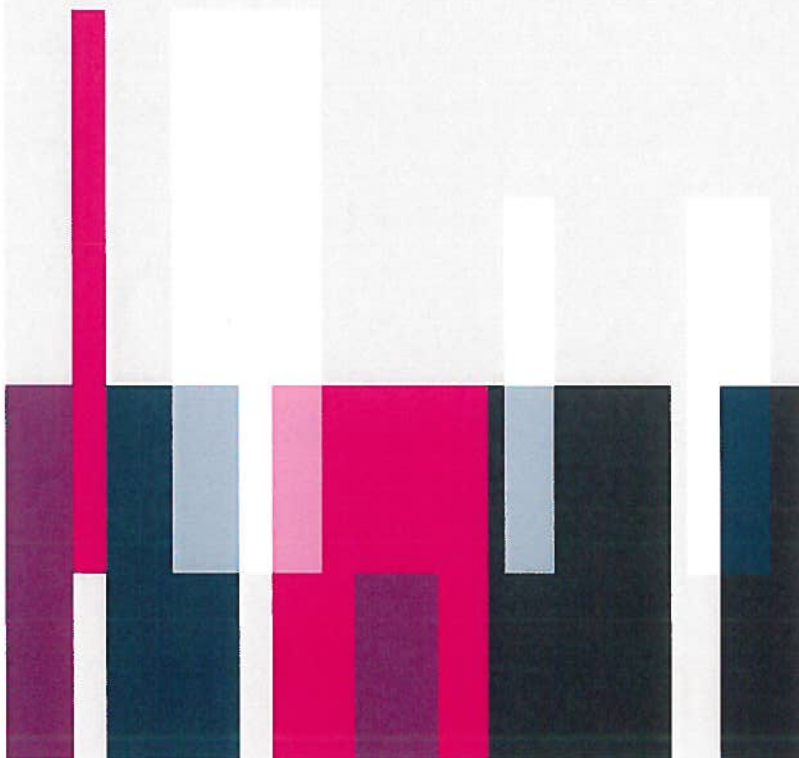


# Beredskabsfaglig evaluering og praksisudvikling

## Sammenfatning



PROFESSIONSHØJSKOLEN

**METROPOL**

# Kolofon

**Dato**

7. april 2014

**Forfattere:**

Mikkel Bøhm  
Therese Sachs

**Studentermedhjælpere:**

Mads M. Andersen  
Rikke Højlund  
Filipe H. L. Monteiro

Nærværende udgave er en sammenfatning af projektrapporten "Beredskabsfaglig evaluering og praksisudvikling", der kan hentes i sin helhed inklusive værktøjsbilag på både Foreningen af Kommunale Beredskabschefer og Metropols hjemmeside.

## Om forfatterne

### **Adjunkt Mikkel Bøhm**

Kandidat i Virksomhedsstudier og Kommunikation (RUC).

Har i 2009-2010 været tilknyttet Foreningen af Kommunale Beredskabschefer og Falck som akademisk projektmedarbejder på projektet "Deltidsberedskabet i en brydningstid". Uddannet holdleder-indsats, faginstruktør, førstehjælpsinstruktør samt fungeret som operativ brandmand. Ansat som adjunkt på Katastrofe- og Risikomanageruddannelsen i 2010 og har indgået i udviklingen af uddannelsens moduler. Har fra uddannelsens start været fagansvarlig på fagområdet "Organisation og Ledelse". Har foruden undervisning, forskning og udviklingsopgaver varetaget en række administrative funktioner som eksempelvis praktikkoordinator samt medlem af uddannelsesudvalget for Katastrofe- og Risikomanageruddannelsen.

### **Specialkonsulent Therese Sachs**

Kandidat i statskundskab (samfundsfag) (KU).

Ansatt i Beredskabsstyrelsen 1986-1998:

*Katastrofeberedskab (1993-1998):* Internationalt arbejde, politiske oplæg og forhandlinger i NATO's og Europakommissionens civilbeskyttelseskomiteer, planlægning og afvikling af NATO-seminar om psykologiske aspekter ved katastrofebistand; daglig, operativ ledelse gennem personalemæssig, økonomisk og logistisk koordination af nød- og katastrofehjælpsopgaver.

*Civilt Beredskab (1990-1993):* NATO-samarbejde, krise- og katastrofepsykologi, bistand til amts- og primærkommunerne i forbindelse med udarbejdelse af kommunale beredskabsplaner.

*Økonomi- og Personaleafdelingen (1986-1990):* Rekruttering og introduktion af nye medarbejdere, uddannelsespolitik, efteruddannelse af befalingsmænd og civilt ansatte mv.

Forsknings- og Udviklings-koordinator for fagområdet 'samfundssikkerhed'. Udvikling og akkreditering af professionsbacheloruddannelsen i katastrofe- og risikomanagement. Kvalitetsarbejde, akkrediteringer, undersøgelser, udredninger og udviklingsarbejde i forhold til Katastrofe- og Risikomanageruddannelsen samt Metropols portefølje generelt.



## Forord

Kære Redningsberedskab

Det danske redningsberedskabs rolle er som bekendt at yde en forsvarlig indsats over for de typer af hændelser, der kan true det danske samfund. Vi arbejder alle på løbende at optimere den måde, hvorved vi håndterer vores operative indsatser. En hjørnesten i dette arbejde er at sikre den nødvendige læring, der kan fungere som katalysator for nye tiltag samt fungere som baggrund for at fastholde de aktiviteter, som fungerer godt.

I 2013 indledte Therese Sachs og Mikkel Bøhm fra Katastrofe- og Risikomanageruddannelsen ved Professionshøjskolen Metropol projektet "Beredskabsfaglig Evaluering og Praksisudvikling". Projektet havde til formål at afdække og analysere de kommunale redningsberedskabers hidtidige evalueringsmæssige praksis. På baggrund heraf er der blevet udviklet en række værktøjer til de kommunale redningsberedskaber, som kan understøtte arbejdet med at trække læring ud fra de operative indsatser. Foruden samarbejdet med de kommunale redningsberedskaber har Beredskabsstyrelsen også været involveret i projektet. Beredskabsstyrelsen vil i forlængelse af projektet arbejde videre med et særligt fokus på læring fra øvelser.

Udviklingsprojektet "Beredskabsfaglig Evaluering og Praksisudvikling" er blot et af de første bidrag fra Katastrofe- og Risikomanageruddannelsen til den beredskabsfaglige profession. I februar er der blevet indledt et ph.d.-projekt med titlen "læring fra operative indsatser", der vil trække pointerne fra udviklingsprojektet ind i en forskningsmæssig sammenhæng.

Det er håbet fra Katastrofe- og Risikomanageruddannelsen såvel som fra Foreningen af Kommunale Beredskabschefer, at disse bidrag kan være med til at understøtte udviklingen i den beredskabsfaglige profession. Dette til glæde for alle os, der har vores daglige virke i professionen samt til glæde for de kommende professionsudøvere.

---

Niels Mørup, formand for Foreningen af Kommunale Beredskabschefer

## Indholdsfortegnelse

Forord.....	1
Indledning .....	3
Undersøgelsesopbygning og resultater .....	4
Undersøgelsens resultater .....	4
Opsummering af beredskabernes behov .....	6
Det handler om læring .....	7
Beredskabskulturens betydning .....	7
Læsevejledning til værktøj.....	8
Værktøj I. "Evaluerings- og registreringskema" .....	8
Værktøj II. "Håndtering af læringspunkter fra centralt udarbejdede evalueringer" .....	10
Værktøj III. "Informationslandskab" .....	10
Værktøj IV. "Mødeformer" .....	11
Værktøj V. "Handlingsplan" .....	12
Værktøj VI. "Brugen af fortællinger 1" .....	12
Værktøj VII. "Brugen af fortællinger 2" .....	12
Værktøj VIII. "Retningslinjer for brugen af datamateriale" .....	13
Værktøj IX. "Ændringsværktøj" .....	13
Værktøj X. "MatchPol" .....	13
Afsluttende bemærkninger til værktøjerne .....	13

## Indledning

Udviklingsprojektet "Beredskabsfaglig Evaluering og Praksisudvikling" udspringer af en forundersøgelse, som blev afsluttet i 2012. Forundersøgelsen var en behovsanalyse, der blev gennemført i samarbejde med Beredskabsstyrelsen, Foreningen af Kommunale Beredskabschefer (FKB), Politiet, Sundhedsstyrelsen, Fødevarestyrelsen, Primo Danmark og Forsvarskommandoen.

Behovsanalysen anviste en række problemstillinger, som professionsudøverne stødte på i deres hverdag. En af disse problemstillinger var "gennemførelse og anvendelse af evalueringer". Denne problemstilling var særligt relevant, eftersom den gik igen i de øvrige problemstillinger, og var meget tæt knyttet til aktørernes daglige professionsudøvelse. Projektet blev afgrænset til udelukkende at fokusere på redningsberedskabet herunder særligt de kommunale beredskabsaktørers evalueringsmæssige praksis.

Resultatet af projektet "Beredskabsfaglig Evaluering og Praksisudvikling" er foruden dette uddrag en samlet rapport, som ligger på FKBs og Katastrofe- og Risikomanageruddannelsens internetside. Projektet har endvidere dannet baggrund for et forskningsprojekt, som er blevet indledt februar 2014. Det er håbet, at resultaterne af kommunernes operationalisering af projektet kan danne baggrund for en række seminarer, der kan videreudvikle værktøjspaletten samt forene teori og praksis. Det er hensigten, at operationaliseringen af værktøjerne vil danne baggrund for en lærebog, der vil blive skrevet med beredskabet som målgruppe. Tanken er, at den skal kunne bruges både i forbindelse med efteruddannelse, operative kurser og lignende samt på Katastrofe- og Risikomanageruddannelsen.

I forbindelse med projektet skal der rettes en tak til de beredskaber, der har deltaget i spørgeskemaundersøgelsen. I den forbindelse også en særlig tak til redningsberedskaberne i Aalborg, Århus, Odense og København der har deltaget i en interviewrække i forbindelse med projektet.

## Undersøgelsesopbygning og resultater

Projektets overordnede formål har været at bidrage til udviklingen af redningsberedskabernes evaluerings- og læringsmæssige praksis. Som middel hertil har projektet udviklet konkrete værktøjer, som kan understøtte beredskabernes evalueringspraksis

Projektet har været tilrettelagt i tre overlappende faser:

A. Indhentning af empiri med henblik på afdækning af redningsberedskabernes evalueringspraksis:

- Besøg i udvalgte kommuner
- Spørgeskemaundersøgelse (alle kommuner)
- Analyse af spørgeskemaundersøgelse og kommunebesøg

B. Afdækning af kommunernes evalueringspraksis med særligt fokus på bearbejdning af data og implementering af læringsinitiativer:

- Gennemgang og drøftelse af teoretiske forståelsesrammer
- Analyse af centralt udarbejdede evalueringsrapporter mhp. udtræk af læringspunkter
- Besøg i udvalgte kommuner:
  - Drøftelse af læringspunkter fra de centrale evalueringer
  - Drøftelse af læringspunkter fra kommunens egne evalueringer
  - Drøftelse af kommunens implementeringspraksis

C. Udvikling af værktøjer til styrkelse af redningsberedskabernes evalueringspraksis

## Undersøgelsens resultater

Projektet kan på baggrund af den gennemførte spørgeskemaundersøgelse og de gennemførte workshop-forløb (kommunerunde 1) konkludere følgende om de kommunale beredskabers hidtidige evalueringsmæssige praksis.

- Så godt som alle kommuner har en eller anden form for evalueringspraksis<sup>1</sup>
- Der gøres i vidt omfang brug af mundtlig efterbehandling/evaluering ved alle typer af hændelser
- Skriftlig efterbehandling/evaluering er ikke så udbredt som mundtlig

---

<sup>1</sup> Da spørgeskemaundersøgelsen var eksplorativ var evaluering defineret meget bredt: "Med evaluering forstår vi, at man foretager en vurdering (mundtlig eller skriftlig) af en indsats (eller dele af en indsats) ifm. en operativ hændelse eller en øvelse med henblik på at blive klogere og/eller få input til forandringer".



- Nogle kommuner anvender skabeloner til brug for evaluering af indsatser, hvoraf nogle af skabelonerne er hændelsesspecifikke
- Ud over den hændelsesrapportering, der tilgår ODIN-systemet, finder der i et vist omfang forskellige former for - især mundtlig - hændelsesrapportering og -bearbejdning sted i kommunerne
- Kommunerne efterspørger en systematisk evalueringspraksis rettet mod læring
- Kommunernes evalueringer foretages i vidt omfang af redningsberedskabets egne ansatte
- De kommunale evaluatore er typisk operativt personale med ledelses-/indsatsledelsesmæssigt ansvar
- Hovedparten af de kommunale evalueringer er rettet mod internt brug
- Der finder en vis deling af evalueringer sted i forhold til samarbejdspartnerne
- Kommunerne pointerer, at den hidtidige kultur er præget af skepsis over for evaluering
- Kun i meget få tilfælde offentliggøres evalueringerne bredt fx. på kommunens hjemmeside el. lign.
- Brug af skriftlige og mere formelle evalueringer finder typisk sted i forbindelse med ekstraordinære hændelser. En del af disse evalueringer er udført af centrale evaluatore
- Centrale evalueringer af ekstraordinære hændelser er typisk beregnet på offentliggørelse
- En del af evalueringsresultaterne fra evalueringer af hændelser bruges som input til øvelsesvirksomhed
- Øvelsesvirksomhed evalueres af så godt som alle kommuner og en del også af centrale evaluatore
- Godt halvdelen af øvelsesevalueringerne er også til eksternt brug og foretages langt hen ad vejen af kommunens eget operative personale
- Evalueringer/efterbehandling af såvel operative hændelser som øvelser – især dem kommunen selv har foretaget - har i en del tilfælde ført til ændringer af det kommunale redningsberedskabs procedurer/aktiviteter/opgaver

Undersøgelsen af kommunernes evalueringspraksis dannede baggrund for kommunerunde 2., der havde til formål at skue frem mod udviklingen af konkrete evaluerings- og læringsværktøjer. Kommunerunde 2.viste, at de kommunale beredskaber efterspurgte værktøjer, der kan understøtte det fremadrettede arbejde med:

- Evaluering ud fra et læringsmæssigt perspektiv
- Systematisering af beredskabernes eksisterende evalueringspraksisser, herunder brug af fortællinger og mundtlig videndeling/evaluering
- Metoder til selvevaluering
- Skriftlige data henholdsvis dokumentation/skriftliggørelse af mundtlige data
- Udvikling af evalueringskulturer, herunder udvikling af evalueringskompetencer

- Muligheder for videndeling
- Udvikling af brugen af centrale evalueringer i de kommunale redningsberedskaber

## Opsummering af redningsberedskabernes behov

I forhold til data fra operative indsatser efterspørger beredskaberne et værktøj, der kan give systematik i indsamling af viden og læringspunkter knyttet til de operative indsatser. Værktøjet skal fastholde fokus på hvilke centrale områder, der er relevante at viderebearbejde. Arbejdet med værktøjet skal ikke være for ressourcekrævende, og værktøjet skal i sin udformning være med til at lette den videre bearbejdning. Værktøjet skal indeholde faktuelle såvel som subjektive vurderinger. Se Bilag – værktøj I og III for operationalisering af dette behov.

I forhold til anvendelsen af viden og læringspunkter fra centralt udførte evalueringer er det redningsberedskabernes af den opfattelse, at det er vanskeligt at omsætte de generelle læringspunkter i hverdagens praksis. Dette kommer til udtryk i værktøj II, der er udformet med henblik på at understøtte beredskabets arbejde med at udtrække læringspunkter fra evalueringer af indsatser, hvor de ikke (nødvendigvis) selv har været indsat. Se værktøj II for operationalisering.

I forhold til bearbejdning af viden og læringspunkter fra operative indsatser efterspørger beredskaberne værktøjer, der kan optimere den eksisterende praksis. Disse værktøjer skal systematisere behandlingen af de forskellige data, så de kan blive omsat til læringspunkter. Herefter skal det være klart, hvem der gør hvad i organisationen, således at lærings- og andre behov kan blive omsat til handling. Til at skabe denne systematik har vi i projektet valgt at udvikle værktøjer relateret til møder, handlingsplaner samt brugen og anvendelsen af fortællinger. Se værktøj IV, værktøj V, værktøj VI og værktøj VII for den konkrete operationalisering.

I forhold til at skabe konkrete værktøjer, der kan understøtte og udvikle beredskabernes hidtidige evalueringsmæssige praksis, er det ifølge beredskaberne afgørende, at man tager hensyn til den beredskabsfaglige kultur, der er præget af skepsis over for evaluering. Ifølge beredskaberne har kulturen gennem de seneste år udviklet sig, og man er blevet bedre til at "kigge indad", men det er en sårbar proces. Det er derfor vigtigt, at evaluerings- og læringsværktøjerne tager hensyn til og understøtter denne proces. Ifølge beredskaberne er det blandt andet afgørende for at arbejde med læring og deling af viden, at der er en gensidig tillid i organisationen. For at understøtte dette, har vi udviklet et værktøj, der kan virke rammesættende herfor. Se værktøj VIII for den konkrete operationalisering.

En evalueringmæssig praksis fordrer, at man arbejder reflektivt. For løbende at være i stand til at revurdere den praksis, som det enkelte beredskab har valgt, har vi inkluderet en refleksionsøvelse i vores værktøjer.

tøjer – Se værktøj IX. Værktøj IX er en refleksionsøvelse, hvor beredskabet ved hjælp af nogle overordnede spørgsmål får mulighed for at revidere beredskabets praksis i forhold til, hvad der fungerer godt? Hvad der kan optimeres? Hvilken praksis beredskabet ønsker at arbejde hen mod samt hvilke udviklingsscenarier, som beredskabet ikke ønsker. Som et tilbud til beredskabsaktørerne, er der endvidere værktøj X, der er en introduktion til MatchPol, som er en portal, hvor beredskaberne kan indskrive emner, som de ønsker nærmere undersøgt af studerende på Katastrofe- og Risikomanageruddannelsen, der benytter beredskabets problemstilling som afsæt for deres professionsbachelorprojekt.

## **Det handler om læring**

De enkelte værktøjer har til formål at skabe en systematisk evalueringspraksis, der helt grundlæggende skaber en bevidsthed hos de enkelte beredskabsaktører.

Evaluering er egentlig blot et akademisk udtryk for en "vurdering" af en given aktivitet. I projektet arbejder vi ud fra en definition af evaluering, der kan favne evalueringens mange facetter og samtidig er bredt anerkendt. I projektet forstås evaluering således som en: *systematisk, retrospektiv (dvs. tilbageskuende) bedømmelse af gennemførelse (organisation og samarbejde), præstationer (det som gøres) og udfald (de resultater der i sidste led opnås på feltet og/eller i en bredere samfundsmæssig sammenhæng) i offentlig virksomhed, og det er en bedømmelse, som tiltænkes at spille en rolle i praktiske handlingssituationer* jf. Dahler-Larsen, (se rapporten for fuld kildeangivelse).

Disse vurderinger, som evalueringen udgør, kan benyttes til mange forskellige formål. De kan benyttes som led i en kontrolforanstaltning, men kan også benyttes som udgangspunkt for læringsaktiviteter – hvilket er dette projekts sigte. Når evalueringer bliver koblet ind i en akademisk sammenhæng skyldes det i høj grad diskussioner omkring evalueringens metode. Når man kritiserer en evaluering vil man oftest gå efter metoden, eftersom det er den konkrete fremgangsmåde, der ligger til grund for de vurderinger, som evalueringen kommer med. For at beredskaberne kan sikre, at vurderingerne bliver tilstrækkelig anvendelige, er det vigtigt at have en systematisk praksis i forhold til arbejdet med evaluering og læring. Ved at have en egentlig plan for hvad, og hvordan, man griber en evaluering an, bliver det muligt løbende at begrunde og evt. revurdere den valgte praksis, så hele læringsprocessen bliver mere gennemsigtig.

## **Beredskabskulturens betydning**

Projektet har vist, at den beredskabsfaglige kultur udøver en markant indflydelse på arbejdet med evaluering og læring. Undersøgelserne har vist, at kulturen gennem de seneste år udviklet sig, og efter beredskabernes egne udsagn er de generelt blevet bedre til at kigge indad. Denne kulturændringsproces er dog en

sårbar proces, og det er derfor afgørende, at beredskaberne udvikler og systematiserer den anvendte evalueringspraksis med respekt for det kulturelle udgangspunkt.

Det er eksempelvis en grundlæggende udfordring for beredskabsprofessionen, at det er et iboende vilkår ved operative hændelser, at alle altid vil være meget klogere efterfølgende. Når røgen populært sagt har lagt sig, kan alle se de sammenhænge, som var vanskelige at se for de aktører, der stod ude på hændelsen med ufuldstændig information, og skulle agere under et tids- såvel som socialt pres i forhold til at vælge de rigtige løsninger. Hvis denne bagklogskab udvikler sig uheldigt, og eksempelvis bliver ensidig fejlfinding, kan det skade læringsinitiativerne, eftersom det direkte vil betyde, at man som beredskab lukker sig omkring sig selv for ikke at udstille svagheder eller fejlkilder, selvom man internt såvel som eksternt kunne lære af dem. Arbejdet med at ændre disse faktorer er en længerevarende proces, men det er vigtigt at være klar over den kulturelle betydning, hvilket også er grunden til at dette aspekt bliver båret videre i en forskningsmæssig sammenhæng i relation til ph.d.-forløbet "Læring fra operative indsatser – situeret læring i beredskabsorganisationen".

Foruden kulturen påpeger beredskaberne, at deling af viden ikke altid er let. Beredskaberne navigerer i et krydspres mellem på den ene side ønsket om at ville arbejde systematisk med læring og på den anden side risikoen for at få negativ presseomtale og potentielle juridiske problemer. Beredskaberne er bekymrede for at blotte sig for en sådan kritik, eftersom den vil fjerne grundlaget for enhver form for læring. Ifølge beredskabsaktørerne er det afgørende for at arbejde med læring og deling af viden, at der er en gensidig tillid. Fremtidige læringsredskaber skal derfor have respekt for dette tillidsbehov. Som en løsning på dette er det en anbefaling på baggrund af projektets undersøgelser, at man som beredskab deler læringspunkterne, der er et produkt af værktøj I, eftersom disse læringspunkter er blevet generaliseret ud, så det ikke er bundet til nogen personer eller til specifikke hændelser.

## **Læsevejledning til værktøj**

I det følgende vil vi kort introducere de enkelte værktøjer, som vi har samlet bagerst i bilagskompendiet. Alle værktøjerne kan rekvireres hos Katastrofe- og Risikomanageruddannelsen (thsa@phmetropol.dk) i en redigerbar, elektronisk form, så de kan tilpasses det enkelte beredskabs behov og ønsker for indhold og databearbejdningsform.

### **Værktøj I. "Evaluerings- og registreringsskema"**

Evaluerings- og registreringsskemaet har til hensigt at skabe en systematisk registrering af de videns- og læringspunkter, som den enkelte indsatsleder eller holdleder mv. støder på i forbindelse med en operativ indsats. Skemaet indeholder som ønsket fra beredskaberne muligheden for at nedskrive en række faktuelle

såvel som subjektive vurderinger knyttet til indsatsen. Skemaerne i sig selv er et registreringsværktøj, og det er derfor en forudsætning for at folde læringspunkterne ud, at de efterfølgende bearbejdes i relevante fora. Disse fora kan være formaliserede evalueringsteams, men det kan også være møder i indsatsledergruppen mv. De udfyldte skemaer indsamles i en hensigtsmæssig frekvens, og datamaterialet vurderes med henblik på at udtrække læringspunkter. Ligeegyldigt hvem der indsamler og gennemgår de udfyldte skemaer, er det afgørende, at der bliver skabt åbenhed omkring "hvem, der gør hvad" så de personer, der udfylder skemaerne, er bekendt med, hvordan de enkelte data bliver anvendt. I relation til det konkrete evaluerings- og registreringskema har vi valgt at lave strukturen på en sådan måde, at vi får den, der udfylder skemaet, til at forholde sig til indsatsen med en række spørgsmål, der alle har til formål at igangsætte en læring på baggrund af en refleksion. Vedkommende, der udfylder skemaet, bliver med andre ord udfordret på kernespørgsmålet: "Var der nogle aspekter eller tidspunkter i indsatsen, hvor der var *noget*, der ikke gav mening eller var i konflikt med den forventede forståelse.

I skemaet kommer refleksionerne til udtryk ved, at der er en række felter, hvor den, der udfylder skemaet, beskriver hændelsen samt beskriver de succeskriterier, som vedkommende har opsat for den samlede indsats. Foruden at beskrive succeskriterierne bliver vedkommende også bedt om at vurdere i hvilken grad, succeskriterierne er blevet opfyldt. Man kan i forlængelse heraf overveje at lade forskellige personer udfylde skemaet for derigennem at afdække forskellige opfattelser af opfyldelsesgraden af succeskriterierne.

Foruden at beskrive succeskriterierne bliver der også spurgt ind til, hvad der fungerede godt på hændelsen, samt hvor der er plads til forbedringer. På bagsiden af "værktøjet" er der lavet et skema, der gør det muligt for den, der udfylder skemaet, at vurdere indsatsforløbet ud fra en række faste kriterier. Disse kriterier er inspireret fra det gennemførte forprojekt, der netop anviste hvilke faktorer, der som regel er en udfordring ved større komplekse hændelser (kommunikation, koordination, dokumentation mv.). Foruden ovenstående typer refleksioner er der også inkluderet spørgsmål omkring de grundlæggende procedurer mv. Det er derved hensigten at åbne op for, at beredskabet kan notere læringspunkter i forhold til deres dimensionering, ændring i forhold til indsatstaktikker eller lignende.

## Værktøj II. "Håndtering af læringspunkter fra centralt udarbejdede evalueringer"

Som det fremgår af resultaterne fra spørgeskemaundersøgelsen samt fra kommunerunde 2., så er der i forhold til de centralt udførte evalueringer<sup>2</sup> en række interessante pointer, som afdækker et behov for at trække læring ud fra disse evalueringer jf. kapitlet 5. i projektrapporten.

Fra spørgeskemaundersøgelsen fremgår det, at der ikke umiddelbart er så mange af beredskaberne, som anvender de centrale evalueringer, som man umiddelbart kunne forvente. Det er interessant, eftersom disse evalueringer overholder videnskabelige normer for validitet og reliabilitet, og derfor repræsenterer viden af høj kvalitet. I kommunerunde 2. er der naturligvis blevet spurgt ind til anvendelsen, og heraf fremgår det, at evalueringerne pr. definition vedrører de store komplekse hændelser, og derved vedrører rigtig mange forskellige emner. Foruden at vedrøre mange forskellige aspekter, så placerer evalueringerne ikke ansvar, som hvis det var en havarirapport. For at undgå at påpege ansvar mv. gøres evalueringernes konklusioner mere generelle, og som en konsekvens heraf bliver læringspunkterne pakket mere ind. Læring fra de centrale evalueringer kræver derved en anden bearbejdning, hvilket fordrer en grundig og systematisk læsning af evalueringerne, og dermed også en vilje til at afsætte ressourcerne hertil.

Det værktøj, der er blevet udarbejdet med henblik på de centrale evalueringer, er netop udarbejdet til at skabe en systematik i læsningen. Hvor evalueringsskemaet til registrering af læring fra de operative hændelser havde til formål let og effektivt at indsamle data, så er værktøjet til de centrale evalueringer udelukkende et støtteredskab til læsningen. Værktøjet giver, som det er tilfældet med evalueringsskemaet, nogle viden- og læringspunkter, der herefter skal bearbejdes systematisk. Værktøjet indeholder derved en række støttekategorier taget fra "Koordineret Beredskab" (koordination, dokumentation, kommunikation mv.), som man kan notere læringspunkter indenfor. Herefter er der en plan for den videre håndtering af læringspunkterne, så disse bliver prioriteret og håndteret med hensyn til videre bearbejdning. Derved indfries beredskabernes behov for at videreføre læringspunkter fra centralt udarbejdede evalueringer tilbage til hverdagens praksis.

## Værktøj III. "Informationslandskab"

Foruden ovenstående skemaer til indhentning af viden, har vi også valgt at inkludere et værktøj, der kan være med til at systematisere den viden, som beredskaberne indhenter på anden vis. Beredskaberne benytter i dag i stort omfang personlige relationer i forhold til indhentning og til dels deling af viden. Endvi-

---

<sup>2</sup> Det vil typisk sige evalueringer foretaget af Beredskabsstyrelsen i forbindelse med større, ekstraordinære hændelser som f.eks. Seest, Baltic Carrier, Orkanen i 1999 mfl.

dere forklarer beredskaberne, at det i dag er svært at inkludere alle aktørerne fra et skadested i efterfølgende mødeaktiviteter mv. Derfor er det lettere med uformelle møde og personlige relationer. De personlige relationer er gode, men der er også en latent mulighed for at læringspunkter mv., der udspringer af de personlige relationer, bliver gjort tavse for resten af organisationen. Endvidere kan det have den konsekvens, at tilbagemeldingerne de enkelte aktører imellem bliver givet forskelligt fra gang til gang. Værktøjet "Informationslandskab" har til formål at skabe et systematisk overblik over hvor, og hvem, man giver og modtager information fra. I forbindelse med indhentning af viden gennem personlige relationer, er det centralt at være opmærksom på mulighederne, og begrænsninger, i den form for vidensindsamling. I de tilfælde hvor viden fra informanterne skal hentes gennem samtaler/interviews, er der den ekstra udfordring, at det for den person, som spørger, er meget svært – eller nogen gange umuligt – at agere som neutral modtager af viden (jf. Kvale & Sverdrup – se rapporten for fuld kilde). Det er derfor centralt at være opmærksom på, hvad man spørger om og få systematiseret disse spørgsmål gennem en spørgeguide eller lignende, og herefter behandler de indhentede data på den samme måde for derigennem at koncentrere meningen ud af dem. Denne praksis kan virke tungere end den "normale" samtale, men det er centralt at fastholde denne systematik.

Ud over systematiseringsværktøjet indeholder værktøj III også en lille guide til vidensøgning ved hjælp af databaser.

#### **Værktøj IV. "Mødeformer"**

Vores undersøgelser viser, at bearbejdningen af viden og læringspunkter knyttet til de operative indsatser generelt set ikke følger en fast defineret praksis, men ofte bliver behandlet individuelt fra sag til sag. Som redskab til at behandle viden og læringspunkter benytter beredskaberne primært mødeafholdelse typisk indsatsledermøder og møder i kollegiale fora som MED-udvalg og lignende. Vi er flere gange stødt på, at der i beskrivelsen af møderne blev fremhævet to centrale udfordringer, der handlede om mødernes størrelse og muligheden for at alle bliver hørt, uden at møderne kommer til at gå i ring eller "går døde".

Vi drøftede i den forbindelse mulighederne for, gennem valg af mødeform og deltagerkreds, at gøre møderne mere målrettede i forhold til at få vurderet data og læringspunkter og komme videre i forhold til eventuel igangsættelse af læringsinitiativer oa. Værktøjet "Mødeformer" er således udarbejdet som en inspiration til valg af mødeformer der matcher, hvad man vil have ud af mødet. En oplagt mødeform er problemløsningsmødet, som derfor er medtaget som eksempel i værktøjet. Problemløsningsmødet anvendes i evaluerings- og læringsøjemed til at få en struktureret behandling af læringspunkter frem mod en plan for det videre arbejde – i denne sammenhæng igangsættelse af læringsinitiativer.

### **Værktøj V. "Handlingsplan"**

Fastholdelsen af læringsinitiativets formål, udførelse (ansvarlig), tidsplan og opfølgning kan med fordel ske i en egentlig handlingsplan. Værktøjet "Handlingsplan" indeholder dels en skabelon for en handlingsplan (værktøjets s. 2) dels en procesbeskrivelse for et problembehandlingsmøde, hvor handlingsplanen indgår som sidste fase. Grunden til at vi vælger at betone den mere mekaniske tilgang til arbejdet med læring skyldes det faktum, at den hidtidige manglende systematik i arbejdet med læring og evaluering gør det vanskeligt for beredskaberne at vurdere, om de fokuserer på centrale læringspunkter. I forbindelse med handlingsplanerne er det endvidere en pointe, at dette arbejde ikke skal betyde, at man forsøger at køre alle læringspunkter igennem den systematiske proces. Det er naturligvis fuldt ud legitimt at foretage fravalg. Det er blot vigtigt, at det bliver tydeliggjort, at der i forhold til et eller andet læringspunkt er foretaget et fravalg, således at læringspunktet ikke står som ubehandlet/vakant.

### **Værktøj VI. "Brugen af fortællinger 1"**

I værktøjet "Fortælling 1". benytter vi dramaturgiske træk inspireret fra "forsøg" inden for den beredskabsfaglige forskning. Formålet er her at bruge de dramaturgiske træk fra den beredskabsfaglige fortælletradition i en struktureret evaluerings- og læringsmæssig sammenhæng. I værktøjet har vi lavet en stilisering, hvor man indledningsvist tager udgangspunkt i de refleksioner, som udspringer fra eksempelvis Evaluerings- og registreringskemaet. Over disse læringspunkter laver man forskellige cases, hvor man kan benytte markante hændelser/fejl mv., som dramaturgisk træk. Dette materiale, som med fordel kan suppleres med billeder, lyd eller video, som bliver benyttet som løftestang for at bringe mundtligheden i spil i forhold til at få deltagerne til at drøfte hændelsen herunder drøfte, hvilken handlen der ville være rigtig. Med andre ord igangsættes refleksioner som grundlag for læring. Efterfølgende noteres centrale diskussions- og læringspunkter, som herefter kan indgå i den fremadrettede evaluermæssige praksis samt i forhold til beredskabets uddannelses- og øvelsesaktiviteter.

### **Værktøj VII. "Brugen af fortællinger 2"**

Hvor værktøjet "Fortælling 1." fokuserede på at benytte dramaturgiske effekter i forhold til at igangsætte refleksion, så er fokus i "Fortælling 2." på at bringe de mundtlige fortællinger i spil i forhold til refleksioner knyttet til fejl, eller rettere sagt indsatser, der nær kunne være gået helt galt. Der er med andre ord tale om en refleksionsøvelse, der har til formål at bringe den enkeltes erfaringer frem på en sådan måde, at andre kan lære den. Værktøjet kan tage udgangspunkt i Værktøj I. "Evaluerings- og registreringskemaet", men det kan som nævnt også tage udgangspunkt i individuelle oplevelser. Dette værktøj har nære relationer til værktøjerne omkring evalueringskultur og tillid, eftersom tillid i værktøjet er en forudsætning for at de enkelte deltagere har lyst til at lægge erfaringer fra hændelser frem i en version, hvor fejl eller mangler ikke er bortcensureret.



### **Værktøj VIII. "Retningslinjer for brugen af datamateriale"**

Gennem vores interviewrunder har vi konstateret, at der er en bekymring for at de data, der er indhentet og bearbejdet til brug for læringsituationer, med et enkelt tvist også kan blive anvendt som led i kontrol og sanktioner. En anden bekymring har været, at data, der deles i en læringsmæssig sammenhæng, kan blive tolket og anvendt af udenforstående på en måde, der er negativ for beredskabet og dets ansatte. Det er afgørende for udvikling af en langtidsholdbar, lærende evalueringskultur, at der bliver skabt tillid omkring arbejdet med evalueringer, herunder særligt håndtering af data. Grundlaget for denne tillid er enighed, gennemsigtighed og legitimitet. Vi har derfor udarbejdet et værktøj, der kan inspirere beredskabet til at udarbejde retningslinjer for, hvordan forskellige former for datamateriale må anvendes. Pointen er, at man på arbejdspladsen opnår enighed om, hvornår hvilke data må bruges til hvad, og at beslutningerne herom er truffet på en måde, som har legitimitet i organisationen og er synlig for alle medarbejdere og ledere.

### **Værktøj IX. "Ændringsværktøj"**

Værktøjet er udviklet som hjælp til engang imellem at tage en mere overordnet diskussion af, hvor man er i sit evaluering- og læringsarbejde. Værktøjet indeholder en enkel model til at analysere muligheder og begrænsninger i anvendelsen af de enkelte værktøjer- fx. brug af handlingsplaner - og bruge denne analyse som afsæt for at diskutere, hvor man gerne vil hen med arbejdet og ikke mindst, hvordan man vil komme derhen. Som en vigtig sidegevinst understøtter værktøjet en udvikling af fælles viden om de enkelte evaluering- og læringsværktøjers muligheder og begrænsninger. En viden man kan bruge til at efterspørge og udvikle eksisterende såvel som nye værktøjer.

### **Værktøj X. "MatchPol"**

Til at bistå med at få analyseret ovennævnte og andre problemstillinger af relevans for beredskabets evaluering- og læringsmæssige praksis kan beredskaberne med fordel benytte bachelorstuderende fra Katastrofe- og Risikomanageruddannelsen. Til det formål kan beredskaberne benytte den "opgavebank", der hedder MatchPol. Her kan beredskaberne placere projektemner, som de ønsker undersøgt af studerende.

### **Afsluttende bemærkninger til værktøjerne**

De enkelte værktøjer er et udgangspunkt forstået på den måde, at de første kommuner i skrivende stund begynder at integrere et eller flere af værktøjerne i hverdagen. Det er derved først nu, at vi for alvor begynder at se værktøjerne i praksis, og der vil derfor givetvis med tiden komme tilføjelser og rettelser. Vi vil endvidere afholde en række seminarer mv. i samarbejde med professionsudøverne for derigennem at samle op på erfaringer og ønsker i forhold til løbende at udvikle værktøjspaletten.





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

