

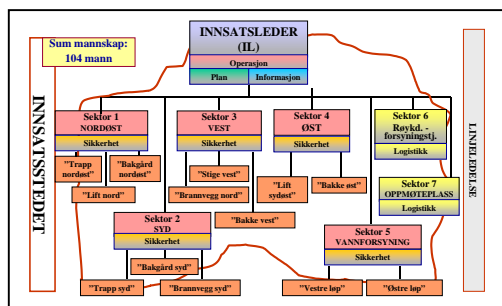
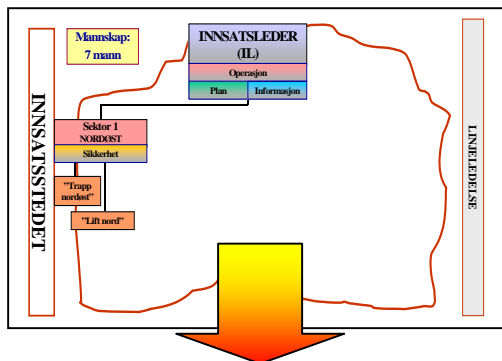
INNSATSLEDELSYSTEM - TRINN I

”BYGGING AV INNSATSORGANISASJON”**Forfatter :**

Brannsjef Guttorm Liebe, Skien

Kilder og bakgrunn:

- ”Fire Command” Brannsjef Alan V. Brunacini, Phoenix
- Studietur BLM, USA
- Rapporter fra andre studieturer BLM, USA
- Internkontrollsystem Skien brann- og feiervesen
- Drøftinger og innspill fra ledere og mellomledere i Skien brann- og feiervesen
- Innspill og råd fra en rekke kolleger i Norge og andre land, blant annet:
 - Göran Schnell, Uppsala
 - Nils Erik Haagenrud, Elverum
 - Jan Erik Andersen, Oslo
 - Helge Eidsnes, Bergen
 - Bjørn Olav Heierås, Trondheim
 - Eivind Aakermann, Halden
 - Kåre Steinsvik, Ålesund
 - Torgeir Andersen, Drammen
 - Jon Myroldhaug, Oslo
 - Ove Stokkeland, Skien
 - Eivind Rake, Sør Rogaland
 - Jack Hatlen, Moss

**Kap. 0 FORORD**

Hensikten, målet og grunnlaget for én felles organisasjonsmodell for alle norske brannvesen er:

- optimal sikkerhet for innsatsmannskap
- modellen må være slik vi rent faktisk organiserer i dag og alltid har gjort vi må bli gode til å organisere oss selv først og fremst der vi selv bestemmer
- organiseringen må bli et positivt verktøy ved aksjoner der vi bistår hverandre, og ikke et hinder

For å skape forankring bør vi selv utvikle modell, nivåer, rolleforståelse, språk etc. Denne framstillingen inneholder ingen praktiske eksempler, dog kun i kortversjon. Det er utarbeidet en Power Point presentasjonen som inneholder en rekke eksempler og beskrivelser.

Denne framstilling gjelder for brannvesenets innsatsorganisering. Det kreves noen ganske få avklaringer og justeringer av dagens organisatoriske ordning innenfor redningstjenesten for at disse kan bli helt like.

Sektorisering

Vær oppmerksom på at begrepet sektor og sektorisering blir benyttet som en generell term for de geografiske og funksjonelle områdene som kan benyttes på et innsatssted, selv om en sektor er kan bestå av flere teiger og det kan være flere sektorer i et avsnitt.

Kap. 1 NOEN UTGANGSPUNKT

1.1 Standard operasjonelle rutiner

Det skal finnes standard operasjonelle rutiner (SOR) for hvert trinn i en innsats, - alarmering av tyrker, utrykningsrutiner, fordeling av oppgaver, innsatsrutiner,

For det første er dette et krav i Internkontrollforskriften, dernest og viktigst er dette det viktigste skadeforebyggende tiltaket.

En felles organisatorisk modell bygger på aktuelle SORer er utviklet og finnes.

1.2 Taktiske beslutninger

Ved enhver innsats tas taktiske beslutninger. Disse beslutningene danner basis for hvordan byggingen av innsatsorganisasjonen vil skje. Det er alltid en kopling mellom valg av taktikk og den organisatoriske løsningen. (Eks. Hvis den taktiske beslutning er at det skal røykdykkes, betinger det at dette skjer med et lag bestående av minst 3 mann. Dermed har man lagt beslag på 3 mann, utnevnt en leder for dem og gitt dem en teig eller arbeidssted).

1.3 Offensiv eller defensiv innsatsmetode

Den viktigste taktiske beslutningen er om man skal velge en defensiv eller offensiv metode for innsatsen. Denne beslutningen **skal** tas av den aktuelle leder, og ikke av noen andre.

Denne beslutningen er så viktig, at den bør gis til kjenne på radiosambandet meldt tilbake til 110-sentralene så snart den er fattet.

1.4 Ledelsesoppgavene

Uansett hvilken oppgave som skal løses, hvor mye ressurser man har, hvor store styrker man rår over, hvor langvarig en innsats er osv., er det et sett oppgaver som alltid må løses av ledelsen. Med ledelsen menes summen av de som har lederroller, helt fra den ene utrykningslederen som er alene opp til flere ledelsesnivåer med komplette staber.

Ledelsen må alltid ta seg av disse oppgavene:

- Innhenting av informasjon (etterretning)
- Vurderingene
- Målformuleringene og beslutningene
- Ressursene
- Kostnadsoversikt/ -kontroll (økonomi)
- Planleggingen
- Kommandoen
- Koordineringen
- Kommunikasjonen
- Sikkerheten
- Løpende situasjonsvurdering
- Informasjon til andre

Dette kan kokes ned til et sett klare ledelsesfunksjoner, som alltid må ivaretas:

- Innsatslederen, som samtidig er det koordinerende element
- Operasjon
- Plan
- Logistikk
- Sikkerhet
- Informasjon

1.5 Ledelsesnivåene

Hvor stor og på hvilket nivå ledelsen må være for å kunne håndtere disse oppgavene, avhenger av hendelsen og innsatsens:

- Omfang – geografisk
- Omfang – personell
- Kompleksitet
- Varighet
- Samfunnsinteressen

1.6 Beslutningsmodellen

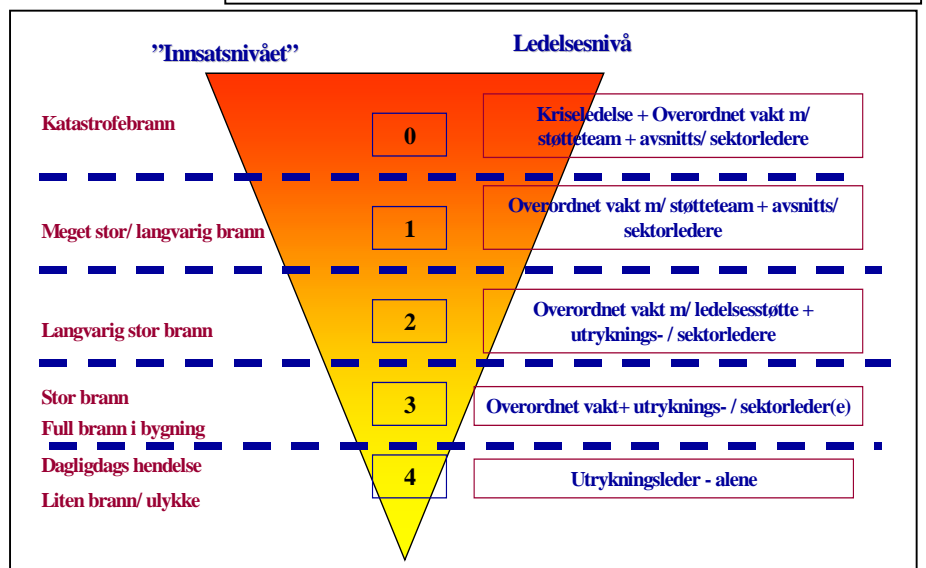
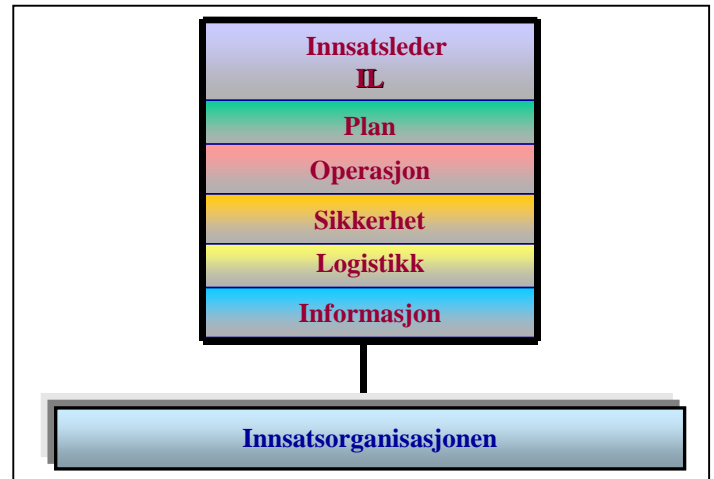
Norges brannskole underviser i den beslutningsmodellen som

ble utviklet av Gunnar Haurum, Danmark i 60 – 70 årene. Den er meget god og er for eksempel også adoptert av våre svenske kolleger.

Hensikten med denne huskelista er at dersom lederen har gått gjennom den, vet han med seg selv at han ikke har glemt noe vesentlig, og han har foretatt en vurdering / analyse av situasjonen.

I kortversjon er den slik:

- **Kjenne dine ressurser**
- **Observere**
- **Bedømme (vurdere/ analysere)**
- **Beslutte (fatte taktisk beslutning)**
- **Ordre**



Kap. 2 PRINSIPPENE

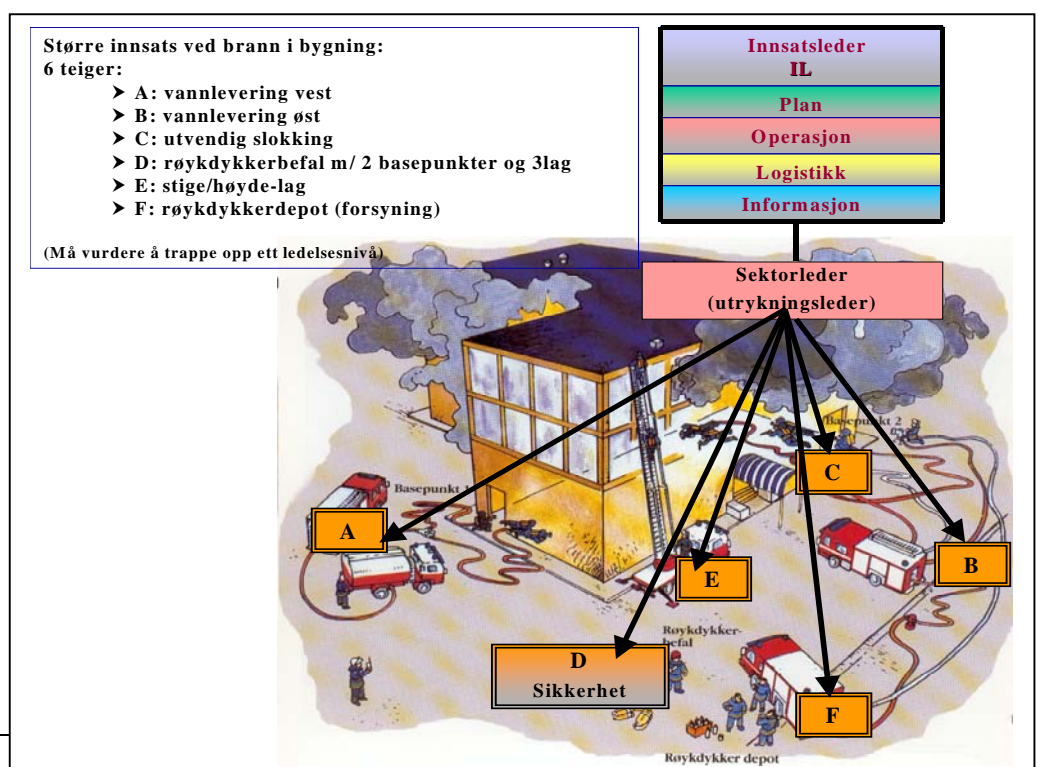
Bygging av innsatsorganisasjonen skal skje etter disse retningslinjer og utgangspunkt:

- Sektorisering – geografiske og funksjonelle
- Ren linjeorganisasjon evt. med staber
- Grenser for kontrollspenn: 3 – 8 => ca. 5
- Selvlighet ved opptrapping, både i linje og for ledelsesstøtte
- Formell overdragelse av myndighet/ kommando ved enhver endring i ledelsen
- De funksjonelle rollene er:
 - Oppgave
 - Taktisk
 - Strategisk
 - Normativt
- Ensartet organisatorisk sikkerhetsstandard, - ingen enkeltmannsshow
- Ensartet og felles terminologi
- Samme basis kompetanse
- ”Prosjektorganisering” av stabsfunksjonene
- Krav til planlegging på alle nivå:
 - Standard operasjonelle rutiner (SOR) – før og under en hendelse
 - Taktiske planer for hver sektor under innsats - innsatsplan
 - Strategiske planer for hele aksjonen - aksjonsplan
- Avtalebasert
 - På tvers av fagrenser
 - På tvers av geografiske grenser

De neste kap. gir noen stikkord om hva som menes med hvert enkelt av disse prinsippene.

Kap. 3 SEKTORISERING

For i det hele tatt å kunne kople de taktiske beslutningene med sin innsatsorganisasjon oppe i sitt eget hode, må innsatslederen sektorisere.



Det finnes to typer sektorer: *geografiske* og *funksjonelle*.

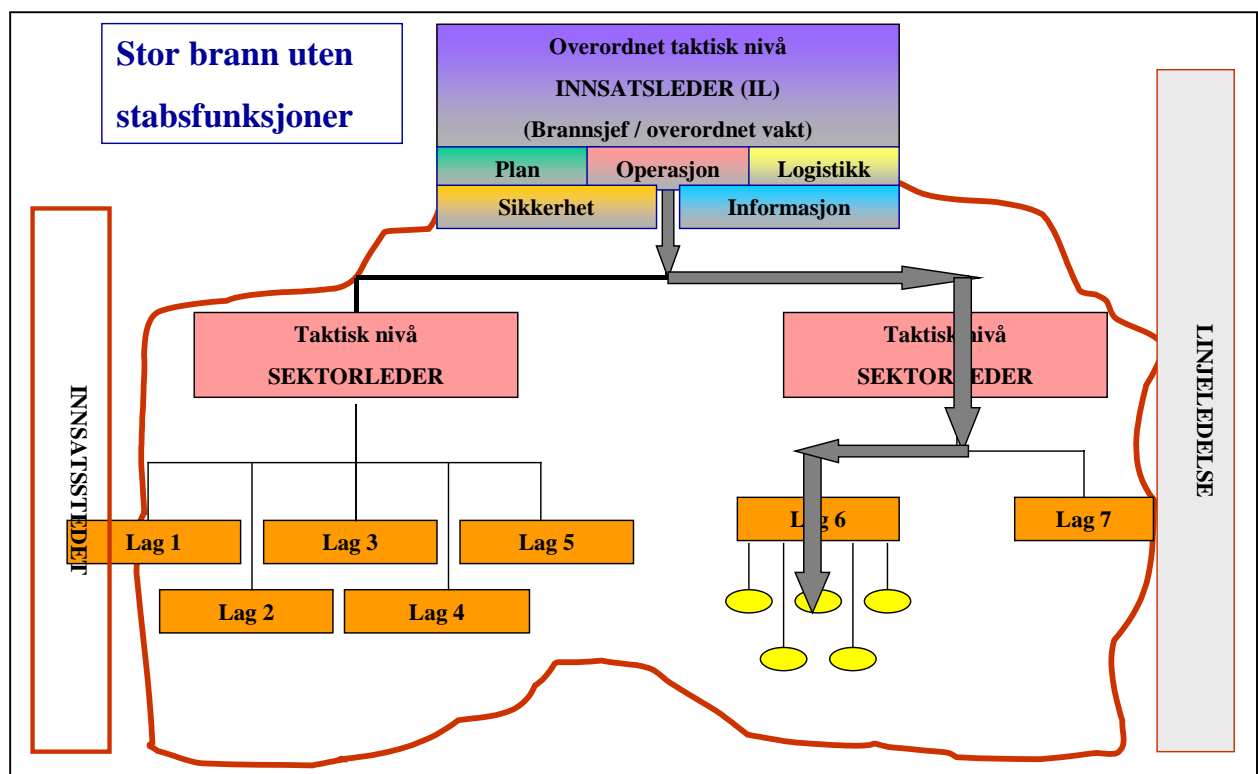
De geografiske sektorene kan i prinsippet være i et uendelig antall, men vi antar at følgende nivåene er tilstrekkelig for å kunne håndtere alle tenkelige hendelser i Norge:

- Det enkelte innsatsmannskap utfører oppgaven på sitt arbeidssted
- Det enkelte innsatsmannskap løser sine oppgaver sammen med sitt lag innenfor en teig som ledes av en lagleder
- Flere teiger gir en sektor som ledes av en sektorleder
- Flere sektorer gir et avsnitt som ledes av en avsnittsleder
- Hele innsatsen befinner seg innenfor innsatsstedet, som ledes av en innsatsleder (IL)
- (Innsatsstedet er én sektor innenfor et skadested, som ledes av en skadestedsleder (SKL), når vi i Norge har redningstjeneste)

Funksjonelle sektorer finnes generelt utenfor de geografiske og er begrenset til oppgaver som ikke finnes i linjen innenfor innsatsstedet og som innsatsen er avhengig av. Eksempler på funksjonelle sektorer er: forsyning, transport, forpleining, drift av camp, røykdykkerdepot,

Kap. 4 REN LINJEORGANISERING

Det sikkerhetsmessig viktigste prinsippet er at det finnes kun én leder for hver sektor. Det er regelrett farlig dersom det finnes mer enn én som leder en sektor. Lederen har som oppgave å fatte de viktigste beslutningene, som for eksempel om man skal være offensive eller defensive, det vil si om innsatsmannskap skal gå inn i et område eller ikke. Det er åpenbart at to forskjellige ordre om dette vil skape uklarhet, forvirring og medføre økt risiko for innsatsmannskap.



Ren linjeorganisering fra innsatsleder (IL) via lederne for hver sektor helt ned til den enkelte mannskap er derfor en nødvendighet.

Stabene skal av samme årsak være strengt rådgivende, slik at ingen får mer enn en leder å forholde seg til.

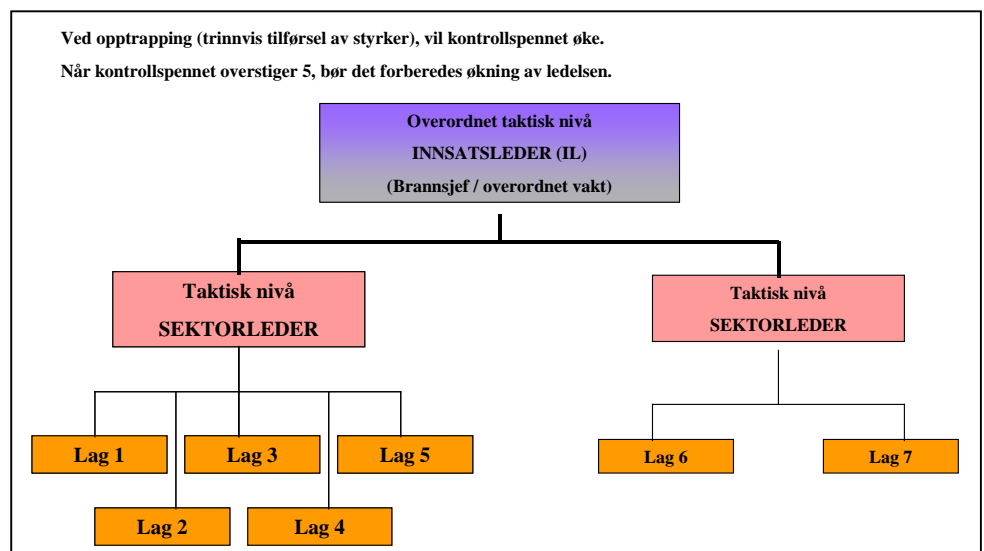
Kommando fra et stabmedlem som ikke er i linjen skal ikke finne sted.

I en slik ren linjeorganisasjon vil koordineringen bli ivaretatt av den aktuelle leder på hvert nivå og innenfor hver sektor. Det blir med andre ord ikke behov for et eget koordinerende ledd, fordi organisasjonsmodellen sørger for at denne oppgaven ivaretas.

Kap. 5 GRENSER FOR KONTROLLSPENN

Begrepet kontrollspenn betyr hvor mange en leder har under seg å forholde seg direkte til. Eksempelvis vil en sektorleder ha et kontrollspenn på 6 dersom det innenfor hans sektor finnes 6 lag hver med sin leder, uavhengig av hvor mange mann det er til sammen innenfor sektoren.

Hvor stort et kontrollspenn bør være er avhengig av blant annet: Krav til beslutningshastighet - dess raskere beslutninger, desto mindre kontrollspenn er mulig. De underordnedes selvstendighet – større grad av selvstendighet gir mulighet or større kontrollspenn



Et kontrollspenn bør ikke være færre enn 3, fordi det er organisatorisk ”uøkonomisk”, det vil si medfører unødvendig mange nivå.

Et kontrollspenn på over 7- 8, medfører at det ikke kan stilles særlige krav til beslutningshastighet.

Grenser for kontrollspenn i en innsatsorganisasjon blir derfor: $3 - 8 \Rightarrow$ ca. 5

Konsekvensen av denne begrensningen, er at byggingen av organisasjonen må være dynamisk. Ved tilførsel av styrker, det vil si en opptrapping horisontalt, må også organisasjonen øke sin ledelseskapasitet, det vil si en opptrapping også vertikalt.

Ved opptrapping (trinnvis tilførsel av styrker), vil kontrollspennet øke. Og når kontrollspennet overstiger 5, bør det forberedes økning av ledelsen. Dette må den aktuelle lederen selv erkjenne og gjøre noe med.

Kap. 6 SELVLIKHET VED OPPTRAPPING

Ett viktig mål for en organisatorisk modell, er at den skal være til hjelp for selve innsatsen og ikke et hinder eller til frustrasjon. For å nå dette målet, må alle og enhver umiddelbart forstå sin plass og rolle i organisasjonen straks de er ankommet innsatsstedet.

Den organisatoriske modellen må av den grunn være lik fra gang til gang uansett hvor stor organisasjonen er i det enkelte tilfelle. Det vil si at ved opptrapping skal samme organisatoriske mønster og regler gjelde.

Det kan vi kalle for selvlikhet, - og skal gjelde ved opptrapping både i linje og for ledelsesstøtte

Kap. 7 FORMELL OVERDRAGELSE AV MYNDIGHET

I Norge er vi så beskjedene og tilbakeholdne at helst ser at overtagelse av kommando skjer ved at alle forstår det uten at det gis til kjenne. For så vidt et sympatisk trekk, men usunt ved bygging av en innsatsorganisasjon hvor klarhet er et absolutt krav.

Når det ankommer en ny leder på neste ledelsesnivå eller en som allerede er der må jekkes opp et hakk, fordi kontrollspennet er oversteget skal dette gis til kjenne. Det gjøres ved at den som skal bekle neste ledelsesnivå sier dette høyt på radiosambandet, samtidig som han sier at den som så langt har hatt ledelsen blir sektorleder på et konkret angitt sted (som alltid er der han allerede holder på!)

I våre normalt tilfelle vil det bli noe slikt:

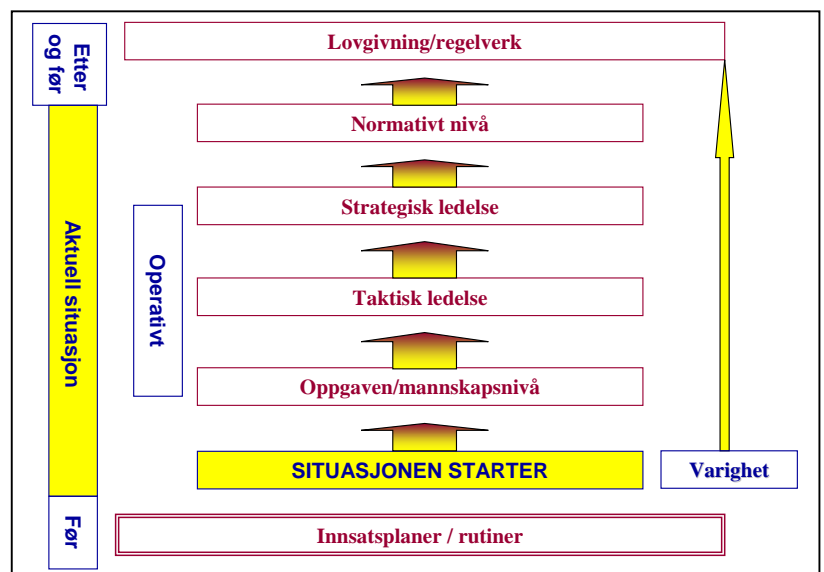
Vakthavende brannsjef ankommer brannstedet, sier det på radio og sier at han overtar den overordnede kommando og at utrykningsleder er sektorleder for den pågående innsatsen.

Formell overdragelse av myndighet/ kommando skal skje ved enhver endring i ledelsen

Kap. 8 DE FUNKSJONELLE ROLLENE

Rot i en innsatsorganisasjon skyldes nesten uten unntak manglende rolleforståelse hos ene eller flere på ledernivå. Det mest klassiske eksempelet er at en leder på taktisk nivå begynner å utføre oppgaver som mannskap forutsetningsvis skal løse. Det nest mest klassiske er at en underordnet leder tar avgjørelser som tilligger et par hakk opp i organisasjonen.

Rolleforståelse er med andre ord en nøkkel for at en innsatsorganisasjon skal kunne fungere.



De funksjonelle rollene / nivåene kan og skal begrense til:

- Oppgave
- Taktisk
- Strategisk
- Normativt

Disse nivåene er definert slik:

Oppgavenivå

Det nivået som løser oppgaven som er gitt v det nærmeste taktiske ledelsesnivået (i praksis vil det si innsatsmannskap)

Taktisk ledelsesnivå

Det ledelsesnivået som avgjør hvor innsatsen skal settes inn, og hvordan ressursene skal brukes for å nå målene for den gitte sektor.

Strategisk nivå

Det ledelsesnivået som avgjør graden av beredskap og fastsetter de overordnede målene og rammebetingelsene for innsatsen.

Normativt ledelsesnivå

Det ledelsesnivået som vurderer relasjonen mellom hendelsen og lovgivningen, og beslutter organisasjonens rolle.

Begrepet operativ er ikke en betegnelse på et nivå, men et samlebegrep for de som deltar direkte i innsatsen, definert slik:

Operativ ledelse

Ledelse på eller i direkte relasjon til skadestedet eller den pågående innsats innenfor gitte rammer.

Det betyr i praksis at oppgavenivå og taktisk nivå alltid er operative.

Strategisk nivå kan være operativ, og bør da kalles fagstrategisk, men er oftest ikke operative.

Normativt nivå skal aldri være operative.

Eksempelvis skal kommunenes kriseledelse aldri skal være operative

Kap. 9 ENSARTET OG FELLES TERMINOLOGI

For i det hele tatt å nå målet om én felles organisatorisk modell, kreves at terminologien er ensartet og felles.

Det arbeides med det dette, - se NBLFs nettsider (www.nblf.no) under fanen "Faguttrykk".

Kap. 10 SAMME BASIS KOMPETANSE

For at en ensartet felles organisatorisk modell skal kunne fungere, må beslutningstakerne, det vil si alle som har en lederrolle, ta beslutninger med god nok kvalitet. Da kreves en viss minste fagkunnskap og erfaring.

Det som minst må være felles, er kompetansen i hvordan den organisatoriske modellen skal fungere. Det finnes i dag ikke og er det viktigste å ta tk i så snart den organisatoriske modellen er akseptert.

Kap. 11 "PROSJEKTORGANISERING"

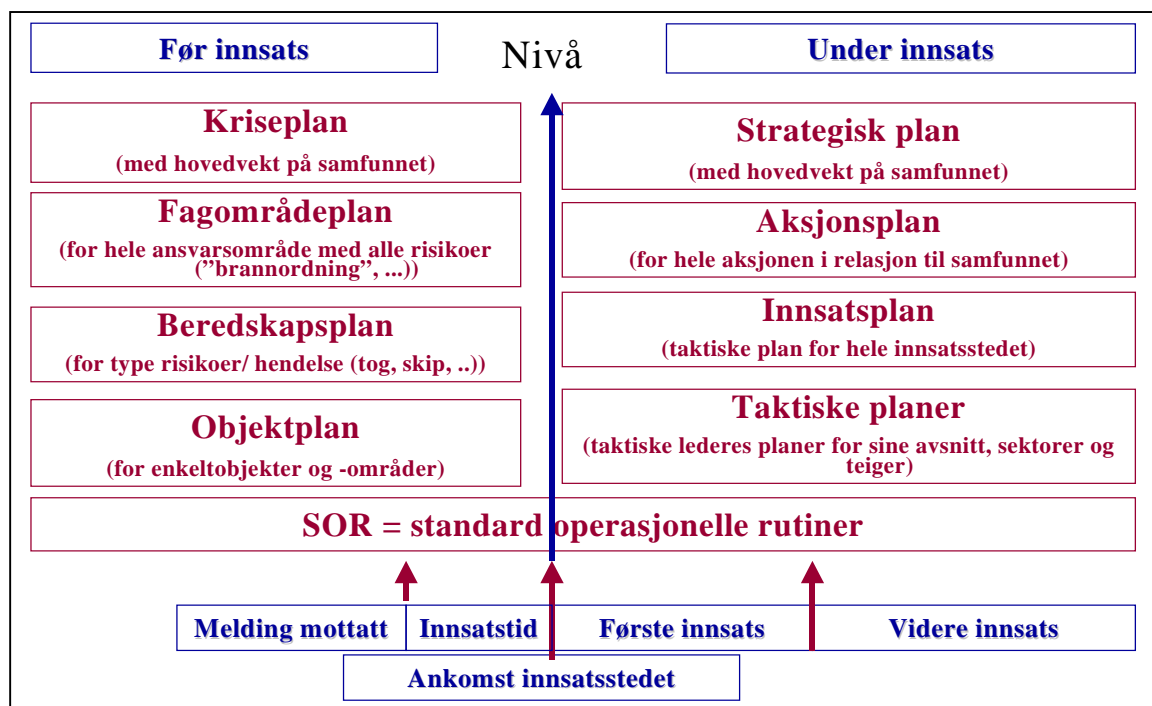
I tilfeller hvor ledelsen har behov for støtte, enten ved komplette stabsfunksjoner eller bare deler av dette, må velges personell som egner seg til den avlastningen som ledelsen i det aktuelle tilfelle har behov for.

Det vil i praksis si at man må skjele mindre til hvor i det daglige hierarkiet de aktuelle personer befinner seg, og mer på deres realkompetanse. "Prosjektorganisering" av stabsfunksjonene betyr med andre ord en aksept for at rådgiverne plukkes ut uavhengig av deres formelle status.

Kap. 12 KRAV TIL PLANER PÅ ALLE NIVÅ

Dette er et absolutt krav, som kan høres rigid ut ved de fleste (små) innsatser. Men, like fullt er det et absolutt krav, som løses ved at utrykningslederen stopper opp et par sekunder og klargjør med seg selv, oppe i sitt eget hode:

- Har jeg nok informasjon
- Hva er målet
- Hva er den taktiske beslutningen
- Trenger jeg noe mer enn det jeg har med meg?



Planene som klekkes ut for å løse den pågående innsats skal hete innsatsplaner (Merknad: Planer om aktuelle objekter som utarbeides før en innsats for å gi informasjon om objektet, skal hete objektplan)

Krav til planlegging på alle nivå under innsats:

- Standard operasjonelle rutiner (SOR) – før og under en hendelse
- Taktiske innsatsplaner for hver sektor
- Strategiske innsatsplaner for hele aksjonen

Kap. 13 ORGANISATORISK SIKKERHETSSTANDARD

Den beskrevne organisasjonsmodellen er i seg selv en sikkerhetsstandard, fordi:

- byggingen av organisasjonen skal skje etter kjente, aksepterte og lett gjenkjennelige prinsipper
- all innsats skal bygge på Standard Operasjonelle Rutiner, som er en del av internkontrollsystemet
- det alltid skal foreligge en plan for en pågående innsats
- det skal innenfor hver sektor bare finnes én leder
- de som er innenfor en sektor skal bare forholde seg til en og samme leder
- ensartet terminologi forbygger misforståelser

Det aller viktigste er at disse kjørereglene forhindrer *enkelmannsshow*.

Kap. 14. AVTALEBASERT

Skal en ensartet organisatorsikk modell kunne følges og fungere når flere innsatsstyrker fra flere organisasjoner er på samme sted, kreves at man på forhånd har gått gjennom de grunnleggende forholdne. Det må ikke skje at man under en innsats stopper opp og lurer på hvilket ansvar man egentlig har, hvem som skal betale hva osv.

Dette må derfor bygges på avtaler som inngås før fellesinnsatser. Disse avtalene må være:

- På tvers av faggrensener
- På tvers av geografiske grenser
- På tvers av organisatoriske grenser

Det viktigste innholdet er:

- Hvordan styrker skal gå inn i andres innsatsorganisasjoner
- Kommandoforhold
- Ansvarsforhold for øvrig
- Samband og andre praktiske krav
- Øvelshyppighet
- Økonomiske forhold

- o0o -