                                | 29        |
| KENDTE PROBLEMSTILLINGER VED AT AVANCERE.....                                  | 29        |
| ET HISTORISK PERSPEKTIV PÅ LEDELSE .....                                       | 32        |
| <b>CASEPRÆSENTATION .....</b>                                                  | <b>35</b> |
| BEROS .....                                                                    | 36        |
| BRSJ .....                                                                     | 37        |
| <b>ANALYSE CASE 1: ADAM OG MADS (BEROS) .....</b>                              | <b>38</b> |
| ORGANISATORISKE PERSPEKTIVER: .....                                            | 39        |
| Social identitetsteori .....                                                   | 40        |
| Selvkategorisering og gruppesamarbejde .....                                   | 41        |
| Usikkerhed som perifert gruppemedlem .....                                     | 44        |
| Økonomiske rammer som barriereskabende.....                                    | 46        |
| INTRA-INDIVIDUELLE OG DYADISKE PERSPEKTIVER.....                               | 50        |
| Træffe beslutninger på tyndt grundlag.....                                     | 50        |
| Ledelsesidentitet.....                                                         | 53        |
| Et uformelt hierarki .....                                                     | 55        |
| <b>ANALYSE CASE 2: KENNETH OG TOBIAS (BRSJ).....</b>                           | <b>58</b> |
| ORGANISATORISKE PERSPEKTIVER .....                                             | 58        |
| Det frivillige brandværns rammer .....                                         | 59        |
| Synet på den frivillige organisation og grænseløshed .....                     | 59        |
| Psykisk arbejdsmiljø - et opgør med en traditionsbundet kultur .....           | 63        |
| INTRA-INDIVIDUELLE OG DYADISKE PERSPEKTIVER.....                               | 66        |
| Ledelsesidentitet i den frivillige organisation: transformationel ledelse..... | 66        |
| At påtage sig ekstra ansvar.....                                               | 69        |
| Organisatorisk motivation: agency theory og stewardship theory .....           | 70        |
| Motivation og engagement i frivilligt arbejde .....                            | 71        |
| <b>DISKUSSION .....</b>                                                        | <b>73</b> |
| STUDIETS STATUS OG VIDERE PERSPEKTIVER .....                                   | 73        |
| Fragmentering af verden .....                                                  | 74        |
| Frivillighed på skoleskemaet .....                                             | 75        |
| STUDIETS METODE .....                                                          | 79        |

|                                          |           |
|------------------------------------------|-----------|
| IMPLIKATIONER FOR VIDERE FORSKNING ..... | 80        |
| <b>KONKLUSION .....</b>                  | <b>82</b> |
| <b>LITTERATURLISTE .....</b>             | <b>84</b> |
| <b>BILAGSOVERSIGT .....</b>              | <b>96</b> |
| 1: INTERVIEWINVITATION BEROS .....       | 96        |
| 2: INTERVIEWINVITATION BRSJ .....        | 97        |
| 3: SAMTYKKEERKLÆRING .....               | 98        |
| 4: INTERVIEWGUIDE .....                  | 99        |
| 5: TRANSSKRIBERING ADAM.....             | 101       |
| 6: TRANSSKRIBERING MADS .....            | 101       |
| 7: TRANSSKRIBERING KENNETH & TOBIAS..... | 101       |

## Indledning og problemformulering

Min baggrund fra beredskabet har gennem hele psykologistudiet inspireret mig til at anskue psykologiske problemstillinger med afsæt i højrisikoerhverv. Derfor anså jeg specialet som en fantastisk anledning til at tage et nærmere kig på nogle af de dybere dynamikker der udspiller sig i dén organisation som har fyldt så meget i mit liv ved siden af studiet. Drevet af denne fascination kontaktede jeg d. 13. januar 2025 Beredskabsstyrelsen med henblik på et projektsamarbejde. Det var Beredskabsstyrelsens Center for Uddannelse (BRSCU) der efterfølgende vendte tilbage. BRSCU uddanner brandfolk, holdledere, indsatsledere, instruktører og specialister til det danske redningsberedskab. Sammen drøftede vi mulige problemstillinger, og hurtigt centrerede interessen sig omkring holdlederuddannelsen. BRSCU havde observeret en tilbagevendende tendens: brandmænd, der med succes havde gennemført uddannelsen til holdleder, stod efter hjemkomsten med en følelse af ikke helt at kunne leve op til de nye forventninger og ansvarsområder. Det var dog uklart for BRSCU hvad følelsen af utilstrækkelighed havde sin baggrund i. De stod derfor med en undren: var disse oplevelser et udtryk for et generelt mønster som uddannelsesinstitutionen burde adressere og medtænke i selve uddannelsesforløbet? Hvad var der på spil for de nyuddannede? Med et ønske om at forstå disse oplevelser blev det besluttet at den psykologisk linse var en værdifuld måde at belyse det på. Henvendelse fangede straks min interesse, og ledte mig frem til formuleringen af følgende centrale spørgsmål, som dette speciale søger at besvare:

*Hvordan oplever danske brandmænd udfordringer i overgangen fra manuel brandmand til at indtage rollen som operativ holdleder, og hvordan kan disse forstås og perspektiveres?*

For at svare på dette vil jeg først præsentere mit forskningsdesign og herefter udvalgt teori som baggrundsviden for problemstillingen. Derefter vil jeg præsentere og analysere to cases ud fra organisatoriske, dyadiske og intra-individuelle områder. Her vil jeg løbende inddrage relevant teori og perspektiver. Herefter følger et diskussionsafsnit om fundene og deres anvendelighed. Slutteligt vil der være en konklusion.

## Problemafgrænsning

Inspireret af aktionsforskningens grundlæggende principper (Baum, MacDougall & Smith, 2006; Cornish, Breton, Moreno-Tabarez, Delgado, Rua, Aikins & Hodgetts, 2023; Dickens & Watkins, 1999) anlægger projektet en undersøgende tilgang der vægter kortlægning af problemområdet, men også potentialer for efterfølgende handling. Selvom projektet er et speciale med fokus på at *forstå* og *perspektivere*, er det motiveret af et ønske om at udvikle indsigter der kan bidrage til konkret værdi og eventuel integration i holdlederuddannelsen. Med afsæt i Lewins betoning af deltagelse søger jeg at inddrage perspektiver fra de berørte partere: nyuddannede holdledere. For at opnå en dybere og mere nuanceret forståelse af de udfordringer som de oplever, anskues det som et dynamisk samspil mellem flere niveauer (Lewin, 1936 if. Stegeager & Willert, 2014) og derfor søger projektet at forstå dem ud fra et systemisk perspektiv. Det betyder at undersøgelsen ikke kun fokuserer på holdlederens intra-individuelle processer, men også inddrager de organisatoriske strukturer og sociale relationer som holdlederen navigerer i og som også er en del af hans arbejdsliv. Interviewspørgsmålene er derfor designet til at belyse både organisatoriske, dyadiske og intra-individuelle områder, hvilket også vil udgøre strukturen for analysen.

Grundviden om problemfeltet har som det første været nødvendig for den videre proces. Denne blev først søgt gennem dialog med forskellige aktører såsom indsatsledere, beredskabsofficerer, holdledere og tidligere holdledere i det kommunale og statslige brandvæsen. Derefter blev der i perioden 10. februar – 15. februar 2025 aflagt besøg hos BRSCU i Tinglev for at få bedre forståelse af uddannelsens indhold og hvilket fundament de nyuddannede holdledere kommer ud i arbejdslivet med. Der blev under opholdet brugt adskillige timer som observant på uddannelsen og sideløbende at drøfte anskuelser og refleksioner sammen med uddannelsens undervisere. Kursisterne er sammensat af både kommunale og statslige brandfolk (herunder sergentelever og officerskadetter fra Beredskabsstyrelsen). Selvom distancen mellem leder og mandskab bliver mere tydelig når holdlederen er sergent for værnepligtige (som er tilfældet i det statslige beredskab), så blev det besluttet at projektets fokus ligger på de kommunalt ansatte brandfolk.

## Forskningsdesign

### Pragmatisme

Verden kan være hvad som helst afhængig af hvordan mennesker ser den (socialkonstruktivisme), men jeg ønsker at sige det stikmodsatte: at mennesker kan være hvad som helst, afhængig af de betingelser som verden sætter. Pragmatismen dækker dette synspunkt helt perfekt. Forskningsmæssigt er mennesker vores vindue til verden, fordi de i sig selv repræsenterer verden. Pragmatismen har sine rødder i arbejdet fra C.S. Peirce, William James og John Dewey der pegede på at videnskabens *praksis* måtte være tilstrækkelig filosofi i sig selv (Fishman & Messer, 2013). For mange mennesker er værdien i en idé eller en overbevisning = graden af hvor præcist den repræsenterer sandhed. Pragmatismen tilbyder her noget andet: succesgraden af en idé måles på dens praktiske effektivitet, og altså ikke hvor godt den er en refleksion af virkeligheden, som sandhed. Idéer er altså redskaber og ikke spejle (Allmark & Machaczek, 2018; Giere, 2004; Horner, 2004; Rorty, Putnam, Conant & Helfrich, 2004).

En del af mit perspektiv indebærer inspiration fra grounded theory idet jeg udfører forskning med et opdagende mål (Glaser & Strauss, 1967; Henwood & Pidgeon, 2003; Morgan, 2020). Jeg bruger mine indsigter til det formål at påbegynde en proces - ikke til at bestemme over en process – netop som det pragmatisk perspektiv indebærer. Metode er en måde at interagere med verden på, og altså ikke en måde at disciplinere verden på. Grounded theory er på mange måder en af de mest systematiske tilgange til opdagende forskning. Dette giver en masse begrænsninger i tilgangsmåden, men der er til gengæld også meget at blive inspireret af (Martin & Turner, 1986; Glaser & Strauss, 1967)

### Kvalitativ metode

Den kvalitative metode er udvalgt på baggrund af problemformuleringen som i høj grad lægger op til en eksplorativ tilgang. Det er et meget interessant spændingsfelt der præsenteres og flere arenaer kommer i spil, så ikke at tilgå det kvalitativt, ville ignorere kompleksiteten og være forenklende. Effektstudier kan give os en idé om umiddelbare sammenhænge og i hvor høj grad på-forhånd-bestemte oplevelser er til stede, men ikke *hvorfor*. Den kvalitative tilgang muliggør tilegnelsen af den dybdegående og kontekstuel

indsigt i feltet således 'tankerne bag' kan slå igennem. Banyard & Miller (1998) if. Riger & Sigurvinsdottir (2016), understreger desuden at kvalitative metoder er særdeles værdifulde i fællesskabsbaseret forskning og psykologi fordi de blandt andet er nyttige til at forså den subjektive mening som folk lægger til grund for deres adfærd.

## Det deskriptive casestudie

Problemformuleringen her, lægger op til en nysgerrighed på *hvordan* og *hvorfor* er socialt fænomen fungerer som det gør og når man har denne nysgerrighed, bør man overveje casestudiet som metodisk tilgang (Andersen & Boolsen, 2010; Yin, 2012). Casestudiet er en foretrukken metode til at undersøge nutidige fænomener hvor relevant adfærd *ikke* ønskes manipuleret – til forskel fra videnskabelige eksperimenter hvor adfærd kan kontrolleres systematisk og præcist, og i psykologi: gennem intervention (Yin, 2012). Det er en udbredt misforståelse at casestudiet som metodeprimært egner sig til de indledende faser af en større undersøgelse, eller som pilotstudie: flere argumenterer for at de naturligvis har selvstændig værdi, særligt når målet er at forstå et socialt fænomen i dets naturlige rammer (Eisenhardt & Graebner, 2007; Darke, Shanks & Broadbent (1998); Flyvbjerg, 2015; Yin, 2012). En opfattelse som projektet her deler og der derfor tages udgangspunkt i et deskriptivt casestudie.

Historisk set har casestudiet dannet grundlag for mange psykologiske modeller indenfor særligt det psykodynamiske område; herunder Freuds psykoanalyse, Watsons og Skinners behaviorisme, samt Becks kognitive terapi. Alligevel er casestudiet længe blevet kritiseret for at være subjektiv og journalistisk. Men med postmodernismens vækst og den dertilhørende pluralisme i samfundsvidenskab, er nye metoder til casestudiet opstået: blandt andet det pragmatiske casestudie (Fishman, 2013). Det pragmatiske casestudie er designet til at skabe forskning der er direkte forbundet til den individuelle case. Selvom det primært er udviklet med klinisk praksis for øje, har det bestemt også sine anvendelsemuligheder i projektet her. Inden for anvendt psykologi argumenterer Fishman & Messer (2013) for at brugen af pragmatiske casestudier er en god tilgang til at skabe enhed (unity) og sammenhæng indenfor anvendt psykologi. I artiklen konkluderer de at pragmatiske casestudier repræsenterer en induktiv bottom-up tilgang, der står i kontrast til

deduktive top-down modeller. De fremhæver at cases i sig selv udgør den ontologiske virkelighed, som psykologien adresserer, og at teorier (generaliseringer) er menneskelige konstruktioner der fungerer som konceptuelle værktøjer til at forstå denne virkelighed. Flere argumenterer for at en induktiv bottom-up tilgang er fordelagtig, da den muliggør opbygning af viden baseret på grundige, systematiske pragmatiske casestudier som derefter indsamles og analyseres med henblik på at forstå deres fulde kompleksitet (Eisenhardt & Graebner, 2007; Fishman & Messer, 2013; Pan & Tan, 2011). Pragmatismen anser "sandhed" som noget der ligger i et perspektivs nytteværdi i forhold til at løse specifikke problemer i en given kontekst (Fishman & Messer, 2013; Peirce, 1934). Pragmatisme, i den filosofiske forstand, understreger at anvendt viden konstrueres i menneskelige kontekster. Bygget på denne overbevisninger, finder pragmatisk psykologi sin anvendelse i den kontekstuellet situeret case, hvilket afspejles i dette projekts metodiske tilgang (Fishman & Messer, 2013).

En af styrkerne ved casestudiet er, dens evne til at gå i dybden med og forstå kontekstuelle faktorer i relation til casen. Hvor andre metoder betragter dette udvidede fokus som støj og vil arbejde på at minimere dem gennem kontrol, så ønsker casestudiet derimod at belyse dem (Poulis, Poulis & Plakoyiannaki, 2013; Yin, 2012) I sin specifikke relation til projektet her vil kontekstuelle faktorer kunne ses som en del af kulturelle og sociale forhold. Casestudiet åbner generelt for inddragelse af historie, og omhandler ikke udelukkende om nuet eller individet. Også derfor vil der i interviewguiden indgå spørgsmål der relaterer sig til informantens historie og kontekst. Konteksten søges gennem spørgsmål relateret til sociokulturelle forhold, og søges i analysen at beskrives gennem heuristikker og institutionelle logikker som informanten lever med i sit respektive beredskab. Disse kontekstuelle faktorer er vigtige at beskrive da de, foruden at være relevante for casen, også kan bidrage med en helt ny forståelse af hvad der er på spil hos informanterne (Yin, 2012) Fokus ligger altså på mennesket i organisationen, og ikke organisationen i sig selv. Dog skal man have for øje at grænsen mellem casen og dens kontekst langt fra er skarp, og forskeren må forsøge at vurdere hvor den skal ligge. Dette må dog være byrden ved at arbejde med fænomener der foregår i den virkelige verden.

Projektet anvender et multiple case design der inkluderer to forskellige beredskaber. Dette valg begrundes i a) projektgruppens og Beredskabsstyrelsens interesse i at forstå

brandmandens overgang til leder, og dermed også b) *om* og *hvordan* et beredskabs sociokulturelle rammer påvirker denne oplevelse. Dermed må der som genstandsfelt også inkluderes som minimum to beredskaber med forskellige organisatorisk kultur, struktur og hierarki således forskellige perspektiver i varierende kontekst kan belyses. Endelig understøttes valget af et multiple case design af dets generelle robusthed og den mere overbevisende evidens sammenlignet med singlecasestudiet (Yin, 2021)

## Ekspertinterview

For det veludførte (og særdeles omfattende) casestudie kan medtages data fra blandt andet dokumenter, arkivoptegnelser, interviews, direkte observationer, deltagerobservationer og fysiske artefakter (Yin, 2021). Dog har det været et nødvendigt hensyn til projektets tidsramme og ressourcer at udvælge den mest realistiske metode, og valget er her faldet på at udføre eksemplariske ekspertinterviews. Dog vil analysen også inddrage sekundær empiri i form af viden om læringsplaner samt observationer der er foretaget under mine besøg hos BRSCU, Beros og BRSJ. En oversigt over empiri kan ses nedenfor i tabel 3.

| Type            | Indhold                                    |
|-----------------|--------------------------------------------|
| Primær empiri   | Interviews med fire nyuddannede holdledere |
| Sekundær empiri | Feltnoter, læringsplaner mm.               |

Tabel 3: oversigt over empiri inddraget i projektet

Interviews er udvalgt som primær empirimetode fordi det giver en fantastisk mulighed for at lære noget om holdlederens egen kontekst og overvejelser. Interviewet som metode, betragtes af Yin som en af de mest vigtige kilder til casestudy evidens, særligt på grund af deres evne til at give forklaringer på et fænomen (2021, p.160). Disse udføres som semistrukturerede interviews som beskrevet af Kvale & Brinkmann (2009). Det semistrukturerede format er udvalgt fordi det kombinerer en vis grad af struktur med fleksibilitet og åbenhed. Strukturen sikrer at alle relevante på-forhånd-bestemte temaer bliver afdækket, mens fleksibiliteten giver mulighed for at følge op på interessante svar eller særligt relevante emner hos informanten. Dog kan der i denne proces være

uhensigtsmæssigheder, blandt andet at forskerens formuleringer bliver mindre gennemtænkte og kan fremstå ledende (Flyvbjerg, 2015). Under interviewet vil jeg som forsker bestrebe mig på at følge kvalifikationerne som beskrevet i Kvale & Brinkmann (2009), men særligt på at være åben overfor nye aspekter som informanten præsenterer.

## Informanter

Udvælgelsen af hvilke to beredskaber som kunne inddrages, er sket i løbende sparring med projektets aktører hos BRSCU. Forinden havde planen været at finde to informanter fra et vilkårligt beredskab i Danmark, men under mine samtaler med aktørerne, blev det klart hvor stor indflydelse beredskabets sociokulturelle forhold havde på holdlederens virke som nyuddannet, og derfor blev studiets retning ændret fra et singlecase design, til et multiple-case study. Dermed stod det klart at informanterne måtte udvælges med større omhu end der tidligere var tiltænkt. I Danmark har vi 32 beredskaber (brs.dk), så hvordan udvælger man to?

På baggrund af min egen ansættelse i Nordjyllands Beredskab har jeg et forhåndskendskab til beredskabet i Danmark som helhed. Men min viden om andre beredskaber end 'mit eget' har været meget begrænset, og det har været svært at pege på eller tænke sig til bestemte kulturer som kunne have værdi for projektet. Dog har jeg forsøgt at opstille et sæt rammer for hvad jeg søgte efter; naturligvis er Nordjyllands Beredskab ikke en mulighed, da mit personlige bias er for stort til at kunne indgå i interviews i den organisation.

Følgende kriterier har været vigtige for mig under udvælgelsen af de to beredskaber:

| Kriterie    | Argument                                                                                                                                                                                                                                                       |
|-------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Størrelse   | Jeg ønskede at finde et større og mindre beredskab da størrelsen naturligvis har betydning for dets organisering, ressourcer (herunder mandskab og økonomi) og arbejdsgange, heri procedurer for onboarding af nye holdledere.                                 |
| Opgavetyper | Beredskaber har forskellige specialiseringer og opgavetyper afhængigt af deres geografiske placering og risikoprofil som beskrives i den risikobaserede dimensioneringsplan der udarbejdes af kommunalbestyrelsen (Beredskabsloven, BEK 1085 af d. 25. oktober |

|                     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|---------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                     | 2019, <a href="https://www.retsinformation.dk/eli/lta/2019/1085">https://www.retsinformation.dk/eli/lta/2019/1085</a> ). Derfor ønskede jeg to beredskaber med forskellige opgavetyper.                                                                                                                                                                             |
| <b>Organisering</b> | Her har jeg forsøgt at udvælge brandstationer med henholdsvis overvejende flad og hierarkisk struktur. Ønsket var her er udvælge en fuldtidsstation og en deltid/frivilligstation, da denne organisering uden tvivl ville have noget at sige i henhold til kulturen på arbejdspladsen.                                                                              |
| <b>Kultur</b>       | Beredskabers kultur varierer meget, ligesom med alle andre arbejdspladser. Denne er svær at benytte som pejlemærke i sig selv da kulturel forståelse vil være insiderviden der først bliver tilgængelig efter man får sin fod indenfor. Dog har jeg gjort mig nogle overvejelser og antaget at kulturforskellene vil afspejles som produkt af de andre tre punkter. |

Tabel 1: oversigt over udvælgelseskriterier

Desuden har processen naturligvis været præget af hvilke beredskaber det var muligt for mig at få adgang til. Under mit første besøg hos BRSCU faldt jeg i snak med en central lederfigur for Beredskab Øst som udviste stor interesse for mit projekt, og heri blev der skabt en naturlig kontakt. Det skal nævnes at min anden kontakt (Brand & Redning Sønderjylland) har gået igennem ledelsen, og informanterne skulle melde tilbage til denne hvis de var interesseret i at medvirke. Det kan eventuelt have resulteret i at de, som ikke var interesseret i ledelsens viden om deres deltagelse eller eventuelle holdninger, kunne vælge at afholde sig fra at kontakte mig. Om BRSJ's ledelse selv har prikket egnede kandidater på skulderen, eller afholdt sig fra at videregive kontakt er en (dog usandsynlig) risiko, men dette ville give et bias hvis de havde holdninger til hvem han ønskede skulle repræsentere organisationen udadtil. Det kan dog også betyde, at der med ledelsens anerkendelse, er større sandsynlighed for at jeg får stillet en fælles godkendt udgave af virkeligheden til rådighed under empiriindhentningen med lige præcis de informanter han godkender. Hvorimod min invitation til Beredskab Øst blev sendt ud til alle 4 stationer, hvor interesserede herefter kunne melde tilbage direkte til mig, udenom ledelsen.

Det empiriske materiale vil bestå af i alt fire interviews; to fra Beredskab Øst (herefter benævnt **Beros**) og to fra Brand & Redning Sønderjylland (herefter benævnt **BRSJ**). De to interviews med Beros blev afholdt på to forskellige brandstationer i den nordlige del af København. Interviewet med BRSJ blev afholdt på BRSCU i Tinglev i Sønderjylland.

| Navn<br>(pseudonym) | Interview<br>udført | Stilling                   | Beredskab | Ansættelse |
|---------------------|---------------------|----------------------------|-----------|------------|
| Adam                | 13. marts           | Underbrandmester/holdleder | Beros     | Fuldtid    |
| Mads                | 14. marts           | Underbrandmester/holdleder | Beros     | Fuldtid    |
| Kenneth             | 20. marts           | Holdleder                  | BRSJ      | Frivillig  |
| Tobias              | 20. marts           | Holdleder                  | BRSJ      | Frivillig  |

Tabel 2: oversigt over informanter

## Interviewguide

Under udviklingen af interviewguiden har der været fokus på at inkludere spørgsmål som kunne hjælpe informanten til at italesætte overvejelser og refleksioner på tre forskellige niveauer: Intra-individuelt niveau, dyadisk niveau og organisatorisk niveau. Derudover er interviewguiden opbygget i 4 rubrikker. Først spørges der ind til holdlederens baggrund, dernæst den første tid efter han var på uddannelse i BRCU, herefter spørges der ind til den senere tid og hvordan han finder sin plads i rollen som holdleder. Afslutningsvist afrundes der med en opsummering og muligheden for at supplere. Disse 4 rubrikker indgår som enkelte temaer der for overskuelighedens skyld fortæller noget om hvad spørgsmålene tilknyttet forsøger at berøre. Herunder er den inkluderet et uddrag af interviewguiden. Den fulde interviewguide ses i bilag 1.

|                                                                                                                                                                               |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p><b>Overgangen fra Tinglev til HL<br/>(den første tid)</b></p> <p>Hvordan læringen på hos BRSCU hænger sammen med det videre virke og hvordan overgangsperioden opleves</p> | <ul style="list-style-type: none"><li>• Hvordan blev du udvalgt til at skulle på HL uddannelse?</li><li>• Hvilke reaktioner havde dine kollegaer på at du blev udpeget til at skulle på HL udd?</li><li>• Hvilke forventninger blev du mødt med fra dine kollegaer da du kom hjem fra Tinglev?</li><li>• Kunne du leve op til det?</li><li>• Hvordan oplevede du overgangen fra brandmand til holdleder?</li><li>• Hvordan hang dine forventninger til HL-rollen sammen med dét der mødte dig?</li><li>• Hvordan vil du beskrive den onboarding du fik, ved opstart i den nye rolle? Både formel og uformel</li><li>• hvornår blev du sat i vagt?</li></ul> |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

*Tabel 3 viser et uddrag af interviewguiden som blev benyttet som ramme for de udførte interviews*

## Analysemetode

Min tilgang til dataanalysen er inspireret af principperne for den tematiske analyse som beskrevet af Braun & Clarke (2006). Analysen indledes med at strukturere mit materiale bestående af de fire interviews. Her anvender jeg først en narrativ strategi som indebærer at informanternes oplevelser først bliver kogt ned til en form for historie for at undgå at blive kvalt i al ens data. Altså opsummeres essensen af fortællingen i en historie, men gennem en progressiv historiefortælling hvor nye indsigter og perspektiver integreres i narrativet hver gang jeg præsenteres for en ny forståelse af informanternes beslutninger og tankegang (Pan & Tan, 2011). Herefter blev interessante passager markeret og kodet for at afdække sammenhænge og mønstre (Braun & Clarke, 2006). Denne kodning har været semantisk når datasættet lagde op til dét, og den har været latent når datasættet lagde op til dét (Byrne, 2022; Braun, Clarke, Hayfield & Terry, 2019). I praksis foregik det ved at datasættet blev udvalgt og manuelt transskriberet og anonymiseret. Af tidsmæssige og ressourcemæssige

årsager, blev det prioriteret at transskriptionen skulle være med fokus på indholdet – altså *hvad* der blev sagt og ikke *hvordan*. Herefter blev materialet udprintet og gennemlæst flere gange med det formål at notere passager der var udtryk for holdninger, overvejelser, eksempler eller simpelthen bare var interessante<sup>1</sup>. Herefter blev passagerne samlet og jeg forsøgte at skabe forståelse og opstille temaer. Dette var en længerevarende og iterativ proces hvor jeg løbende vurderede nye indsigter i lyset af både deres enkelthed og deres kontekst. Med til at diskutere måder at forstå temaerne på, var samarbejdspartnere på BRSCU som jeg i denne periode delte kontor med, som et element af et partecipatorisk forskningsdesign (Belgrave, Okumu & Rowell, 2022; Martin & Turner, 1986; Spinuzzi, 2005). Fokus var fortællinger, overvejelser og perspektiver der beskrev noget vigtigt eller interessant. Til sidst inkluderes de temaer som skabte værdi for problemstillingen i analysen (Braun & Clarke, 2006; Pan & Tan, 2011).

Ideelt set vil et tema optræde flere gange i datasættet, men flere optrædelser betyder ikke nødvendigvis at temaet må prioriteres højere end andre. Dette vil blot være en gengivelse af emner, men ikke nødvendigvis emner med dybere betydning; i stedet er det nødvendigt at forskeren får sin egen dømmekraft i spil gennem udvælgelsen af disse temaer (Braun & Clarke, 2023). Her kommer den pragmatiske tilgang særligt i spil: nogle passager måtte udvælges fordi det var et udtryk for 'noget vigtigt' – og selvom jeg ikke umiddelbart kunne navngive dette 'noget', så fortalte min intuition mig, måske i kraft af mit forhåndskendskab, at passagen var vigtig. Senere som analysen udviklede sig, begyndte disse passager at give mening. En tilgang som bifaldes af Buchanan (2012) der fortæller at selvom casestudier kan være predefineret i sit fokus, så kan de også være frembrydende og selv-definerende. Derfor skal man kunne identificere det usædvanlige, eller bare det interessante (Buchanan, 2012). En pointe som jeg flere gange har måtte minde mig selv om af to årsager: 1) dét informanterne fortalte mig, bestemt ikke stemte overens med dét jeg havde regnet med at høre og 2) de indsigter jeg fik kunne anvendes i et bredere samfundsperspektiv – hvilket bliver tydeligt senere i projektet.

---

<sup>1</sup> Med 'interessante passager' menes der udsagn der intuitivt fanger min opmærksomhed – det kunne være anekdoter, stærke holdninger eller uventede udtalelser der udfordrer mine forudantagelser eller åbner for nye perspektiver

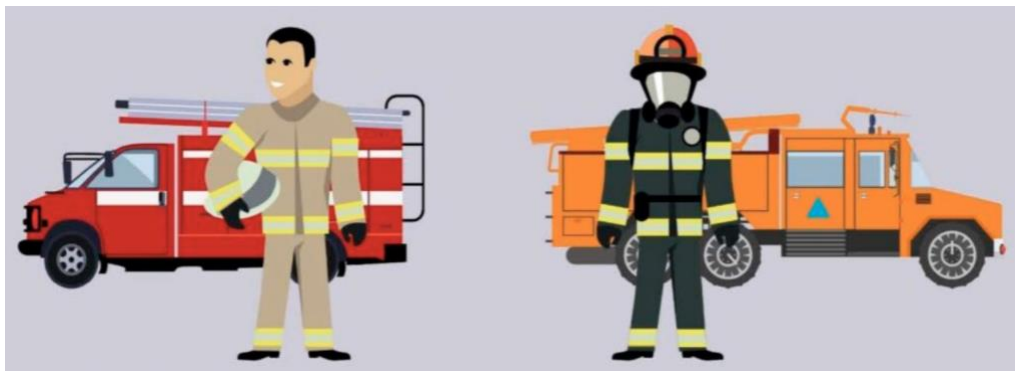
Analysemetoden er udvalgt til projektet netop på grund af fleksibiliteten. Det er ikke en standardiseret metode, så den tillader mig først og fremmest at tage en adaptiv pragmatisk tilgang til projektet (Glasgow, 2013; Braun & Clarke (2023), og dette var præcis hvad jeg syntes casen fortjener. Det giver en langt mere interessant og opdagende proces end andre metoder som i højere grad er bundet op på en særlig teoretisk eller epistemologisk position, såsom den fænomenologiske analyse (Braun & Clarke, 2006; Eatough & Smith, 2017; Tuffour, 2017; Smith, 2011). Her vil der være relativt begrænset frihed i hvordan metoden anvendes i praksis. Derimod er den tematiske analyse en trans teoretisk metode som grundlæggende frigør sig fra bestemte teoretiske og epistemologiske ståsteder, og kan anvendes på tværs af en bred palette (Braun & Clarke, 2022); præcis denne tilgang bygger sig på pragmatismens egentlig princip om at alle redskaber der kan hjælpe os til at se og forstå verden, er god nok. Braun & Clarkes seks-trins proces forlyder – i meget simplificeret form – således: Familiarisering med data – generering af indledende koder – søgning efter temaer - gennemgang af temaer – navngivning af temaer – udarbejde rapport (Braun & Clarke, 2006). Dog skal man huske at selvom Braun & Clarkes seks-trins proces er organiseret kronologisk, så har det ikke været muligt – eller intentionen – at følge disse stringent, men i højere grad give plads til, og følge en iterativ og pragmatisk proces (Braun & Clarke, 2023; Braun et.al., 2019; Byrne, 2022; Buchanan, 2012).

Inspireret af grounded theory, tillader ovenstående også et element af abduktion. Denne nedstammer fra pragmatismen (Peirce, 1934) og er hverken rent data-styret eller hypotese-styret, men i højere grad indebærer et ligeværdigt engagement med både empirisk data og eksisterende teoretiske forståelser (Hurley, Dietrich & Rundle-Thiele, 2021; Rinehart, 2021; Thompson, 2022). Målet er at forstå og perspektivere informanternes oplevelser, ved hjælp af et kvalificeret gæt på en brugbar forklaring på fænomenerne. Dermed kan min tematiske analyse blive guidet af, men ikke styret, af eksisterende teori og hvordan denne eventuelt kan forklare fænomener beskrevet i temaerne. Dog påpeges det at forskeren også bør undersøge forhold hvor temaerne ikke kan forklares ved hjælp af eksisterende teori samt at teorierne kan tilpasses og forfines således de passer bedre på datasættet, i tråd med grounded theory (Timmermans & Tavory, 2012; Thompson, 2022)

## Teori

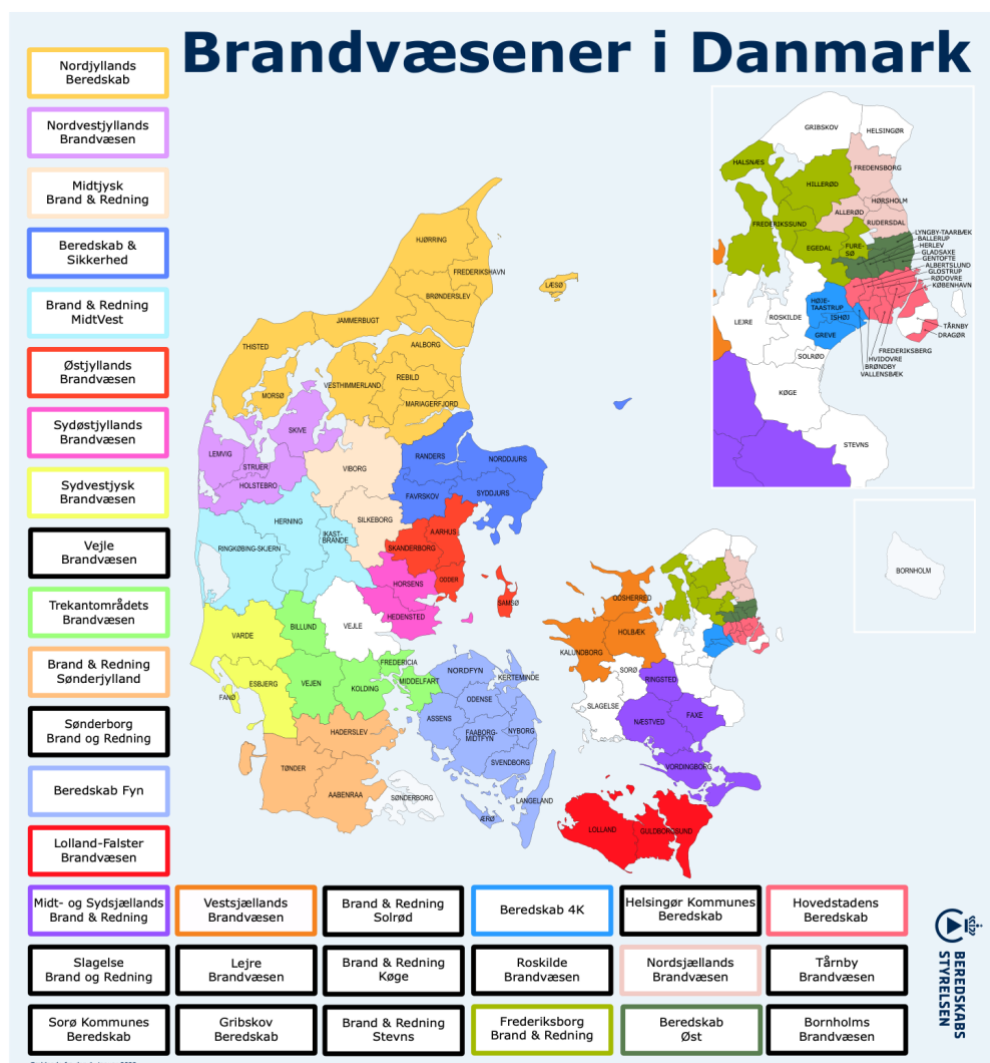
### Brandvæsenet struktur i Danmark

For at give ene fælles forståelse for hvad projektet her står på skuldrene af, vil jeg nu redegøre for strukturering og kendetegn ved det danske beredskab. Redningsberedskabet står på to ben: det *kommunale* redningsberedskab og det *statslige* redningsberedskab – se figur 1:



Figur 1 Redningsberedskabet i Danmark. Grafik: Beredskabsstyrelsen

Det er de kommunale beredskaber som rykker ud til indsatsopgaver når 112 bliver kontakten. De 'bor' på en almindelig brandstation og kører i den klassiske røde brandbil. De ca. 300 brandstationer i Danmark er fordelt i 32 beredskaber som kan ses i figur 2. Det statslige beredskab, Beredskabsstyrelsen, kører i orange biler og assisterer ved særligt krævende indsatser. Det kunne indebære længerevarende eller større indsatser, støtte til politiet eller hændelser der kræver specialudstyr (Brs.dk). Beredskabsstyrelsen har seks centre rundt i landet som både fungerer som operativt beredskabscenter men også som uddannelsescenter (Brs.dk). Her gennemfører unge mennesker den ni måneder lange værnepligt til redningsspecialist og sideløbende indgår i det operative vagthold; de værnepligtige udgør dermed en vigtig ressource i det danske redningsberedskab. Efter du er uddannet brandmand, kan du komme på holdlederuddannelse. Det er BRSCU der afvikler denne fem ugers-uddannelse (Brs.dk).



Figur 2

Oversigt over det kommunale redningsberedskabs organisering i Danmark. Grafik: Beredskabsstyrelsen

## Falck



Figur 3 Falck A/S logo. Grafik: Falck

Falck A/S er en dansk redningskoncern som leverer forskellige ydelser til regionen. Falck er en af Skandinaviens største leverandører af sundhedsordninger gennem Falck Healthcare,

og yder også sundheds- og sikkerhedshjælp til folk der er ude at rejse gennem Falck Global Assistance. Falck er nok mest kendte for ambulancedriften, som de år tilbage varetog store dele af. Et område der siden været debatteret og udbudt på forskellig vis: men det er en historie for sig selv. Falcks bidrag til brandvæsenet finder vi gennem deres assistanceydelse. Her drifter Falck en andel af autohjælp, men også drift af brandtjenesten. Det er altså muligt for kommunen at lade brandsluknings-, miljø- og redningsopgaver være varetaget af Falck. Omvendt er det også muligt for kommunen at hjemtage opgaven hvis det vurderes at den kan løftes med tilsvarende eller bedre økonomi og kvalitet - på samme måde som Brand & Redning MidtVest har gjort med en række stationer fra 2024 (<https://www.beredskabsinfo.dk/brandvaesen/falck-mister-11-brandstationer/> ). Dog står det naturligvis også Falck frit for at byde på de kontrakter de ønsker – og lade være, som vi senest har set ved TrekantBrand her i 2025 (<https://www.beredskabsinfo.dk/brandvaesen/slut-med-falck-brandslukning-i-trekantomraadet-byder-ikke-paa-ny-kontrakt/> ). Når Falck leverer en assistanceydelse til brandvæsenet, kan det se ud på mange forskellige måde. Det kan både være drift af hele stationer med alt inkluderet - andre steder leveres der alt med undtagelse af f.eks. indsatsledere, og andre steder er det stort set kun mandskab der leveres, f.eks. som i Beredskab Øst eller Nordjyllands Beredskab (<https://www.beredskabsinfo.dk/brandvaesen/nordjysk-brandudbud-udskydes-til-2026/>).

## Strukturelle og organisatoriske perspektiver i beredskabet

Indenfor organisationsdesign har Mintzberg (1980) udarbejdet en syntese af forskningen på dette emne. Han forsøger at give et overblik over de grundlæggende elementer, designvalg og kontekstuelle faktorer der er med til at forme organisationers struktur. Mintzberg præsenterer fem strukturelle idealtyper af organisationer. Den simple organisationsstruktur, maskinbureaukratiet, det professionelle bureaukrati (fagbureaukratiet), den divisionerede form og ad-hocratiet. Mintzberg argumenterer for at en effektiv organisation typisk vil have karakteristika der trækker i én af disse fem retninger (Mintzberg, 1980; Iversen, 2015).

Skulle jeg umiddelbart give et bud på hvor det institutionelle brandvæsen ville høre hjemme, ville jeg pege på maskinbureaukratiet med visse træk fra det professionelle bureaukrati. Dette fordi brandvæsenet har en høj specialisering af rutineopgaver og følger standardiserede procedurer og manualer. Der er klare roller indenfor holdene, f.eks chauffør, røgdykker 1, røgdykker 2 osv. Brandvæsenet har mange formaliserede procedurer og sikkerhedsforskrifter, det kunne f.eks. være rutinekontrol af udstyr og køretøjer, der er en betydelig teknostruktur i bl.a. beredskabsplaner og en tydelig hierarkisk struktur med uniformer, synlige distinktioner og tjenestenumre. Der er en tydelig skelnen mellem operative brandfolk og stab, hvori sidstnævnte står med beslutningstagen for overordnet strategi og budget, deraf er den relativt centraliseret. Træk fra det professionelle bureaukrati kommer til udtryk gennem en højt uddannet og professionel kerne af brandfolk, som ofte har specialiseret uddannelse såsom redningsdykkere eller højdereddere. Lederne i det operative er typisk rekrutteret fra de professionelles egne rækker. Arbejdet kan anskues som komplekst, men stabilt idét hver brand er unik, men mange elementer og velkendte risici går igen: derfor er faglig ekspertise afgørende for at de komplekse situationer håndteres effektivt. Slutteligt har særligt holdlederen (til dels også manuelle brandfolk) stor autonomi og beslutningsfrihed indenfor deres opgaveløsning.

Det frivillige brandvæsen er dog anderledes. Oftest er det en forening som har skrevet kontrakt med dem der udbyder opgaven. Denne type organisation vil indfinde sig anderledes i Mintzbergs fem idealtyper. Jeg forestiller mig at den vil bevæge sig væk fra maskinbureaukratiet og i stedet nærme sig den simple struktur, eventuelt med træk fra

adhocratiet. Organisationen vil være relativt simpel med minimal differentiering mellem enhederne. Størstedelen af ressourcerne vil være i den operationelle kerne, men en lille formel ledelsesgruppe i form af en foreningsbestyrelse. Mulige træk fra adhocratiet vil blandt andet bestå af en høj horisontal specialisering baseret på den enkeltes erfaring og ekspertise, alt efter hvem der er mødt op på udkald: på trods af lav formalisering. Man kunne også forestille sig at beslutningskraften i praksis ville overgå til ham med mest erfaring og færdigheder, altså mere en form for decentraliseret beslutningskraft – det kunne også tænkes at være tilfældet i bestyrelsen (Mintzberg, 1980; Iversen, 2015).

### Uforudsigelighed som grundvilkår

I hverdagen er et helt centralt element i det kommunale beredskabs virke *uforudsigelighed*. Dette er et grundlæggende vilkår for det daglige arbejde. Hvornår indtræffer ulykken? Hvornår skal der reageres? *Hvordan* skal der reageres? Dette er beredskabernes eksistensgrundlag og stiller store krav til mandskabets – og organisationens – omstillingsparathed. Dagligt bliver deres evnen til at håndtere det uforudsigelige afprøvet. Både hverdagsmæssigt og indsatsmæssigt: (<https://www.tvmidtvest.dk/silkeborg/video-hest-reddet-op-af-mudderhul>; <https://ekstrabladet.dk/nyheder/samfund/brandvaesnet-tilkaldt-fed-rotte-fanget/7532738>)

Lad os starte med det hverdagsmæssige. Arbejdsmiljøet kan i særdeleshed betragtes som hørende under det grænseløse arbejde som beskrevet af Allvin (2008). Det grænseløse arbejde beskrives af Allvin som et fænomen der udfordrer de traditionelle grænser og strukturerer som tidligere har defineret arbejdet. Det grænseløse arbejde handler grundlæggende om en udviskning af disse grænser. Herunder beskrives opløsning af fysiske og tidsmæssige grænser, men også grænser mellem arbejde og privatliv. Særligt teknologien fremhæves som middel til at være forbundet til arbejde på tværs af tid og rum (Allvin, 2008). Selvom det grænseløse arbejde efterhånden er udgangspunktet for de fleste arbejdssammenhænge, kommer det i beredskabet til udtryk på en unik måde som for det meste kun ses i organisationer med tilkald og døgnvagter. Opdelingen af arbejdstid og fritid er tydelig hvis du er ansat i et *døgnberedskab*. Her vil du enten have døgnvagt og befinde dig på brandstationen, eller også vil du have fri og være alle andre steder end brandstationen.

Historien er i mellemtiden en anden hvis du er ansat som *deltidsbrandmand*, også kaldet tilkaldebrandmand. Her er ordningen at du i din vagtuge passer din dagligdag som sædvanlig, du går måske i skole eller passer et arbejde. Men du er i hele ugen i besiddelse af en pager som vagtcentralen vil tilkalde dig på, hvis der kommer opgaver til brandstationen. Her er du vagtforpligtet, det vil sige du skal befinde dig på brandstationen indenfor en fastsat tidsfrist (i langt de fleste tilfælde 5 minutter), og være klar til at køre. Dag og nat, uanset om du er på arbejde, står under bruseren eller i dit barns børnehave. Ordningen er den samme hvis du har skrevet kontrakt med et *frivilligt brandværn*. Her har du altid vagt, men også muligheden for at afvise et udkald hvis du ikke kan komme – dog er du stadig vagtforpligtet og kan ikke bare sige nej fordi tidspunktet er ubelejligt. Denne varierende grad af forpligtelse afspejler det grænseløse arbejde og de krav som følger med.

Brandmanden ansat i *døgnberedskabet* har altså en skarp opdeling af arbejdstid og fritid. Og dog: når dagens arbejde på brandstationen er udført og klokken bliver 15.30, går brandfolkene i 'beredskabstid'. Det betyder bare, at der ikke er flere fastlagte opgaver for dagen, og han kan gøre som han vil, bare han er klar til udkald. Mange steder er der kultur for at man samles til sauna, aftensmad og film i tv-stuen (i den rækkefølge). Men nu må brandmanden acceptere at de mennesker han nu holder fri med, er de samme mennesker som han var kollegaer med i formiddags. Naturligvis skal der stadig køres alarmer hvis de kommer, men de udviskede roller mellem arbejdsrelation og privatrelation skaber nogle rammer der for nyansatte kan kræve lidt tilvænning. Der er pludselig rigtig mange områder man kan gøre sig upopulær på og må navigere i. Er jeg god nok til at hjælpe til med opvasken? Synes de andre jeg snorker i tv-stuen? Optager jeg fællesbadet for længe?

Imens må den *deltidsansatte* brandmand lære at navigere i hverdagen når privatliv og arbejdsliv flyder sammen indenfor totalt uforudsigelige rammer. Den dynamik kalder på en særlig omstillingsparathed som man ikke ser ret mange steder. De samme vilkår må den frivillige brandmand leve under, samtidig med at han vier sit liv til et stykke arbejde og en identitet som han ikke betales for (i penge). Det skaber imidlertid en dynamik og kultur på brandstationen som i højere grad er præget af frivillighed, velvillighed og andre gevinster såsom social, fremfor økonomisk gevinst. Men alt dette håber vi på at blive klogere på gennem vores informanter. Dette er blot nogle af de elementer af uforudsigelighed i arbejdsstrukturen som brandfolk i Danmark kan opleve.

Dernæst er der uforudsigelighed i det operative virke: du ved aldrig hvad dagen bringer.

Barton, Sutcliffe, Vogus & DeWitt (2015) præsenterer i sin undersøgelse af brandfolks performance under usikkerhed, tre organisatoriske faktorer som bidrager yderligere til usikkerhed:

**Måltvetydighed:** Klare mål er afgørende for fokuseret handling, især i usikre situationer.

**Gruppekendskab:** Grupper som er fortrolige med hinanden, kan bedre forudsige hinandens handlemønstre og dermed planlægge opgaveudførelse bedre. Er man begrænset i sit kendskab til hinanden, kan det skabe tvetydighed og misforståelser.

**Indbyrdes opgaveafhængighed:** mandskabets eller holdenes er gensidige afhængighed af hinanden for at kunne fuldføre deres opgaver. Dette skaber et element af kompleksitet da det øger behovet for indbyrdes koordinering og dermed også misforståelser (Barton et.al., 2015).

Denne konstante uforudsigelighed skaber et arbejdsmiljø som kræver høj grad af resiliens hos de operativt ansatte. Mens det for mange garvede brandfolk er et spørgsmål om tilvænning og hverdagskost, kan det for nytilkomne kalde på en længere tilpasningsproces. Selvom resiliensbegrebet har sine rødder i biologien, beskrives det i psykologien som den positive tilpasningsevne eller evnen til at bevare mental sundhed på trods af modgang (Herrman et al., 2011). Af samme forfattere præsenteres en model over risikofaktorer og beskyttende faktorer der bidrager til resiliens. Modellen er udviklet med et individs livshistorie og eventuelle traumer for øje, men jeg synes den også kan skabe værdi for projektet her ved at anskue den i hverdagskontekst. Resiliens er afhængig af evnen til at opbygge både personlige og sociale ressourcer som kan trækkes på når man står overfor stress og udfordringer. I konteksten af brandvæsnet kan det både være den uforudsigelige hverdag som helhed, men også når mandskabet kommer hjem efter en særligt krævende indsats, hvadenten den har været psykisk udfordrende med morsbrand<sup>2</sup>, ulykker, opgaver der har involveret børn mm., eller om det har været en særligt svær opgave rent operativt og fagligt, eksempelvis den komplekse brand i Børsen i 2024 (<https://danskeberedskaber.dk/branden-i-boersen-vi-kiggede-ind-i-et-fraadende->

---

<sup>2</sup> Dødsbrand

flammehav/). Stress- og belastningshåndtering kunne man skrive et projekt for sig selv om. Men operativt kan vi sige lidt om hvilke ressourcer man trækker på når tingene bliver svære: Én måde hvorpå ledere under indsats skaber mening under kompleks opgaveløsning, er at kigge efter anomalier. Dette gøres gennem 'anomalizing', som er den kontekstafhængige praksis der foregår når brandmanden bemærker, fortolker og finder mening i vigtige diskrepanser – ofte detaljer - på skadestedet. Altså kigger brandmanden efter dét der stikker ud fra hans 'prototype' – men mere om det senere (Bøhm, 2017; Barton et.al., 2015).

Vi ved dét at skulle præstere under uforudsigelige forhold stiller store krav til den enkeltes tilpasningsdygtighed (Barton et.al., 2015; Huntsman, Ragan & Miller, 2022; Wenger, Quarantelli & Dynes, 1990). Ifølge Huntsman et.al, 2022, er en del af problemet, at beredskabsorganisationer og særligt brandvæsener, har tendens til at være underlagt nogle meget formaliserede bureaukratiske strukturer, som kan hæmme tilpasningsdygtig adfærd hos brandfolkene. Disse rigide bureaukratiske systemer er karakteriseret af omfattende regler, procedurer, politikker og instruktioner. Derudover fremsætter artiklen af mange brandfolk kommer fra en militær baggrund og denne hierarkiske og strukturerede måde at gøre tingene på, tager de med sig videre ind i brandvæsenet. (Denne tendens er imidlertid ikke ligeså udbredt i Danmark da brandmandsfaget ikke på samme måde står på skuldrene af en redderuddannelse som den gør flere steder i USA. Her kan en redderuddannelse, endda paramedicineruddannelse, være et adgangskrav for overhovedet at blive optaget på brandmandsuddannelsen. I Danmark er der ingen uddannelsesmæssige krav (<https://blivbrandmandnu.dk/fakta/krav-til-dig>) ). Disse bureaukratiske systemer og hierarkiske strukturer er effektivt for rutineudkald, men for mere komplekse hændelser, kan det skabe en hindring for en nødvendig tilpasningsevne. Derved forsøger studiet at træne brandfolkene til at kunne præstere adaptivt på trods af disse strukturer, og det gøres gennem at træne det de kalder empowerment, dvs. evnen til at improviserer med de tilgængelige ressourcer og have tiltro til sine egne evner. Studiet finder at de ledere som coacher, oplyser, leder ved eksempel, viser bekymring og opfordrer til deltagende beslutningstræfning (et udtryk for støttende ledelse?) øger brandfolkenes selvstændighed og selvbestemmelse, og at dette udløser større tilpasningsdygtighed i komplekse udkald (Huntsman et al., 2022).

## Sociokulturelle kendetegn

Mens beredskabet i sin helhed har en række grundvilkår til fælles, adskiller de forskellige organisationer og stationer sig også meget fra hinanden. Det kan være vanskeligt at beskrive sociokulturelle kendetegn ved en organisation. Organisationer kan betragtes som med sin egen personlighed, som et psykologisk system som beskrevet i Baldursson & Carlsen (2015). Dette skal forstås på følgende måde: organisationer har et psykisk liv og har en individuel og unik karakter. De har dét til fælles med mennesker, at de er dynamiske og mangfoldige, de husker og glemmer, planlægger og handler, tænker og kategoriserer. Baldursson & Carlsen foreslår et taksonomisk og ætiologisk diagnosesystem til at kunne beskrive organisationens niveauer, strukturer og moduler, og ville kunne identificere emotionelle tilstande, eksempelvis den ængstelige eller den depressive, på organisatorisk niveau (Baldursson & Carlsen, 2015). Dette kunne være en fantastisk måde at beskrive organisationen på, men da vi ikke har et sådant system til rådighed, må jeg forsøge på en anden måde.

En anden og mere tilgængelig måde at gøre det på, ville være at benytte frameworket om institutionelle logikker som præsenteres af Thornton, Ocasio & Lounsbury (2012). Frameworket er et analytisk værktøj når man udarbejder analyser af institutioner – hvilket ikke er det primære formål i projektet her, men frameworket har bestemt sin anvendelighed når jeg forsøger at forstå sociokulturelle elementer i brandstationerne. Institutionelle logikker er række 'organisatoriske heuristikker' om man vil, altså socialt konstruerede mønstre af værdier, overbevisninger og praksisser som er retningsgivende for hvad der er passende adfærd i en given institution eller organisation (Thornton, Ocasio & Lounsbury, 2012). Dog er disse som udefrstående svære at opdage og definere, og derfor søges de at berøres i analysen gennem informanterne.

## Kendte problemstillinger ved at avancere

Dét at gå fra kollega til leder er ikke ligefrem et nyt fænomen, og her vil jeg give en kort introduktion til hvad vi allerede ved om denne proces.

Manderscheid (2012) beskriver i sin artikel at der ikke bliver gjort nok for at hjælpe nye ledere i deres rolleskift og at forskning på området virker meget uorganiseret, tilfældig og

meget "flavor of the month" agtigt. Mange af de problemer som den nye leder står overfor, er ikke mulige at løse fordi de eksisterer i et dilemma og paradokser. Overgangen fra kollega til leder bliver fejlagtigt slået hen som en overgangsfase der varer fra seks til ni måneder, og derefter er den slut. Manderschied kritiserer denne overbevisning som værende meget mangelfuld og understreger at mange bare peger på at det ikke er nok bare at stemple overgangen som "en stressende periode fyldt med usikkerhed". I stedet bør man anerkende at der er en forbindelse mellem denne stress og lederens manglende evne til at håndtere de paradokser og dilemmaer som rolleskiftet til leder bærer med sig.

Bridges (2003) if. Manderscheid (2012) understreger, at hvor forandring (changes) er begivenheder som er konkrete og situationelle, så er en overgang (transitions) en løbende psykologisk proces. Bridges (2003) if. Manderscheid (2012) anskuer overgangsfasen som en tre-trins proces som inkluderer en slutning, en neutral zone og en ny begyndelse: slutningen er karakteriseret af at man opgiver gamle antagelse og adfærd, og gør klar til den nye situation. Mange ledere kæmper med at opgive det velkendte og kan derved potentielt ødelægge overgangsprocessen til noget nyt. Den neutrale zone er kernen i overgangsprocessen og det er her lederens gamle adfærd bliver erstattet med ny. Det er også denne zone der er mest vanskeligt, særligt fordi det endelige slutresultat ofte er løst defineret, men alligevel præget af høje forventninger, så kan det være en stressende og angsfyldt periode for lederen (Manderscheid, 2012; Sapolsky, 2005). Her kritiserer Bridges (2003) if. Manderscheid de organisationer som prioriterer at den nye leder blot skal hurtigt igennem perioden i stedet for effektivt. For derefter at ignorere slutningen: mange forventer at den nye begyndelse simpelthen sker af sig selv, og tager organisationen ikke nok ansvar for lederen, så kan projektet trækkes i langdrag, være fyldt med angst eller slet ikke fungere (Manderschied, 2003)

Thalund og Kristensen (2008) beskriver de vigtigste faldgruber som den nye leder for tidligere kollegaer kan risikere at havne i:

|                                                                                                                               |                                                                                                                             |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <i>"jeg er jo stadig mig! Derfor må jeg kunne forvente den samme loyalitet af mine medarbejdere, som da vi var kollegaer"</i> | <i>Jeg kan sagtens fortsætte med at være ven – eller uven med mine tidligere kolleger, selv om jeg nu er deres chef"</i>    |
| <i>"Det vigtigste for mig som ny leder er at være populær hos mine tidligere kollegaer"</i>                                   | <i>"når jeg mødes med kritik, er det blot fordi folk er misundelige"</i>                                                    |
| <i>"jeg gider altså ikke stille mig op og spille chef"</i>                                                                    | <i>"når jeg ikke kan diskutere problemer med/betro mig til mine tidligere kolleger, må jeg hellere klare det hele selv"</i> |

Noget tyder altså på at overgangen fra kollega til leder i højere grad er præget af sociale processer fremfor organisationspsykologiske. Overgangen fra kollega til leder kræver bevidsthed om de relationelle og affektive dynamikker der er på spil både i ledergruppen og kollegagruppen.

Men et studie af ledelse i militæret foretaget af Hartzell & Singaraju (2018) viser os noget i samme dur: overgangen fra jævnbyrdig til leder er udfordrende, og stiller store krav til at skulle træffe vanskelige beslutninger. Selvom det oftest er åbenlyst hvad den 'rigtige' beslutning er, så kan de personlige relationer og tilhørende loyaliteter påvirke dem. Singaraju fremhæver at selvom den faglige træning til lederrollen er på plads, så mangler den nye leder stadig praktisk ledelsestræning der forbereder ham på de situationer han kan udfordres i, i praksis. Han understreger behovet for træning der hjælper med at anvende sine ledelsesfærdigheder i praksis; det kunne eksempelvis være rollespil eller casestudier. Slutteligt fremhæver Hartzell & Singaraju at ledelsesudvikling er en kontinuerlig rejse der aldrig rigtig slutter, og man derfor bør forpligte sig til løbende at udvikle og skærpe sine lederkompetencer (2018). Om disse også relaterer sig til redningsberedskabet kunne tænkes, men må afhænge af informanternes udlægning.

På BRSCU er der et modul om ledelsesstile, hvori der er afsat tid til netop rollespil. Her blev to kursister udvalgt til at være holdledere og på skift tage 'den svære samtale' med en brandmand 'hjemme på station'. Casen var, at der på stationen løb rygter om at brandmanden havde et alkoholproblem som holdlederen skulle italesætte på bedste vis. Udfordringen for de to kursister var tydelig: hvordan balancerer jeg mellem at være den styrende og konfronterende leder som skal håndhæve lovgivningen og have stationen til at køre, men samtidig være den støttende leder der udviser bekymring for brandmandens ve og vel?

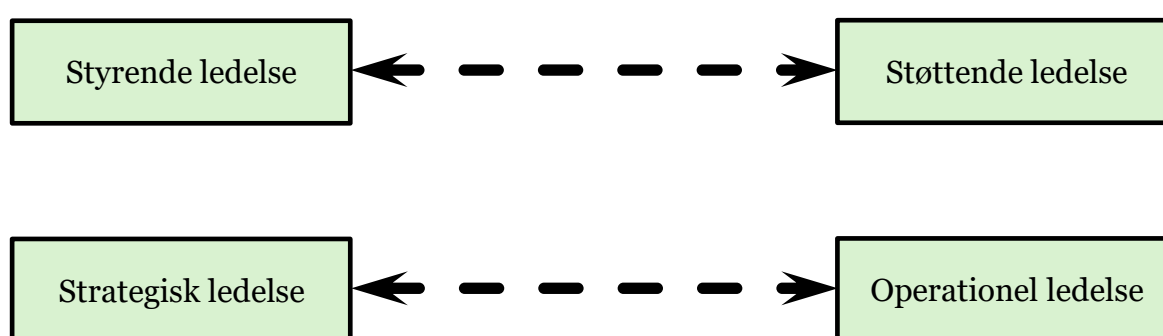
## Et historisk perspektiv på ledelse

Historisk set har ledelsestænkningen gennemgået en markant udvikling som virkelig afspejler ændringer i samfundsmæssige og teknologiske forhold. Newton lagde fundamentet for den mekaniske verdensforståelse der var karakteriseret ved ligevægtstilstande og forudsigelighed; Taylor videreførte den (Baldursson & Carlsen, 2015). Taylors projekt gik ud på at udvikle den industrielle produktionsorganisation til at være en styrbar maskine. Dermed måtte hver procedure deles op i mindre bidder og optimeres. Arbejdsmotivationen blandt de ansatte anså man som styret af lønnen, og dermed blev de 'lønmodtagere'. I dag vinder den tayloristiske organisation fortsat indpas i f.eks. Asien og nogle Europæiske lande, men den er ikke længere dominerende eller sætter en kulturel, social eller politisk dagsorden. Verden og menneskerne i den, har simpelthen ændret sig for meget til at den fortsat har sin eksistensberettigelse (ibid.). Men fra 1900'erne er den styrende leder altså den dominerende ledelsesdiskurs. Han leder maskinbureaukratiet gennem kontrol, optimering og systematik (Elmholdt, Keller & Tanggaard, 2013).

Men i den stadig stigende kompleksitet som organisationer i dag lever under, er traditionelle modeller ikke længere tilstrækkeligt. Organisationer må i stedet genopfinde sig selv og leve op til den tilpasningsdygtighed som kræves af dem i en verden med stigende uforudsigelighed (Gavalas, 2024; Turner & Baker, 2019)

I nyere tid taler man om versatil ledelse, som handler om at effektive ledere skal kunne trække på modsatrettede ledelseskvaliteter, afhængigt af situationen (Kaplan & Kaiser,

2003). Altså noget markant anderledes end den tayloristiske leder. Forfatterne bygger på idéen om at ledelse i sin natur og to-sidet, og at der for enhver 'sandhed', er en ligeværdig og modsatrettet 'sandhed' og at lederens effektivitet er baseret på evnen til at bruge den passende tilgang, i rette grad, under de givne omstændigheder. Kaplan & Kaiser uddyber og præsenterer to overordnede ledelsesstile som ledere skal mestre balancen imellem. Min oversættelse af dem her: styrende ledelse (forceful leadership) og støttende ledelse (enabling leadership) samt strategisk ledelse og operationel ledelse.



Visualisering af ledelseskontinuum

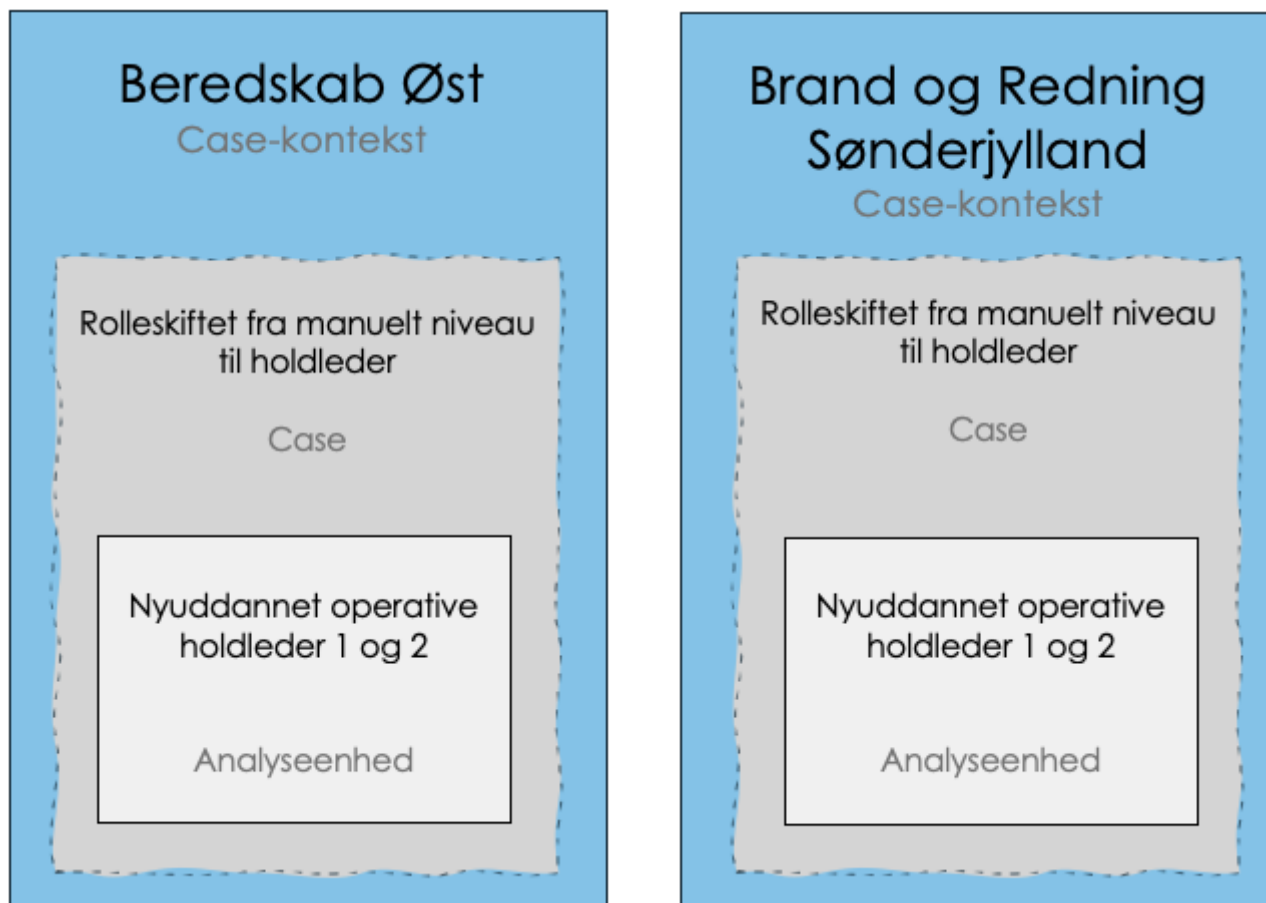
Den styrende ledelsesstil handler om lederens evne til at tage ansvar, være beslutsom, sætte forventninger og holde folk ansvarlige. Den støttende ledelse handler i højere grad om at skabe bestingelser for at medarbejderne kan være drivkraft i sig selv, herunder at give dem indflydelse, være lydhør overfor perspektiver, være opmærksom på behov. Strategisk ledelse defineres som at sætte langsigtede retninger og tilpasse medarbejdere til visionen. Operationel ledelse handler om fokus på kortsigtede resultater, involvere sig i operationelle detaljer og holde folk på sporet.

De to par opfattes som komplementære hvor den strategisk-operationelle dualitet beskriver *hvad* lederen arbejder på og styrende-støttende dualitet beskriver *hvordan* de gør det. Balancen, eller versaliteten, mellem de to yderpunkter indebærer evnen til at trække på begge sider og tilpasse sin adfærd efter omstændighederne. Manglende balance ville være enten at gøre for meget eller for lidt af den ene side, på bekostning af den anden (loopsided leadership) og dette vil være ineffektivt. En årsag til ubalancen kan være forkert færdighedstræning, eller dysfunktionelle antagelser, overbevisning eller værdier som forvrænger lederens adfærd. Herunder ensidige værdier, hvor lederen som resultat vil

nedtone færdigheder de ikke anser for vigtigt. (Burke, 2006; Kaplan & Kaiser, 2008).  
Versatil ledelse handler altså at skabe balance mellem den styrende og støttende del.

## Casepræsentation

I figur 4 ses en grafisk fremstilling af det multiple casestudy som projektet her beskæftiger sig med. Bemærk den flydende grænse mellem case og case-kontekst.



Figur 4: Multiple casestudy design: kontekst, case og analyseenheder

## Beros

# BEREDSKAB ØST

*Figur 5 Beros logo. Grafik: beros.dk*

Beredskab Øst (herefter Beros) blev etableret pr. 1. januar 2016 og er en sammenslutning af beredskaberne i Ballerup, Gentofte, Gladsaxe, Lyngby-Taarbæk og Herlev. Hovedkontoret ligger på brandstationen i Gladsaxe, og ellers er der brandstationer i Ballerup, Lyngby og Gentofte som dækker dækningsområdet i kommunen. Beros rykkede i 2023 ud til alarmer 2.666 gange (beros.dk). Fordelt på de fire stationer, er det 1,8 udkald til hver pr. døgn. Beros er et såkaldt § 60 selskab, hvilket henviser til Kommunestyrelsesloven. Det betyder at kommunesamarbejdet er godkendt af Ankestyrelsen (se mere på [danskelove.dk](http://danskelove.dk)). På de 4 stationer i Ballerup, Gentofte, Gladsaxe og Lyngby er udrykningssammensætningen organiseret således at Falck alle dage stiller manuelle brandfolk til rådighed. Ellers deles Falck og Beros' egne folk om holdledervagten. I en ordning hvor Falck har holdledervagt i weekenderne og Beros har i hverdagene.

## BRSJ



# BRAND & REDNING SØNDERJYLLAND

Figur 6 BRSJ logo. Grafik: brsj.dk

Brand og redning Sønderjylland (herefter BRSJ) har i deres område 32 brandstationer og i alt 950 brandfolk (brsj.dk). I 2023 havde BRSJ 1090 udrykninger i alt. Fordelt på de 32 brandstationer, vil det være 0,09 udkald pr. station om dagen. Eller 2,8 udkald pr. station om måneden. Ud af de 32 brandstationer, er 28 bemandet er frivillige. 4 er deltidsstationer bemandet af Falck.

## Analyse case 1: Adam og Mads (Beros)

I analysen af case 1 er der fremkommet 4 temaer og 3 undertemaer som analyseres løbende. Temaerne er opdelt i de grupper som de pr. interviewguiden tilhører. Temaerne er:

|           | Organisatoriske perspektiver |                            | Intra-individuelle og dyadiske perspektiver |                                     |
|-----------|------------------------------|----------------------------|---------------------------------------------|-------------------------------------|
| Tema      | Falck vs. Beros              | Begrænsninger i onboarding | Faglig usikkerhed                           | Finde sin egen ledelsesidentitet    |
| Undertema | Gruppeidentitet              | Sidemandsoplæring          |                                             | Navigere i uformelle magtstrukturer |

Vi præsenteres først for Adam. Han er ansat hos Falck, og har været i brandvæsnet siden 00'erne. Indenfor de seneste 5 år er han kommet til Beros, men stadig som ansat ved Falck. Adam blev uddannet holdleder for +10 år siden, hvilket desværre falder udenfor projektets målgruppe. Dog har Adam i kraft af sin daglige gang i Beros, nogle vigtige perspektiver på organisationen og derfor er han meget værdifuld for projektet. Vi præsenteres også for Mads. Mads er også ansat i Falck og har sin daglige gang i Beros, men på en anden station end Adam. Han har også været i brandvæsnet i mange år og er blevet uddannet holdleder indenfor de seneste 3 år. Mads har haft sin daglige gang på stationen i nogle år, inden han tilbydes holdlederveduddannelsen og brandmesterstillingen. Det betyder i praksis at Mads har en etableret relation til de mennesker han nu skal være leder for: i de følgende afsnit vil vi se hvilke forudsætninger det skaber for ham.

Mads' og Adams arbejdsopgaver er stort set de samme. De er begge ansat som underbrandmestre og bruger derfor hverdagen på at tilrettelægge og afholde øvelser samt undervisning for holdet. Derudover ad hoc-opgaver, kontorarbejde og selvfølgelig også alarmer. I et døgnberedskab som Beros er holdlederopgaven altså ikke 'bare' at lede mandskabet når de er ude på en opgave, men nok nærmere et supplement til stillingen som brandmester. I og med at Falck-ansatte kun dækker holdledervagter i weekenden, så har Adam og Mads omtrent to holdleder-vagter om måneden. Det er ikke så meget, men i kraft

af deres daglige gang på stationen, er de samtidig stillet i en position hvor de i høj grad kan få øje på nogle organisatoriske normer og værdier, som kan belyse nogle udfordringer ved holdlederrollen; og derfor er de meget værdifulde som informanter.

### Organisatoriske perspektiver:

Under interviewet med Adam, tegner der sig meget hurtigt et billede af, at de organisatoriske rammer man som Falck-ansat er underlagt, fylder en stor del i Adams fortælling.

Som tidligere nævnt er Beros et §60 selskab som Falck leverer en assistancedyldelse til i form af brandfolk. Det betyder i praksis at de to organisationer skal samarbejde om at drifte brandstationen. Adam forklarer at konstellationen i Falck som assistencevirksomhed giver nogle gnidninger og har gjort det i al den tid han har været Falck-mand. Han fortæller: *"der er nogen der er bedre til at ignorere at man er i forskellige firmaer end andre"*. Han uddyber med at nogle ansatte ønsker sig en distance til den anden gruppe og helst ikke må komme for tæt på. Jeg bemærker desuden at Adam lukker døren til kontoret da jeg begynder at spørge ind til dette. Paraderne løftes på en måde, og det overrasker mig hvor hurtigt den her dynamik kommer på tale. Dermed former vores første institutionelle logik sig: *"der skal være distance mellem de ansatte i de to selskaber"*. Men hvorfor det? Hvad er problemet? Er den eneste måde at kunne slippe for gnidninger, ved at ignorere man er i forskellige firmaer som Adam siger? Adam uddyber problematikken:

*"For vi har da bestemt nogle Beros folk som lige så godt kunne være blankt på deres trøjer. Og så er der andre hvor man godt kan fornemme at der helst skal være noget distance og det må helst ikke komme for tæt på. Og så (\*lukker døren ind til kontoret\*) der har været folk ansat i Beros som har fået at vide, at de ikke må være for flinke overfor Falck folkene (...) De var blevet lidt for dus. 'Vi skulle jo have noget ud af vores penge' og 'det måtte jo ikke blive for løst' og ... det var der nogen der synes."*

Og det her er jo meget interessant. Falck må – ifølge Adam – ikke blive behandlet på lige fod med Beros-ansatte da de er 'hyret' til at udføre en opgave. Men hvorfor synes de at dét udløser behov for distance mellem de to grupper? Hvordan kan et tæt samarbejde være problematisk? Dét i højere grad en socialpsykologisk problemstilling end

organisationspsykologisk. Til at forstå problematikken vil jeg redegøre for helt klassisk socialpsykologi: social identitetsteori.

### Social identitetsteori

Social identitetsteori (Tajfel, 1978; Tajfel & Turner, 1979) begynder med den grundlæggende præmis at mennesker definerer sin identitet som en del af de sociale grupper vi tilhører. Skabelsen af grupper involverer både dannelsen af et 'os' og et 'dem', henholdsvis in-group og out-group. Idét du identificerer dig med én gruppe, skaber det først og fremmest sammenhæng og mening gennem den sociale identitet og tilhørsforhold. Men samtidig åbner dørene sig for andre perspektiver: fordomme, favorisering af in-gruppen og konkurrence mellem grupperne. Kategoriseringen af "os" og "dem" kan føre til en overbevisning om at ens egen gruppe er mere værdifuld end out-gruppen (positiv bias). Det kan videre eskalere til en rivalisering, særligt hvis begge grupper har en overbevisning om at de er "klogere" end den anden. Rivaliseringen kan udspille sig i det skjulte, men fodres af trusler mod gruppen status (Haslam, 2012; Smith & Halsam, 2017; Islam, 2014.)

Så hvis dét er tilfældet i casen her, hvordan kan Beros og Falck så true hinandens status ved at 'være for dus'? Adam uddyber de interne spændinger yderligere og fortæller om en episode hvor han har følt sig overvåget af sin Beros-kollega. Adam fortæller at vedkommendes intention var at holde styr på at de fik noget fra hånden:

*"Det der ligesom fik bægeret til at flyde over, der var en hændelse hvor han stod nede ved sin cykel og ventede halvt bag en busk på at klokken blev kvart i fire, bum, så havde de fri. 'Klik', så kunne han godt køre hjem. Så havde han observeret at de havde lavet noget til det sidste og de ikke gik over før tid. Så tog han sin cykelhjelm på, så kørte han hjem."*

Her hører vi altså om en chef der nu har fri, og derfor skal overlade Falck-folkene til sig selv. I Adams øjne overvåger han dem; måske med håbet om at de ikke gør dét de skal? For så er lederen jo vigtig. Så han har faktisk ikke en forventning til Adam om at de løfter opgaven. Det viser sig så, at det er ligegyldigt om lederen er der. Så hvor stor en rolle spiller Beros-lederen egentlig? Er det et spørgsmål om at lederen skal gøre 'leder-ting' for at berettigede sin egen eksistens? Er det anspændte forhold mellem Falck, som assistancevirksomhed, og Beros som kontraktudbyder, det samme som at hyre en barnepige til et barn der sagtens kan

være alene hjemme? Eller påtager Falck sig for meget ansvar taget deres position i betragtning? Bliver Falck set ned på af Beros? Lever Beros højt på at Falck bare skal gøre som der bliver sagt? Episoden viser egentlig at ledelse har stor magt: men i særdeleshed også en stor afmagt. Er det utopi at formode Falck og Beros har en fælles interesse i at have et sundt samarbejde? Har de to partere en grundlæggende uenighed om hvordan organisationen skal fungere? Har Falck overhovedet noget at skulle have sagt som leverandør? Det kan være svært at gætte på hvad truslen egentlig består af. Måske kan adfærden i sin enkelthed være udtryk for ønsket om at ville understrege sit tilhørsforhold og dermed beskytte sin egen personlige sociale identitet? Og det at 'være dus' kan skabe udviskede linjer mellem grupperne og dermed tvivl om hensigten og skjulte motiver? Og dermed opstår ønsket om distance hos medlemmerne af gruppen, på trods af negative konsekvenser for samarbejdet og arbejdsmiljøet?

### Selvkategorisering og gruppesamarbejde

Haslam (2012) præsenterer derimod et enormt potentiale i grupper i organisationer. Han understreger en kritik af den traditionelle opfattelse af gruppers negative indflydelse på individuel adfærd i organisationer. Han argumenterer imod ideen om at gruppepres nødvendigvis skulle føre til irrationel og kontraproduktiv adfærd. Specifikt udfordrer Haslam fremherskende synspunkter, hvor det første er fra Taylor (1911). Taylor mente, måske ikke overraskende, at grupper ofte underminerer effektivitet og produktivitet i organisationer. I stedet understreger Haslam at det er evnen til at tænke i 'vi' og 'os', og altså ikke 'mig', der tillader folk at indgå i en integreret og samarbejdende organisationsadfærd. Det leder mig videre til en pointe: kan en del af problemet være at folkene fra Falck ikke identificerer (eller får lov til at identificere) sig som en del af Beros? Lad mig give et eksempel: Hvis vi tager udgangspunkt i selvkategoriseringshierarkiet, et værktøj præsenteret af Haslam (2012) til at visualisere hvordan individet definerer sig selv i forskellige gruppemedlemskaber, kan vi forstå det lidt mere simpelt:

|                                             |      |                                   |                                              |                                  |
|---------------------------------------------|------|-----------------------------------|----------------------------------------------|----------------------------------|
| Selvet som individ                          |      | ?                                 |                                              |                                  |
| Selvet som gruppe medlem (Falck)            |      |                                   |                                              | ?                                |
| Selvet som medlem af organisationen (Beros) | ?    | ?                                 | ?                                            |                                  |
| Selvet som menneske                         |      |                                   |                                              |                                  |
|                                             | Adam | Medlemmer af Adams gruppe (Falck) | Andre mennesker i Adams organisation (Beros) | Mennesker i andre organisationer |



Perciperet medlemskab

| Niveau af selvabstraktion                                 | Reflektion                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|-----------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. menneske (artslig identitet)                           | Altså selvet som menneskevæsen. Her ser Adam sig selv som menneske, ligesom alle andre mennesker (formentlig) gør. Sammenligningen ville være med "ikke-mennesker".                                                                                                        |
| 2. selvet som medlem af organisationen (social identitet) | Ser Adam sig selv som medlem af Beros? På papiret differentierer han sig fra folk i andre organisationer (f.eks. Nordjyllands Beredskab), men betragter han – socialt – sig som fuldbyrdet medlem af Beros og vil dermed gruppere sig med sine kollegaer i organisationen? |
| 3. selvet som gruppe medlem (social identitet)            | Mon Kenneth primært ser sig selv som en del af hans team (Falck)? Eller hans team af brandmestre (som også er ansatte ved Beros?) Noget kunne tyde på at han grupperer sig med sine teamkollegaer (Falck) og adskiller sig fra andre i organisationen som ikke er Falck.   |
| 4. selvet som individ (personlig identitet)               | Adam ser sig selv som et unikt individ, adskilt fra andre, selvom de er i hans team eller organisation. Fokus er på hans personlige træk, evner og erfaringer der gør ham forskellige fra andre                                                                            |

Visualiseringen illustrerer at den måde Adam (og måske andre Falck-folk) definerer sig selv på, er tvetydig. Med Adams udtalelser, er det svært at vide om Adam overhovedet identificerer sig som medlem af Beros som organisation, andet end på papiret, – og om Beros som organisation anerkender Falck som medlemmer, andet end på papiret.

Set i lyset af social identitetsteori og selvkategorisering, forstår man lidt bedre konflikterne mellem de to grupper. Men alligevel lykkes det dem at samarbejde. Til at forstå denne balancegang, vil jeg her inddrage teori om intergruppekonflikter. Sherifs sommerlejreksp eksperimenter – endnu et klassisk studie der er grundlag for social identitetsteori – kan fortælle os noget om hvornår den slags konflikter kan eskalere og de-eskalere (Hogg & Abrams, 2006; Sherif, 1956). Sherif opdagede under sine eksperimenter med drenge på sommerlejr, at grupper der er i konkurrence mod hinanden, typisk vil opleve at konfliktniveauet eskaleres. Men når grupperne er gensidigt afhængige af hinanden til fordel for et fælles mål, så vil konflikten deeskalere. Det kunne i Sherifs eksperiment være bilen med mad som skulle trækkes af *alle* drengene for at kunne køre. Det fælles mål kunne i nærværende sammenhæng være at drive et brandvæsen. Sherifs eksperimenter er fra 1949, 1953 og 1954 (Sherif, 1956) og ikke ligefrem puster nyt liv i socialpsykologiske indsigter. Samtidig kan der rettes en del kritik imod dem, men jeg har dog har jeg alligevel valgt at inkludere dem, da jeg synes det skildrer nogle meget almene socialpsykologiske processer som man, heller ikke på en moderne arbejdsplads i 2025, kan ignorere. På trods af at studierne er lavet med børn, kan det tænkes at Sherifs resultater alligevel kan ligne noget af det vi ser i spændingsfeltet mellem Beros og Falck. To grupper med forskellige logoer på brystet, forskellige overenskomster, men som alligevel skal samarbejde om den daglige drift af et fælles mål: brandvæsenet. Og på grund af dette fælles mål, finder spændingsfeltet et nogenlunde stabilt niveau uden at eskalere for meget?

## Usikkerhed som perifert gruppemedlem

Adam afslutter samtalen om distancen mellem de to grupper med følgende perspektiv:

*”Hvis vi har fået nogle yngre Beros mestre, så er de meget letpåvirkelige overfor den salgstale om at det skal køre lidt stringent og sådan noget. Hvorimod Karsten, en ældre herre der er her i dag, som har set lidt af det hele, bliver ikke på samme måde påvirket. Han siger ’ja det fint, det tager jeg til mig. Det tænker jeg over og så gør jeg som jeg synes er rigtigt’. Så der er også stor forskel der.*

Så Adam observerer at, modsat de yngre mestre, så tilkendegiver den ældre medarbejder udadtil at han nok skal sørge for at leve op til ’salgstalen’, men faktisk efterfølgende gør som han selv mener er rigtigt. Dette er ret interessant at opdage og det går faktisk stik imod mine egne erfaringer fra brandvæsenet. Andre påpeger på sammen måde at seniorledere i beredskabsorganisationer ofte kritiseres for at være over-bureaukratiske og med stor modstand overfor forandringer (Huntsman et.al., 2022; Wankhade & Patnaik, 2020) Man kunne jo tænke at det netop var den ældre medarbejder der ville være mest loyal mod organisationens logikker og værdier. Så når dette ikke er tilfældet, hvordan kan vi så forstå det?

Et forslag kunne være Pickett & Brewers (2005) teori om man gennem ekskludering af andre, kan forsøge at styrke sin egen (sårbare) position i in-gruppen. Med andre ord vil de perifere medlemmer i en gruppe være mere opmærksomme på at gruppens standarder og værdier bliver opretholdt, end kernemedlemmerne af gruppen, for at understrege deres eget tilhørsforhold. Det vil altså ikke være gruppens mest centrale medlemmer der vil beskytte gruppens værdier og normer mest, men faktisk ham, som er mere usikker i sin position i gruppen (2005). Det kunne f.eks. være den nyansatte. Abrams, Hoggs & Marques (2005) fremhæver at mere perifere medlemmer af en gruppe kan styrke deres egen position gennem handlinger der viser loyalitet og engagement i gruppens rammer, hvilket her kunne være at tage uskrevne regler meget alvorligt. Denne socialpsykologiske tendens kan være et perspektiv på hvordan den nyansatte er ”letpåvirkelig” som Adam beskriver det. Han tager det altså meget alvorligt når han præsenteres for regler. Både de skrevne regler, men også de uskrevne såsom: ”Beros skal ikke være for dus med Falck”. Men hvorfor er det så vigtigt for os at tilhøre en gruppe? Som redskab til at forholde mig til det spørgsmål, så vil jeg bruge

Pickett & Brewers perspektiv som indebærer en præsentation af Bowlbys (1969) tilknytningsteori.

Pickett & Brewer peger på at det stærke ”dynamiske equilibrium” som findes mellem mor og barn (som var den relation Bowlby primært undersøgte), ifølge Pickett & Brewer også kan genfortælles socialpsykologisk og dermed forstås i gruppedynamikker: der må gerne opstå distance i forholdet, men bliver distancen for stor vil enten barnet eller moderen komme med udbrud eller handle således at distancen lukkes. Derudover indebærer det bånd du knytter til en gruppe, en vis hengivenhed og loyalitet; det forventes man hjælper gruppen til fordel for det fælles bedste. Men det virker også den anden vej: du kan stole på gruppen til din personlige støtte og sikkerhed. Derfor kan for stor psykologisk distance mellem selvet og gruppen, resultere i stress fordi det truer tilknytningen til gruppen, og dermed skaber usikkerhed på om individet kan regne med gruppens sikkerhed og støtte (Pickett & Brewer, 2005). Kan Beros-medarbejderens potentielle venskab med ’fjenden’, altså anskues af gruppen som en trussel fordi distancen til gruppen øges? Betyder det så, at når der opstår gnidninger mellem Falck og Beros fordi en medarbejder er blevet lidt for ”dus” med én fra den anden organisation, så er det i virkeligheden sidestillet med en mor der skriger efter sin baby?

Hertil kan man så spørge om denne forståelse af dét der foregår mellem grupperne, kan den rummes af Pickett & Brewers præsentation af tilknytningsteori i forhold til hvilke begrænsninger teorien også har? Derudover: I hvor høj grad er den distance som organisationerne forsøger at skabe egentlig et udtryk for os-og-dem? Eller er det i virkeligheden et udtryk for kontrol og styring? Adam fortæller tilmed at de i organisationen har en politik om at hvis du vælger at skrive kontrakt med den anden organisation, så er det kutyme at du også flytter brandstation:

*”hvis nu jeg valgte at sige at jeg vil gerne ansættes i Beros som brandmester i stedet for, så har man valgt at gøre dét, at så er det et krav at man flytter station (...) Jeg tror det er ud fra en tanke at der skal ikke være noget gammelt – nyt og gammelt... Hvad skal man sige? Jeg var lige ved at bruge udtrykket ’du skifter over til fjenden’ ”*

Mit umiddelbare indtryk er, at dét Adam prøver at beskrive for mig er, at man forsøger at undgå gnidninger på grund af ”nyt og gammelt fnidder”, fordi du tilføjer et ekstra lag

”fnidder” når den ene part i en konflikt forfremmes. Her kan man så spørge om politikken om at flytte station ved ansættelse i det andet beredskab egentlig er en effektiv måde at sikre man falder godt ind i jargonen? Eller kan det risikere at skabe et tab af godt kollegaskab hvis der ikke er problemer, som vi senere vil opleve i casen med Mads? Og ovenikøbet værdifuldt operativt lokalkendskab? Er den retningslinje mon kontraproduktiv i forhold til at skabe et integreret brandvæsen mellem Falck og Beros, når den baserer sig på adskillelse fremfor integration? Kan der være risiko for at denne politik egentlig fodrer en ’os-og-dem’ mentalitet som Adam næsten udtrykker med ordene ”du skifter over til fjenden”? Man kunne hurtigt blive nysgerrig på hvilke fordele Beros ser ved denne skifte-station-politik. Handler det primært om at skabe en homogen kultur eller er der også andre overvejelser på spil? Er den baseret på erfaring? Er det egentlig en magthandling?

### Økonomiske rammer som barriereskabende

Foruden at påvirke den sociale struktur i organisationen, så sætter de organisatoriske rammer også begrænsninger for både Adams og Mads’ onboardingproces. Begge har måtte støtte sig op af uformel onboarding og en slags mesterlære, idét der ikke har været mulighed for en følvagt da de blev ansat som holdledere. Adam fortæller at han havde gået og observeret lidt som en passiv rolle i tiden inden han skulle på uddannelse, men at han ikke husker nogen onboardingproces da han blev ansat – her skal vi dog huske at Adam blev uddannet holdleder for +10 år siden, og derfor falder han som sagt udenfor målgruppen. Dog fortæller han om en kollega som er på holdlederuddannelse for tiden:

*”... jeg tror faktisk det er meningen at Peter skal i vagt så snart han kommer hjem fra Tinglev. Det er jeg ret sikker på han skal. Og om det så er rigtigt eller forkert, det kan der være mange holdninger til. Men det er også bare svært... for hvis Peter skal gå som midtersæde<sup>3</sup>, hvis han skal sidde dér, så bliver han jo trukket ud af udrykningen. Så er der en mand som skal have fuld løn for at dække hans vagter. Og så er vi tilbage til Falck som er en virksomhed. Der siger ”arhh”. Så skal det være fordi det kommer indefra Beros’ side af og de siger ”det vil vi gerne have”. Og så siger Falck ”Dét er i orden, det kan vi godt forstå, det synes vi er en god idé. Det koster dét her”.*

---

<sup>3</sup> Som 3. mand på bagsædet i sprøjten. To røgdykkere og en gæst

Så her fortæller Adam at organisationens økonomiske rammer egentlig gør, at den nye holdleders faglighed må stå mere eller mindre på egne ben fra første dag. Og med dét i baghovedet, så lad os kigge på Mads' onboarding, som var underlagt samme begrænsninger:

*"Operativt var der en masse fagligt hvor jeg tænkte, det har vi fået SÅ lidt af i Tinglev, men det er dét vi kører SÅ mange ture af (...) 8 ud af 10 ture vi kører herinde, det er brandmeldere. Jeg vil hellere køre et voldsomt færdselsuheld end jeg vil køre en ABA<sup>4</sup>. Netop fordi der mangler jeg virkelig noget. Så nu har vi lavet noget øvelser ovre på rådhuset netop for at hive fat i det der med at stå med kort og 'årh shit' og 'hold nu kæft man'. Jeg syntes jeg var bagud i hvert fald. Når jeg starter. Og den skræk jeg havde på den første melder og jeg stod med det kort dér og tænkte 'jeg finder aldrig rundt mand'. Den kan godt sidde i mig."*

Da jeg spørger ind til hvordan Mads håndterede denne problemstilling, fremhæver han sine kollegaer – hvis altså han er på vagt med nogen som sidder inde med brugbar viden.

*"Der er vi så heldige at én på holdet havde siddet og lavet noget at det samme arbejde i hans deltidssberedskab oppe i Nordsjælland. Han er vanvittig god til at kigge i de kort der. Ham bruger jeg helt bevidst når han sidder som røgdykker. 'Ja vi skal bare ned ad trappen, hen over loftet og så er den dér' (...) men jeg har også været udsat for at have (...) to erstatningsfolk<sup>5</sup> på bagsædet, og mig som holdleder. Og så er det med at sige \*puster ud\*, okay".*

Så dette er egentlig ret interessant: det lyder som om Mads kan risikere at stå alene med en opgave han ikke føler sig klædt på til at løse. Er han ikke dét, så må han læne sig op ad kollegaernes viden – hvis altså de, som ligger inde med den, er på vagt den dag.

---

<sup>4</sup> Automatisk BrandalarmAnlæg: brandteknisk anlæg der alarmerer direkte til vagtcentralen når den aktiveres. Ofte er det 'blinde alarmer' uden ild løs, da de også kan aktiveres af harmløse faktorer såsom damp eller edderkopper. I store bygninger kan det være vanskeligt at finde den aktiverede brandmelder da anlægget blot informerer om et detektornummer som holdlederen herefter skal navigere frem til ved hjælp af de tilhørende kort over bygningen

<sup>5</sup> Brandmandssprog for vikar

Adam og Mads' eksempel med den uformelle onboardingprocess kan vi forstå i lyset af Lave & Wengers læringsteori om situeret læring og praksisfællesskaber (1999). Manglen på den formelle følvangt, betyder at Mads' læring bliver nødt til at foregå gennem legitim perifer deltagelse i brandfolkenes praksisfællesskab. Adam observerer i starten lidt som en passiv rolle hvilket er karakteristisk for nyankomne i et praksisfællesskab hvor man gradvist begynder at forstå den tavse viden som området rummer. For at præcisere dynamikken yderligere, ville man kunne kalde det *peer monitoring*. McDougall & Beattie (1997) peger på at disse peerfællesskaber skaber en meget værdifuld læringsmulighed på arbejdspladsen. *Peer mentoring* baseres på den af to personer gensidige involvering i læring og udvikling, på en sådan måde at de yder support og vejledning til hinanden – ligesom vi ser hos Adam. Mads' afhængighed af kollegaen som han bruger i den situation som BRSCU ikke har forberedt ham på, er et eksempel på hvordan læring opstår og formidles i interaktionen med mere erfarne peers i fællesskabet. Men er der på denne måde risiko for at den uformelle mesterlære bliver for tilfældig og afhængig af den enkelte kollegas velvillighed til at lære fra sig? Og stiller det egentlig ikke store krav til den nye holdleders evne til at danne gode relationer til sine kollegaer, således der er fundament for at denne erfaringsudveksling kan finde sted? Er det rimeligt at holdlederen skal kompensere for manglende organisatorisk støtte ved at læne sig op ad uformel læring? Hvordan havde læringsprocessen set ud hvis Mads var upopulær blandt mandskabet og de ikke mente han egnede sig som holdleder? Hvordan havde læringsprocessen set ud hvis nu mandskabet fra start havde betragtet Mads som fuldblyndet deltager i praksisfællesskabet, fordi han nu har været på uddannelse i BRSCU og på papiret kan sit stof? Ville de blive skuffet over ham og Mads' omdømme blive skadet?

Mads' oplevelse af at mangle operativ faglighed fra BRSCU, kunne (lidt provokerende sagt) nemt være undgået ved at den viden han manglede, indgik som stof på BRSCU. Selv hvis vi sagde at ABA var en større del af læringsplanen, så stopper det ikke dér. Hvis BRSCU skulle undervise i alle tænkte scenarier du som holdleder kan komme ud for, så ville det umuligt kunne nås på de 5 uger som uddannelsen er normeret til. Så hvad kan man gøre i stedet? Accepterer man disse vilkår, kommer det også til at handle om holdlederens egen evne til at skabe rum og erfaringsudveksling indenfor praksisfællesskabet. Er det ikke en del af de ønskværdige kompetencer som vi forventer af en leder? At han evner at tage

ansvar for egen læring? Mads kommer senere med et fremragende eksempel på hvordan han selv skaber rum for læring:

*”jeg kan mærke jeg tænker anderledes rent operativt. Færdselsuheld eller noget. Så tænker jeg anderledes selvom jeg sidder som 4<sup>er</sup> i dag. Så tænker jeg som holdleder når vi kommer ud (...) men ikke sådan ”det du gør det er forkert”, mere sådan ”hvad ville jeg have gjort”, og det er mest bare læring til mig selv (...) Jeg havde nok gjort sån og sån i stedet for sån (...) Torben er jo en god sparringsmakker, for jeg kan gå ind til ham og spørge ’hvorfor gik du til højre’. Og det synes jeg er superfint, for jeg tror også det er en god sparring for Beredskab Øst”*

For det første er det interessant at bemærke at Torben jo er Beros-mand. Så hvordan kan det være at Mads og Torben godt kan samarbejde, sparre og ’være dus’, når Adam og den pågældende Beros-kollega han beskriver, ikke kan? Hvori ligger forskellen i de to brandstationer når Adams station til stadighed opretholder det klassiske hierarki og distance mellem de to organisationer, men hvor Mads’ station i højere grad er et co-operativt miljø? Kulturelle forhold? Derudover opstår en række spørgsmål: Hvis vi antager at de økonomiske rammer er årsagen til den sparsomme onboarding, hvilke langsigtede omkostninger (f.eks i form af fejl under opgaven eller øget stress hos medarbejderen) risikerer organisationen at pådrage sig ved at prioritere denne kortsigtede besparelse? Er det et problem eller blot en udfordring, måske endda et vilkår? Hvilket ansvar har organisationen i at sikre nyuddannede ikke føler sig bagud fra start og potentielt udsat ude på opgaver?

---

<sup>6</sup> Mand nummer 3 og 4 bemander følgekøretøj, f.eks drejestige og tankvogn

## Intra-individuelle og dyadiske perspektiver

Mens de organisatoriske rammer på denne måde kan skabe udfordringer for den nyuddannede holdleders første tid i tjenesten og hans mulighed for at følge de uskrevne regler og udvikle de nødvendige kompetencer, vil jeg nu rette fokus mod et mere interpersonelt perspektiv på denne problemstilling. For netop dét at 'mangle noget' er et tema som gentager sig hos Mads i den første tid.

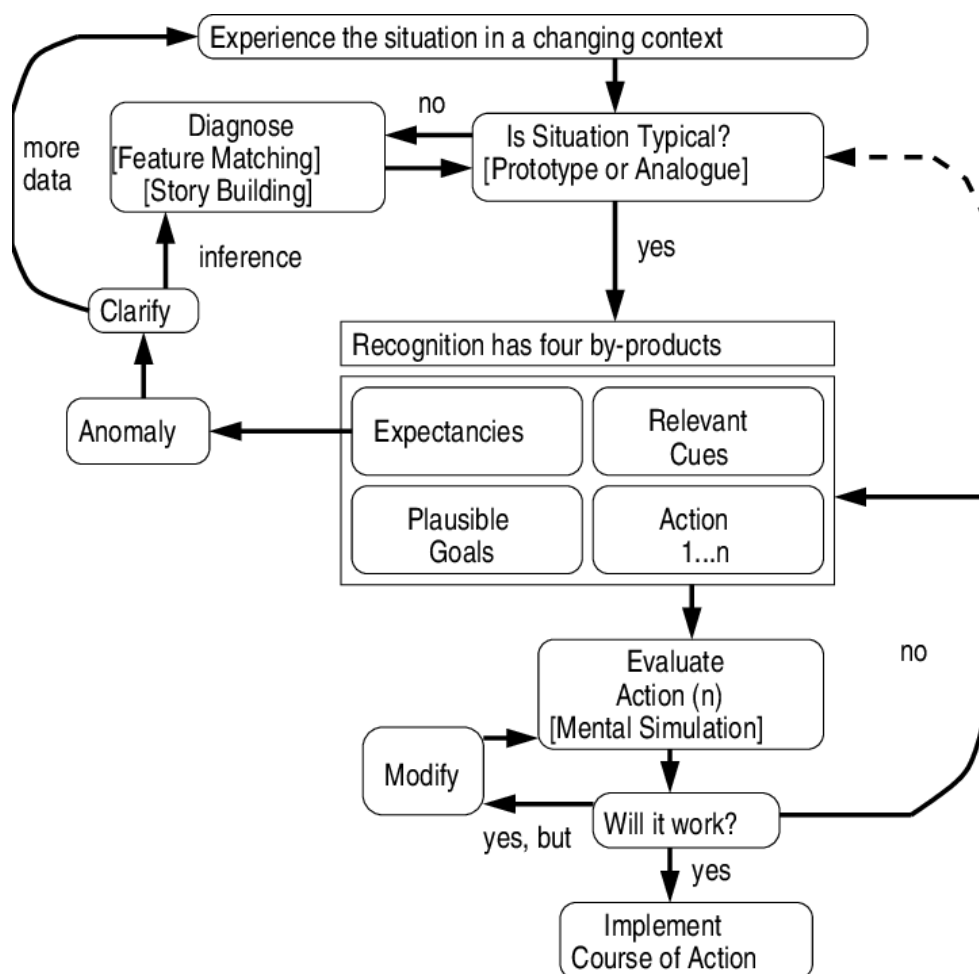
### Træffe beslutninger på tyndt grundlag

Mads fortæller at uddannelsesforløbet har været rigtigt godt, og generelt er han yderst positivt stemt overfor BRSCU og oplevede at blive klædt godt på langt hen ad vejen – men han oplevede også at skulle tænke i nogle lidt andre baner efterfølgende.

*"Så kommer man også hjem (fra BRSCU) og siger: det var megafedt! Men jeg føler også jeg mangler noget. Det som jeg egentlig skal køre. ABA, vejrlig, osv. Hvad skal jeg som holdleder være opmærksom på når vi skal fælde træer, et eller andet."*

Hans oplevelse af at skulle finde en bestemt brandalarm i et stort byggeri, stå med kortet og tænke: *"hold nu kæft man (...) Jeg finder aldrig rundt"*, er ikke kun et eksempel på tydelig oplevelse af usikkerhed, men det understreger også at praktisk erfaring og mønstergenkendelse er en ressource som holdlederen i høj grad må trække på – og det kan Mads ikke i denne situation. Naturligvis er det begrænset i hvor høj grad BRSCU kan forberede holdlederen på alle tænkte scenarier den komplekse virkelighed kan byde dem. Ansvar ligget også på holdlederens egne evne til at fylde sin faglige værktøjskasse op med erfaring, som han kan trække på i arbejdet – og brandstationen (og mandskab) skal anerkende at dette er tilfældet og bør have realistiske forventninger til holdlederen. Det tager tid at indsamle erfaring, og i den første tid vil der opstå udfordringer hvis opgaven er for kompleks, og erfaringen er utilstrækkelig: ligesom Mads oplever. I situationer som Mads', bliver det klart at hjernen ikke kan trække på hurtige, intuitive løsninger og derfor udfordrer vores mentale system (Kahneman, 2011) For at forstå disse situationer hvor vores problemløsningsstrategi kommer på overarbejde, vil jeg præsentere Gary Kleins model for beslutningstagen.

Gary Kleins Recognition-Based Decision Model (RBD) er baseret på en lang række undersøgelser af netop brandfolk i USA, og fortæller os at brandfolk tilgår problemløsning ved at kigge på en situation og anskue den som en slags prototype, og dermed kende den typiske løsning med det samme. Ud fra deres erfaring og genkendelse af mønstre, kunne de med det samme identificere en god løsning: uden at skulle sammenligne den med andre muligheder, hvilket var hvad Kleins først antog udgjorde beslutningsprocessen. Denne strategi med at identificere en løsning ud fra prototypetænkning, kaldes recognition-primed decision making (Klein, 1998). Som sagt fandt Klein ikke at brandfolkene sammenlignede to løsninger med hinanden: i stedet foretog de en singular evaluation approach, og gennemtænkte én løsning ad gangen, evaluerede den, og var den utilstrækkelig, droppede den og gik videre til næste mulighed. Derved bliver kravet til løsningen "tilfredsstillende", og ikke "mest optimale", hvilket ville tage længere tid og ressourcer. Brandfolk udtænker altså ikke 'perfekte' løsninger, men i højere grad 'effektive'. Langt de fleste opgaver løste brandfolkene i Kleins studier på denne måde. Den grundlæggende strategi er at beslutningstageren først genkender situationen som typisk eller genkendelig – det ligner noget han har set før. Han forstår hvad målet med indsatsen er og hvilke cues der er vigtige at holde øje med. Han ved hvad han kan forvente der sker som det næste og hvilke måder man typisk kan løse opgaven på. Han vil finde en løsning, forestille sig hvordan han vil gøre, og er det tilfredsstillende, så vil han implementere det. Kleins grundmodel for genkendelsesbaseret beslutningstagen kan ses i figur 7.



Figur 7 - Kleins grundmodel for genkendelsesbaseret beslutningstagen (Klein, 1998)

Under udkald som ikke ligner noget vi har set før og derfor kan drage erfaring fra, så må holdlederen ty til logisk tænkning og forsøge at forstå situationen godt nok til at kunne tage et valg. Det kan ske at situationen misforstås og dette først går op for holdlederen når hans forventninger til det næste der kan ske, ikke holder stik. Så må han søge mere information og revurdere sin forståelse af situationen indtil det matcher med udfaldet (Klein, 1998). Sammenholdt med søgen efter anomalier og diskrepanser i indsatsen som beskrevet tidligere (Barton et.al., 2015; Bøhm, 2017), må denne proces være vanskeligt at gå igennem hvis du er ny holdleder, og ikke engang ved hvad du kigger efter til at starte med. Og netop denne følelse: ikke helt at kunne gennemskue hvad man står overfor eller hvilke konsekvenser x handling kan medføre, kan tænkes at skabe den usikkerhed som Mads fortæller han oplever.

## Ledelsesidentitet

Som tidligere nævnt kompenserer Mads for den manglende onboarding og erfaring ved at støtte sig op ad kollegaerne. Han tilskriver først og fremmest mandskabet den gode oplevelse som overgangen til holdleder har været. Han fortæller at al den kærlighed og hjælp han fik fra mandskabet, uden selv at skulle bede om den, gav ham en kæmpe tryghed. *"husk lige... har du gjort... husk den dér. Skidegodt, er det hér eller skal jeg bare finde det bedste sted? (at placere sprøjten)"*. Sådan var nogle af de sætninger der blev udvekslet i brandbilen under den første udrykning som Mads var holdleder på. Faktisk har denne første tur gjort stort indtryk på Mads og hvordan han ser sin rolle på holdet. Den støtte han fik fra mandskabet, har understreget hvor vigtigt det er at de kan samarbejde og løfte i flok.

*"Det kan godt være jeg er herude, men det er jer 5 der tæller. Jeg kan godt sige om vi skal gå til højre eller venstre, om vi tager den store eller lille slange, men det er jer 5 der klarer det her. Og I er så dygtige. Jeg er bange for at rose, men de er så pissedygtige, at de har egentlig ikke brug for mig. Jeg kunne blive hjemme og de ville ikke opdage det."* Mads tilskriver altså igen mandskabet stor værdi.

Dette perspektiv må jeg erkende udfordrer mine forudantagelser om at blive leder i sin egen kollegagruppe, som en vanskelig og konfliktfyldt proces, hvilket ellers er velbegrundet (Cicero, Pierro & Van Knippenberg, 2010; DeRue & Ashford, 2010; Hartzell & Singaraju, 2018; Lanka, Topakas & Patterson, 2020; Manderscheid, 2012; Nyberg & Sveningsson, 2014; Rizzo, House & Lirtzman, 1970;). Overgangen fra kollega til leder indebærer typisk en betydelig forskydning i social indflydelse, magt og ansvar, som *burde* gøre det svært. En af de mest almindelige antagelser er, at når du får institutionel magt og hierarkisk magt, så får du magt over mennesker, og dermed repræsenterer du dem også mere instrumentelt. Det *burde* skabe gnidninger, da man nu er personligt ansvarlig for at træffe beslutninger over dem, på den rigtige måde. Så hvorfor reagerer Mads ikke på det som en vanskelighed?

Mads' ledelsesstil giver anledning til at overveje, om det er udtryk for en tilgang vi ikke tidligere har beskrevet. Hvilket ikke ville være helt så overraskende, da meget af arbejds-og-organisationspsykologien og socialpsykologien er født på et tidspunkt hvor meget ensidig

magt er normen; altså den Tayloristiske organisation. Mads' adfærd og tankegang peger derimod mod en mere co-operativ ledelsesstil, hvor identifikation med gruppens sociale dimension er central.

Baldursson & Schmidt argumenterer for at traditionel hierarkisk magt i højere grad er en tilfældighed end det er en nødvendighed. I højere grad fungerer organisationer som en blanding af formelle strukturer og uformelle samarbejdsbaserede dynamikker som er mere effektive: distribueret ledelse (Baldursson & Schmidt, in press). Samtidig beskrives ledelse som en social og distribueret praksis der opstår i relationer og hvor medarbejdernes selvstyring spiller en vigtigere rolle, frem for kun lederens personlighed og formelle position (Bolden, 2011; Harris, 2009) – det er simpelthen sådan vi som mennesker er skabt fra naturens side (Baldursson & Schmidt, In Press; Elmholdt et.al., 2013; Van Vugt & Ronay, 2013; Van Vugt, Hogan & Kaiser, 2008;). Elmholdt et.al (2013) understreger at når vi flytter fokus fra lederen som person og til ledelse som praksis, så tilbyder vi lederen nye forståelsesformer – en forståelse der ser på ledelse som en situeret og refleksiv praksis (Elmholdt et.al., 2013): er det i virkeligheden denne form for praksis som Mads er et eksempel på? En praksis hvor Mads vurderer sin succes ud fra holdets præstation, snarere end hvordan han, som individ og leder, opfattes (Kaiser, Hogan & Craig, 2008)?

For Mads er det vigtigt også at udstråle den her form for ledelse til mandskabet: han undlader at bevidst at nævne sig selv og sin rolle som holdleder til morgenmønstring for at ligesom at understrege at det er mandskabet der er de vigtige. Han synes der er noget symbolsk i det. Det ligger Mads meget på sinde, at han ikke kommer til at forskyde magtbalancen og give en *"jeg er, du er ikke"*- mentalitet. Det kommer også til udtryk når der skal pakkes biler hjemme i garagen efter en indsats. De er fælles om det. Det forsøger Mads at vise ved at deltage i det beskidte oprydningsarbejde på lige fod med mandskabet: fremfor at skrive rapport på kontoret, som egentlig er holdlederens opgave. *"Selvom de siger: 'gå du op og start på ODIN', så siger jeg 'nej nej, nu bliver vi lige færdige her'. Så kan det godt være de går i bad, tager en kop kaffe og går i seng. Og jeg så går i bad bagefter, men jeg går altid sidst op. Det er sådan en principalsag jeg har tillært mig de første par gange. At jeg skal ikke være ham der kommer ind og siger: 'nu kan i starte på alt det beskidte gøgl*

---

<sup>7</sup> Redningsberedskabets Online Dataregistrerings- og INdberetningssystem. Afrapporteringssystem hvor udkald dokumenteres

*og så går jeg op og starter på ODIN*”. Og her ser vi jo et pragteksempel på hvordan Mads tager afstand til den styrende tayloristiske leder og i højere grad påtager sig rollen som den støttende leder i det co-operative miljø som han betragter arbejdspladsen som.

Kritikeren ville dog spørge, om Mads' taktik ikke kunne anskues som frygt for at komme til at tiltrække sig for meget opmærksomhed? Ville det ikke være rimeligt hvis Mads arbejdede på sine arbejdsopgaver sideløbende med at mandskabet arbejdede på deres? Når mandskabet beder Mads om at gå på kontoret og starte på Odin, er det så egentlig et udtryk for ønsket om at opretholde en vis hierarkisk orden hvor lederen har en særskilt rolle fra resten af mandskabet? Eller er det bare et udtryk for omsorg? Ikke desto mindre markerer Mads' insisteren på at færdiggøre det praktiske arbejde sammen med resten af holdet, en tydelig distancering til den traditionelle hierarkiske og styrende ledelsesstil hvor lederen er en autoritetsfigur der 'udøver' (institutionel) magt:

*”Der er en symbolværdi i at jeg går dernede og pakker slanger sidste vagt klokken ’skrid’ om natten (...) Der er en holdfølelse i det overfor gutterne, men også overfor mig: at jeg er dernede og hjælper med det.”*

### Et uformelt hierarki

Én af de ansvarsområder som følger med stillingen som underbrandmester, er rollen som konfliktmægler. En anden organisatorisk logik der former sig undervejs i min samtale med Mads er: ”konflikter skal løses hurtigt”. Det fornemmer man hurtigt er en prioritet idét Mads forklarer, at ellers ruller konflikten bare. *”Det nytter ikke at vi stikker hovedet i busken og tror at problemerne forsvinder, for det gør de ikke.”* Mads anerkender at det er svært at skulle være den ansvarlige og italesætte konflikterne – men interessant nok beskriver han at det for nogle er sværere end andre: det kan være særligt svært hvis man som ny og ung holdleder skal give den gamle erfarne brandmand med 15 års anciennitet en ”ruffer”, men det er bare nødvendigt. *”Men det er sværere ikke at tage den. Til sidst bliver vi sure over at du har lavet stærk kaffe og jeg gerne ville have te eller et eller andet åndsvagt”*. Den yderste konsekvens ved ikke at imødegå de her konflikter, ville være at det gik ud over det operative hvis ikke den tages. Han fortæller: *”Man kan også mærke når der har været gnidninger på*

*holdet over noget – du hjælper aldrig til med at skralde kartofler – så smitter det af derude*”. Hvor *'derude'* skal forstås som *'ude på opgave'*.

Mads' bemærkning med at det kan være svært for den nye holdleder at irettesætte en gammel brandmand er interessant. Han har ikke selv oplevet udfordringer med at varetage konflikter i mandskabet, men at han godt kunne forestille sig at det var svært: ” *Min baggrund for at den ikke var svær at tage, den er at jeg har været her i nogle år på det tidspunkt. Opbygget min dagligdag og en form for respekt, fundet hierarkiet og så videre, men brandfolk der har været her i to år, bliver sendt på holdleder, og så skal stå overfor nogen som har været her i 15 år og så skal give en skideballe. Godt det ikke er mig.*” Så her former sig endnu en institutionel logik: ”ved siden af det formelle hierarki, findes der et uformelt hierarki som skal respekteres”. Et hierarki der ikke er baseret på formaliteter, men andre faktorer. Dét Mads fortæller, kunne indikere at det var baseret på anciennitet, måske også kompetencer? Personlighed? Relationer? Det må være vanskeligt for den nye holdleder at skulle få øje på, *'finde hierarkiet'*, som Mads beskriver, og navigere i disse uskrevne dynamikker. Særligt hvis holdlederen er ny og på papiret har magt, men i praksis ikke accepteres som *'leder'*. Gad vide hvor meget denne form for strukturel magt har at sige i praksis? Hvornår trumfer den, den formelle struktur? Hvordan sameksisterer de to hierarkier i praksis? Kan det risikere at skabe uklarhed om hvem der træffer de bedste beslutninger? Hvis ny ung holdleder ude på indsats siger A og gammel respekteret brandmand siger B, hvem lytter man så til? Har organisationen et sprog for den her dynamik? Og hvordan ville det egentlig have set ud, hvis Adam forsøgte – med sin mange års anciennitet – at trumfe den nyansatte Beros-brandmester på hans station? Én ting er i hvert fald sikkert: den nyansatte brandmand står overfor en større opgave end som så, når han skal finde sin plads i den nye rolle.

I denne analyse har vi altså set hvordan anspændthed mellem Falck og Beros fremmede en institutionel logik om distance mellem de to grupper. Dernæst har vi set på hvilke udfordringer en sparsommelig onboarding og manglende operativ erfaring kan bringe med sig; og også hvordan holdlederen kompenserer for dem gennem kollegial sparring og støtte fra mere erfarne brandfolk. Det understreger et behov for at bygge stærke relationer, men overlader samtidig en del til tilfældighederne. En anden væsentlig udfordring var at navigere i et uofficielt hierarki, som eksisterer side om side med den formelle struktur og er baseret

på for eksempel erfaring. Dette kunne gøre det svært for nye holdledere at hævde autoritet over for ældre og mere erfarne brandfolk. Til sidst blev vi præsenteret for en interessant ledelsesstil som fremhævede en støttende og koordinerende rolle gennem deltagelse i fælles opgaver. Dette udfordrer direkte traditionelle, styrende ledelsesform.

Så hvad kan vi bruge de her indsigter til?

Først og fremmest kunne det være en hjælp for nyuddannede holdledere, hvis de hos BRSCU fik sprog for dén slags kultur som hersker på Adams station. Det kunne være en hjælp overfor nye holdledere at få udpeget hvilke sociale systemer der eksisterer på en brandstation og hvordan han bedst navigerer i dem uden at gøre sig selv alt for upopulær – hvis altså han ikke allerede er klar over det. Dog skal man også have øje for, at dette ikke nødvendigvis er en unik problemstilling i relation til holdlederrollen, men nærmere et alment vilkår som nyansat og uerfaren - i alle slags organisationer.

Dog giver Mads' perspektiver nogle indsigter som kunne have værdi for BRSCU: ved at integrere et større fokus på relationel ledelse i uddannelsen, hvor evnen til at opbygge samarbejde inden for gruppen dyrkes, kunne man styrke den holdleder, som skal ud og lede i et co-operativt miljø. På samme måde kunne man styrke holdlederens evne til at dygtiggøre sig, hvis han fik rådgivning i hvordan han bedst støtter sig op ad kollegaer og italesætter behovet for hjælp og sparring i den første tid. Derudover tilbyder Mads' ledelsesstil et alternativ til den traditionelle opfattelse af brandvæsenets kultur og struktur. Det kan være anledning til udvikling af nye ledelsesmodeller for co-operative miljøer og forskning samt identifikation af best practices for medarbejdercentreret ledelse i højrisikomiljøer.

Jeg vil mene at Mads' adfærd også kan anskues i et bredere perspektiv og kan være grobund for en meget interessant diskussion om resiliens og fleksibilitet i organisationer, fra et mere nutidigt perspektiv. En ledelsesstil- og identitet præget af det co-operative miljø, kan potentielt skabe nogle meget velfungerende dynamikker på arbejdspladser generelt, som ikke er ligeså velbeskrevet i litteraturen. Mads' udfordrer vores traditionelle forestillinger om ledelse og magt, og peger i stedet mere i retning af en relationel og versatil ledelsesstil. Det rejser vigtige spørgsmål om hvordan ledelse i moderne, komplekse organisationer som

Beros bedst udøves, og om de psykologiske teorier vi hidtil har anvendt, formår at belyse dette nuanceret nok.

## Analyse case 2: Kenneth og Tobias (BRSJ)

Mit interview med Kenneth og Tobias finder sted på BRSCU, hvor de to mænd selv havde været på holdlederuddannelse et halvt års tid tidligere. Allerede inden jeg møder dem skinner 'den frivillige ånd' tydeligt igennem. I min kontakt til Beros har det været en naturlig forudsætning at informanterne fik godkendt arbejdstid af ledelsen til at tale med mig og der skulles bookes et møde i kalenderen sammen med videre formaliteter. Proceduren er dog markant anderledes i det frivillige brandværn: Ikke nok med at jeg selv bestemte tidspunktet - som i øvrigt lå efter almindelig arbejdstid - så insisterede de to mænd også på at de nok selv skulle finde vej til BRSCU hvor jeg opholdt mig, idét de mente det ville være besværligt for mig at tage bussen til deres brandstation. Den går som bekendt ikke så ofte i det sønderjyske. Så allerede helt fra start viser de mig den kultur som jeg senere skal lære præger hele det frivillige system: fokus på hjælpsomhed og en uformel fleksibel tilgang til opgaveløsning. Pragmatisk om man vil. I analysen fremkom 3 overordnede temaer som vil analyseres i det følgende.

|      | <b>Organisatoriske perspektiver</b>   |                                        | <b>Intra-individuelle og dyadiske perspektiver</b> |
|------|---------------------------------------|----------------------------------------|----------------------------------------------------|
| Tema | Rammerne for det frivillige brandværn | Kultur og tradition og opgøret med dem | Ledelsesidentitet                                  |

### Organisatoriske perspektiver

Netop den frivillige organisation og rammen denne sætter, er noget af det første der træder frem i hvad Kenneth og Tobias fortæller mig. Kulturen de beskriver for mig i relation til deres holdledervirke er meget interessant og insisterer på at få taletid, så derfor vil dette første afsnit have sit udgangspunkt i perspektiver omkring denne.

### Det frivillige brandværns rammer

Begge mænd fortæller at de har været brandmænd i henholdsvis 10 og 20 år, og forklarer deres motivation med, at de begge er født ind i det, så det lå i kortene. Forstået på den måde at begge deres fædre har været brandmænd. Nogle familier på stationen har endda haft 3 generationer af brandmænd; faktisk er de to mænd opvokset med at være blevet afleveret på brandstationen når fædrene kørte til brand. Så har de ventet på stationen og leget med hinanden og de andre børn indtil alle fædrene var tilbage igen. Senere har de været en del af ungdomsbrandværnet indtil de var gamle nok til at blive brandfolk. Dette viser altså en meget tidlig og stærk socialisering ind i brandvæsenets kultur og man kan tænke at de to mænd er motiveret af den dybe familietradition og fællesskabskultur som er vigtig for det at være frivillig (Fairley, Lee, Green & Kim, 2013; Gazzale, 2019; Nowakowska, 2022;) Den tidlige præsentation og familiære tilknytning bidrager sandsynligvis til Kenneths og Tobias' narrativ om at være 'født ind i det'. Netop tilknytningen til brandværnet er noget vi længe har vist, er vigtigt for den frivillige brandmand; et amerikansk studie af Perkins & Metz (1988) understreger den stærke fællesskabsfølelse som dét at være frivillig brandmand er bundet af. 75% af de 375 adspurgte brandfolk fortalte, at halvdelen, eller flere, at deres tætteste venner var kollegaer fra brandværnet. 75% af brandfolkene fortalte også, at de sjældent eller aldrig har overvejet at stoppe. Selvom studiet er af ældre dato, fortæller det stadig en del om den fællesskabsfølelse som opstår i de frivillige brandværn. Så brandværnet skal i dén grad betragtes som en helt særlig organisation.

### Synet på den frivillige organisation og grænseløshed

Det frivillige arbejde sidestilles af nogle med udøvelsen af altruisme og dét at give tilbage til samfundet (Carpenter & Knowles-Myers, 2010; Gazzale, 2019;). Clary & Snyder (1999) undersøger motivation til at melde sig som frivillig generelt og teoretiserer seks personlige og sociale områder der kan vedligeholde og skabe frivillighed. Ud af disse seks understreger forfatterne at læring og udvikling er de mest vigtige, sammen med ens personlige værdier; altså dét at hjælpe andre føles godt. (Dette åbner imidlertid op for altruisme-egoisme-debatten, men denne må der blive plads til senere i projektet. Pointen er at for mange frivillige føles det vigtigt og værdifuldt at hjælpe og 'give' noget til befolkningen. En nobel indstilling, men desværre er det ikke altid lyserødt:

Yarnal & Dowler har undersøgt 77.000 frivillige brandmænds oplevelse af virket i Pennsylvania, USA. Arbejdet som frivillig brandmand beskrives af forfatterne som en seriøs fritidsbeskæftigelse med meget dynamiske spændinger. En særlig pointe der fremhæves er, at frivillige brandfolks identitet spænder bredt og at det giver nogle udfordringer: For det første betragtes de som frivillige, da de ikke bliver betalt for arbejdet. Dernæst kan de, set i lyset af deres 'professionelle' (institutionelle?) kollegaer i døgnberedskaberne, betragtes som amatører. For det tredje er der en lang række formelle krav til kvalitet, faglighed og uddannelse der resulterer i, at de samtidig også betragtes som professionelle. Oveni hatten kan man så lægge borgernes syn på brandfolkene, som når det brænder, i høj grad forventer en professionel indsats (Yarnal & Dowlers, 2002). Også i et polsk studie finder de at 95% af de adspurgte polakker tilkendegiver at stole på de frivillige brandfolk. Hvilket i øvrigt gør brandværnet til den mest tillidsfulde ikke-statslige organisation i landet. (Berliński, 2012 if. Nowakowska, 2022). Der er altså store forventninger til de frivillige brandfolk, mens de i andre kredse betragtes som 'bare frivillige' og amatører.

Disse nuancer viser at det frivillige brandværns image som organisation, kan være lidt flertydig. Med hensyn til borgernes forventninger til de frivillige brandfolk, tegner der sig i Kenneth og Tobias' fortællinger et billede som står i stor kontrast til denne del af Yarnal & Dowlers studiet. Som sagt forventer samfundet ifølge studiet professionelle standarder fra frivillige brandfolk, men Tobias' udlægning kunne dog pege på, at det i BRSJ forholder sig lige netop omvendt:

*"Jeg tror bare det er Sønderjylland der bliver forbundet med landet. Og frivillige måske forbundet med lavt kvalitetsniveau.". Så dér hvor brandværnet kunne forventes at blive betragtet som professionelle, bliver de betragtet som amatører. Hvordan kan det være? Kenneth supplerer: "jeg har nogle gange fulgt med inde på Facebook med hvad folk skriver om de frivillige at det er falsk tryghed og hvorfor lukker de ikke lortet, de kan jo ingenting og er bare en flok bonderøve. Og der kan jeg godt mærke jeg koger lidt indvendigt."*

Så borgerne ser ikke brandværnet som professionelt. Selvom Facebook ikke er repræsentativt af den bredere befolknings syn på frivillige brandværn, lyder det til at det er denne opfattelse som har internaliseret sig hos særligt Kenneth og disse anklagere om inkompetence tydeligt – og forståeligt - rammer ham personligt:

*” I aner ikke hvad I taler om, vi er uddannet på lige vilkår med alle andre og kan det samme. Vi brænder bare for det på en anden måde. Og lægger faktisk en ære i det og bruger rigtig meget tid på det og på stationen. Vi har lige haft arbejdsdag hernede også. Det giver en form for ejerskab også. Og alle hobbyer tager tid. Det gør man gider lægge noget mere tid og energi i tingene også. Også med ansvaret som holdleder, det giver blod på tanden”.*

Så her argumenterer Kenneth faktisk for, at frivillighed er et kvalitetsstempel fordi man brænder for det og lægger en ære i det: altså i højere grad *er* sin funktion, og ikke bare er ansat til at udføre den. Den smerte som opstår når passionen som brandmand mødes med ekstern devaluering af folkedomstolen, er altså en vigtig dynamik i konteksten af det frivillige brandværn i BRJS. Hvis man i forvejen ikke får løn, kunne det tænkes man var drevet af social anerkendelse. Når dette så heller ikke er tilfældet, kan man tænke sig at man i endnu højere grad skal være passioneret for virket. For dét at være frivillig brandmand er ikke bare en hobby du tilvælger når det er belejligt. Tværtimod tegner de to brandmænd et billede af, at 'brandmand' er en integreret del af deres identitet.

Kenneth og Tobias' narrativ bærer også præg af udviskede grænser mellem privat- arbejds- og frivilligsfære som beskrevet i Yarnal & Dowler (2002). Bare det at skulle afsted på holdlederuddannelsen betød at de to måtte bruge en kombination af ferie og orlov fra arbejdet for at komme af sted. Dog med compensation fra BRSJ. Ikke noget som betragtes som et problem, blot en vigtig kendsgerning. Selvom nogle kan have et glamourøst billede af heroiske brandfolk, så har man ikke tanke på trivielle realiteter såsom afbrudt arbejdstid, familiekalenderen der skal gå op i en højere enhed, syge børn, fødselsdage og højtider der må afbrydes. ”De skal bare trykke tre tal, og så kommer vi. De tager os for givet”, udtaler en informant i Yarnal & Dowler-studiet (p. 176, 2002). Mon det er samme tankegang der rammer Kenneth? Yarnal & Dowler peger også på at nok føler frivillige brandfolk større ansvar end andre frivillige organisationer, men det er ikke ensbetydende med at folk i deres omgangskreds har forståelse for hverken den tilknytning det kræver, men heller den dedikation og de ofre der er nødvendige (2002). En hyppig barriere for frivillige brandfolk, er netop ubalance i forpligtelser overfor familie eller ubalance mellem arbejde og familielivet. Dette er både en barriere for at ansøge, men også en hyppig grund at forlade erhvervet igen. (Cowlshaw et.al, 2014; Malinen & Mankkinen, 2018; Nowakowska, 2022).

Kan spændingen og frustrationen mellem disse personlige og offentlige roller skabe stress? Som frivillig er du egentlig forpligtet til at prioritere mellem tre forskellige forhold: dine arbejdsforhold, dine familieforhold og dit brandværn. Hvornår kan man prioritere en brand over familien? Når den er stor nok? Kan det forsvares til påmiddag? Kan det forsvares på datterens 10 års fødselsdag? Dette er et udtryk for det særdeles grænseløse arbejde, og er vigtigt at forstå, for at kunne sætte sig i Kenneths og Tobias' sted. Dog giver det frivillige format også noget fleksibilitet idét de ikke underlagt samme retningslinjer som den institutionelle organisation, heller ikke i forbindelse med udvælgelsen til holdleder. På Kenneth og Tobias' station, er der ingen brandmesterstilling som kan søges, men derimod bliver pladserne på holdlederruddannelsen tilbudt til alle på stationen der kunne være interesseret. Kenneth fortæller:

*" Den er blevet lagt ud til alle. Så alle har kunne melde sig hvis de ville (...) Jeg har ikke oplevet nogle sure miner efter vi er kommet hjem og alt det der. De har heller ikke sagt 'dig vil jeg sgu ikke køre med som holdleder' eller sådan noget. Der er alle hoppet ind og det synes jeg er fedt."*

Altså er der ikke nogen udvælgelsesprocedure som sådan – nærmere er det først om fremmest dem, som har lyst, der får lov. Det bliver altså taget positivt imod når en person i det frivillige brandværn ønsker at tage mere ansvar, hvilket ønsket om at være holdleder er en tilkendegivelse af. Det frivillige aspekt giver altså *fleksibilitet* fremfor *bureaukrati* hvilket også sætter sit præg på onboardingprocessen:

*" (...) De første gange her hvor vi har siddet på bagsædet og ikke selv kørt holdleder, så er vi gået med ind til ABA skabet og lige set hvordan tingene skal være og sådan. Vi havde en aften hvor vi kørte rundt sammen med et par andre garvede holdleder hvor vi var rundt og se på mange ABA i byen og det gav sgu noget faktisk. At få snakket lidt om det. Så de har været rigtig gode til at hjælpe os (...) ""jamen skal vi ikke lige mødes i en time og så kører vi en tur" og "vi kigger på det, så kan vi lige øve med et køretøj samtidig med" eller et eller andet. Vi tog så vores mandskabsvogn og kørte en 5-6 mand derovre og brugte nogle timer på det."*

Hvor Adam og Mads' onboarding var begrænset af økonomi, så er alle interesselimer i det frivillige beredskab gratis, og derfor kan holdlederne sagtens mødes et par timer om aftenen og erfaringsudveksle. En interessant dynamik som måske indikerer et egentligt fravær af autoritetsstruktur? Disse rammer skaber nogle gode forudsætninger for holdlederens virke.

### Psykisk arbejdsmiljø - et opgør med en traditionsbundet kultur

Kenneth og Tobias lægger flere gange vægt på at der er sket enorme positive ændringer i arbejdsmiljøet de seneste år, noget som særligt Kenneth har kunne mærke. For at forstå omfanget af denne forandring, er det nødvendigt at kigge tilbage på den kultur som tidligere har præget brandværnet. Kenneth beskriver en tid hvor

*"(...) nogle af de andre har oplevet at der er blevet kørt på dem psykisk (...) Hvordan det har påvirket hele stemningen på stationen. Og når man har været en del af det dér, så ønsker man bare heller ikke at andre skal udsættes for det, bare fordi der er én eller anden idiot der er en tyrant (...) Jeg hader når folk bliver uretfærdigt behandlet".*

Denne uretfærdighed var noget Kenneth selv brændte fingrene på, da han beskriver sig selv som en person der *"har også svært ved at holde min kæft nogle gange jo."* Dette skal forstås som en reaktion på uretfærdig behandling som han ikke finder sig i. Han uddyber:

*"Indimellem så... ja. Hvad skal man sige? Jeg kan godt sige min mening. Og så er det ikke dem alle jeg har været lige gode venner med gennem årene".*

Den uretfærdige behandling som Kenneth beskriver at have oplevet, har blandt andet haft sin baggrund i gamle familiekonflikter. Han fortæller om en episode hvor Kenneths far havde kommenteret på en kollegas kørsel i sprøjten:

*"Han havde vist haft for meget fart på. Og han havde kørt lidt hasarderet med et køretøj og det havde min gamle så kommenteret lidt på, og så skulle han ned med nakken. Og da han så stoppede og blev æresmedlem, jamen så kører vi bare på drengen i stedet (...) vi er sure på hans far så nu kan vi lige køre lidt på knægten også".*

For det første: Kleineweise & Graeff (2020) foreslår at der (blandt andre) i frivillige brandværn findes et tavshedskodeks hvor gruppemedlemmer er tilbøjelige til ikke at italesætte ulovlige forseelser eller afvigende adfærd begået af gruppemedlemmer. Enkelte ting påvirkede tavshedskodekset: større trussel mod gruppen som helhed, reducerede sandsynligheden for at man sagde noget. Omvendt, jo mere voldsom adfærd overfor civile, og jo mere overdreven magtanvendelse, jo højere var sandsynligheden for at der blev sagt noget (Kleineweise & Graeff, 2020). Hvad så når man kører hasarderet i et køretøj? Det skaber imidlertid et etisk dilemma mellem gruppeloyalitet og lovlighed, og måske det er bruddet på dette kodeks som skaber fjendtligheden til Kenneths far. Betyder det så, at han bliver stemplet som forræder og dermed må Kenneth være ligeså? Er der andre skjulte dynamikker i spil?

I praksis kom fjendtligheden overfor Kenneth til udtryk ved *"Bare køre en psykisk. Svine en til hele tiden (...) Og bare stå og kalde en en idiot og man kan kræftedme ikke finde ud af noget og her er det mig der er holdleder, det er mig de tror på, så det er ord mod ord nu."* Bølgerne har altså gået højt i det sønderjyske, og vedkommende som Kenneth har haft en konflikt med, har tilmed brugt sin status og sin relation til det øvrige mandskab som argumenter for at være mere vellidt og have ret. Faktisk har konflikterne haft så dybe rødder, at Kenneth valgte at forlade både brandværn og byen for at få ro. *"Og til sidst så sagde jeg, at nu gider jeg ikke mere. Jeg havde jeg fået arbejde udenfor byen og der sagde jeg: der er også en brandstation i den by, så rend mig i røven. (...) Ja. Rend mig i røven. Ganske enkelt."* Kenneth havde simpelthen fået nok. Han flyttede og blev væk fra byen i 10 år. Han fortæller at han ikke var den eneste som måtte trække grænser på grund af kulturen på stationen, men at flere forlod værnet på grund af disse stridigheder. *"Der er mange der har stoppet på den konto dér, fordi de simpelthen ikke har kunne være i det. De der stridigheder der var og dem der bestemte det hele. (...) Ja der var store i kæften. Og det er fordi det er dem der har fået lov til at regere og styre, sætte dagsordenen for hvordan stationen skulle køre efter deres hoved og alt det der. Og så har de haft dem i inderkredsen som de kunne lide.* Hvad er det for en ledelsesstil? Kan denne beskrivelse tolkes som et udtryk for en destruktiv magtstruktur? Kan det eventuelt være et udtryk for overinvolvering i den frivillige organisation når nogen vælger at tage så meget ejerskab i værnets gøren og laden, at det driver de øvrige væk? Er dette i virkeligheden en problemstilling som i højere grad skal forstås socialpsykologisk, (måske psykodynamisk?) end gennem organisationsperspektivet?

Kenneth fandt styrken til at håndtere det i en periode, ved at støtte sig op ad gode kammerater og ren viljestyrke: *"(...) snakke med dem som jeg følte jeg stolede på og så ikke lade mig knække af dem. Og tænkte: de skal bare ikke have lov at køre mig psykisk ned dem der. Og så komme væk og få noget luftforandring. Lære at slås (...) Lære at tage konflikterne. Jeg er lidt ligesom Tobias, jeg vil gerne undgå at tage konflikterne hvis jeg kan, men jeg er ikke konfliktsky. Men hvorfor skal man stå og råbe og skrig af hinanden, det er der ingen grund til. Jeg kan også blive hidsig og kan også blive temperamentsfuld. Og lugter jeg blod, så løb den anden vej. Men der vil jeg bare helst ikke ud. Jeg vil helst løse konflikterne i almindelig og snakke om det og alt det der. Men man skal heller ikke træde mig over tæerne"*

Naturligvis er det gode arbejdsmiljø vigtigt i både den institutionelle og frivillige organisation. Men hvem i alverden ville på en almindelig arbejdsplads forlade en by i ti år fordi en idiotisk chef er idiotisk? I en ansættelsesorganisation, stort set ingen. I det frivillige? Måske mere relevant. Hvorfor? Hvis man er frivillig, så er betydningen af det man foretager sig væsentlige større og anderledes struktureret end hvis det havde været et almindeligt ansættelsesforhold (Elson, 2006; Jain, 2015). Ligesom Kenneth tidligere beskrev med at de brænder for det på en anden måde. Fordi du ér det du *vælger*. Men du er i begrænset omfang dét du *skal*. Men af samme grund må den frivillige organisation generelt bygge sig op på en måde der ikke ligner den ansættelsesorganisationens måde at fungere på. De to cases er en fremragende indgangsvinkel til at kigge på hvordan de formelle organisationer kan indrette sig alternativt, men også til hvordan de frivillige organisationer skal lade være at kopiere den formelle organisation, for det er ikke det samme. De skal finde deres egen stemme.

Heldigvis husker både Kenneth og Tobias deres overgang til holdleder som positiv, og de tillægger den forbedrede kultur en stor del af æren. *"Vi har begge to heldigvis nogle år på bagen som brandfolk også. Det er ikke bare en eller anden ny der kommer fra gaden og bliver holdleder. Det gør meget"* (Kenneth). Tobias supplerer: *"Det gør det måske også nemmere at der har været generationsskifte. Jeg tror helt sikkert det havde været sværere 10 år tilbage. Hvor folk var lidt mere spidse ved albuerne. Der er jeg måske ikke nødvendigvis konfliktsky, men jeg bryder mig ikke om dem. Jeg skal nok tage dem, men jeg vil hellere snakke om det. Hvor traditionen tidligere har været, ikke at man decideret*

*går i kødet på hinanden, men man var lidt mere grov overfor hinanden.*” Så Kenneth og Tobias er faktisk ved at forme deres egen institutionelle logik: ”vi taler om problemerne på en ordentlig måde”. På samme måde lyder det til at de er klar over dét ansvar de nu selv har for at opbygge en kultur på stationen som ikke ligner dén de selv har oplevet tidligere. Og dette ansvar er en del af dén lederrolle som de to mænd nu bærer.

### Intra-individuelle og dyadiske perspektiver

Her havde jeg regnet med at skrive noget om, at Kenneth og Tobias oplevede at deres holdlederposition ikke blev accepteret fra mandskabets side, ud fra tanken om, at alle – som frivillige – er ligestillet. Men endnu engang må mine forudantagelser gøres til skamme. Nok er mandskabet ligestillet, men det tages generelt godt imod når nogen påtager sig ekstra ansvar – ikke som en autoritetsfigur, men nærmere som koordinator. Den største forskel for de nye holdledere er at de nu skal være gode eksempler og holde folk ’til ilden’. Dog er der i kraft af det igangværende kulturskifte stadig forskellige syn på lederrollen og mængden af autoritet den indebærer:

### Ledelsesidentitet i den frivillige organisation: transformationel ledelse

Kenneth giver mig et konkret indblik i en episode der belyser de forskellige opfattelser af ledelse og autoritet. Episoden udspringer fra en tilsyneladende bagatelagtig uoverensstemmelse mellem ham og en kollega – et sæt glemte gummihandsker og to plastiktønder i en størrelse større end normalt: begge monteret på køretøjet. Kenneth fortæller: *”Og så dagen efter kommer der et udkald som han så er holdleder på, hvor jeg havde den dagen før og da han kom hjem var han pissesur over der ikke var ryddet op, og der tænkte jeg ’slap lige af makker’. Altså. Tingene er der jo.”* Det er altså tydeligt at Kenneth betragter situationen som en bagatel og at den anden vedkommende ikke har ret i sin anklage – hverken bundet i logik eller ’bare fordi’ han er højere i hierarkiet. Konflikten eskalerer da Kenneth svarer vedkommende igen i en Facebooktråd, sandsynligvis i et reprimandeopslag slået op i stationens fælles gruppe: *”Der ringede han til mig fordi jeg havde svaret ham igen på Facebook, og det kunne han ikke ha’: ’det skulle jeg fandme ikke gøre! Jeg var holdleder nu! Og det så ikke godt ud overfor mandskabet!”* Altså et tydeligt forsøg fra vedkommendes side på at håndhæve respekt for den formelle position som Kenneth nu har. Vil det sige at Kenneth bare skal rette ind, og ikke må være uenig? Eller vil

det sige, at han ikke må eskalere en konflikt i offentligt forum? Kenneths svar: *"det ser sgu da heller ikke godt ud at du står og hidser dig op sådan der"* indikerer at Kenneth mener han er dobbeltmoralisk. Han køber ikke ind på dén ledelsesstil som kollegaen synes hører til holdlederrollen. Episoden kulminerer med at Kenneth bliver indkaldt til samtale med vedkommende, angiveligt for at 'forventningsafstemme'. De to mænd har tydeligvis forskellige tilgange til hvad det vil sige at være holdleder. Igen skinner den frivillige kultur igennem, for samtalen blev aldrig afholdt fordi Kenneth altså skulle på ferie. Men hans egen overvejelse omkring denne samtale har været at: *"Jeg tror lige han skulle vise det var ham der var (stilling) og så videre."* Det antyder altså en opfattelse af at vedkommendes ageren i Kenneths øjne har handlet mere om magtdemonstration end om reelle organisatoriske behov. Måske også Kenneths kollega havde behov for at markere det niveau han syntes var rigtigt: at tingene skal stå snorlige. Hvor Kenneths tilgang er mere pragmatisk. Det interessante heri er så Kenneths efterfølgende præcisering af de faktiske formelle magtforhold mellem de to: *"Vi er jo en forening der har slukningsaftale med kommunen, eller med BRSJ. Teknisk set er han sådan set bare bestyrelsesformand. Så han har ingen ledelsesmæssige beføjelser. Han har ingen rettigheder til at kunne bestemme over os og det dér. Andet end at han har det sidste ord til bestyrelsesmøde."* Igen underminerer Kenneth vedkommendes forsøg på at sætte dagsordenen og udøve hierarkisk magt. Kenneth har en anden overbevisning om hvilke krav holdlederen skal stille – og et sæt glemte gummihandsker er tilsyneladende under bagatelgrænsen. Han afslutter fortællingen med at understrege at han gerne havde *"smidt i hovedet af ham"* at han reelt set ikke har autoritet, hvis samtalen altså var blevet til noget. *"Ja og sige 'skal vi nu lige... slap af makker, du er kun så'n og så'n'. Men det kom ikke så vidt heldigvis, og der har ikke været noget siden. Men altså hvis de vil have krig, så får de det. Jeg er sgu ligeglad."* Det indikerer klart og tydeligt at Kenneth afviser vedkommendes styrende ledelsesstil, som altså ikke er underbygget af formelle beføjelser, men måske nærmere et udtryk for de implicitte hierarkier som kan opstå i ikke-hierarkiske grupper. Disse vil så være baseret på evner og personlighedstype. Anerkendes hierarkiet ikke officielt, vil det forblive implicit og dermed kan den lighed, som den ikke-hierarkiske kontekst tilbyder, undermineres (Baker, 2015). Episoden viser tydeligt hvordan to forskellige kulturer og idéer om hvad lederansvar indebærer, kan skabe gnidninger.

Tobias fortæller i samme stil, at det primært at forventninger oppefra i hierarkiet der har haft indflydelse på hans nye rolle. Han beskriver nærmere at det forventes at man som holdleder retter ryggen og går forrest: *"man viser ligesom vej for andre også... Opfører sig ordentligt og alle de dér ting der gør vi får et solidt brandværn. Ja. (...) Ikke nødvendigvis være dén der løfter fingeren, men bare være dén der er et godt eksemplar. Ja."* Dette fokus på at vise vejen og være et godt forbillede peger i retning af en særlig type ledelsesstil. En ledelsesstil hvor du altså ikke 'løfter fingeren' og er en autoritetsfigur, som man forbinder med den traditionelle leder. Hvordan kan vi bedre forstå denne lederrolle som Kenneth og Tobias påtager sig? Et forslag til en relevant teoretisk er 'transformationel ledelse'.

Transformationel ledelse repræsenterer en nyere ledelsesgenre og baseret på Bass' arbejde (1985 if. Yanmarino et.al, 2005) og defineret gennem lederens adfærd og dens effekt på følgerne. Hvor transaktionel ledelse bygger på en udvekslingsproces hvor følgerne motiveres til at *adlyde* ledelsens ønsker, så er transformationel ledelse en dybere influeringsproces. Den motiverer følgerne til at handle ud over egne interesser og i stedet prioritere organisationens mål (Yanmarino et.al., 2005).

En transformationel leder opfordrer og inspirerer medarbejderne til at identificere sig med organisationens fælles mål, hvilket får dem til at nedprioritere deres personlige egeninteresser, og i stedet prioritere det kollektive mål (Mayr, 2017). Denne form for ledelse er særligt vigtig blandt frivillige brandfolk hvis engagement Mayr (2017), finder at tranformationel ledelse har en direkte positiv effekt på. Desuden øger det de frivillige brandfolks lyst til at fortsætte i tjenesten samt lyst til at rekruttere nye (Mayr, 2017). Henderson & Sowa (2023) understreger yderligere at særligt transformationel har effekt på både affektiv og kognitiv gruppeidentifikation i frivillige brandværn. Med andre ord kan transformationelle ledere påvirke følgernes engagement ved at styrke deres bånd til gruppen og også ved at forbinde dem med den prosociale virkning af deres arbejde (Henderson & Sowa, 2023; Kao, Cho & Kao, 2023).

Mayr (2017) foreslår at frivillige brandkorps bør lægge større vægt på uddannelsen af sine ledere i denne retning. Ledere i det frivillige brandværn bør kommunikere deres værdier klart, fremlægge en overbevisende vision for brandværnets fremtid og udvise individuelt hensyn (trivselssamtaler) for mandskabet (Mayr, 2017). Noget som Kenneth faktisk allerede

gør. Han fortæller her at de i værnet tager samtaler med dem som ikke møder lige så meget ind som de tidligere har gjort: *”Hvad er grunden til... hvorfor kommer du ikke?’ Og så tage snakken med folk, altså er der noget galt, er der noget du har behov for vi snakker om? Har du behov for en pause i en periode? Er der noget vi gør forkert her på stationen eller er der noget galt derhjemme? Så ved jeg der er nogle der har lidt at slås med på hjemmefronten og vi er frivillige og ja.”* Foruden at være omsorgsfuldt overfor kollegaen, så er det også et hensyn til brandstationen, da den i yderste tilfælde er nødt til simpelthen at lukke. Dette peger på at Kenneth og Tobias godt kan forstås som transformationelle ledere der aktivt præger kulturen i dén retning som de mener er rigtig: en kultur præget af engagement og kollektivt ansvar, men i ligeså høj grad logikken om at *”vi behandler hinanden ordentligt”*.

### At påtage sig ekstra ansvar

Anskuer man Kenneth og Tobias som traditionelle ledere, ville det være mere passende at anskue deres holdlederrolle som et ekstra ansvarsområde, fremfor en formel mellemliderstilling – på samme måde som de selv gør. Da jeg spørger dem, om de betragter deres holdlederrolle som en mellemliderposition, svarer de: *”Det er det vel... Selv på et frivilligt basis”* (Tobias), og *”Det er det et eller andet sted”* (Kenneth). Jeg tolker deres tøvende svar som at mit forslag ikke er deres egen internaliserede opfattelse af holdlederrollen. Deres svar inviterer os til at gentænke hvordan vi må forstå lederskab i deres øjne. Selvom vi tidligere har set at nogle hos BRSJ tager holdlederrollen og ledelsesansvar meget alvorligt, er tilfældet et andet med Kenneth og Tobias. Måske skal vi, i stedet for at betragte holdlederrollen som en formel ledelsesposition, nærmere tænke det som en udvidelse af deres eksisterende rolle? En form for ekstra-rolle adfærd? Et relevant studie af Schmidhuber & Hilgers (2019) giver et godt afsæt for at udforske dette perspektiv. Deres undersøgelse af 475 frivillige brandfolk fra Østrig og Tyskland havde netop til formål at belyse sammenhængen mellem ekstra-rolle adfærd, motivation og organisationskultur. De definerer *public service motivation*, PSM som: *“an individual’s pre-disposition to respond to motives grounded primarily or uniquely in public institutions and organizations”* (p. 177). Studiet finder at jo mere motiveret den frivillige er, jo større tendens har de til at påtage sig ekstra-rolle adfærd. Sammen med en *stewardship-orienteret* organisationskultur, kan motivation øge ekstra-rolle adfærd. Ekstra-rolleadfærd defineres

som: *"those behaviors performed by individuals that go beyond specified role requirements and directly or indirectly benefit organizational goals and society"* (Schmidthuber & Hilgers, 2019, p., 176). Ifølge denne teori, må Tobias og Kenneth altså være særdeles motiveret for at generelt at være dygtige brandfolk der gør en forskel, både for stationen og i samfundet. Måske de dybest set ikke kan forestille sig at skulle andet? Holdlederrollen handler formelt set om at være teknisk leder på et skadested, alt andet må være kulturelt bestemt.

### Organisatorisk motivation: agency theory og stewardship theory

Dette bringer mig til en interessant diskussion om hvad der driver ledere i frivillige organisationer og hvordan vi bedre kan forstå motivationen bag ekstra-rolleadfærd. Her tilbyder teori om stewardship-orienteret organisationskultur (stewardship theory) et interessant alternativ til det mere traditionelle agency teori. Ifølge agency theory, defineret af Jensen & Meckling, (1976), antages det at mennesker – ledere – er rationelle (dette er deres første fejl). Udover at være rationelle, er de drevet af egeninteresser. Det kan potentielt føre til en interessekonflikt mellem lederne og dem, som lederne repræsenterer (organisationerne). Agency theory foreslår derfor kontrolmekanismer for at sikre lederne handler i ejernes bedste interesse (Jensen & Meckling, 1976). Agency problemet har eksisteret lige så længe som mennesker har drevet forretninger og forsøgt at maksimere deres profit, og kan potentielt findes i forskellige former i alle organisationer. Ved at udøve kontrolstrategier, løses problemet, lederne handler i ejernes bedste interesse, organisationen strømlines og alt er godt. Denne er dog blevet kritiseret for deres syn på mennesket som en selvcentreret nytteoptimerings-maskine, og ignorerer kompleksiteten af menneskelig adfærd og livet i organisationer. Andre mener at teorien fejlagtigt tilskrives at have fremmet store ændringer i ledelsespraksis i offentlige selskaber, og at Jensen & Meckling i virkeligheden var positivt stemt overfor det offentlige selskab i deres oprindelige arbejde (Cheffins, 2021; Jensen & Meckling, 1976; Panda & Leepsa, 2017; Schmidthuber & Hilgers 2019;). Men det er et projekt for sig selv.

Stewardship theory tilbyder derimod et andet syn på organisatorisk motivation. Denne fortæller at ledere agerer steward (forvalter, vogter, kontrollør) i organisationens bedste interesse. I modsætning til agency theory, antager stewardship theory at individers adfærd

ikke primært er drevet af egeninteresse, men af organisationens interesser. Selvom der kan være konflikt mellem lederens egeninteresser og organisationens mål, antages det at 'stewards' handler i organisationens interesse fordi de oplever at den værdi det giver, er højere end de ville få ved at agere ud fra egeninteresse. Det indebærer også overbevisningen om at medarbejderne har et socialt ansvar og at organisationen bør bidrage til samfundet. Hvor agency theory fokuserer på styrings- og kontrolmekanismer for at sikre pro-organisatorisk adfærd, så argumenterer stewardship theory at dette faktisk kan sænke motivationen hos folk. I stedet sigter man efter at fremme strukturer der giver medarbejderne mere autonomi og selvbestemmelse (Davis, Schoorman & Donaldson, 1997; Schmidhuber & Hilgers, 2019; Yukl, Mashoud, Hassan & Prussia, 2013). Et eksempel kunne være: "skal vi vaske brandbilen eller vil jeg hellere hjem i seng?"

Når vi kigger på Kenneths og Tobias' tilgang til deres holdlederrolle, tilbyder stewardship theory en mere passende forståelsesramme end agency theory gør. I lyset af dette kan vi måske også forstå konflikten mellem Kenneth og kollegaen vedrørende containeren lidt bedre: situationen kan anskues som en kollision mellem to organisationskulturer. Hvis kollegaen antyder at Kenneth varetager sine egne interesser (er doven og ikke rydder op), strider det direkte imod Kenneths identitet som steward for organisationen, som handler i dennes bedste interesse.

### Motivation og engagement i frivilligt arbejde

Denne diskussion om ledelsesidentitet og organisationskultur, inviterer til et dybere kig på den frivilliges motivation: for på intet tidspunkt under interviewet, italesætter Kenneth og Tobias motivation direkte. Men med baggrund i ovenstående kan vi gøre os nogle tanker om hvad der er på spil for de to mænd: først og fremmest kan beskrivelserne pege på at den klassiske selvbestemmelsesteori med fokus på autonomi, kompetence og samhørighed kommer i spil (Ryan & Deci, 2000). Men naturligvis må der også medtages kulturelle, personlighedsmæssige og kontekstuelle perspektiver i ligningen. Så hvordan kan vi forstå motivationen ud fra en mindre simplificeret (og implicit antisocial) teori?

Gazzale (2019) studerer specifikt motivation blandt frivillige brandfolk, og fremhæver i sin fænomenologiske undersøgelse at altruisme, ønsket om at give tilbage til lokalsamfundet, og

de stærke sociale bånd, er vigtige drivkræfter for motivation og engagement. Det kalder derfor naturligt på en diskussion om lederens personlige motivation. Hvem er ham der ønsker sig at påtage sig holdlederansvar? Drives han af et ønske om magt? Kompenserer han? Her kunne et psykodynamisk perspektiv på ledelse fortælle en helt masse interessant (Kets de Vries & Cheak, 2014; Van Eeden, 2010; Stagis, 2015b). Ser i lyset af ovenstående, er det nok mest nærliggende at spørge: er det egentlig bare et ønske om at lede og facilitere fællesskabets bedste? En meget 'ren' form for motivation hvis det er tilfældet. Men vender vi tilbage til Kenneth, er der også noget andet som motiverer ham, noget som ikke er lige så blankpoleret på overfladen, men nok særdeles effektivt:

*"Og så flyttede jeg tilbage til (bynavn) for 5 år siden eller sådan noget. Så jeg tror der var nogle, de skulle sådan lige: 'arh, kan han nu klare det?'. Det er i hvert fald det jeg har hørt. På vandrørerne. De var ikke dem alle der sådan troede på jeg kunne. Men jeg havde den dér: 'jeg skal kræftedme vise dem' (...) og det gjorde jeg også (...) og jeg tror der var nogle som skulle sluge nogle kameler".*

Her ser vi en stærk personlig drivkraft der handler om at bevise sit værd overfor skeptiske kollegaer. Denne motivationsform er ikke umiddelbart baseret på altruisme, men snarere et ønske om anerkendelse, og måske endda en form for hævn over det ry Kenneth tidligere har haft. Motivation er naturligvis et spektrum (Ryan & Deci, 2000; Deci, Olafsen & Ryan, 2017), og det ene udelukker ikke det andet. Men Kenneths udtalelser her antyder, at der selv i en tilsyneladende idealistisk kontekst som frivilligt arbejde, også er mere komplekse og personligt forankret motivationsfaktorer som spiller en vigtig rolle. Både for den enkelte frivillige og dem som bliver holdledere. Men som en afsluttende bemærkning vil jeg pege på, at Kenneth og Tobias måske egentlig 'bare' er brandmænd fordi det aldrig er faldet dem ind at lade være?

## Diskussion

### Studiets status og videre perspektiver

I mine to cases har jeg på den ene side en professionel beredskabsorganisation. Og det man kan vurdere omkring den professionelle organisation, er, i hvor høj grad det har åbnet op for indsigter som kan anvendes i organisationer generelt. Som det også blev beskrevet i analysen af case 1, har det givet et spændende indblik i en form for versatil ledelse i co-operative miljøer, som er markant anderledes fra styrende ledelse i den tayloristiske organisation. Case 1 belyser også hvordan samarbejdet mellem to organisationer kan begrænses af grupperinger og tilføjer endnu et socialt lag at forholde sig til i overgangen til holdleder.

Mine fund viser at peer mentoring og uformel læring gennem netværk, er en beskyttende faktor når det kommer til holdlederens manglende erfaring og onboarding. Men også en løsning der stiller store krav til holdlederens evner til at danne gode relationer. Særligt hvis han ikke i forvejen har et etableret netværk. Allermest overraskende og som et centralt fund i studiet, så oplever Mads *ikke* overgangen til holdlederrollen som en vanskelighed i sin helhed. Selvom hele projektets omdrejningspunkt har været at opdage ”udfordringer i overgangen fra manuel brandmand til at indtage rollen som operativ holdleder”, så fortæller Mads godt nok nogle delelementer som har været svære – manglende operativ erfaring – men kompenseret for igennem den sociale dimension i holdlederrollen. Den selvsamme dimension som jeg på forhånd troede ville volde de største problemer. I stedet kan Mads’ perspektiver bruges som inspiration til at lægge større fokus på dét der fungerer og dét som *ville* give problemer hvis den ikke fungerede: nemlig den sociale dimension i ledelse. Man kunne forestille sig at hvis Mads ikke på forhånd var vellidt, respekteret og havde etableret gode relationer i kraft af hans anciennitet, så havde det støttende netværk været langt mindre tilgængeligt for ham.

Som en mulighed kunne BRSCU i holdlederruddannelsen eventuelt vælge at inkludere perspektiver på kulturel tilpasning, hvordan man navigerer i skjulte hierarkier samt større fokus på relationel ledelse. Dette forslag forudsætter dog at BRSCU har tid og ressourcerne til dette, hvilket sandsynligvis ikke er tilfældet med et allerede pakket program. Hvad man i

stedet kunne gøre, var at den enkelte station eksplicit italesatte denne overgangsperiode, eventuelt gennem et mentorforløb – det ville dog kræve tidsmæssige ressourcer og en aktiv afstandtagen til heuristikken om ”de finder nok ud af det”.

BRSJ som case tilbyder indsigter i noget helt andet. Først om fremmest et markant skifte i organisationskultur. Kenneth og Tobias beskriver tydeligt overgangen fra en kultur i fortiden, præget af institutionel, hierarkisk og strukturel magt, til en nutidig kultur hvor dét at være leder, ikke længere er en autoritetsfunktion. I stedet fremstår de to som koordinatore med naturlig autoritet, fremfor traditionelle ledere. Et perspektiv som også har resulteret i at deres overgang til holdleder ikke har været præget af stor kompleksitet – dog har der været gnidninger internt i ledergruppen. Facebook-episoden viser, at fortidens magtstrukturer ikke er fuldstændig forsvundet, og giver case 2 et meget interessant indblik i et alternativt magtsystem. Det tilbyder nye måder at anskue holdlederrollen, og ledelsesrollen generelt, og hjælper til at forstå hvorfor overgangen til holdleder ikke anskues som problematisk af Kenneth og Tobias. Foruden at give indsigter i den specifikke holdlederkontekst, rejser det også spørgsmål om noget meget større: er den maskinbureaukratiske organisationsform, som vi længe har betragtet som naturlig, i virkeligheden en tidsbegrænset og tilfældigt opstået løsning? (Adler & Borys, 1996; Baldursson & Schmidt, In Press;). Hvis hierarkisk magt opstod under et sæt specifikke omstændigheder, så er den måske ikke normen, men blot én måde at organisere sig på? Har vi i virkeligheden meget at blive inspireret af, af BRSJ’ måde at køre tingene på? Er denne model med koordinering og naturlig autoritet mere relevant i en verden med større og større uforudsigelighed? Som et eksempel på en organisationstype vi fremover vil få større behov for?

## Fragmentering af verden

Vi behøver ikke længere tale om det uforudsigelige som et abstrakt begreb. Den nuværende verdenssituation illustrerer ganske tydeligt hvad uforudsigelighed egentlig er. Fra den ene dag til den anden, ser vi trusler om militær invasion mellem NATO-lande (<https://www.dr.dk/nyheder/seneste/donald-trump-udelukker-ikke-brugen-af-militaermagt-eller-oegede-toldsatser-i>). Den amerikanske præsidents fastslår derudover told på 145% på kinesiske varer: og nu er de to giganter gået i told-krig med hinanden (<https://www.dr.dk/nyheder/udland/verdens-stoerste-oekonomier-er-gaaet-i-koedet->

paa-hinanden-og-de-stoerste-tabere-er). En russisk drone har – måske med fuldt overlæg, måske ikke – ramt og ødelagt det store sarkofag som beskytter verden mod radioaktivt støv fra Chornobyl atomkraftværket i Ukraine (<https://www.theguardian.com/world/2025/feb/14/russian-drone-detonates-on-chornobyl-nuclear-plant-containment-shell>). Derudover har vi vores egne problemer hjemme i lille Danmark: Hvis tre ukrainske dykkere på en sejlbåd angiveligt kan sprænge undersøiske gasrørledninger (NordStream 1 & 2), hvad kan man ellers få til at lykkes? (<https://www.dr.dk/nyheder/udland/medier-ukrainsk-dykker-er-internationalt-efterlyst-nord-stream-sabotage>). Skal vi frygte et strømnedbrud på niveau med det som Frankrig, Portugal og Spanien oplevede i april, og som sendte sidstnævnte land i undtagelsestilstand? Hvor folk var fanget i metroer og elevatorer, hvor hospitalerne var uden strøm? (<https://jyllands-posten.dk/international/europa/ECE18128091/massivt-stroemnedbrud-har-ramt-spanien-portugal-og-frankrig/>). Hvordan håndterer vi cybertrusler? Hvad er det for en verden med kriser som Beredskabsstyrelsen opfordrer os til at 'preppe' til (<https://www.brs.dk/da/forberedt/>)? Og midt i alt dette presser miljøkrisen sig på. Der er mange unægtelige tegn på at verden som vi kender den, er under forandring. Den nye verden behøver bestemt ikke at være et dommedagsscenario. Det jeg forsøger at tegne et billede af her, er en hverdag, hvor alt vi kender bliver vendt på hovedet – og det skal vi forberede os på. Vi kan ikke længere leve i skyggen af at være en dårlig efterligning af en bilmotor. Det her kalder på nogle helt andre kompetencer. Én ting er sikkert: *beredskabstænkning* bliver afgørende, ikke kun på samfunds niveau, men i selve hverdagslivet (Rotolo & Berg, 2011) Case 2 er en fantastisk anledning til at gøre sig tanker om dén responsivitet og det beredskab som vi er nødt til at genopdage, finde på, opbygge, og som hele vores fællesskab skal være gennemsyret af, både individuelt og organisatorisk.

### Frivillighed på skoleskemaet

I lyset af den uforudsigelighed vi allerede lever i, ser vi en tendens til at danskere generelt gerne vil hjælpe. I 2024 oplevede Hjemmeværnet en markant stigning i frivillige. Fokuset på krig og udviklingen af en alvorlig verdenssituation, gør at danskerne føler sig forpligtet til at hjælpe, fortæller chefen for Hjemmeværnet (<https://jyllandsposten.dk/indland/ECE17909315/hjemmevaernet-oplever-stoerste-stigning-i-frivillige-i-over-40-aar/>). Vi så under covid-19 pandemien et stærkt sammenhold

og hjælpsomhed blandt danskerne: vi hjalp de ældre, de syge og de isolerede med praktiske gøremål, indkøb og hundeluftning. Vi ringede til de ensomme og sårbare. Vi passede hinandens børn (Lindholm, Perregaard, Hjære & Frovin, 2020). Også i 2025 ser vi organiserede frivillige netværk som kan træde til, når de statslige organisationer er svækket. Mest interessant er Svindlerjagten: et netværk af næsten 120.000 danskere som står sammen om at bekæmpe økonomisk svindel og snyderi blandt privatpersoner. Desværre oplever mange at politiet ikke har ressourcer til at håndtere disse sager – heller ikke når det er socialt sårbare personer som pludselig bliver snydt og dermed står uden penge til at forsørge sine børn, måske endda uden tag over hovedet. Gruppen fungerer således i praksis ved at samtlige medlemmer skriver 'venlige påmindelser' til skurken om at betale offeret tilbage. Det har pudsigt nok en meget overbevisende effekt når flere hundrede, måske tusindvis af personer meget koordineret og på samme tid foretager telefonopkald og sms'er til skurkens mobiltelefon (<https://nyheder.tv2.dk/samfund/2024-01-19-svindlere-bliver-haengt-ud-og-opsoegt-i-facebook-gruppe-jeg-haaber-han-har-faaet-en-laerestreg>). Disse eksempler understreger den frivillige ånd som forventes at blive endnu vigtigere i fremtiden.

Dog er frivilligheden i dag også under pres. Hvor frivillighed tidligere var en central del af samfundslivet i Danmark, drevet af et mindre interessant og meningsfuldt arbejdsliv, så er situationen nu en anden: selvrealiseringen som engang var et progressivt *karaktertræk* i senmoderinitetens forståelse af mennesket, er nu et *kompetencekrav* i det moderne arbejde (Iversen, 2015; Baldursson & Carlsen, 2015). Og dermed undermineres motivationen for frivilligt arbejde.

Thompson & Bono (1993) argumenterer for, at individers engagement i frivilligt arbejde, specifikt som frivillige brandfolk, kan ses som en reaktion mod fremmedgørelse i det kapitalistiske arbejdsmarked, hvor de søger selvrealisering gennem frivilligheden. De baserer deres model på Marx's fremmedgørelsesbegreb, som indeholder dimensioner som afmagt, meningsløshed, social isolation og selvfremmedgørelse, hvor sidstnævnte kan opstå når man egnagerer sig i aktiviteter for ekstrinsiske belønninger, fremfor intrinsiske (Seeman, 1959, 1972, 1976; Koestner & Losier, 2002). Hartmut Rosas (2003) tanker om det accelererende samfund og Axel Honneths (2003) kritik af en narcissistisk selvoptagethed i den senmoderne individualisme, hvor instrumentelle relationer kan føre til selvfremmedgørelse, giver yderligere perspektiver på denne problematik. Men er alt arbejde

i vores tid både meningsfuldt og selvrealiserende? Kan vi genopdage lysten til det frivillige arbejde som en konsekvens af nutidens bureaukrati og pseudoarbejde som også er en del af det moderne arbejdsmarked? Arbejdet der er præget af procedurer, floskler og *empty labour*? Hvor arbejdet drukner i målinger, ligegyldige møder, dokumentationskrav, initiativer, langsomme beslutningsgange og konstante omstruktureringer? Arbejdet hvor meningsfuldheden er fraværende? (Jakobsen & Leth, 2013; Nørmark & Jensen, 2018; Paulsen, 2015; Münster, 2018).

Dette leder naturligt til debatten om altruisme versus egoisme som motivation for frivillighed – spørgsmålet om at hjælpsomhed er motiveret af ønsket om at hjælpe sig selv, eller om ønsket om at hjælpe andre (Clary & Snyder, 1999; Cialdini, 1991; Krebs, 1991; Maner & Galliot, 2007), et spørgsmål som Kenneths kommentar ”*jeg skal kræftedme vise dem*” fik mig til at reflektere over.

Dette bringer mig videre til spørgsmålet om organisatorisk resiliens: Barasa et al. (2018) definerer organisatorisk resiliens i sociale systemer som evnen til at tilpasse og forandre sig gennem nye strukturer, politikker, processer og organisatorisk kultur, for at fortsætte arbejdet på trods af udfordringer. De identificerer tre former for resiliens: planlagt (proaktiv), adaptiv (reaktiv) og hverdagsresiliens (håndtering af vedvarende udfordringer). Særligt hverdagsresiliens fremhæves som vigtig; både i sig selv, men også for at opbygge modstandsdygtighed over for akutte kriser.

Generelt er der behov for en proaktiv, åben og inkluderende leder under forandringer i organisationer – lederen spiller en direkte rolle når det kommer til den menneskelige dimension af forandringer (McGreevy, 2003). Butel & Watkins (2000) understreger vigtigheden af at organisationen indstiller sig på at udføre strategisk beslutningstagen på en trinvis adaptiv måde, fremfor en langsigtet og forudbestemt måde – og at det bedste fundament for strategisk beslutningstagen er gennem erfaring. I tråd med dette, understreger Engelhart & Simmons vigtigheden af hurtighed og tilpasningsdygtighed når en organisation skal håndtere uforudsigelige udfordringer – men at den optimale tilgang til organisatorisk fleksibilitet samtidig skal indebære en vis mængde struktur (Engelhart & Simmons, 2002). Selvom begge artikler er af ældre dato, er de årsager de giver for behovet for organisatorisk fleksibilitet og resiliens stadig relevante i 2025. Begge leverer de tidlige

empiriske indikationer på behovet for fleksibilitet, og beskriver et miljø, som allerede på det tidspunkt var præget af hurtige forandringer, uforudsigelighed, øget kompleksitet og konkurrence – træk som vi genkender og i mange tilfælde ser forstærket i 2025. Dog kan vi også tilføje globale forsyningskæders sårbarhed (pandemier, politiske spændinger) til ligningen, sammen med de klimarelaterede udfordringer som vi så småt begynder at se konsekvenserne af.

Lidt nyere litteratur, Barasa, Mbau & Gilson (2018), peger på at særligt de bløde aspekter af en organisation er afgørende for at udvikle resiliens – herunder en støttende, guidende og faciliterende ledelsesstil. Derudover relaterer de bløde sig værdier til organisationens kultur, mennesker og relationer. Det tyder altså på, at resiliens skal gennemsyre hele organisationens tankegang og personlighed. Resiliens er altså ikke kun systemets evne til at modstå chok, men også at tilpasse og forandre sig positivt som organisation under vanskelige forhold som kriser eller skandaler (Barasa et.al, 2018; Vogus & Sutcliffe, 2007). Som et resultat af udbredelsen af det største talerør af dem alle – nemlig internetadgangen – må organisationer forberede sig på at deres medarbejdere fratræder stillinger og vigtige ansvarsområder med øjeblikkelig virkning, som følge af anklager om krænkelser eller des lige, både i nutid og fortid, som hurtigt kan komme frem i lyset.

Et mere konkret bud på en mere beredskabsorienteret organisation er, at arbejdet organiseres således der er plads til det frivillige beredskab. Kenneth fortæller at det bliver sværere og sværere at rekruttere nye brandfolk, fordi virksomhederne de er ansat hos, ikke kan lade deres medarbejdere løbe til brand. Arbejdspladser, både på det private og offentlige, skal indstille sig på at hvis vores verden skal fungere, så skal medarbejderne kunne rende ud til en akut krise. De skal støtte dem som ønsker at være frivilligt beredte. En holdning som også er budskabet gennem BlivBrandmandNu's oplysningskampagne til virksomheder med den passende titel 'LadDemLøbe' (<https://blivbrandmandnu.dk/arbejdsgiver>; <https://www.nordjyllandsberedskab.dk/operativ/bliv-brandmand-laddemloebe>; <https://brsj.dk/bliv-frivillig/lad-dem-loebe-for-virksomheder>). Så vi skal både udvikle organisationer der er resiliente, fleksible og kan håndtere de udfordringer uforudsete hændelser indebærer. Måske dette kan gøres gennem proaktive procedurer, fremfor reaktive. Vi er også nødt til at erkende at vores arbejde skal understøtte en hverdag hvor vi

også håndterer kriser der ikke er indfanget i organisationer. Projektet her kan altså være et indblik i prototypen på den fleksible og resiliente organisation som fremtiden vil kræve af os (Vogus & Sutcliffe, 2007). En organisation hvori hierarkiet er præget af et ikke-institutionaliseret fællesskab, og som ikke forudsætter en vis grad af instrumentalitet (Bhatt & Garge, 2023). Vi er nødt til at kigge efter dét som vi – med mest rimelighed – kan forvente bliver dagsordenen. Det eneste vi kan sige med sikkerhed er, at vi går ind i en verden hvor vi på den ene eller den anden måde skal leve i et beredskab.

## Studiets metode

På pragmatisk vis vil jeg nu forholde mig refleksivt til casestudiets muligheder og nødvendige begrænsninger.

Casestudiet tillader mig at interagere med nogen som er indlejret i dét som repræsenterer det kollektive fokus/bestemte organisationer, altså beredskabet. Det har jeg gjort. Jeg betragter det som en stor fordel af informanterne har haft kendskab til min baggrund og også har stolet nok på mig til at dele deres personlige historier og perspektiver.

Men selvfølgelig er der også nogle begrænsninger ved casestudiet, blandt andet ét som angår (intern) validitet: forskerbias (Braun & Clarke, 2022; Yin, 2012). Det er vanskeligt at være sikker på at man udvælger og laver de rette slutninger på baggrund af casematerialet. Særligt når man kun er én i projektgruppen og min fornemmelse af hvad der bliver ment med det sagte, er ensidig. Det er også muligt at andre forklaringer bør overvejes. Er der nok evidens for at konkludere dét jeg har konkluderet? Måske havde det givet værdi hvis nogen andre – måske også uden kendskab til brandvæsenet - med friske øjne kunne stille de åbenlyse spørgsmål? Men omvendt betragter jeg mit forhåndskendskab til området som en fordel da manglen på viden ofte er en begrænsning der gør, at man er afhængig af sine formalismer. Mit forhåndskendskab gør derimod at min process kan være langt mere induktiv end sådanne processer ellers kunne være. Dermed vil min metode være en anledning til at gå ind i processen som skaber de indsigter jeg *bagefter* formulerer som prototeoretiske vurderinger.

Ekstern validitet handler om, om studiets fund kan generaliseres til et bredere sample. Som et led i den pragmatiske tilgang, har dette aldrig været min hensigt. Dog kan de måske sige

noget alment omkring udfordringer der kan opstå i overgangen fra kollega til leder i brandvæsnet af forskellige strukturer. Nu har jeg belyst denne ene brik af virkeligheden, og denne brik kan anskues som en stemme til videre inspiration, teori og forskning. Formålet med projektet har været, at udarbejde indsigter der har været relevante, fagligt væsentlige og brugbare, og det er min klare overbevisning, at det er lykket.

Projektet har fra starten haft et ret ensartet syn på ledelse, en mere klassisk forståelse igennem den vertikale relation i forholdet mellem leder og medarbejdere. Dette har præget min interviewguide og resulteret i at mine informanter skulle introducere mig for en helt anden ledelsesform og organisationsform end den jeg forventede at møde. Og som Stagis (2015a) også foreslår, må man i den postmoderne organisation derudover forholde sig til medarbejdernes indbyrdes relationer samt horisontale relationer. Dette har været en meget spændende proces at opdage, da min professionsretning på psykologistudiet har været handicap- og rehabilitering og min viden indenfor arbejds- og organisationspsykologi har været meget begrænset.

I projektet har det været nødvendigt at prioritere visse perspektiver fremfor andre. Det har betydet at meget interessante perspektiver har måtte fravælges: herunder kan nævnes evolutionære perspektiver på ledelse (Van Vugt & Smith, 2019; Van Vugt & Ronay, 2014), mennesket som ultrasocial art og magtdynamikker.

## Implikationer for videre forskning

Først og fremmest kunne det have været meget interessant at have taget udgangspunkt i et større sample, eller anlagt et perspektiv som belyser organisationens overvejelser.

Diskussionen om det frivillige arbejde og den resiliente organisation, bygger på en antagelse om at verden er i stor forandring. Og denne forandring kan man sætte spørgsmålstegn ved. Er det rigtigt at vi er på vej ind i helt fundamental forandringsverden? Hvis vi er på vej ind til en forandret verden, er det så rigtigt at vi bør interessere os for organisationer og omstændigheder der kan være bud på hvordan vi skal navigere i den verden? Er beredskabsorganisationerne er rimeligt bud på en sådan? Kan vi kigge andre steder hen i

verden som viser den beredskabsparathed vi måske kommer til at efterspørge? Det er denne pointe jeg, foruden problemformuleringen, gerne vil have frem i projektet her: dette kan man så gå videre fra. Grounded theory er en del af det – vi skal jo bygge noget op som skal være praktisk (Glaser & Strauss, 1967).

## Konklusion

Dette projekt har til formål at uddybe vores forståelse af holdlederrollen gennem problemformuleringen:

*Hvordan oplever danske brandmænd udfordringer i overgangen fra manuel brandmand til at indtage rollen som operativ holdleder, og hvordan kan disse forstås og perspektiveres?*

Gennem semi-strukturerede interviews med fire nyuddannede holdleder blev følgende perspektiver særligt fremhævet:

**I det professionelle beredskab** inkluderede udfordringerne spændinger mellem de to virksomheder Falck (som leverandør) og Beros (som udbyder). Begrænsninger i onboarding og manglende erfaring førte til usikkerhed, og kompleksiteten ved at navigere i uformelle hierarkier bidrog til det. Udfordringerne blev kompenseret for gennem peer mentoring og et støttende kolleganetværk, hvilket generelt skabte oplevelsen af en positiv overgang til holdlederrollen. Dog stiller dette store krav til holdlederens evne til at danne gode relationer. Jeg blev samtidig præsenteret for en co-operativ og støttende ledelsesstil, som aktivt udfordrede idéen om den traditionelle, styrende leder.

**Det frivillige brandværn** præsenterede mig også for en generelt positiv lederovergang, delvist takket være et kulturelt skifte mod det bedre hvor nye forståelser af ledelse og sociokulturelle forhold spirer. Holdlederne i BRSJ beskrev en lederrolle som ikke havde autoritetsfunktion, men i højere grad lignende koordinatore med naturlig autoritet. Disse motiverede holdet gennem at være gode eksempler og facilitere fællesskabets bedste. Et perspektiv på holdlederfunktionen som en naturlig udvidelse af brandmandsrollen - og ikke som en formel ledelsesposition - blev præsenteret. Rollen var drevet af stærkt engagement, forankret i dyb personlig identitet, hvilket også viste sig gennem en stewardship-orienteret tilgang til opgaven og en transformationel ledelsesstil overfor mandskabet.

Samlet set indikerer studiet at overgangen til holdleder ikke nødvendigvis er så problematisk som først antaget; især når den sociale dimension af ledelse fungerer.

Ovenstående er det første af to omdrejningspunkter: på den anden side har jeg – helt uventet - fået indsigt i spændende perspektiver på frivillighed og resiliens i organisationer og hvordan denne tankegang kan være grobund for noget større. Indsigterne fra den frivillige organisation, med dens vægt på koordinering, naturlig autoritet og fleksibilitet, kan potentielt inspirere moderne organisationer i en stadig mere uforudsigelig verden. Det frivillige beredskab kan ses som en prototype på den slags organisation fremtiden vil kræve af os. Fremover er det vigtigt at støtte de frivillige beredskaber og anerkende at arbejdspladser skal give medarbejdere redskaberne til at håndtere akutte kriser, selv ud over de formelle organisatoriske rammer. Casestudiernes styrke ligger i deres dybdegående indsigter og deres begrænsninger er deres generaliserbarhed og potentiel forskerbias. Ikke desto mindre bidrager studiet med værdifulde indsigter der kan tjene som grundlag og inspiration for yderligere forskning og udvikling inden for beredskabsorganisationer og ledelsesstudier generelt.

## Litteraturliste

- Abrams, D., & Hogg, M. A. (2006). *Social identifications: A social psychology of intergroup relations and group processes*. Routledge. 288 sider
- Adler, P. S., & Borys, B. (1996). Two types of bureaucracy: Enabling and coercive. *Administrative Science Quarterly*, 41(1), 61–89. 29 sider
- Allmark, P., & Machaczek, K. (2018). Realism and pragmatism in a mixed methods study. *Journal of Advanced Nursing*, 74(6), 1301–1309. 9 sider
- Allvin, M. (2008). New rules of work: Exploring the boundaryless job. I K. Naswall, J. Hellgren, & M. Sverke (Eds.), *The individual in the changing working life* (pp. 19–45). Cambridge University Press. 27 sider
- Andersen, L., & Boolsen, M. (2010). Kapitel 1: Hypotesetest. I M. Jacobsen, K. Lippert-Rasmussen, & P. Nedergaard (red.), *Videnskabsteori i statskundskab, sociologi og forvaltning* (1. udg., 2. oplag, s. 23). Hans Reitzels Forlag. 23 sider
- Baker, S. J. (2015). Exploration of equality and processes of non-hierarchical groups. *Organisational Transformation and Social Change*, 12(2), 138–158. 21 sider
- Baldursson, E. B., & Carlsen, P. (2015). Ny tid – ny organisationspsykologi. I: K. D. Iversen (Red.), E. B. Baldursson, P. W. Carlsen, H. H. Knoop, T. S. Kristensen, B. T. Pedersen, & K. Stagis, *Ledelse og psykisk arbejdsmiljø* (1. udgave). Systime Academic. 0 sider
- Baldursson, E. B., & Schmidt, C. (In press). Beyond hierarchical power in organizations – A perspective from critical cultural psychology. I E. von Fircks (Ed.), *Culture and leadership: From approximation towards symbiosis*. IAP. 21 sider
- Barton, M. A., Sutcliffe, K. M., Vogus, T. J., & Rochlin, G. I. (2015). Performing under uncertainty: Contextualized engagement in wildland firefighting. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 23(2), 74–83. 10 sider
- Baum, F., MacDougall, C., & Smith, D. (2006). Participatory action research. *Journal of Epidemiology and Community Health* (1979), 60(10), 854–857.  
<https://doi.org/10.1136/jech.2004.028662>.  
4 sider
- Belgrave, A. B., Okumu, M., & Rowell, E. (2022). Using a participatory design approach for co-creating culturally situated STEM enrichment activities. *Journal of Applied Developmental Psychology*, 82, 101451. 12 sider

Beredskabsloven, BEK 1085 af d. 25. oktober 2019,  
<https://www.retsinformation.dk/eli/lt/a/2019/1085>).

Bhatt, R. M., & Garge, D. (2023). Efficiency in emergency: A perception study of hierarchical versus flat organizational structures for joint disaster response in the Bay of Bengal Region. *Strategic Analysis*, 47(1), 61-78. 18 sider

Bolden, R. (2011). Distributed leadership in organizations: A review of theory and research. *International Journal of Management Reviews*, 13(3), 251–269. 19 sider

Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77–101. <https://doi.org/10.1191/1478088706qp0630a> 25 sider

Braun, V., Clarke, V., Hayfield, N., & Terry, G. (2019). Thematic analysis. In P. Liamputtong (Ed.), *Handbook of research methods in health social sciences* (pp. 843–860). Springer. 18 sider

Braun, V., & Clarke, V. (2022). *Thematic analysis: A practical guide*. SAGE. 338 sider

Braun, V., & Clarke, V. (2023). Toward good practice in thematic analysis: Avoiding common problems and be(com)ing a knowing researcher. *International Journal of Transgender Health*, 24(1), 1–6. 6 sider

Burke, R. J., Burke, R., & Stashevsky, S. (2006). Why leaders fail: Exploring the darkside. *International Journal of Manpower*, 27(1), 91–100.  
<https://doi.org/10.1108/01437720610652862>. 10 sider

Butel, L., & Watkins, A. (2000). Evolving complex organizational structures in new and unpredictable environments. *Journal of Business Research*, 47(1), 27–33. 7 sider

Bøhm, M., & Thomsen, M. (2017). Indsatsledelse som profession: Spændingsfeltet mellem uddannelse og praksis. *Tidsskrift for Arbejdsliv*, 19(3), 11–27.  
<https://doi.org/10.7146/tfa.v19i3.109063>. 17 sider

Carpenter, J., & Knowles-Myers, C. (2010). Why volunteer? Evidence on the role of altruism, image, and incentives. *Journal of Public Economics*, 94(11–12), 911–920. 10 sider

Cheffins, B. R. (2021). What Jensen and Meckling really said about the public company. In *Research handbook on corporate purpose and personhood* (pp. 2-26). Edward Elgar Publishing. 25 sider

Cialdini, R. B. (1991). Altruism or egoism? That is (still) the question. *Psychological Inquiry*, 2(2), 124–126. 3 sider

Cicero, L., Pierro, A., & Van Knippenberg, D. (2010). Leadership and Uncertainty: How Role Ambiguity Affects the Relationship between Leader Group Prototypicality and Leadership Effectiveness. *British Journal of Management*, 21(2), 411–421. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.2009.00648.x>. 11 sider

Clary, E. G., & Snyder, M. (1999). The motivations to volunteer: Theoretical and practical considerations. *Current Directions in Psychological Science*, 8(5), 156–159. 4 sider

Cornish, F., Breton, N., Moreno-Tabarez, U., Delgado, J., Rua, M., de-Graft Aikins, A., & Hodgetts, D. (2023). Participatory action research. *Nature Reviews Methods Primers*, 3(1), 34. 5 sider

Cowlshaw, S., King, R., & Henderson, C. (2014). Antecedents and outcomes of volunteer work-family conflict and facilitation in Australia. *Applied Psychology*, 63(1), 168–189. 22 sider

Darke, P., Shanks, G., & Broadbent, M. (1998). Successfully completing case study research: combining rigour, relevance and pragmatism. *Information systems journal*, 8(4), 273–289. 17 sider

Davis, J. H., Schoorman, F. D., & Donaldson, L. (1997). Toward a stewardship theory of management. *The Academy of Management Review*, 22(1), 20–47. 28 sider

Deci, E. L., Olafsen, A. H., & Ryan, R. M. (2017). Self-determination theory in work organizations: The state of a science. *Annual review of organizational psychology and organizational behavior*, 4(1), 19–43. 25 sider

DeRue, D. S., & Ashford, S. J. (2010). Who will lead and who will follow? A social process of leadership identity construction in organizations. *The Academy of Management Review*, 35(4), 627–647. <https://doi.org/10.5465/AMR.2010.53503267>. 21 sider

Dickens, L., & Watkins, K. (1999). Action research: Rethinking Lewin. *Management Learning*, 30(2), 127–140. 14 sider

Earl Rinehart, K. (2021). Abductive analysis in qualitative inquiry. *Qualitative Inquiry*, 27(2), 303–311. <https://doi.org/10.1177/1077800420935912>. 9 sider

Eatough, V., & Smith, J. A. (2017). Interpretative phenomenological analysis. In *The Sage handbook of qualitative research in psychology* (pp. 193–209). Sage Publications. 17 sider

Eisenhardt, K. M., & Graebner, M. E. (2007). Theory building from cases: Opportunities and challenges. *Academy of management journal*, 50(1), 25–32. 8 sider

Elmholdt, Claus, Hanne Dauer Keller, og Lene Tanggaard (2013). *Ledelsespsykologi*. Kapitel 1 og kapitel 3. 1. udg. Frederiksberg: Samfundslitteratur, 2013. Print. 46 sider

Elson, P. R. (2006). *Ties that bind?: An empirical exploration of values in the voluntary sector: Value importance, hierarchy and consensus in independent hospices in the UK*. IDEAS Working Paper Series from RePEc.

Englehardt, C. S., & Simmons, P. R. (2002). Organizational flexibility for a changing world. *Leadership & Organization Development Journal*, 23(3), 113–121.  
<https://doi.org/10.1108/01437730210424057>. 9 sider

Fairley, S., Lee, Y., Green, B. C., & Kim, M. L. (2013). Considering cultural influences in volunteer satisfaction and commitment. *Event Management*, 17(4), 337–348.  
<https://doi.org/10.3727/152599513X13728763846492>. 12 sider

Felsager Jakobsen, M. L. (2013). Bureaukrati: Ven eller fjende af (offentlig sektor) innovation? *Politica*, 45(3), 250–266. 17 sider

Fishman, D. B. (2013). The pragmatic case study method for creating rigorous and systematic, practitioner-friendly research. *Pragmatic Case Studies in Psychotherapy*, 9(4), 403–425. 23 sider

Fishman, D. B., & Messer, S. B. (2013). Pragmatic case studies as a source of unity in applied psychology. *Review of General Psychology*, 17(2), 156–161. 6 sider

Flyvbjerg, B. (2015). Fem misforståelser om casestudiet. I S. Brinkmann & L. Tanggaard (Red.), *Kvalitative metoder - en grundbog* (2. udgave, s. 497–520). Akademisk Forlag. 23 sider

Gavalas, A. (2024). Identifying key elements for evaluating organizations' complex adaptive leadership readiness (CAL-R framework): Paving the way for a measurement tool development. *The Journal of Management Development*, 43(1), 87–102. 16 sider

Beredskabsstyrelsen. (2021). *Generelle bestemmelser for de kommunale redningsberedskabers uddannelsesvirksomhed*. 21 sider

Giere, R. N. (2004). How models are used to represent reality. *Philosophy of Science*, 71(5), 742–752. 11 sider

Glaser, B., & Strauss, A. (1967). *The discovery of grounded theory: Strategies for qualitative research*. Aldine Publishing Company. 284 sider

- Glasgow, R. E. (2013). What does it mean to be pragmatic? Pragmatic methods, measures, and models to facilitate research translation. *Health Education & Behavior*, 40(3), 257–265. 9 sider
- Harris, A. (2009). Distributed leadership: What we know. In *Distributed leadership: Different perspectives* (pp. 11–21). Springer. 11 sider
- Hartzell, J. D., & Singaraju, R. (2018). Taking charge: Moving from peer to supervisor. *Military Medicine*, 183(5-6), 83–84. 2 sider
- Haslam, S. A. (2012). *Psychology in organizations: The social identity approach* (2nd ed.). Kapitel 2-4 og 6-9. SAGE Publications Ltd. Web. 236 sider
- Henderson, A. C., & Sowa, J. (2023). Creating cohesive volunteer groups: The role of group identification in volunteer fire services. *Public Administration Quarterly*, 47(2), 223–246. 24 sider
- Henwood, K., & Pidgeon, N. (2003). Grounded theory in psychological research. In P. M. Camic, J. E. Rhodes, & L. Yardley (Eds.), *Qualitative research in psychology: Expanding perspectives in methodology and design* (pp. 131–155). American Psychological Association. <https://doi.org/10.1037/10595-008>. 25 sider
- Herrman, H., Stewart, D. E., Diaz-Granados, N., Berger, E. L., Jackson, B., & Yuen, T. (2011). What is resilience? *Canadian Journal of Psychiatry*, 56(5), 258–265. 7 sider
- Honneth, A., & Willig, R. (2003). *Behovet for anerkendelse: En tekstsamling*. Hans Reitzel. 163 sider
- Horner, C. (2004). Introducing pragmatism. *Think: Philosophy for Everyone*, 3(8), 55–62. 8 sider
- Huntsman, D., Ragan, L., & Miller, A. (2022). The effects of empowerment at multiple leadership levels in the fire service: A moderated mediation model. *International Journal of Emergency Services*, 11(2), 338–360. 23 sider
- Hurley, E., Dietrich, T., & Rundle-Thiele, S. (2021). Integrating theory in co-design: An abductive approach. *Australasian Marketing Journal*, 29(1), 66–77. <https://doi.org/10.1177/1839334921998541>. 12 sider
- Islam, G. (2014). Social identity theory. *Journal of Personality and Social Psychology*, 67(1), 1781–1783. 3 sider

Iversen, K. S. (2015a). *Indledning*. In K. D. Iversen (Red.), E. B. Baldursson, P. W. Carlsen, H. H. Knoop, T. S. Kristensen, B. T. Pedersen, & K. Stagis, *Ledelse og psykisk arbejdsmiljø* (1. udgave). Systime Profession. 0 sider

Iversen, K. S. (2015b). *Et psykodynamisk blik på det psykiske arbejdsmiljø*. In: Iversen, K. D. (red), Baldursson, E. B., Carlsen, P.W., Knoop, H.H., Kristensen, T.S., Pedersen, B.T., Stagis, K. *Ledelse og psykisk arbejdsmiljø*. 1. udgave. Aarhus: Systime profession, 2015. Print. 0 sider

K. D. Iversen (Red.), E. B. Baldursson, P. W. Carlsen, H. H. Knoop, T. S. Kristensen, B. T. Pedersen, & K. Stagis, *Ledelse og psykisk arbejdsmiljø* (1. udgave). Systime Profession. 139 sider

Jain, A. K. (2015). Volunteerism and organisational culture: Relationship to organizational commitment and citizenship behaviors in India. *Cross Cultural Management*, 22(1), 116–144. <https://doi.org/10.1108/CCM-11-2013-0167>. 29 sider

Jensen, M. C., & Meckling, W. H. (1994). The nature of man. *Journal of Applied Corporate Finance*, 7(2), 4–19. 16 sider

Kahneman, D. (2011). *Thinking, fast and slow*. Kapitel 1. Allen Lane. Print. 13 sider

Kaiser, R. B., Hogan, R., & Craig, S. B. (2008). Leadership and the fate of organizations. *American Psychologist*, 63(2), 96–110. 15 sider

Kao, J.-C., Cho, C.-C., & Kao, R.-H. (2023). Perceived organizational support and organizational citizenship behavior—A study of the moderating effect of volunteer participation motivation, and cross-level effect of transformational leadership and organizational climate. *Frontiers in Psychology*, 14, 1082130-. 15 sider

Kaplan, R., & Kaiser, R. (2003). Developing versatile leadership. *MIT Sloan Management Review*, 44(4), 19–26. 8 sider

Kets de Vries, M. F., & Cheak, A. (2014). Psychodynamic approach. In: Northouse, P.G. *Leadership: Theory and Practice*. 7th Ed., Sage. 24 sider

Klein, G. (1998). *Sources of power: How people make decisions*. Kapitel 1-5. MIT Press. 74 sider

Kleinewiese, J., & Graeff, P. (2021). Ethical decisions between the conflicting priorities of legality and group loyalty: Scrutinizing the 'Code of Silence' among volunteer firefighters with a vignette-based factorial survey. *Deviant Behavior*, 42(10), 1228–1241. 14 sider

- Koestner, R., & Losier, G. F. (2002). Distinguishing three ways of being highly motivated: A closer look at introjection, identification, and intrinsic motivation. In E. L. Deci & R. M. Ryan (Eds.), *Handbook of self-determination research* (pp. 101–121). University of Rochester Press. 21 sider
- Krebs, D. L. (1991). Altruism and egoism: A false dichotomy? *Psychological Inquiry*, 2(2), 137–139. 3 sider
- Kvale, S., & Brinkmann, S. (2009). Interview: Introduktion til et håndværk. Heri kapitel 5-8. (2 udg.) Hans Reitzels Forlag. 80 sider
- Lanka, E., Topakas, A., & Patterson, M. (2020). Becoming a leader: catalysts and barriers to leader identity construction. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 29(3), 377–390. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2019.1706488>. 14 sider
- Lave, J., & Wenger, E. (1999). *Situeret læring og andre tekster*. Kapitel 1, 2 og 4. Hans Reitzels Forlag. 46 sider
- Lindholm, M., Perregaard, N., Hjære, M., & Frovin, S. (2020). *Videnstema #3 Samfundssind: Danskerne hjalp hinanden under corona*. Center for Frivilligt Socialt Arbejde. 10 sider
- Malinen, S., & Mankinen, T. (2018). Finnish firefighters' barriers to volunteering. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 47(3), 604–622. 19 sider
- Manderscheid, S. V., & Freeman, P. D. (2012). Managing polarity, paradox, and dilemma during leader transition. *European Journal of Training and Development*, 36(9), 856–872. 17 sider
- Maner, J. K., & Gailliot, M. T. (2007). Altruism and egoism: Prosocial motivations for helping depend on relationship context. *European Journal of Social Psychology*, 37(2), 347–358. 12 sider
- Martin, P. Y., & Turner, B. A. (1986). Grounded theory and organizational research. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 22(2), 141–157. 17 sider
- Mayr, M. L. (2017). Transformational leadership and volunteer firefighter engagement: The mediating role of group identification and perceived social impact. *Nonprofit Management & Leadership*, 28(2), 259–270. 12 sider
- McDaugall, M., & Beattie, R. S. (1997). Peer mentoring at work: The nature and outcomes of non-hierarchical developmental relationships. *Management Learning*, 28(4), 423–437. 15 sider

McGreevy, M. (2003). Managing the transition. *Industrial and Commercial Training*, 35(6), 241–246. 6 sider

Mintzberg, H. (1980). Structure in 5's: A synthesis of the research on organization design. *Management Science*, 26(3), 322–341. 20 sider

Morgan, D. L. (2020). Pragmatism as a basis for grounded theory. *The Qualitative Report*, 25(1), 64–73. 10 sider

Münster, M. (2018). *Jytte fra Marketing er desværre gået for i dag: Sådan bruger du adfærdsdesign til at skabe forandringer i den virkelige verden*. Kapitel 1. Gyldendal Business. 50 sider

Nyberg, D., & Sveningsson, S. (2014). Paradoxes of authentic leadership: Leader identity struggles. *Leadership (London, England)*, 10(4), 437–455. 19 sider

Nørmark, D., & Jensen, A. F. (2018). *Pseudoarbejde: Hvordan vi fik travlt med at lave ingenting*. Gyldendal. 296 sider

Pan, S. L., & Tan, B. (2011). Demystifying case research: A structured–pragmatic–situational (SPS) approach to conducting case studies. *Information and Organization*, 21(3), 161–176. 16 sider

Panda, B., & Leepsa, N. M. (2017). Agency theory: Review of theory and evidence on problems and perspectives. *Indian journal of corporate governance*, 10(1), 74–95. 22 sider

Paulsen, R. (2014). *Empty labor: Idleness and workplace resistance*. Cambridge University Press. 234 sider

Perkins, K. B., & Metz, C. W. (1988). Note on commitment and community among volunteer firefighters. *Sociological Inquiry*, 58(1), 117–121. <https://doi.org/10.1111/j.1475-682X.1988.tb00258.x>. 5 sider

Peirce, C. S. (1934). *Collected papers of Charles Sanders Peirce*. Heri bind 5, bog I: Lectures on Pragmatism. Harvard University Press. 114 sider

Poulis, K., Poulis, E., & Plakoyiannaki, E. (2013). The role of context in case study selection: An international business perspective. *International Business Review*, 22(1), 304–314. 11 sider

Pickett, C. L., & Brewer, M. B. (2004). The role of exclusion in maintaining ingroup inclusion. In D. Abrams, M. A. Hogg, & J. M. Marques (Eds.), *Social psychology of inclusion and exclusion* (pp. 107–130). Psychology Press. 24 sider

Rizzo, J. R., House, R. J., & Lirtzman, S. I. (1970). Role conflict and ambiguity in complex organizations. *Administrative Science Quarterly*, 15(2), 150–163. 14 sider

Rorty, R., Putnam, H., Conant, J., & Helfrich, G. (2004). What is pragmatism? *Think: Philosophy for Everyone*, 3(8), 71–88. 18 sider

Rosa, H. (2003). Social acceleration: Ethical and political consequences of a desynchronized high-speed society. *Constellations*, 10(1), 3–33. 31 sider

Rotolo, T., & Berg, J. A. (2011). In times of need: An examination of emergency preparedness and disaster relief service volunteers. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 40(4), 740–750. 11 sider

Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *The American Psychologist*, 55(1), 68–78. 11 sider

Sapolsky, R. M. (2005). The influence of social hierarchy on primate health. *Science*, 308(5722), 648–652. 5 sider

Sherif, M. (1956). Experiments in group conflict. *Scientific American*, 195 (5), 54–59. 6 sider

Smith, J. A. (2011). Evaluating the contribution of interpretative phenomenological analysis. *Health Psychology Review*, 5(1), 9–27.  
<https://doi.org/10.1080/17437199.2010.510659>. 19 sider

Smith, J. R., & Haslam, S. A. (Eds.). (2017). *Social psychology: Revisiting the classic studies*. Kapitel 10. Sage. 18 sider

Spinuzzi, C. (2005). The methodology of participatory design. *Technical Communication (Washington)*, 52(2), 163–174. 12 sider

Stegeager, N., & Willert, S. (2014). *Kurt Lewin: Aktualiseret i et kompleksitetsperspektiv*. Samfundslitteratur. 17 sider

Tajfel, H. (1978). The achievement of inter-group differentiation. In H. Tajfel (Ed.), *Differentiation between social groups* (pp. 77–100). Academic Press. 24 sider

Tajfel, H., & Turner, J. C. (1979). An integrative theory of inter-group conflict. In W. G. Austin & S. Worchel (Eds.), *The social psychology of inter-group relations* (pp. 33–47). Brooks/Cole. 15 sider

Taylor, F. W. (1999). Scientific management. In J. Clark, A. Chandler, & J. Barry, *Organizations and identities* (pp. 231–237). International Thomson Business Press. 6 sider

Thalund, A.-M., Kristensen, L. V., & Kristensen, L. V. (2008). Fra kollega til leder : en bog om ledelse. Heri kapitel 7: I går var du deres leder - i dag er du deres chef. (1. udgave.). Jurist- og Økonomforbundet. 13 sider

Thornton, P. H., Ocasio, W., & Lounsbury, M. (2012). Introduction to the Institutional Logics Perspective. In *The Institutional Logics Perspective*. Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/acprof:oso/9780199601936.003.0001>. 19 sider

Thompson, J. (2022). A guide to abductive thematic analysis. *Qualitative Report*, 27(5), 1410–1421. 11 sider

Timmermans, S., & Tavory, I. (2012). Theory construction in qualitative research: From grounded theory to abductive analysis. *Sociological Theory*, 30(3), 167–186. 21 sider

Tuffour, I. (2017). A critical overview of interpretative phenomenological analysis: A contemporary qualitative research approach. *Journal of Healthcare Communications*, 2(4). <https://doi.org/10.4172/2472-1654.100093>. 5 sider

Turner, J. R., & Baker, R. M. (2019). Complexity theory: An overview with potential applications for the social sciences. *Systems (Basel)*, 7(1), 4. 23 sider

Van Eeden, R. (2010). Combining Leadership Theory with a Psychodynamic Perspective to Explain the Functioning of a Management Team. *Journal of Psychology in Africa*, 20(2), 311–319. 9 sider

Van Vugt, M., Hogan, R., & Kaiser, R. B. (2008). Leadership, followership, and evolution: Some lessons from the past. *American Psychologist*, 63(3), 182–196. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.63.3.182>. 15 sider

Van Vugt, M., & Ronay, R. (2014). The evolutionary psychology of leadership: Theory, review, and roadmap. *Organizational Psychology Review*, 4(1), 74–95. 22 sider

Van Vugt, M., & Smith, J. E. (2019). A dual model of leadership and hierarchy: Evolutionary synthesis. *Trends in Cognitive Sciences*, 23(11), 952–967. 16 sider

Wankhade, P., & Patnaik, S. (2020). Conclusion: Collaboration and governance: It's very much about 'process' and 'people'! In *Collaboration and governance in the emergency services* (pp. 127–141). Palgrave Pivot. 15 sider

Wenger, D., Quarantelli, E. L., & Dynes, R. R. (1990). Is the incident command system a plan for all seasons and emergency situations. *Hazard Monthly*, 10(3), 8-12. 8 sider

Yammarino, F. J., Dionne, S. D., Schriesheim, C. A., & Dansereau, F. (2005). Leadership and levels of analysis: A state-of-the-science review. *The Leadership Quarterly*, 16(6), 879–919. 41 sider

Yarnal, C. M., & Dowler, L. (2002). Who is answering the call? Volunteer firefighting as serious leisure. *Leisure/Loisir*, 27(3–4), 161–189. 29 sider

Yin, R. K. (2018). *Case study research and applications: Design and methods* (6th ed.) Sage. 251 sider

Yukl, G., Mahsud, R., Hassan, S., & Prussia, G. E. (2013). An improved measure of ethical leadership. *Journal of leadership & organizational studies*, 20(1), 38-48. 11 sider

I alt:

4339 sider

## Henvisninger

- <https://blivbrandmandnu.dk/arbejdsgiver>
- <https://blivbrandmandnu.dk/fakta/krav-til-dig>
- <https://brsj.dk/bliv-frivillig/lad-dem-loebe-for-virksomheder>
- <https://danskeberedskaber.dk/branden-i-boersen-vi-kiggede-ind-i-et-fraadende-flammehav/>
- <https://ekstrabladet.dk/nyheder/samfund/brandvaesnet-tilkaldt-fed-rotte-fanget/7532738>
- <https://jyllands-posten.dk/international/europa/ECE18128091/massivt-stroemnedbrud-har-ramt-spanien-portugal-og-frankrig/>
- <https://jyllandsposten.dk/indland/ECE17909315/hjemmevaernet-oplever-stoerdestigning-i-frivillige-i-over-40-aar/>
- <https://nyheder.tv2.dk/samfund/2024-01-19-svindlere-bliver-haengt-ud-og-opsoegt-i-facebook-gruppe-jeg-haaber-han-har-faaet-en-laerestreg>
- <https://www.beredskabsinfo.dk/brandvaesen/falck-mister-11-brandstationer/>

- <https://www.brs.dk/da/borger/om-redningsberedskabet-i-danmark/redningsberedskabet-i-danmark/>
- <https://www.dr.dk/nyheder/seneste/donald-trump-udelukker-ikke-brugen-af-militaermagt-eller-oegede-toldsatser-i>
- <https://www.dr.dk/nyheder/udland/medier-ukrainsk-dykker-er-internationalt-efterlyst-nord-stream-sabotage>
- <https://www.dr.dk/nyheder/udland/verdens-stoerste-oekonomier-er-gaaet-i-koedet-paa-hinanden-og-de-stoerste-tabere-er>
- <https://www.nordjyllandsberedskab.dk/operativ/bliv-brandmand-laddemloebe>
- <https://www.theguardian.com/world/2025/feb/14/russian-drone-detonates-on-chornobyl-nuclear-plant-containment-shell>
- <https://www.tvmidtvest.dk/silkeborg/video-hest-reddet-op-af-mudderhul>
- Forsidebillede: Magnus Stig Mikkelsen

## Bilagsoversigt

### 1: Interviewinvitation Beros

#### Kære underbrandmestre hos Beredskab Øst

Jeg skriver til jer for at invitere jer til at deltage i et forskningsprojekt der undersøger overgangen fra brandmand til holdleder i forskellige beredskaber i Danmark. Mit navn er Rikke, og jeg er studerende ved Aalborg Universitet, hvor jeg i samarbejde med Beredskabsstyrelsen arbejder på min specialeafhandling i psykologi.

Formålet med projektet er at få en dybere forståelse for hvordan brandfolk oplever overgangen fra manuel brandmand til at indtage holdlederrollen, og hvordan forskellige elementer (måske) kan påvirke denne proces. Jeg er særligt interesseret i at høre mere om overgangen fra uddannelsen i Tinglev til praksis, samt hvordan man 'finder sin plads' i det beredskab man er ansat hos.

Jeg har valgt Beredskab Øst som et af de beredskaber jeg gerne vil undersøge på grund af jeres størrelse samt samarbejdet med Falck. Jeg er overbevist om at jeres perspektiver vil være et super godt indspark for projektet.

#### Hvad indebærer deltagelse?

Deltagelse vil indebære et interview på ca. en time, hvor I i par vil tale om jeres oplevelser som holdledere. Jeg har en liste med spørgsmål, så I skal bare medbringe viden og erfaring. Interviewet vil blive optaget med dit samtykke og brugt til analyseformål. Alle oplysninger vil blive behandlet fortroligt – inden interviewet vil I få udleveret en samtykkeerklæring der beskriver dette nærmere.

Hvem er du:

- Du er ansat som underbrandmester/holdleder i Beredskab Øst og er uddannet som holdleder fra BRSCU indenfor de sidste par år.
- Du har lyst til at dele dine oplevelser med mig og kan tale frit i selskab med en kollega

Jeg håber nogle af jer har lyst til at være med ☺

Dbh  
Rikke Gundorff  
Aalborg Universitet



## 2: Interviewinvitation BRSJ

### Kære holdledere hos Brand & Redning Sønderjylland

Jeg skriver til jer for at invitere jer til at deltage i et forskningsprojekt der undersøger overgangen fra brandmand til holdleder i forskellige beredskaber i Danmark. Mit navn er Rikke og jeg er studerende ved Aalborg Universitet, hvor jeg i samarbejde med Beredskabsstyrelsen arbejder på min specialeafhandling i psykologi.

Formålet med projektet er at få en dybere forståelse for hvordan brandfolk oplever overgangen fra manuel brandmand til at indtage holdlederrollen, og hvordan forskellige elementer (måske) kan påvirke denne proces. Jeg er særligt interesseret i at høre mere om overgangen fra uddannelsen i Tinglev til praksis, samt hvordan man 'finder sin plads' i det beredskab man er ansat hos.

Jeg har valgt Brand & Redning Sønderjylland som et af de beredskaber jeg gerne vil undersøge på grund af jeres organisering med særlig tanke på det frivillige aspekt. Jeg er overbevist om at jeres perspektiver vil være et super godt indspark for projektet.

### Hvad indebærer deltagelse?

Deltagelse vil indebære et interview på ca. en time, hvor I i par vil tale om jeres oplevelser som holdledere. Jeg har en liste med spørgsmål, så I skal bare medbringe viden og erfaring. Interviewet vil blive optaget med dit samtykke og brugt til analyseformål. Alle oplysninger vil blive behandlet fortroligt – inden interviewet vil I få udleveret en samtykkeerklæring der beskriver dette nærmere.

Hvem er du:

- Du er ansat som frivillig/deltids holdleder i BRSJ og er uddannet som holdleder fra BRSCU indenfor de seneste par år.
- Du har lyst til at dele dine oplevelser med mig og kan tale frit i selskab med en kollega

Jeg håber nogle af jer har lyst til at være med ☺

Dbh

Rikke Gundorff

Aalborg Universitet



### 3: Samtykkeerklæring

#### Samtykkeerklæring

Projektgruppens ønske er at blive klogere på overgangen fra manuel brandmand til holdleder. Formålet med dette kandidatspeciale er få indsigt i psykologiske samt sociokulturelle faktorer som påvirker overgangen. Derfor foretages der en række interviews for at blive klogere på dette.

Da lydoptagelser hvor din stemme indgår betragtes som personhenførbare data (og dermed personoplysninger), skal der derfor indhentes samtykke for at leve op til Databeskyttelsesforordningens artikel 6, stk. 1 litra a for almindelige personoplysninger og artikel 9, stk. 2, litra a for følsomme personoplysninger (GDPR).

Jeg skal derfor oplyse dig om at:

- Din deltagelse i projektet er frivillig og dit samtykke kan til enhver tid trækkes tilbage uanset årsag
- Interviewet her ikke indsamler eller gemmer personfølsomme oplysninger (etnisk tilhørsforhold, politisk og religiøs overbevisning, helbredsoplysninger, seksuel orientering mv.)

For at sikre din anonymitet vil alle oplysninger du giver blive behandlet fortroligt og sikkert. Lydoptagelsen vil udelukkende blive brugt til forskningsformål og vil blive slettet efter end projekt. Det forventes at afhandlingen offentliggøres i Aalborg Universitets projektdatabase.

Dine direkte identificerbare oplysninger, såsom navn vil blive fjernet/pseudonymiseret. Indirekte identificerbare oplysninger vil blive behandlet således at det ikke er muligt at identificere dig uden urimelig brug af yderligere oplysninger. Da nærværende projekt er et casestudie, vil det være nødvendigt at beskrive din rolle i et omfang, så konteksten for den beskrevne situation er forståelig.

Derfor vil følgende oplysninger om dig dog fremgå i rapporten:

- Din stillingsbetegnelse
- Beredskabet du er ansat hos
- Hvornår du blev uddannet holdleder

Jeg giver hermed samtykke til at projektgruppen må udføre interview med mig og derudover benytte det indsamlede materiale til udarbejdelse af projektrapport med henblik på at belyse ovenstående problemområde.

Navn

Underskrift

Dato

Dbh  
Rikke Gundorff Sæderup  
Aalborg Universitet  
rikkesaederup@gmail.com



## 4: Interviewguide

|                                                                                                                                                                           |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>Informantens baggrund og hvorfor vedkommende egner sig til at blive interviewet</p>                                                                                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Hvor længe har du været tilknyttet beredskabet?</li> <li>• Hvad består dine dagligdagsopgaver af?</li> <li>• Hvilken station var du tilknyttet da du blev udvalgt til at skulle på HL uddannelse? Samme som nu eller er du blevet ansat her senere hen?</li> <li>• Hvornår blev du færdiguddannet som HL?</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| <p><b>Overgangen fra Tinglev til HL (den første tid)</b></p> <p>Hvordan læringen på hos BRSCU hænger sammen med det videre virke og hvordan overgangsperioden opleves</p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Hvordan blev du udvalgt til at skulle på HL uddannelse?</li> <li>• Hvilke reaktioner havde dine kollegaer på at du blev udpeget til at skulle på HL udd?</li> <li>• Hvilke forventninger blev du mødt med fra dine kollegaer da du kom hjem fra Tinglev?</li> <li>• <i>Kunne du leve op til det?</i></li> <li>• Hvordan oplevede du overgangen fra brandmand til holdleder?</li> <li>• Hvordan hang dine forventninger til HL-rollen sammen med dét der mødte dig?</li> <li>• Hvordan vil du beskrive den onboarding du fik, ved opstart i den nye rolle? Både formel og uformel</li> <li>• hvornår blev du sat i vagt?</li> <li>• Hvordan blev du støttet af dine kollegaer og ledere i overgangsperioden?</li> </ul> |
| <p><b>Finde rollen som HL (den senere tid)</b></p> <p>Hvordan man finder sin plads til rollen. Overvejelser og refleksioner om det sociokulturelle aspekt</p>             | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Er der en succesoplevelse du husker særligt godt i tiden som ny holdleder?</li> <li>• Hvilke særlige udfordringer har der været?</li> <li>• Hvad har været det sværeste?</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |

|                                                                                                                                                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                                                                                                                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Hvordan navigerede du i det?</li> <li>• Hvordan har det haft betydning for din arbejdsglæde?</li> <li>• Hvordan tror du sådan en udfordring kunne undgås?</li> <li>• Har der været nogle konflikter i mandskabet eller uenigheder som du skulle håndtere?</li> <li>• Har det været nødvendigt at du har varetaget en defusing?</li> <li>• hvordan var det?</li> <li>• Er der nogle sociale spilleregler og værdier i organisationen som har haft indflydelse på din oplevelse af at være HL?</li> </ul>                        |
| <p><b>Refleksion over BRSCU</b></p> <p>I hvor høj grad har holdlederen oplevet at hans værktøjskasse fra BRSCU stemmer overens med virksomkets operative krav</p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Der er nogen som oplever at uddannelsen i Tinglev ikke forbereder dem på det personaleansvar som holdlederopgaven også indebærer. For eksempel hvordan man navigerer i at være leder for dem man før var kollegaer for og de konflikter der kan opstå i dét. Eller at tage den svære samtale. Er det noget du kan genkende?</li> <li>• Men så igen, er det ikke så lille en del af jobbet at det ikke er vigtigt at kunne?</li> <li>• Hvilke elementer fra uddannelsen i Tinglev kunne du godt have savnet mere af?</li> </ul> |
| <p><b>Afrunding</b></p>                                                                                                                                           | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Opsummering</li> <li>• Er der noget du ønsker at tilføje</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |

#### Briefing

Inden interviewene får informanten en briefing der indeholder følgende oplysninger:

- Fokus for interviewet er rolleskiftet fra manuel brandmand til operativ holdleder i en psykologisk kontekst
- Det er til mit speciale på psykologistudiet
- Ønsket er at høre om deres oplevelser og perspektiver på overgangsfasen, guidet af mine spørgsmål
- Samtykkeerklæringen underskrives og eventuelle spørgsmål besvares

## 5: Transskribering Adam

Vedhæftet i Digital Eksamen

## 6: Transskribering Mads

Vedhæftet i Digital Eksamen

## 7: Transskribering Kenneth & Tobias

Vedhæftet i Digital Eksamen