

EXAMENSARBETE I FÖRETAGSEKONOMI

Civilekonomprogrammet

Better Safe Than Sorry

En fallstudie om styrning av det förebyggande arbetet inom
räddningstjänsten

Better Safe Than Sorry

A case study about the management of the preventive work
within the Swedish rescue service

Elin Gunnarsson

Sandra Larsson

Handledare: Rebecca Stenberg



Vårterminen 2014

ISRN-nummer: LIU-IEI-FIL-A--14/XXXXX—SE
Institutionen för ekonomisk och industriell utveckling (IEI)

Titel:

Better Safe Than Sorry – en fallstudie om styrning av det förebyggande arbetet inom räddningstjänsten

English title:

Better Safe Than Sorry – A case study about the management of the preventive work within the Swedish rescue service

Författare:

Elin Gunnarsson & Sandra Larsson

Handledare:

Rebecca Stenberg

Publikationstyp:

Examensarbete i företagsekonomi

Civilekonomprogrammet

Avancerad nivå, 30 högskolepoäng

Vårterminen 2014

ISRN-nummer: LIU-IEI-FIL-A--14/XXXXX--SE

Linköpings universitet

Institutionen för ekonomisk och industriell utveckling (IEI)

www.liu.se

Sammanfattning

Titel: Better Safe Than Sorry – En fallstudie om styrning av det förebyggande arbetet inom räddningstjänsten

Författare: Elin Gunnarsson & Sandra Larsson

Handledare: Rebecca Stenberg

Bakgrund: Lagen om skydd mot olyckor anger att svensk räddningstjänst ska arbeta med målstyrning. Räddningstjänsten består idag till stor del av förebyggande verksamhet. I Södertörns brandförsvarsförbund är det endast 5 % av verksamheten som består av skadehjälpande verksamhet som utryckningar. Denna förebyggande verksamhet är svår att mäta med avseende på vilka effekter den haft i samhället, vilket i sin tur skapar problematik med målstyrningen. En effektiv målstyrning kräver nämligen utmanande mål som är mätbara och tydliga. Men hur kan man sätta upp realistiska mätbara mål när man inte kan se effekterna av det förebyggande arbetet? Detta är en viktig fråga eftersom ett effektivt säkerhetsarbete leder till ett säkrare samhälle, vilket är målet för hela räddningstjänsten.

Syfte: Att beskriva och förstå hur man styr den förebyggande verksamheten inom räddningstjänsten, samt att ge förslag till utveckling av målstyrning inom den förebyggande verksamheten

Metod: Vi har genom en kvalitativ fallstudie på Södertörns brandförsvarsförbund undersökt hur målstyrningen fungerar inom organisationen. Detta gjordes med hjälp av en deltagande observation samt åtta personliga intervjuer.

Slutsats: Resultatet av denna studie visar att det finns skillnader inom SöbFF gällande hur medarbetarna ser på målstyrningen och hur ledningen ser på den. Detta skiljer sig även mot det som teorierna förespråkar för en effektiv implementering av målstyrning. Målen är vaga, de ses inte som utmanande av brandmännen samt effekterna och måluppfyllelsen är svåra att mäta. Vi anser att målen kan förtydligas och förbättras, och kommunikationen inom organisationen likaså, för att på så vis förbättra styrningen av det förebyggande arbetet.

Sökord: Räddningstjänst, målstyrning, motivation, meningsskapande

Abstract

Title: Better Safe Than Sorry – A case study about the management of the preventive work within the Swedish rescue service

Authors: Elin Gunnarsson & Sandra Larsson

Tutor: Rebecca Stenberg

Aim: To describe and understand how the preventive work in the Swedish rescue service is being managed and to propose suggestions on how to develop the management by objectives in the field of this preventive work.

Background: The Swedish law states that the Swedish rescue service should use management by objectives. The Swedish rescue services are today mainly working proactive with preventive work. In Södertörns brandförsvarsförbund only 5 % of the time is being used in the reactive field when there's a fire. This preventive part of the work is hard to measure in terms of what effects in the society it leads to. This also creates problems with the management by objectives. An effective management by objectives demands challenging goals, which are measurable and unambiguous. But how can one create goals that are realistic and measurable when one can't see the effects of the preventive work. This is an important question as an effective rescue service leads to a safer society, which ultimately is the goal for the rescue service.

Method: We did a qualitative case study on Södertörns brandförsvarsförbund to examine how management by objectives is being implemented in the organisation. We did a participant observation and eight personal interviews to collect our empirical material.

Results: The results of this study reveals that there is difference between how the firefighters perceive the objectives, how the management perceive the objectives and how researchers propose objectives should be used. The objectives are vague and they are seen as not challenging by the firefighters. Furthermore, the effects and the goal-achievement are hard to measure. We suggest that some improvements can be made regarding the goals, and also we see potential for improvement regarding the communication within the organization. This way, the management by objectives of the preventive work can become better.

Search terms: Rescue services, MBO, Motivation, Sensemaking, Fire prevention

Tack!

Vi vill tacka alla som varit inblandade i processen på ett eller annat sätt för att göra detta examensarbete möjligt. Vi vill rikta ett särskilt tack till HR-chef och brandchef i Södertörns Brandförsvarsförbund som låtit oss utföra studien och varit vår väg in i organisationen. Vidare vill vi tacka alla respondenter på Södertälje brandstation samt Lindvreten för att ni tog er tid till att bli intervjuade. Tack även till de uppsatsgrupper som hjälpt oss under resans gång i form av opponeringar, kommentarer och diskussioner. Slutligen vill vi rikta ett stort tack till vår handledare Rebecca Stenberg som varit en stor hjälp i arbetet med vår uppsats och bidragit med värdefulla synpunkter och kommentarer.

Linköping den 26 maj 2014

Elin Gunnarsson

Sandra Larsson

Förkortningar och begrepp

SBFF – Södertörns brandförsvarsförbund

LSO – Lag (2003:778) om skydd mot olyckor

MSB – Myndigheten för samhällsskydd och beredskap

SMO – Skydd mot olyckor, en tvåårig eftergymnasial utbildning som ger en examen i säkerhets- och räddningsarbete.

Tillsyn – En genomgång av en fastighet eller en verksamhets systematiska brandskyddsarbete för att säkerställa ett enligt de lokala förhållandena tillräckligt och likvärdigt skydd mot olyckor.

Föreläggande – Vid en tillsyn har en tillsynsmyndighet möjlighet att göra ett föreläggande som innebär att det är tvingande att utföra en åtgärd. Detta kan även vara förenat med vite, det vill säga att myndigheten får gå in och åtgärda om den ansvarige inte själv gör det, och på den ansvariges bekostnad.

Innehållsförteckning

1	Inledning.....	1
1.1	Bakgrund.....	1
1.2	Problemformulering.....	4
1.3	Syfte	7
1.4	Frågeställningar	7
1.5	Avgränsningar	7
1.6	Disposition.....	8
2	Metod.....	9
2.1	Undersökningsdesign.....	9
2.1.1	Vetenskapligt förhållningssätt.....	9
2.1.2	Kvalitativ metod.....	10
2.1.3	Förförståelse	10
2.1.4	Fallstudie.....	11
2.1.5	Abduktiv ansats.....	12
2.2	Metod för datainsamling.....	12
2.2.1	Urval.....	12
2.2.2	Deltagande observation	14
2.2.3	Individuella intervjuer	14
2.2.4	Etiska aspekter	15
2.2.5	Analysmetod	16
2.3	Metodkritik.....	18
2.3.1	Tillförlitlighet.....	18
2.3.2	Överförbarhet.....	19
2.3.3	Pålitlighet.....	20
2.3.4	Möjlighet att styrka och konfirmera.....	20
2.4	Källkritik	21

3	Teoretisk referensram.....	23
3.1	Ekonomistyrning inom offentlig sektor.....	23
3.2	Målstyrning.....	24
3.2.1	Målstyrning som styrmedel.....	24
3.2.2	Målformuleringsfasen.....	25
3.2.3	Motivation och kontroll.....	27
3.2.4	Uppföljningsfasen.....	31
3.2.5	Utvärdering.....	32
3.3	Meningsskapande.....	34
4	Empiri.....	36
4.1	Samhällsansvar.....	36
4.2	Södertörns brandförsvarsförbund.....	37
4.2.1	Förbundets befattningar.....	38
4.2.2	Förbundets uppdrag och vision.....	38
4.2.3	Förebyggande arbete.....	39
4.2.4	Målstyrning.....	40
4.3	Intervjuer & deltagande observation.....	40
4.4	Intervjuer med brandmän.....	41
4.4.1	Brandmannayrket.....	41
4.4.2	Förebyggande arbete.....	42
4.4.3	Målstyrning.....	43
4.4.4	Motivation och kontroll.....	44
4.5	Intervjuer med arbetsledare & styrkeledare.....	46
4.5.1	Förebyggande arbete.....	46
4.5.2	Målstyrning.....	46
4.5.3	Motivation och kontroll.....	48
4.6	Intervjuer med brandingenjörer.....	49

4.6.1	Förebyggande verksamhet.....	49
4.6.2	Målstyrning.....	49
4.6.3	Motivation och kontroll.....	50
4.7	Intervju med brandchef.....	51
4.7.1	Förebyggande verksamhet.....	51
4.7.2	Målstyrning.....	52
4.7.3	Motivation och kontroll.....	53
5	Analys	55
5.1	Brandmannayrket och förebyggande verksamhet.....	55
5.2	Målstyrning	56
5.2.1	Målstyrning som styrmedel.....	56
5.2.2	Målformuleringsfasen	58
5.2.3	Motivation och kontroll.....	61
5.2.4	Uppföljningsfasen	63
5.2.5	Utvärdering.....	64
5.3	Tolkning av skillnaderna utifrån meningsskapande	65
6	Slutsats.....	67
7	Rekommendationer	70
8	Fortsatt forskning	72
9	Referenser.....	73
10	Bilagor	78
10.1	Bilaga 1 – Intervjuguide.....	78
10.2	Bilaga 2 – Exempel på uppföljning av nyckeltal ur verksamhetsplanen.....	80
10.3	Bilaga 3 – Vision och mål ur handlingsprogrammet.....	82
10.4	Bilaga 4 – Broschyr inför intervjuerna.....	83

1 Inledning

I detta inledande avsnitt börjar vi med att beskriva bakgrunden till vårt valda område för att skapa en grundläggande förståelse för detta fält. Därefter beskrivs vårt problem ur såväl praktiskt som teoretiskt perspektiv, samt varför denna studie är intressant att genomföra. Detta mynnar ut i studiens syfte och avgränsningar. Slutligen presenterar vi uppsatsens disposition.

1.1 Bakgrund

Eirik och Linn var ett ungt norskt par,¹ som över påsken 2004 tog in på Hotell Borgholm på Öland.² Samma natt började det brinna på hotellet, och allt gick fel.³ Hotellet hade inget fungerande brandlarm, en branddörr stod uppställd och personalen agerade inte på rätt sätt. Räddningstjänsten hade påpekat en del av bristerna sedan 1989, men hade inte gjort ett formellt föreläggande, vilket innebar att hotellet inte var tvunget att åtgärda bristerna. När Eirik och Linn upptäckte branden försökte de att ta sig ut genom korridoren eftersom lågorna slog upp mot fönstret. Röken var dock allt för tät, och när de vände tillbaka till rummet var även det helt rökfyllt, då rummet inte hade en dörrstängare. Eirik och Linn dog på sitt rum den natten, allt till följd av ett bristande brandskydd.⁴ Detta är ett exempel som visar på vikten av förebyggande verksamhet inom räddningstjänsten, ett arbete som tillsammans med att släcka bränder är viktigt för att uppnå ett säkert samhälle där ingen ska behöva dö.

Räddningstjänsten är den organisation som ansvarar för räddningsinsatser och för att förhindra och begränsa skador i samhället.⁵ I deras ansvarsområde ingår såväl utryckning som förebyggande och efterföljande arbete.⁶ I media framställs ofta yrket som brandman som ett riskfyllt arbete fullt av dramatik där utryckning står i fokus.⁷ Inom Södertörns brandförsvarsförbund är det dock endast 5 %⁸ av verksamheten som består av

¹ Malmqvist, C. (2009) Vi ska alla minnas Eirik och Linn. *Tjugofyra*7. 2009:2

² Sörbring, G. (2004) Hotellbrand på Öland tog två liv. Dagens nyheter. <http://www.dn.se/nyheter/sverige/hotellbrand-pa-oland-tog-tva-liv/> Hämtad 2014-05-12

³ Malmqvist, C. (2009)

⁴ Ibid.

⁵ Merchant, K. A. & Van der Stede, W. A. (2012)

⁶ Ibid.

⁷ Tv4play. TV. 112 på liv och död. 2014. <http://www.tv4play.se/program/112-pa-liv-och-dod> hämtad 2014-03-24

Tv3. Alla program. Stockholm brinner. 2014. <http://www.tv3.se/stockholm-brinner> hämtad 2014-03-24

⁸ Möte med personalchef inför studien 20 mars 2014.

skadeavhjälpan verksamhet, som uttryckning vid bränder och trafikolyckor. Övrig tid befinner sig räddningspersonalen i beredskap och ägnar sig åt andra arbetsuppgifter som exempelvis utbildningar i brandsäkerhet, medverkande vid olika evenemang i medlemskommunerna samt tillsyner av fastigheter och verksamheter.⁹ Den typ av ekonomistyrning som huvudsakligen tillämpas inom räddningstjänsten idag är målstyrning, vilket också är lagstadgat enligt lagen om skydd mot olyckor (LSO).¹⁰ Ekonomistyrning definieras som de system som ledningen i en organisation använder för att försäkra att organisationens medlemmars beteenden och beslut är i enlighet med organisationens övergripande mål och strategier.¹¹ Det är en process i vilken ledningen analyserar, koordinerar, planerar och följer upp verksamheten för att försäkra att resurser används på ett effektivt och produktivt sätt.¹² Ekonomistyrning omfattar många olika styrtekniker och hur dessa tillämpas i den dagliga verksamheten kan se olika ut och innebära olika grader av ansvar och kontroll. En central funktion i ett styrsystem är motivation och styrsystemet ska vara utformat för att vägleda de anställda att fatta beslut som är förenliga med organisationens övergripande mål.¹³ Det finns inget bästa sätt att organisera sig, men när man utformar ett styrsystem måste man fundera över två saker; vad man vill uppnå, och vad som kommer att hända. Detta avgör vilka styrsystem som bör användas samt hur mycket man måste kontrollera de anställda.¹⁴

Målstyrning är ett sätt att använda mål som medel för att styra handlingar och motivation hos organisationens medlemmar.¹⁵ Det är en process i fyra grundläggande steg där organisationens syfte först diagnostiseras och specificeras genom att överordnade och underordnade gemensamt formulerar verksamhetsmål som är kopplade till ett handlingsprogram. Framsteg och måluppfyllelse mäts därefter och följs upp genom regelbundna utvärderingar och för en framgångsrik implementering av målstyrning är det avgörande att målen är utmanande, men inte omöjliga att uppnå.¹⁶ Målstyrning

⁹ Södertörns brandförsvärsförbund. Om oss. 2010. <http://www.sbff.se/Om-oss/> Hämtad 2014-07-04

¹⁰ Lag (2003:778) om skydd mot olyckor

¹¹ Merchant, K. A. & Van der Stede, W. A. (2012) *Management Control Systems*. Edinburgh: Pearson

¹² Anthony, R. N. (1965) *Planning and Control Systems: A Framework for Analysis*. Boston: Division of Research, Graduate School of Business, Harvard University

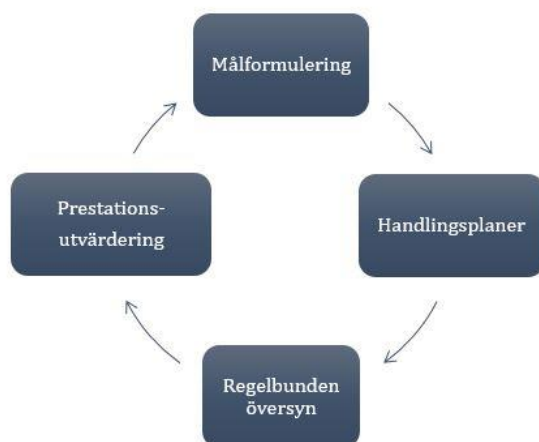
¹³ Dalton, G. W. (1971) Motivation and Control in Organizations, ur *Motivation and Control in Organizations*, G. W. Dalton and P. R. Lawrence, eds., Richard D. Irwin, Inc., Homewood, IL.

¹⁴ Merchant, K. A. & Van der Stede, W. A. (2012)

¹⁵ Muczyk, J. & Reimann, B. (1989) MBO as a Complement to Effective Leadership. *The Academy of Management*, 3 (2): 131-138

¹⁶ Ibid.

handlar alltså lika mycket om att sätta mål, som att implementera dessa i verksamheten och att följa upp och utvärdera utfallet.¹⁷



Figur 1- Målstyrningsprocessen, egen illustration

För räddningstjänsten innebär denna typ av styrning att verksamhetspecifika mål fastställs utifrån övergripande nationella mål¹⁸ efter vilka organisationen styrs. Dessa mål ska anges i en verksamhetsplan som ska antas av kommunfullmäktige för varje mandatperiod.¹⁹ Vidare innebär målstyrning inom räddningstjänsten att tydligt sätta uppföljning och utvärdering i fokus och lagen framhäver att arbetet med målstyrning ska ses som en dynamisk process som skapar förutsättningar för kontinuerligt lärande, något som är viktigt för att skapa ett säkrare samhälle.²⁰

I det ideala samhället inträffar inga olyckor och ingen individ, egendom eller miljö kommer till skada²¹. Eftersom detta inte är praktiskt möjligt försöker samhället att förebygga dessa olyckor på ett så effektivt sätt som möjligt genom att vidta olika förebyggande åtgärder. Ju mer omfattande detta förebyggande arbete är desto lägre bör rimligen sannolikheten vara för att en olycka ska inträffa.²²

¹⁷ Reif, W. & Bassford, G. (1973) What MBO really is. *Business Horizons*, 16 (3): 23-30

¹⁸ Lag (2003:778) om skydd mot olyckor

¹⁹ Lago, U. & Pütsep, M. (2007) Har skyddet ökat? Uppföljning och utvärdering på lokal nivå. NRS Tryckeri

²⁰ MSB (Myndigheten för samhällsskydd och beredskap). Förebyggande. Kommunal handlingsprogram LSO. Processen handlingsprogram. Uppföljning, utvärdering, förbättring. 2009.

<https://www.msb.se/sv/Forebyggande/Kommunala-handlingsprogram-LSO/Processen-handlingsprogram/Uppfoljning-utvardering-forbattring/> Hämtad 2014-03-24

²¹ Lag (2003:778) om skydd mot olyckor

²² Sund, B. (2000) Samhällets kostnader för olyckor – kostnader för det förebyggande arbetet. *FoU Rapport*. Räddningsverket: Karlstad

Den lagstiftning som idag reglerar räddningstjänsten lägger stor vikt vid förebyggande arbete samt vid en ökad riskmedvetenhet.²³ Varje kommun är skyldig att utföra riskanalyser och ha ett handlingsprogram för den förebyggande verksamheten, i syfte att öka säkerheten och tryggheten i samhället.²⁴ Vidare beskrivs vikten av att kontinuerligt utvärdera räddningsinsatser för att kunna dra lärdomar av de kriser och olyckor som inträffar, för att sedan kunna använda denna kunskap i det förebyggande arbetet.²⁵ Södertörns brandförsvarsförbund skriver i sin årsredovisning från 2012²⁶ att de valt en inriktning där förebyggande arbete prioriteras allt mer och att det har fått en större del i en brandmans uppdrag än tidigare. Istället för att anlita en extern aktör eller inrätta en särskild enhet för förebyggande arbete har man låtit det vara en integrerad del i alla medarbetares vardag, och varje skift utför tillsyner, informationsarbete och utbildningar under sin beredskap.²⁷

1.2 Problemformulering

Eftersom förebyggande arbete utgör en stor del av verksamheten inom räddningstjänsten innebär det att mycket av arbetet består av att förhindra att olyckor inträffar, snarare än att rycka ut och utföra räddningsinsatser.²⁸ Som brandmannen Lars Eriksson uttrycker det i en artikel i ABF:s medlemstidning *Avisan* "Om vi måste rycka ut, har vi misslyckats."²⁹ Bränder och andra olyckor genererar kostnader för samhället före, under och efter själva händelsen. År 2005 uppgick samhällets kostnader för bränder som inträffade i Sverige till 6,5 miljarder kronor, beräknat till 2013 års prisnivå.³⁰ Kostnaderna för att förebygga bränder under 2005 uppgick till ungefär 19 miljarder kronor i 2013 års prisnivå. Dessa beräkningar är gjorda med större osäkerhet/svårighet, eftersom förebyggande arbete

23 Lag (2003:778) om skydd mot olyckor

24 MSB (Myndigheten för samhällsskydd och beredskap). Förebyggande. Kommunala handlingsprogram LSO. 2014. <https://www.msb.se/sv/Forebyggande/Kommunala-handlingsprogram-LSO/> Hämtad 2014-03-24

25 MSB (Myndigheten för samhällsskydd och beredskap). Kunskapsbank. Erfarenhet från olyckor och kriser. 2014. <https://www.msb.se/sv/Kunskapsbank/Erfarenheter-fran-olyckor--kriser/> hämtad 2014-03-24

26 Södertörns brandförsvarsförbunds årsredovisning 2012

27 Ibid.

28 Södertörns brandförsvarsförbund. Om oss. 2010.

29 Johnston, D. (2012) Om vi rycker ut har vi misslyckats. ABF Avisan Nr 1 2012. ABF Södertälje – Nykvarn 8-9

³⁰ Myndigheten för samhällsskydd och beredskap. (2013) Räddningstjänst i siffror 2013. DanagårdLiTHO <https://msb.se/RibData/Filer/pdf/27402.pdf> Hämtad 2014-08-10

inte alltid är det enda skälet att göra en viss åtgärd.³¹ Trots dessa åtgärder omkom drygt 100 personer till följd av bränder, 600 blev svårt skadade och 1100 lindrigt skadade.³²

Samhället måste för varje förebyggande åtgärd eller genomförd aktivitet använda en del av sina resurser. Fördelen av den ökade säkerheten måste då vägas mot denna kostnad.³³ Detta kan bli problematiskt då det till stora delar saknas vetenskapliga bevis för att en viss åtgärd ger eftersträvd effekt.³⁴ Detta medför att det är svårt att se samband mellan förebyggande säkerhetsarbete och utfall i form av färre olyckor och tillbud.³⁵ Denna begränsade kännedom beror på att det finns externa faktorer som påverkar, som klimat och samhällsstruktur, och dessa externa faktorer påverkar den totala måluppfyllelsen. Därmed är det svårt att utröna vilken nettoeffekt den förebyggande verksamheten haft.



Figur 2 - nettoeffekten i relation till totaleffekten, egen bild skapad utifrån Hanberger et al (2013) samt Eliasson (2006)

Föreställ dig att räddningstjänsten går ut med en kampanj i november för att försöka minska antalet bostadsbränder. En extern effekt som kan påverka utfallet av kampanjen är att det visar sig bli en väldigt kall vinter och att många eldar i sina kaminer. Det kan då leda till att antalet bränder inte minskar jämfört med tidigare år trots att man vidtagit förebyggande åtgärder. Frågan är om, och i så fall hur mycket, bränderna hade minskat om vintern hade varit mildare och färre hade eldat i sina kaminer.

³¹ Myndigheten för samhällsskydd och beredskap. (2013) Räddningstjänst i siffror 2013. DanagårdLiTHO <https://msb.se/RibData/Filer/pdf/27402.pdf> Hämtad 2014-08-10

³² Myndigheten för samhällsskydd och beredskap. (2012) Personskador i Sverige 2012 års utgåva. <https://www.msb.se/RibData/Filer/pdf/26291.pdf> Hämtad 2014-08-11

³³ Ibid.

³⁴ Hanberger, A., Saverman, B-I., Bylund, P-O., Lundström, U., Mårald, G. & Rolfman, E. (2013) Säkerhetsarbetets relevans och effekter - slutrapport från ett femårigt forskningsprogram. Umeå Centre for Evaluation Research, Research Report December 2013

³⁵ Hanberger et al. (2013)

Det finns omfattande litteratur som behandlar det teoretiska fältet för målstyrning.³⁶ Det finns många olika sätt att se på området, och de gemensamma punkterna i beskrivningen av målstyrning är relativt begränsade. Dock är man i litteraturen överens om att klara mål ska formuleras av organisationens ledning, att de anställda på olika nivåer inom organisationen ska involveras i målformuleringsprocessen och att det är de verksamhetsansvarigas ansvar att själva välja medel för att nå upp till de mål som är uppsatta samt att följa upp graden av måluppfyllelse.³⁷ Lite forskning har bedrivits som fokuserat på just räddningstjänsten och den förebyggande verksamheten. Skadeförebyggande verksamhet har studerats såväl internationellt som nationellt och det finns studier som påvisar de stora kostnader som olyckor och bränder orsakar samhället, samt studier som utreder huruvida samhället satsar på rätt sektorer i sitt förebyggande arbete och forskning.³⁸ Att se sambandet mellan det förebyggande arbetet och dess effekter är ett återkommande problem i dessa rapporter.

Som vi tidigare nämnt kräver en effektiv målstyrning utmanande mål som är tydliga och mätbara för att ha en motiverande och styrande effekt,³⁹ men hur kan man sätta upp realistiska mål samt utvärdera det förebyggande arbetet på ett bra sätt när man inte kan hitta ett tydligt samband mellan det förebyggande arbetet och dess effekt? Och om brandmännen inte kan få bekräftat att deras arbete gör skillnad för samhället hur kommer deras motivation påverkas? Detta är frågor som vi anser är viktiga att studera. Vi vill med denna studie föra diskussionen närmare verksamheten och gå från ett samhällsperspektiv till personalens perspektiv och undersöka målstyrningen inom det förebyggande arbetet. En ökad kännedom om hur man kan styra det förebyggande arbetet anser vi kunna bidra till ett effektivare säkerhetsarbete och således också ett säkrare samhälle.

³⁶ Se exempelvis Reif, W. & Bassford, G. (1973), Muczyk, J. & Reimann, B. (1989), Philgren, G. & Svensson, A. (1989) *Målstyrning – 90-talets ledningsform för offentlig verksamhet*. Malmö: Almqvist&Wiksell

³⁷ Ibid.

³⁸ Se exempelvis Jaldell, H. Ryen, L. Sund, B. & Andersson, R.(2013) *Are national injury prevention and research efforts matching the distribution of injuries across sectors?* Injury Prevention, Jaldell H, Ryen L, Sund B. & Andersson, R. (2012) *Skadebild, förebyggande och forskning – en granskning av statens satsningar på olycksområdet*. Karlstads universitet, arbetsrapport, Mulder, S. Meerding, W. J. & van Beeck, E. F. (2002) *Setting priorities in injury prevention: the application of an incidence based cost model*, Injury Prevention

³⁹ Reif, W. & Bassford, G. (1973)

1.3 Syfte

Syftet med studien är att beskriva och förstå hur man styr den förebyggande verksamheten inom räddningstjänsten, samt att ge förslag till utveckling av målstyrning inom den förebyggande verksamheten

1.4 Frågeställningar

För att besvara studiens syfte har vi brutit ner det i följande frågeställningar:

- Hur styr man med mål inom räddningstjänsten?
- Finns det någon skillnad på hur målstyrningen tillämpas inom den uttryckande och den förebyggande delen av verksamheten?
- Har målstyrningen någon påverkan på personalens motivation?

1.5 Avgränsningar

Vi har i denna studie valt att fokusera på styrning av den förebyggande verksamheten inom Södertörns brandförsvarsförbund. Eftersom förebyggande arbete är något som har växt i omfattning anser vi att det är det område som är mest intressant att studera, även om en studie av den operativa verksamheten också hade varit intressant. Vi har även gjort en avgränsning till att enbart intervjua anställda inom förbundet, och inte inkluderat allmänheten, fackförbund eller politiker i denna studie. Denna avgränsning gjordes med avsikten att få ett djup i studien som vi inte hade fått om vi endast intervjuat ett fåtal anställda inom förbundet till förmån för andra intervjupersoner.

1.6 Disposition

Kapitel 1 – Inledning

Detta kapitel syftar till att ge läsaren en första inblick i vad uppsatsen behandlar. En bakgrund som leder fram till en problemformulering samt syftet och avgränsningar hittas i detta kapitel.

Kapitel 2 – Metod

I detta kapitel görs en utförlig presentation av de metoder och verktyg vi använt oss av i denna studie. Det förs också diskussioner kring metodkritik och etiska aspekter och hur vi valt att förhålla oss till dessa.

Kapitel 3 – Teoretisk referensram

I den teoretiska referensramen behandlas de teorier som vi använder oss av i studien. Dessa används i tolkningen av empirin och analyseringen av densamma. Syftet med detta är att skapa en förståelse för att läsaren ska kunna dra sina egna slutsatser

Kapitel 4 – Empiri

I empiriavsnittet presenteras de data som har samlats in för att besvara studiens syfte. Först görs en beskrivning av fallorganisationen, varefter materialet från den deltagande observationen och intervjuer presenteras utifrån förbestämda teman.

Kapitel 5 – Analys

I detta kapitel görs en stegvis analys. Det empiriska materialet analyseras först med hjälp av vald referensram och sedan tolkas resultaten av analysen med hjälp av meningsskapande.

Kapitel 6 – Slutsats

I detta kapitel sammanfattas analysen och studiens syfte besvaras.

Kapitel 7 - Rekommendationer

I detta kapitel ges rekommendationer för SBFF:s fortsatta arbete med målstyrning. De är baserade på slutsatserna i föregående avsnitt.

Kapitel 8 – Vidare forskning

Avslutningsvis ges förslag på fortsatt forskning som vi anser är intressant, som är baserade på de slutsatser vi kommit fram till.

2 Metod

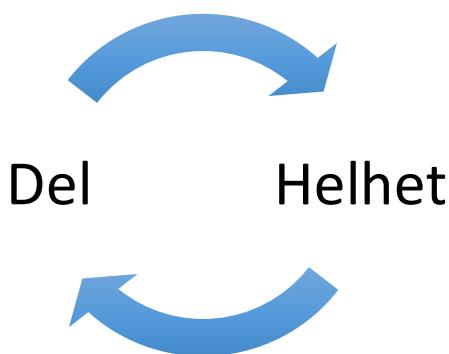
I detta avsnitt presenteras processen bakom uppsatsens uppbyggnad och de metoder och verktyg som vi valt att använda oss av. Därefter förklaras det hur urvalsprocessen har gått till innan diskussioner kring forskningsetik och metodkritik förs samt hur vi har valt att behandla dessa frågor.

2.1 Undersökningsdesign

2.1.1 Vetenskapligt förhållningssätt

Det vetenskapliga förhållningssätt som ligger till grund för denna studie är det hermeneutiska synsättet. Ödman⁴⁰ menar att den hermeneutiska processen pendlar mellan närhet och distans, förklaring och förståelse. Tolkning är syntesen mellan förklaring och förståelse, och förförståelse utgör den grund på vilken forskningsprocessen bygger.⁴¹

Utgångspunkten inom hermeneutiken är enligt Alvesson och Sköldberg⁴² texttolkning och ett genomgående tema är att meningen hos en del endast kan förstås om den sätts i samband med helheten. Omvänt består helheten av delar och helheten kan således endast förstås ur dessa. Detta skapar en cirkel som brukar nämnas som den hermeneutiska cirkeln: delen kan endast förstås ur helheten, och helheten endast ur delarna.⁴³



Figur 3 - Den hermeneutiska cirkeln, egen bild utifrån Alvesson & Sköldberg (1994)

Detta motsägelsefulla samband löser hermeneutiken genom att förvandla denna cirkel till

⁴⁰ Ödman, P-J. ur Gustavsson, B. (2003) *Kunskapande metoder inom samhällsvetenskapen*. Lund: Studentlitteratur

⁴¹ Ibid.

⁴² Alvesson, M. & Sköldberg, K. (1994) *Tolkning och Reflektion*. Lund: Studentlitteratur

⁴³ Ibid.

en spiral och man börjar då i någon del, sätter denna i samband med helheten, som på så sätt får ny belysning och återgår därefter till den studerade delen. Man börjar alltså på någon punkt och ökar därefter successivt sin förståelse genom att växla mellan del och helhet, varefter man får en ömsesidigt fördjupad förståelse.⁴⁴

2.1.2 Kvalitativ metod

Då vårt syfte är att beskriva och förstå ett fenomen anser vi att ett kvalitativt angreppssätt är lämpligt för denna studie. Det centrala inom kvalitativa studier är ord, tolkning och förståelse och en kvalitativ metod brukar förknippas med studier av teorigenererande karaktär.⁴⁵ Vidare är en viktig utgångspunkt i en kvalitativ design att forskningsfrågorna utgår från studieobjektets perspektiv,⁴⁶ och det kräver att personerna som ansvarar för tolkningen är ute på fältet och gör observationer samt analyserar.⁴⁷ Bryman⁴⁸ menar att tyngden i en kvalitativ forskning ligger i att förstå den sociala verkligheten utifrån hur deltagarna i en viss miljö tolkar denna verklighet. I en kvalitativ studie söker forskningsfrågorna ofta till fall eller fenomen och söker förväntade såväl som oväntade mönster.⁴⁹

2.1.3 Förförståelse

För en forskare är det viktiga inte generella lagar utan djupare förståelse av ett fenomen.⁵⁰ Ett kvalitativt arbetssätt ger forskaren en möjlighet att spekulera mer fritt och därmed använda sig av djärva tolkningar för att skapa poänger. Forskaren ges då möjlighet att fylla i luckor i datamaterialet med hjälp av sina egna kunskaper och erfarenheter för att skapa en helhetsbedömning och därmed se mer och djupare än vad insamlad data faktiskt visar. Den kvalitativa forskaren är därmed också begränsad i sitt arbete då tolkningar är subjektiva och svårligen kan göras om av en annan forskare.⁵¹

Alvesson och Sköldberg menar att ingen kommer idémässigt tomhänt till en forskningsprocess⁵² och varje forskare är därför unik med sin förförståelse.⁵³ När vi gör

⁴⁴ Alvesson, M. & Sköldberg, K. (1994)

⁴⁵ Bryman, A. (2011) *Samhällsvetenskapliga metoder*. Malmö: Liber

⁴⁶ Alvesson, M. & Sköldberg, K. (2008) *Tolkning och Reflektion*. Lund: Studentlitteratur

⁴⁷ Stake, R. E. (1995) *The Art of Case Study Research*. Thousand Oaks, California: SAGE publications

⁴⁸ Bryman, A. (2011)

⁴⁹ Stake, R. E. (1995)

⁵⁰ Gustavsson, B. (2003) *Kunskapande metoder inom samhällsvetenskapen*. Lund: Studentlitteratur

⁵¹ Ibid.

⁵² Alvesson, M. & Sköldberg, K. (2008)

⁵³ Gustavsson, B. (2003)

tolkningar aktualiseras vår förförståelse och denna medverkar till att avgöra hur vi ser på ett föremål eller ett fenomen.⁵⁴ Denna förförståelse bygger på tidigare lärdomar och erfarenheter såväl som tidigare upplevelser och känslor. Detta gör att man har olika förmåga att se olika poänger och nyanser i sina data, vilket möjliggör att ge en fördjupad förståelse över det studerade området men gör att det svårligen kan upprepas av en annan forskare för att få samma resultat.⁵⁵ Därför menar Alvesson och Sköldberg⁵⁶ att en redovisning av vårt viktigaste tankebagage på området är lämpligt.

Vi har båda läst kurser inom ekonomistyrning under vår utbildning till civilekonomer och har därför en grundläggande förståelse för olika styrtekniker inom företag och organisationer. När det gäller räddningstjänsten har ingen av oss någon erfarenhet av branschen, inga nära bekanta eller släktingar som arbetar som brandmän. Detta ser vi inte som en nackdel. Svensson och Starrin⁵⁷ menar att direkta erfarenheter och en god förståelse av den studerade gruppens livsvillkor kan medföra en risk att man blir hemmablind och inte förmår utmana och söka sig bakom de utforskades egna omedelbara självförståelse och självpresentation. Eftersom vi inte har någon direkt erfarenhet av branschen kommer vi att bidra med ett sakligt förhållningssätt i denna studie.

2.1.4 Fallstudie

Vi är i denna forskning intresserade av att beskriva unika drag hos ett specifikt fall⁵⁸ samtidigt som vi strävar efter att öka förståelsen för ett fenomen⁵⁹ och använder oss därför av en fallstudiedesign. En fallstudie innebär att man använder ett eller flera verklighetsförankrade fall som sitt empiriska forskningsunderlag och är en metod som för det mesta är explorativ till sin karaktär. Den används särskilt när kunskap om ett område helt eller delvis saknas samt det rör sig om komplexa fenomen.⁶⁰

Man förknippar ofta en fallstudie med en kvalitativ ansats⁶¹ eftersom man inte kan uttrycka komplexiteten eller oklarheter i precisa ekvationer och fallstudien anses vara teorigenererande.⁶² Vidare är en fallstudiebaserad forskning en iterativ och dynamisk

⁵⁴ Ödman, P-J. ur Gustavsson, B. (2003)

⁵⁵ Ibid.

⁵⁶ Alvesson, M. & Sköldberg, K. (2008)

⁵⁷ Svensson, P.G. & Starrin, B. (1996) *Kvalitativa studier i teori och praktik*. Lund: Studentlitteratur

⁵⁸ Bryman, A. (2011)

⁵⁹ Gummesson, E. ur Gustavsson, B. (2003)

⁶⁰ Ibid.

⁶¹ Bryman, A. (2011)

⁶² Gummesson, E. ur Gustavsson, B. (2003)

process, eftersom man pendlar mellan de olika forskningsmomenten och processen förändras över tiden.⁶³ Eftersom syftet med denna studie är att undersöka och tolka komplexa företeelser och skapa en fördjupad förståelse anser vi att en fallstudie är en lämplig design för denna studie.

2.1.5 Abduktiv ansats

Vi började denna studie med att läsa in oss på det teoretiska fält som utgör ramverket för vår studie för att identifiera en kunskapslucka. Denna teori och vår förförståelse kommer därför att styra vårt synsätt under studiens genomförande.⁶⁴ Samtidigt är vår ambition att skapa underlag för vidare forskning inom området, och vi anser därför att en abduktiv ansats är lämplig.

Alvesson & Sköldberg⁶⁵ beskriver abduktion som den metod som lämpar sig bäst vid många fallstudiebaserade undersökningar. Abduktionen utgår från empiriska fakta liksom induktionen, men avvisar inte teoretiska förföreställningar och har därmed också ett inslag av deduktion. Under forskningsprocessens gång kommer således en alternering mellan teori och empiri att göras och omtolkas i förhållande till varandra. Det är dock viktigt att poängtera att abduktion inte är någon enkel mix av induktion och deduktion, då den snarare tillför nya och helt egna perspektiv.⁶⁶ Abduktion kan liknas vid det hermeneutiska förhållningssättet som vi har valt att använda oss av i denna studie. Synsättet innebär att man pendlar mellan del och helhet för att skapa en fördjupad förståelse, och att denna del och helhet ömsesidigt ska stödja varandra.⁶⁷

2.2 Metod för datainsamling

2.2.1 Urval

Vi hade ett intresse av att utföra denna studie på en relativt stor räddningstjänst som även ligger lättillgängligt för oss. Eftersom Södertörns brandförsvarsförbund (SBFF) enligt sin årsredovisning prioriterar det förebyggande arbetet allt mer, samt att de har tio

⁶³ Gummesson, E. ur Gustavsson, B. (2003)

⁶⁴ Alvesson, M. & Sköldberg, K. (2008)

⁶⁵ Ibid.

⁶⁶ Ibid.

⁶⁷ Ödman, P-J. ur Gustavsson, B. (2003) *Kunskapande metoder inom samhällsvetenskapen*. Lund: Studentlitteratur

medlemskommuner och ungefär 500 anställda⁶⁸ anser vi att de är en lämplig kandidat som passar för studien i enlighet med vårt syfte.

Södertörns brandförsvarsförbund var positiva till vår studie redan från start och i samråd med personalchefen valde vi att utföra vår deltagande observation på Södertälje brandstation, ett så kallat bekvämlighetsurval eftersom den är lättillgänglig för oss från Linköping. Där utförde vi intervjuer med tre brandmän, även dessa bekvämlighetsurval eftersom vi valde brandmän som fanns tillgängliga just för tillfället.⁶⁹

När man utför ett bekvämlighetsurval måste man vara medveten om att man kan få fram intressanta resultat, men att det är omöjligt att generalisera dessa eftersom vi inte vet vilken population stickprovet är representativt för.⁷⁰ Vi upplevde att det fanns brister i vårt urval och att intervjupersonerna inte var representativa för hela populationen. För att få ett bättre empiriskt underlag valde vi därför att åka tillbaka för att utföra ytterligare en intervju med en brandman som uppfyllde andra kriterier, så som skifttillhörighet och åldersgrupp. Då intervjuade vi även en styrkeledare som har personalansvar och är chef över en styrka.

Vi gjorde även intervjuer med personer som arbetar med mer administrativa uppgifter än brandmännen och befinner sig helt eller delvis på Lindvreten som är ledningscentral för SBFF. När vi valde dessa respondenter så handplockade vi de personer som är kunniga och innehar en djup förståelse för det undersökta området. Intentionen med detta var att få tillgång till djupgående information från de som innehar en position ur vilken de har möjlighet att ge denna.⁷¹ Vi gjorde ett medvetet urval då vi valde dessa personer efter vi gjort vår deltagande observation för att ytterligare försäkra att vi inkluderar personer som besitter den kunskap som vi vill studera.⁷²

Sammanlagt gjordes alltså åtta intervjuer: fyra med brandmän, en med en styrkeledare, två med brandingenjörer samt en med brandchefen.

⁶⁸ Södertörns brandförsvarsförbund. Om oss. 2010. <http://www.sbff.se/Om-oss/> Hämtad 2014-04-07

⁶⁹ Bryman, A. (2011)

⁷⁰ Ibid.

⁷¹ Cohen, L., Manion, L. & Morrison, K. (2007) *Research Methods in Education*. London: Routledge

⁷² Berg, B. L. (2004) *Qualitative research methods for the social sciences*. Boston: Pearson

2.2.2 Deltagande observation

I denna studie började vi datainsamlingen med en deltagande observation, som är en klassisk kvalitativ metod för datainsamling.⁷³ Vi använde oss av denna metod eftersom vi anser att det finns betydelsefulla skillnader mellan upplevelsen av räddningstjänsten hos utomstående individer och medlemmar av gruppen, det vill säga anställda inom räddningstjänsten.⁷⁴ Syftet med en deltagande observation är att ge en omsorgsfull avbildning och tät beskrivning av det studerade fenomenet genom att på olika sätt delta i gruppen för att försöka se verkligheten som de sociala aktörerna själva ser den. För att lyckas med en deltagande observation krävs att forskaren så långt som möjligt låter sig införas i den studerade gruppen.⁷⁵

Vid en deltagande observation gäller det att vara uppmärksam, det vill säga se och höra allt, och helst skriva ner det, vilket vi också gjorde. Detta kräver mycket tålamod och målmedvetenhet och kan anses vara den mest besvärliga inlärningsperioden menar Henriksson och Månsson.⁷⁶ Vi valde att inte spela in observationen då det skulle bli väldigt mycket att lyssna igenom samt transkribera. Genom att vara flitiga med att skriva ner det viktigaste och markera exakta citat i anteckningarna anser vi att det är lättare att inte gå miste om information. Dessutom har vi varit väldigt noggranna med att lämna ut all färdig empiritext för godkännande. Grundantagandet för en deltagande observation är att kunskaperna ska växa fram under processens gång och ur mängden av data. Tydligare formuleringar och idéer ska börja ta form och fungera som riktmärken för det fortsatta kunskapssökandet,⁷⁷ som i detta fall består av enskilda intervjuer.

2.2.3 Individuella intervjuer

När man utför en forskningsintervju är det viktigt att man vet vad man vill undersöka och hur detta görs på bästa sätt.⁷⁸ Dessutom krävs att man gör flera intervjuer med olika personer som berör samma tema för att samla ihop tillräckligt material för att kunna dra generella slutsatser.

⁷³ Svensson, P-G. & Starrin, B. (1996) *Kvalitativa studier i teori och praktik*. Lund: Studentlitteratur

⁷⁴ Henriksson, B. & Månsson, S-A. ur Svensson, P-G. & Starrin, B. (1996)

⁷⁵ Ibid.

⁷⁶ Ibid.

⁷⁷ Ibid.

⁷⁸ Jacobsen, J.K. (1993) *Intervju – konsten att lyssna och fråga*. Lund: Studentlitteratur

Jacobsen⁷⁹ skriver att *"konsten att intervjua innebär en kombination av improvisation och förberedelser."* För att lyckas med detta använde vi oss av semi-strukturerade intervjuer där vi använde oss av en intervjuguide.⁸⁰ En intervjuguide är en uppsättning teman som man bestämt sig för att beröra i en rad intervjuer med olika svarspersoner. Med denna säkerställs alltså att alla intervjupersoner får möta relevanta och likartade teman.⁸¹ Improvisationsaspekten kan sedan uppfyllas genom att ha öppna frågor i sin intervjuguide. Öppna frågor betyder att man ställer frågor så att det finns flera svarsmöjligheter och är ofta beskrivande. Motsatsen, slutna frågor, innebär att man endast kan svara på få sätt, exempelvis med ett enkelt ja eller nej. Frågorna kan vara öppna eller slutna i olika stor utsträckning, och det är således en tolkningsfråga. Det viktiga är att fundera på vad man vill få ut av frågan när man formulerar den.⁸²

Det är viktigt att poängtera att intervjuguiden är just en guide, och inget hindrar att man kommer på nya frågor eller tar bort under intervjuens gång för att nya och oförutsedda aspekter ska kunna få plats,⁸³ vilket vi hela tiden hade i bakhuvudet. Dessutom finns det risk att man inte har tid att lyssna på vad den intervjuade faktiskt säger om man ägnar för stor energi åt att hålla ordning på sina färdigformulerade frågor. Intervjun förlorar då den dynamik eller dialektik som kännetecknar en bra intervju.⁸⁴

2.2.4 Etiska aspekter

All forskning är viktig och nödvändig för såväl individers som samhällets utveckling.⁸⁵ Samhället och dess medlemmar har ett berättigat krav på att forskning bedrivs, att metoder förbättras och att kunskaper utvecklas och fördjupas. Detta krav är innebörden av den princip som kallas forskningskravet. Samtidigt präglas all forskning av ett individskydds krav som innebär att individer inte får utsättas för psykisk eller fysisk skada, förödmjukas eller kränkas. Dessa två krav är inte absoluta och inför varje vetenskaplig undersökning bör forskaren väga värdet av det förväntade kunskapsförvärvet mot eventuella risker för intrång på individskydds kravet.⁸⁶

⁷⁹ Jacobsen, J.K. (1993)

⁸⁰ Bryman, A. (2011)

⁸¹ Jacobsen, J.K. (1993)

⁸² Ibid.

⁸³ Ibid.

⁸⁴ Ibid.

⁸⁵ Vetenskapsrådet (1990) Forskningsetiska principer inom humanistisk-samhällsvetenskaplig forskning. Vällingby: Elanders Gotab

⁸⁶ Vetenskapsrådet (1990)

Det grundläggande individskyddskravet specificeras i Vetenskapsrådets kodex⁸⁷ i fyra allmänna huvudkrav på forskningen; informationskravet, samtyckeskravet, konfidentialitetskravet och nyttjandekravet.

Informationskravet innebär att forskarna ska informera de berörda personerna om undersökningens syfte. I samtyckeskravet understryks att undersökningsspersonerna frivilligt deltar i studien och de har rätt att dra sig ur när som helst. Med konfidentialitet menas att data som kan identifiera en deltagare i undersökningen inte kommer att avslöjas. Om sådan information som potentiellt kan kännas igen av de som får tillgång till studien bör undersökningsspersonerna godkänna att denna information lämnas ut. Man bör också ta hänsyn till nyttjandekravet som innebär att uppgifterna som samlas in endast används till studiens syfte och inte kan användas i ett annat sammanhang.⁸⁸

Det är dock viktigt att beakta att det är väldigt svårt att ge absolut all information till alla deltagare. En anledning till detta är att man ofta kommer i kontakt med människor som man samtalar vanligt med och det då skulle bryta de vardagliga konventioner som finns att börja tala om samtycke.⁸⁹ För att minimera denna typ av överträdelse började vi vår deltagande observation med att dela ut en broschyr till alla närvarande. I broschyren beskrev vi studiens syfte samt hur konfidentialitet och nyttjandekrav hanteras. Deltagarna i vår studie blev sedan informerade om samtliga huvudkrav innan intervjuerna påbörjades och vi lämnade ut allt utskrivet empirimaterial till de enskilda intervjuobjekten så de hade möjlighet att rätta till eventuella fel innan publicering.

För att underlätta bearbetning av det empiriska materialet valde vi att spela in och transkribera intervjuerna. Detta gjordes med respondenternas samtycke och vi informerade om att inspelningarna inte kommer att föras vidare eller användas till något annat ändamål än studiens syfte för att uppfylla de etiska kraven.

2.2.5 Analysmetod

Innan man utför intervjuer är det viktigt att fundera över hur intervjuerna kommer att analyseras.⁹⁰ Kvale och Brinkmann⁹¹ menar att de teoretiska föreställningarna om vad som undersöks bör ligga till grund för beslutet om vilken analysmetod som ska användas.

⁸⁷ Vetenskapsrådet (1990)

⁸⁸ Ibid.

⁸⁹ Bryman, A. (2011)

⁹⁰ Kvale, S. & Brinkmann, S. (2009)

⁹¹ Ibid.

Vi har i vårt analysarbete använt oss av en stegvis analys där vi har arbetat enligt följande metod:



En av de vanligaste teknikerna i en kvalitativ dataanalys är att söka efter teman i intervjuutskrifter och fältanteckningar,⁹² vilket vi också hade ambitionen att göra i det första steget i vår analys. Denna tematisering har gjorts genom att vi först transkriberat intervjumaterialet noggrant, och därefter har fortsatt bearbetning av utskifterna gjorts med hjälp av färgkodning utifrån bestämda teman. De teman vi har använt oss av är brandmannayrket, förebyggande arbete, målstyrning, och motivation och kontroll. Vi valde dessa teman redan i intervjuguiden och det föll sig naturligt att fortsätta med dem då det också stämmer bra överens med våra teoriavsnitt. Dessa teman återkommer sedan även i analysavsnittet för att skapa en röd tråd. Vi har valt att spela in och transkribera intervjuerna för att på så sätt kunna strukturera intervjumaterialet i en form som lämpar sig för närmare analys.⁹³ För att kunna fånga flera olika dimensioner av samtalen valde vi att återge intervjupersonerna så ordagrant som möjligt, samt markerade tydliga pauser i utskifterna. Vi har själva skrivit ut intervjuerna, vilket innebär att vi redan under utskriftsarbetet påbörjade analysen av materialet.⁹⁴

Bryman⁹⁵ menar att man vid en tematisering bör vara medveten om att de kriterier som tillämpas vid identifikation av teman ofta är otydliga vilket innebär att det kan förekomma en omedveten klassificering, och vissa teman kan anses vara viktigare än andra. Detta är något vi har beaktat i vårt analysarbete och för att minimera risken av detta har vi därför försökt att vara så sakliga som möjligt i vår bedömning av det empiriska materialet.

Efter att ha sammanställt det empiriska materialet och kategoriserat detta i teman dök nya aspekter upp och vi reviderade därför vår teoretiska referensram. Vi utgick sedan från de teman vi identifierat och jämförde insamlad empiri med den valda referensramen.

⁹² Bryman, A. (2007) *Samhällsvetenskapliga metoder*. Malmö: Liber

⁹³ Kvale, S. & Brinkmann, S. (2009)

⁹⁴ Ibid.

⁹⁵ Bryman, A. (2007)

Vårt tillvägagångssätt kan liknas vid en iterativ analys, då vi har växlat mellan insamling och analys av data.⁹⁶ Detta medför att analysen inleds då vissa delar av data samlats in, och följderna av denna inledande analys får effekter i den fortsatta insamlingen av data.⁹⁷ I följande steg tolkas resultaten av analysen med hjälp av meningsskapande och slutligen ges förslag på åtgärder och en rekommendation för hur SBFF kan gå vidare i sitt arbete med målstyrning.

2.3 Metodkritik

Ett av det största problemen inom kvalitativ forskning är dess trovärdighet.⁹⁸ Som forskare måste man kunna påvisa att sina data och analyser är trovärdiga för de som på något sätt använder sig av forskningsresultaten. Detta innebär att det måste redogöras för att data är insamlade på ett sådant sätt att de är seriösa och relevanta för den relevanta studiens problemställning och syfte.⁹⁹ För att säkerställa trovärdigheten har vi valt att bedöma och värdera vår studie utifrån Brymans¹⁰⁰ fyra delkriterier: tillförlitlighet, överförbarhet, pålitlighet samt möjlighet att styrka och konfirmera.

2.3.1 Tillförlitlighet

Att skapa tillförlitlighet i resultaten innebär att forskaren säkerställt att forskningen har utförts i enlighet med de regler som finns och att man rapporterar resultaten till de personer som intervjuats under studiens gång.¹⁰¹ Detta för att säkerställa att forskaren uppfattat insamlat material på ett riktigt sätt. För att tillgodose dessa krav har en så kallad respondentvalidering gjorts där vi har delgett våra tolkningar av empirin till de personer som varit föremål för eller på annat sätt ingått i undersökningen. De har därmed getts möjligheten att komma med invändningar och korrigera eventuella missuppfattningar innan publicering för att bekräfta att den beskrivning som anges i denna studie är riktig.¹⁰²

⁹⁶ Bryman, A. (2007)

⁹⁷ Ibid.

⁹⁸ Trost, J. (2010) *Kvalitativa intervjuer*. Lund: Studentlitteratur

⁹⁹ Ibid.

¹⁰⁰ Bryman, A. (2007)

¹⁰¹ Ibid.

¹⁰² Ibid.

Vi har även tillämpat triangulering som innebär att man använder sig av mer än en undersökningsmetod och mer än en datakälla för att besvara studiens syfte.¹⁰³ Detta har vi gjort genom att inleda insamlingen av empiri med en noggrann genomgång av information och styrdokument som finns tillgängliga på organisationens hemsida. Vi har även sökt information från andra håll som myndigheter, media och lagtexter. Därefter gjorde vi en deltagande observation för att skapa oss en djupare förståelse för verksamheten innan vi slutligen gjorde personliga intervjuer.

För att uppnå en hög tillförlitlighet har vi i utformningen av intervjufrågor använt oss av öppna frågor i syftet att inte styra svaren i någon riktning.¹⁰⁴ Vi har även valt att spela in och transkribera intervjuerna för att uppnå en ökad transparens och underlätta granskning av det empiriska materialet.

2.3.2 Överförbarhet

Kvalitativ forskning innebär i normalfallet en intensiv studie av en mindre grupp som har vissa egenskaper gemensamt, och fokuserar på djup snarare än på bredd.¹⁰⁵ Detta medför att kvalitativa studier tenderar att ha fokus på det kontextuellt unika och betydelsen av den aspekt som undersöks. Ett enskilt fall är enligt Stake¹⁰⁶ osannolikt en stark representation av andra fall men förespråkare för fallstudieforskning¹⁰⁷ menar att avsikten med denna typ av design inte är att generalisera till andra fall. Gummesson¹⁰⁸ menar att det istället handlar om att göra en djupdykning. Vidare är målet med en fallstudie att utföra en teoretisk analys utifrån ett ingående stadium av ett enda fall och den centrala frågan är hur god kvaliteten är på det teoretiska tänkandet som presenterats.¹⁰⁹ Forskaren kan sedan generalisera genom att hänvisa till resultat från andra, jämförbara fall som blivit studerade av andra forskare.¹¹⁰

“En vanlig invändning mot intervjuforskning är att det finns för få intervjupersoner för att resultaten ska kunna generaliseras.”¹¹¹

¹⁰³ Bryman, A. (2007)

¹⁰⁴ Kvale, S. & Brinkmann, S. (2009) *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Lund: Studentlitteratur

¹⁰⁵ Bryman, A. (2007) *Samhällsvetenskapliga metoder*. Malmö: Liber

¹⁰⁶ Stake, R. E. (1995)

¹⁰⁷ Bryman, A. (2011)

¹⁰⁸ Gummesson, E. ur Gustavsson, B. (2003)

¹⁰⁹ Bryman, A. (2011)

¹¹⁰ Ibid.

¹¹¹ Kvale, S. & Brinkmann, S. (2009)

Vi är medvetna om att denna studie inte kan generaliseras till en vidare population eftersom den är enbart beskriver ett enskilt fall. Vi anser dock att studiens resultat är intressant i sig och att den kan användas som underlag för vidare forskning och jämförelser.

2.3.3 Pålitlighet

Guba och Lincoln¹¹² använder sig av kriteriet pålitlighet för att bedöma en kvalitativ studies trovärdighet. För att kunna säkerställa pålitlighet menar forskarna att man ska anta ett granskande synsätt, vilket innebär att det skapas en fullständig och tillgänglig redogörelse av alla faser av forskningsprocessen. Kollegor kan sedan fungera som granskare, under forskningsprocessens gång och de ska bedöma kvaliteten på de procedurer som valts och hur de tillämpats.

För att säkerställa pålitlighet i denna studie har vi löpande under arbetets gång deltagit på handledarmöten och opponenträffar där studiens framskridande har delgetts och diskuterats. Handledare och opponenter har på så sätt fungerat som granskare. Vi har även i detta metodkapitel så utförligt som möjligt redogjort för våra tillvägagångssätt och de val som har gjorts för att kraven på trovärdighet ska uppfyllas.

2.3.4 Möjlighet att styrka och konfirmera

Att kunna styrka och konfirmera innebär att forskaren är medveten om att det inte är möjligt att uppnå fullständig trovärdighet inom kvalitativ forskning, och att denne försöker att säkerställa att han eller hon agerat i enlighet med god forskningssed.¹¹³ Det ska vara tydligt att forskaren inte medvetet låtit personliga värderingar eller sin teoretiska inriktning påverka utförandet av och slutsatserna från en undersökning. Vi har haft detta i åtanke och redogjort för vår förförståelse i detta metodkapitel för att det ska vara möjligt för läsaren att avgöra huruvida detta krav har uppnåtts i genomförandet av studien.

¹¹² Guba & Lincoln ur Bryman, A. (2007)

¹¹³ Bryman, A. (2007)

2.4 Källkritik

Källkritik handlar enligt Alvesson och Sköldberg¹¹⁴ om frågan om förvrängning av information. Eftersom vi i vår roll som forskare iaktar verkligheten genom någon typ av medium får vi ett förhållande i tre led mellan verklighet, källa och forskare. På vägen mellan verkligheten och forskare kan alltså mycket hända.

Thurén¹¹⁵ beskriver fyra kriterier för källkritik: äkthet, tidssamband, oberoende och tendensfrihet. Äkthet handlar om att källan ska vara det som den utger sig för att vara,¹¹⁶ och detta är ett kriterium som vi inte ser några problem med inom vår studie. Vi utförde intervjuerna på brandstationerna, alla hade sina uniformer på sig och intervjupersonernas kollegor var i närheten. Att vi skulle ha intervjuat en person som utger sig för att vara en brandman, men som inte är det, är därför osannolikt

Tidssambandet består av att tvivelaktigheter om källans relevans blir större ju längre tid som har gått mellan en händelse och källans berättelse av denna.¹¹⁷ Eftersom i princip alla intervjufrågor handlar om hur det ser ut i organisationen i dagsläget finns inget problem med tidssamband i samband med insamlingen av vårt empiriska material. När det gäller våra vetenskapliga artiklar är vi medvetna om att vissa av dessa är väldigt gamla. Vi har dock tagit detta i beaktande och sökt vidare men funnit att även nyare artiklar refererar tillbaka till dessa äldre, ursprungskällor. Vi anser därför att våra källor i teoriavsnittet är relevanta.

Oberoendet handlar om att det källan säger ska stå för sig själv och alltså inte vara ett referat av en annan källa och att källorna inte ska vara utsatta för påverkan.¹¹⁸ Alla våra intervjuer består av förstahandskällor om hur de intervjuade själv upplever saker i sitt yrkesliv. I sökandet av våra vetenskapliga artiklar har vi i den mån som det varit möjligt använt oss av förstahandskällan. I de fall vi inte fått tillgång till denna har vi gjort en avvägning om vi anser det är värt att ta med eller om vi ska ta bort det. Detta har lett till att de andrahandskällor vi faktiskt har använt oss av är väl genomtänkta och i vissa fall har vi hittat flera andrahandskällor som refererar till samma original.

¹¹⁴ Alvesson, M. & Sköldberg, K. (1994)

¹¹⁵ Thurén, T. (2013) *Källkritik*. Stockholm: Liber AB

¹¹⁶ Ibid.

¹¹⁷ Ibid.

¹¹⁸ Ibid.

Tendensfrihet innebär att källan inte ska misstänkas ge en falsk bild av verkligheten på grund av exempelvis personliga eller ekonomiska skäl för att förvränga verkligheten.¹¹⁹ Vi har i denna studie ingen anledning att tro att några av de intervjuade skulle ha sådana skäl att ge en falsk bild av verkligheten, särskilt inte då intervjuerna är anonyma och de intervjuade inte bör känna sig pressade från exempelvis chefer och liknande att framställa organisationen från en bättre sida. Dessutom fick vi intrycket vid våra intervjuer att de intervjuade var väldigt avslappnade och ärliga.

¹¹⁹ Thurén, T. (2013)

3 Teoretisk referensram

Detta avsnitt syftar till att ge en djupare förståelse för de teorier vi avser använda oss av i analysen av det empiriska materialet. Först behandlas teorier kring målstyrning, där det först beskrivs överskådligt sedan uppdelat i tre olika faser: formuleringsfasen, uppföljningsfasen samt utvärderingsfasen. Vidare beskrivs teoribildningar kring ledarskap, kontroll, motivation och slutligen meningsskapande.

3.1 Ekonomistyrning inom offentlig sektor

Traditionellt har effektivitetstänkande och en tydlig styrning framför allt förknippats med den privata sektorn, där det huvudsakliga målet med verksamheten är att generera vinst.¹²⁰ Man ansåg länge att privat och offentlig verksamhet skiljer sig så pass mycket åt, i termer av mål och organisation, att det inte är lämpligt att använda samma typ av styrning.¹²¹ Under 1980-talet började detta synsätt ifrågasättas och det skedde ett skifte inom offentlig administration såväl i Sverige som internationellt.¹²² En ny typ av styrfilosofi, New Public Management (NPM), ledde till att man på många håll började att tillämpa en tydligare styrning och omorganisera den offentliga administrationen för att uppnå en effektivare resursanvändning. NPM innebär bland annat ett ökat fokus på resultatansvar, en högre grad av decentralisering, en positiv syn på konkurrens och ett mer aktivt ledarskap.¹²³

Den svenska offentliga verksamheten är allt mer pressad, många kommuner och landsting har dålig ekonomi.¹²⁴ Samtidigt kvarstår medborgarnas krav på förbättrad och utbyggd service. Till dessa ekonomiska problem kopplas ett ökat ifrågasättande av organisationernas produktivitet, effektivitet, verksamhetens kvalitet, ledningens kompetens och dess kontroll. Som en följd av dessa problem har man på många håll förespråkat en förbättring och modernisering av ekonomistyrningen och ledningen av offentliga organisationer, på många håll i enlighet med de idéer som förespråkas av

¹²⁰ Boyne, G. (2002) Public and private management: What's the difference? *Journal of Management Studies*, 39 (1): 97-122

¹²¹ Hofstede, G. (1981) Management control of public and not-for-profit activities. *Accounting, Organization and Society*, 6 (3): 193-211

¹²² Hood, C. (1995). The "New Public Management" In the 1980s: Variations on a Theme. *Accounting, Organization and Society*, 20 (3): 93-109

¹²³ Hood, C. (1995)

¹²⁴ Rombach, B. (1991) *Det går inte att styra med mål!* Lund: Studentlitteratur

NPM.¹²⁵ För att styra verksamheten är målstyrning, budgetstyrning, regelstyrning och detaljstyrning exempel på styrtekniker som kan användas för att uppnå målet med verksamheten.¹²⁶

3.2 Målstyrning

3.2.1 Målstyrning som styrmedel

Målstyrning är en av de styrtekniker som idag används för att leda och styra offentliga organisationer¹²⁷ och är centralt i ett resultatorienterat styrningssystem.¹²⁸ Det som är utmärkande för målstyrning är inte verksamhetens mål i sig utan snarare ligger hela målstyrningsprocessen i fokus. Allt från målformulering och att målen aktivt används, till att utvärdera och följa upp dessa för att nå organisationens övergripande mål.¹²⁹

Reif och Bassford¹³⁰ beskriver målstyrning som en process i vilken en organisations medlemmar utifrån organisationens vision gemensamt fastställer mål som är specifika, mätbara, tidsbestämda, och kopplade till en handlingsplan. Därefter följs framsteg upp och regelbundna utvärderingar hålls, där utfall jämförs med de mål man tidigare satt upp.¹³¹ Målstyrning innebär enligt Pihlgren och Svensson¹³² att beslutsfattaren ges en ökad handlingsfrihet då denne känner till verksamhetens mål och har tillåtelse att fatta egna beslut som ligger inom ramarna för målangivelsen. I målstyrningsprocessen är det effekterna som är centralt, hur målen sedan uppnås är av underordnad betydelse.¹³³ I och med att mål och förväntningar klagörs blir uppföljning, utvärdering och utveckling en naturlig följd av detta.¹³⁴

Det debatteras i litteraturen huruvida målstyrning är en lämplig styrteknik för att organisera offentlig verksamhet.¹³⁵ Kritik som har framförts är bland annat att målen är oklara och oförenliga, det är svårt att mäta resultaten, belöningsystemen är stela och att

¹²⁵ Hood (1995), Rombach, B. (1991)

¹²⁶ Rombach, B. (1991)

¹²⁷ Ibid.

¹²⁸ Reif, W. & Bassford, G. (1973),

¹²⁹ Rombach, B. (1991)

¹³⁰ Reif, W. & Bassford, G. (1973)

¹³¹ Ibid.

¹³² Pihlgren, G. & Svensson, A. (1989)

¹³³ Ibid.

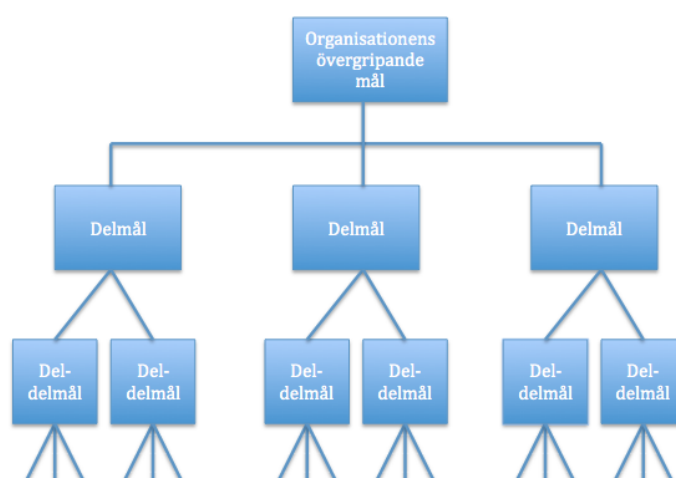
¹³⁴ Mayer, R.J. (1978) *The Secret Life of MBO. Human Resource Management*. Fall: 6-11

¹³⁵ Rombach (1991)

ledningen inte självklart vill styra med mål. Dessutom påpekas att politiker tenderar att fatta detaljbeslut, intressera sig för medel och blanda sig i verksamheten. Detta menar kritiker inte går att kombinera med målstyrning och att det är anledningar till att det inte är en lämplig styrteknik inom offentlig sektor.¹³⁶

3.2.2 Målformuleringsfasen

Målstyrningsbegreppet är enligt Pihlgren och Svensson¹³⁷ centralt inom målstyrning, men ofta praktiskt svårångat. Vanligen strävar man efter att utveckla en målhierarki där ett överordnat mål dominerar, eller konstitueras av, de övriga målen.



Figur 4- Målhierarki, egen bild utifrån Pihlgren, G. & Svensson, A. (1989)

Målformuleringsprocessen är en viktig del av helheten i målstyrningsprocessen.¹³⁸ Att genomföra en systematisk målnedbrytning medför fördelar som minskad risk för suboptimering, som annars kan uppstå då delarnas intressen framhävs på bekostnad av helhetens. Det garanterar även en viss målkongruens, vilket innebär att uppfyllandet av de underordnade målen även leder till uppfyllelse av de överordnade. Dock kan det i offentliga organisationer försvåras av det faktum att det överordnade målet är vagt uttryckt och tolkningarna av detta mål starkt kan gå isär.¹³⁹

¹³⁶ Rombach (1991)

¹³⁷ Pihlgren, G. & Svensson, A. (1989)

¹³⁸ Ibid.

¹³⁹ Ibid.

Målformulering är den grundläggande processen i ett målstyrningsprogram.¹⁴⁰ Drucker¹⁴¹ menar att en organisations mål inte kan antas vara "kända, uppenbara och angivna", varför explicita mål är ett värdefullt verktyg i en organisation. Som den centrala delen i den dagliga kommunikationen likriktar målstyrningen uppmärksamheten och handlingarna hos organisationens alla medlemmar.¹⁴²

Det är inte lätt att i praktiken formulera de mål som ett systematiskt arbete med målstyrning kräver.¹⁴³ Att veta vad som är överordnat mål, vad som är mål eller medel och vad som är rimliga mål är problem som uppkommer i målformuleringsfasen. Som tidigare nämnt finns det mål på olika nivåer och olika typer av mål och de mål som fastställs av politiker måste vara väl förankrade i den verklighet som de anställda lever i. Det är därför viktigt att se till att de mål som formuleras på olika nivåer hänger ihop, och att alla engageras i arbetet med att beskriva och fastställa målen för de olika verksamheterna. Efter det att målen har fastställts är det sedan lika viktigt att se till att det finns en levande dialog mellan de olika nivåerna i organisationen. Om man lyckas med detta blir det möjligt att utöva ett ledarskap som mer präglas av att skapa goda förutsättningar för medarbetarna att på egen hand göra ett bra jobb, än att i detalj styra det som sker i organisationen.¹⁴⁴

Ett bra mål ska enligt Pihlgren och Svensson¹⁴⁵ uppfylla följande villkor:

- målet ska vara realistiskt
- målet ska innebära en utmaning
- målet ska vara tydligt och otvetydigt
- måluppfyllelsen ska kunna mätas
- det ska framgå när målet är uppnått

¹⁴⁰ Rodgers, R. & Hunter, J. E. (1991) Impacts of Management by Objectives in Organizational Productivity. *Journal of Applied Psychology*, 76 (2): 322-336

¹⁴¹ Ur Rodgers, R. & Hunter, J. E. (1991)

¹⁴² Rodgers, R. & Hunter, J.E. (1991)

¹⁴³ Pihlgren, G. & Svensson, A. (1989)

¹⁴⁴ Ibid.

¹⁴⁵ Pihlgren, G. & Svensson, A. (1989)

3.2.3 Motivation och kontroll

Drucker¹⁴⁶ beskriver målstyrning som ett koncept som främst bygger på mänskligt beteende och motivation. Målstyrning kan därmed vara en viktig komponent i utvecklingen av en organisations motivationssystem, och att man sätter utmanande men samtidigt rimliga mål är avgörande för hur framgångsrik implementeringen av ett målstyrningsinstrument är.¹⁴⁷ Drucker¹⁴⁸ poängterade också att huruvida målstyrning lyckas med att förbättra prestationer beror på om man i målformuleringsfasen lyckas med att konvertera företagets mål till personliga mål. De mätetal som används för att styra beslut och handlingar i en organisation har på så sätt en kraftig påverkan på motivationen, och användningen av målstyrning fungerar särskilt bra bland individer med ett högt prestationskrav.¹⁴⁹ Rodgers och Hunter¹⁵⁰ har genom en omfattande litteraturstudie kommit fram till att befintlig forskning tyder på att den enskilt viktigaste faktorn för att uppnå en så effektiv implementering av målstyrning som möjligt är att ledningen visar ett stort engagemang och intresserar sig för målstyrningsarbetet.

Det är viktigt att vara medveten om vilken typ av ledarskap som tillämpas inom en organisation.¹⁵¹ Det är även viktigt att man matchar denna ledarskapsstil med utformningen av målstyrning för att uppnå en effektiv implementering samt undvika negativa sidoeffekter som exempelvis manipulation och sänkt motivation. Muczyk och Reinmann¹⁵² klassificerar ledarskap i fyra kategorier och använder kriterierna delaktighet i beslutsfattande och delaktighet i utförande för att beskriva och klassificera vilken typ av ledarskap som utövas.

¹⁴⁶ Ur Rodgers, R. & Hunter, J. E. (1991)

¹⁴⁷ Muczyk, J. & Reimann, B. (1989)

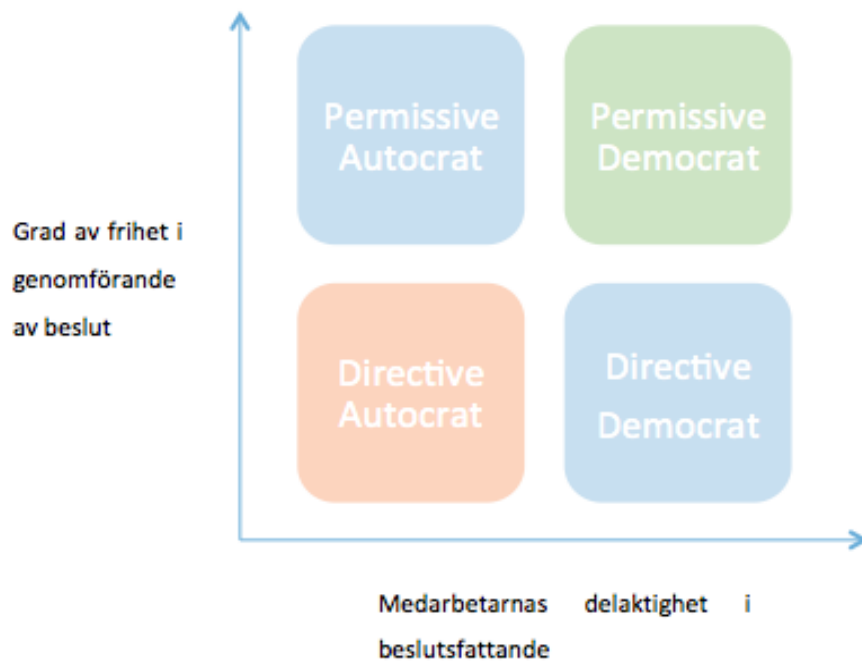
¹⁴⁸ Ur Rodgers, R. & Hunter, J. E. (1991)

¹⁴⁹ Dalton, G. W. (1971) *Motivation and Control in Organizations*, eds., Richard D. Irwin, Inc., Homewood, IL

¹⁵⁰ Rodgers, R. & Hunter, J.E. (1991)

¹⁵¹ Muczyk, J. & Reimann, B. (1989)

¹⁵² Ibid.



Figur 5 - Olika typer av ledarstilar, egen figur efter Muczyk, J. & Reinmann, B. (1989)

Enligt Muczyk och Reinmann¹⁵³ är det i många fall idealt med den typ av ledarskap som benämns som tillåtande & demokratisk (Permissive Democrat), vilket innebär att det tillämpas en typ av ledarskap som ger de anställda frihet att själva välja medel för att uppnå målen samt att medarbetarna är delaktiga i beslutsfattande. Detta medför fördelar i form av ökad motivation och kunskapsspridning inom företaget då intern kunskap tas i beaktande vid beslutsfattande. Dock poängteras att denna typ av ledarskap kräver kvalificerade och erfarna medarbetare samt tillräckligt med tid för att gemensamt fatta välgrundade beslut. Motsatsen till tillåtande & demokratisk är styrande & autokratisk (Directive Autocrat), vilket innebär att ledningen inte tar medarbetarnas åsikter i beaktande och att ledningen ger tydliga direktiv för hur måluppfyllelse ska uppnås. Denna typ av ledarskap är lämpligt i de fall medarbetarna har låg motivation, är oerfarna och behöver ledningens stöd i sitt arbete.¹⁵⁴

¹⁵³ Muczyk, J. & Reimann, B. (1989)

¹⁵⁴ Ibid.

Ledningens ansvar är enligt Koontz och O'Donnell¹⁵⁵ att

1. Planera
2. Organisera
3. Motivera
4. Kontrollera

Om produktiviteten är låg så är det ledningens jobb att omstrukturera arbetsuppgifterna och/eller incitament- och kontrollsystemen för att försäkra tillräcklig motivation och produktion.¹⁵⁶ Mycket som är skrivet om kontrollsystem är fokuserat på det som är dysfunktionellt som exempelvis suboptimeringsproblem samt användandet av budgetar som en minimisumma istället för en övre gräns på utgifter. Dalton¹⁵⁷ menar dock att det finns mycket bra med ett kontrollsystem också och att *"kontroll är en oundviklig korrelation av organisering"*.¹⁵⁸

När man läser om motivation i litteraturen så skiljer författarna ofta på inre och yttre motivation. Anställda drivna av inre motivation är personer som arbetar med uppgifter för att de själva tycker att de är intressanta och roliga.¹⁵⁹ En yttre motivation fokuserar mer på konsekvenserna som en aktivitet leder till, istället för aktiviteten i sig själv.¹⁶⁰ När man drivs av en yttre motivation strävar man efter att få någon typ av incitament, undvika skuld eller att få erkännande. De anställda som drivs av denna yttre motivation arbetar för att ta del av, eller undvika, denna konsekvens. Gagné och Deci¹⁶¹ visar att anställda drivna av inre motivation är mer engagerade i sina jobb och visar större ansträngning och måluppfyllelse än de som drivs mer av yttre motivation.

Le Grand¹⁶² skriver om två extremer av motivationstyper inom offentliga organisationer som han kallar för knights och knaves. En knight är en individ som drivs av en känsla att

¹⁵⁵ Ur Dalton, G.W. (1971)

¹⁵⁶ Dalton, G.W. (1971)

¹⁵⁷ Ibid.

¹⁵⁸ Egen översättning från Dalton, G.W. (1971)

¹⁵⁹ Deci, E. L. & Ryan, R. M. (2000) The "what" and "why" of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry*, 11(4): 227-268.

¹⁶⁰ Gagné, M. & Deci, E. L. (2005) Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational Behavior*, 26 (4): 331-362

¹⁶¹ Ibid.

¹⁶² Le Grand, J. (2010) Knights and Knaves return: public service motivation and the delivery of public services. *International Public Management Journal*, 13 (1): 56-71

göra bra för samhället och en knave är en person som istället drivs helt av sitt självintresse. Författaren har också sammanställt fyra modeller för hur man ska leverera tjänsterna i en offentlig verksamhet, nämligen trust, mistrust, voice och control. Nedan presenterar vi de två modeller som vi anser relevanta för vår studie, nämligen mistrust och trust.

Mistrustmodellen går ut på att det finns en hierarki av kontroll från toppen kopplade till belöningar eller bestraffningar. I denna modell kan de anställda inte bli betrodda att utföra sitt arbete utan incitament måste finnas. Dessa incitament kan se ut på olika sätt men gemensamt för dem är att de riktas mot knavens självintresse. Trust går inte ut på att de anställda blir styrda, utan istället litar man på att de gör rätt och de kan bli betrodda att ge högkvalitativ service till kunderna. I en ideal trustmodell finns inga intressekonflikter mellan de anställda och organisationen de arbetar inom.¹⁶³

De flesta organisationer använder sig av en eller flera metoder för att framkalla målinriktade beteenden från sina anställda.¹⁶⁴ Dessa motivationstekniker är ofta använda för att maximera fördelar för organisationen. Det finns väldigt många motivationstekniker som används av arbetsgivare men användningen varierar mellan olika företag. Locke et al.¹⁶⁵ har visat att den mesta forskningen har fokuserat på fyra grundläggande motivationstekniker: monetära incitament, målsättningar, utformning av arbetsuppgifter samt deltagande, vilka de flesta motivationsmetoder härrör från.

Förespråkare för trustmodellen tenderar att vara negativa mot prestationsmätt inom offentlig verksamhet.¹⁶⁶ De ställer sig frågande till faktumet att man använder mätt när den bakomliggande idén är att de anställda är betrodda att leverera högsta möjliga kvalitet. Av liknande anledningar är dessa också emot målsättningar från regering och dylikt. De menar att i princip alla incitament skulle vara skadligt för motivationen, att yttre motivation driver ut inre motivation

¹⁶³ Le Grand, J. (2010)

¹⁶⁴ Perry, J. & Porter, L. (1982) Factors Affecting the Context for Motivation in Public Organizations. *Academy of Management Review*, 7 (1): 89-98

¹⁶⁵ Ur Perry, J. & Porter, L. (1982)

¹⁶⁶ Le Grand, J. (2010)

3.2.4 Uppföljningsfasen

Målstyrning handlar lika mycket om att fastställa mål som att implementera och följa upp dessa. Man kan enligt Muczyk och Reinmann¹⁶⁷ se det som en dynamisk process med kontinuerligt lärande. Det är därför avgörande att det ges en löpande feedback på graden av måluppfyllelse och hur under- och överskott sedan behandlas.¹⁶⁸ Den som är ansvarig för resultaten ska ha rätten och skyldigheten att under det löpande året vidta alla de åtgärder som denne anser nödvändiga för att uppnå så hög måluppfyllelse som möjligt.

Organisationer är målmedvetna och därför behöver ledningen använda sig av feedback för att guida de anställdas beteenden mot uppfyllande av målen.¹⁶⁹ Pihlgren och Svensson¹⁷⁰ menar att snabb återföring av resultatet ökar arbetstillfredsställelse och motivation hos de anställda. Standarder spelar därför en stor roll i planeringen, koordinationen och problemlokaliseringen som gör feedbacken användbar.¹⁷¹ För de flesta är det viktigt att känna till målet, men själva bestämma vägen dit, att veta vilket resultat som förväntas och att få besked om hur det har gått. Att en tydlig och kontinuerlig feedback ges kan därför bidra till en ökad motivation hos de anställda och ett arbetsklimat där egna initiativ och utveckling uppmuntras. Detta i sin tur bidrar till en ökad effektivitet och ett arbetsklimat där både arbetsuppgifter och resultat står i fokus.¹⁷²

Målen kan vara av både kvantitativ och kvalitativ karaktär och det är ofta lättare att följa upp de kvantitativa målen eftersom de kan mätas på ett objektiva sätt. Men även om det är mer komplicerat att på ett allmänt accepterat sätt hitta lämpliga indikatorer för uppföljning av kvalitativa mål, innebär det inte att kvalitativa mål skulle vara mindre intressant. Tvärtom är det ofta i offentliga organisationer de kvalitativa målen som är avgörande mått på kvaliteten i tjänsteförsörjningen och hur den uppfattas.¹⁷³ I organisationer som arbetar långsiktigt och/eller förebyggande försvåras arbetet med att skapa uppföljningssystem, eftersom det är svårare att mäta effekterna av vidtagna åtgärder. Detta får dock enligt Pihlgren och Svensson¹⁷⁴ inte ses som att det skulle vara omöjligt att formulera mål som uppfyller kraven på att vara mätbara, utmanande och

¹⁶⁷ Muczyk, J. & Reimann, B. (1989)

¹⁶⁸ Pihlgren, G. & Svensson, A. (1989)

¹⁶⁹ Dalton, G.W. (1971)

¹⁷⁰ Pihlgren, G. & Svensson, A. (1989)

¹⁷¹ Dalton, G.W. (1971)

¹⁷² Pihlgren, G. & Svensson, A. (1989)

¹⁷³ Ibid.

¹⁷⁴ Ibid.

accepterade. Eftersom det inte är självklart hur målet ska mätas bör därför varje effektmål följas av en angivelse för vilken mätmetod som ska användas.¹⁷⁵

När man gör en uppföljning är det vanligt att mäta förändringar av tillstånd. Dessa mått kombineras ofta med mått på prestationer som var tänkta att påverka tillstånden.¹⁷⁶ En prestation kan vara att räddningstjänsten utför utbildningar med skolklasser och det förändrade tillståndet kan vara mindre anlagda bränder i papperskorgar. Denna uppföljning ger inget svar på varför förändringen har skett och om utbildningen har påverkat denna förändring, utan endast i vilken riktning utvecklingen går.¹⁷⁷ Det minskade antalet papperskorgsbränder kan bero på flera andra faktorer än utbildningen, och det är till och med möjligt att denna utbildning har skapat idéer hos skoleleverna som leder till ökade anlagda bränder i papperskorgar. Ekonomistyrningsverket¹⁷⁸ definierar en effekt som "*en förändring som inträffat som en följd av en vidtagen åtgärd och som annars inte skulle ha inträffat*". Eftersom det är så svårt att se denna effekt av en prestation får beslutsfattare ofta nöja sig med en uppföljning men för ett bättre underlag kan det vara bra att gå vidare med en effektutvärdering.¹⁷⁹

3.2.5 Utvärdering

En effektiv målstyrning förutsätter att resultaten regelbundet följs upp genom utvärdering.¹⁸⁰ En utvärdering kan definieras på olika sätt, och definitionen enligt ekonomistyrningsverket¹⁸¹ är "*en noggrann efterhandsbedömning*". Det vill säga att i efterhand upptäcka, kartlägga och bedöma olika åtgärders resultat i syfte att uppnå en ökad självkänedom och bättre grundade beslut.¹⁸² Man utgår genom utvärdering från att det är resultaten som räknas, och planer och goda avsikter är inte tillräckligt.¹⁸³

En utvärdering kan vara inriktad på olika faktorer som exempelvis processer, prestationer, kvalitet eller effekter. I en effektutvärdering gäller det för utvärderaren att jämföra en faktisk utveckling med en kontrafaktisk, det vill säga vad som hade hänt om

¹⁷⁵ Pihlgren, G. & Svensson, A. (1989)

¹⁷⁶ Nilsson, K. & Widell, L. (2006) *Effektutvärdering - att välja upplägg*. Stockholm: Ekonomistyrningsverket

¹⁷⁷ Nilsson, K. & Widell, L. (2006)

¹⁷⁸ Ibid.

¹⁷⁹ Ibid.

¹⁸⁰ Vedung, E. (1997) *Utvärdering av offentliga insatser*. Uppsala universitet: Institutet för bostadsforskning

¹⁸¹ Nilsson, K. & Widell, L. (2006)

¹⁸² Vedung, E. (1997)

¹⁸³ Ibid.

den studerade åtgärden inte hade genomförts, och i praktiken genomförs en effektutvärdering som ett led i en större utvärdering som även fokuserar på prestationer eller processer.¹⁸⁴

Vedung¹⁸⁵ har beskrivit ett antal utvärderingsmodeller av vilka vi förklarar tre som vi avser behandla i vår analys.

Måluppfyllelsemodellen

Ett tydligt och enkelt sätt att utvärdera en verksamhet är att undersöka om de resultat som producerats inom målområdet motsvarar de på förhand fastställda målen.¹⁸⁶ Denna typ av utvärdering brukar formellt kallas för måluppfyllelseutvärdering och dess grundfrågor är två: Stämmer resultaten inom målområdet överens med de beslutade målen? Beror detta i så fall på insatsen? Det första momentet kallas här målöverensstämmelse och det andra för effektmätning. Styrkan i denna modell består i dess demokrati och objektivitet eftersom denna erbjuder en objektiv lösning på måttstocksproblemet vid utvärdering. Dock innebär modellen nackdelar i form av oklarheter, oförutsedda bieffekter och brister i förmågan att hantera beslutsfattarnas strategiska överväganden.¹⁸⁷

Bieffektsmodellen

En snarlik modell för utvärdering är bieffektsmodellen som liknar måluppfyllelsemodellen i sin utformning med på förhand uppsatta mål som viktigaste värdekriterium.¹⁸⁸ Det som är nytt med bieffektsmodellen är att målutvärderingen kompletteras med sökande utanför målområdet efter sidokonsekvenser. Vedung menar att ett av de tyngsta argumenten för att göra utvärdering är insikten av att offentliga insatser är oförutsedda, eftersom oavsiktliga händelser alltid inträffar. Bieffektsmodellens styrka är därför att den även tar i beaktande dessa oförutsedda bieffekter som annars skulle ha förbisetts om man inte tittar utanför det angivna målområdet.¹⁸⁹

¹⁸⁴ Nilsson, K. & Widell, L. (2006)

¹⁸⁵ Vedung, E. (2002) Utvärderingsmodeller. *Socialvetenskaplig tidskrift*. Nr 2-3: 118-143

¹⁸⁶ Vedung, E. (2002)

¹⁸⁷ Ibid.

¹⁸⁸ Ibid.

¹⁸⁹ Ibid.

Brukarmodeller

Ytterligare en variant av utvärderingsmodeller är brukarorienterad utvärdering som istället för mål inriktar sig på mötet mellan verksamheten och dess klienter.¹⁹⁰ Utgångspunkten i bedömningen av kvalitet är här brukarnas mål, kvalitetskriterier, förväntningar och eventuellt behov, och huvudfrågan är om insatsen eller tjänsten motsvarar det som kunden vill ha. Denna typ av utvärdering bygger på bilden av att den offentliga sektorn producerar för kunder på en marknad, och effektfrågan, som är central i måluppfyllelse- och bieffektsutvärdering, tas ibland inte upp i en brukarorienterad utvärdering.¹⁹¹

Brukarmodeller bör enligt Vedung¹⁹² ses som ett komplement till de tidigare presenterade modellerna eftersom de bygger på olika infallsvinklar. Brukarmodeller har begränsningar eftersom brukarna enligt teorin om rationella val vill ha någonting för ingenting, det vill säga betala så lite som möjligt för så mycket som möjligt. Eftersom brukarna har begränsad kännedom om vad tjänsterna kostar gör det att de tenderar att underskatta kostnader och samtidigt kräva en förbättrad tjänsteleverans.

3.3 Meningsskapande

Weick¹⁹³ beskriver meningsskapande som ett sätt att strukturera det okända, ett sätt att skapa mening. Hur det konstrueras, vad som konstrueras, varför och med vilka effekter är centrala frågor i litteraturen som berör meningsskapande. Det förekommer många olika definitioner av meningsskapande, men en vanlig beskrivning inbegriper att placera en händelse i någon slags referensram. Denna referensram kan skilja sig mellan individer och bygger på de kunskaper och erfarenheter som individen sedan tidigare innehar. När människor placerar en händelse i en referensram tillåter det denne att ta till sig, förstå, förklara, utveckla, utforska och förutspå. Till exempel används strategi som ett sätt skapa gemensam mening, ett gemensamt syfte och riktning åt organisationen.

Louis¹⁹⁴ menar att den aktivitet där en händelse placeras i en referensram är som mest tydlig då förväntningar inte inträffar, vilket betyder att meningsskapande delvis är

¹⁹⁰ Vedung, E. (2002)

¹⁹¹ Ibid.

¹⁹² Ibid.

¹⁹³ Weick, K. E. (1995) *Sensemaking in Organizations*. Thousand Oaks: Sage Publications

¹⁹⁴ Louis, M. (1980) ur Weick (1995)

beroende av prognoser. Närhelst en förväntning inte infrias, avbryts någon typ av aktivitet. Detta resulterar i att förståelsen av meningsskapande också är att förstå hur människor hanterar störningar. Weick¹⁹⁵ menar att meningsskapande mer eller mindre är en fråga om organisering, och att effekten av meningsskapande beror på noggrannheten i de dokument, rutiner, och manualer som redan existerar. Till exempel kan en organisation som inte förväntar sig förändringar möta problem om så inträffar.

Feldman¹⁹⁶ beskriver meningsskapande som en förklarande process som är nödvändig för att organisationens medlemmar ska kunna skapa en förståelse för och dela förståelse för de särdrag av organisationen som vad den är, vad den är bra på och vad den gör dåligt, vilka utmaningar den möter och hur den borde agera för att lösa dessa.

Ett exempel där meningsskapande kollapsat och fått förödande konsekvenser är skogsbranden i Mann Gulch där 13 män miste livet.¹⁹⁷ Katastrofen inträffade en varm sommardag i augusti år 1949 då en grupp rökdykare skickades ut för att släcka en skogsbrand som ett förbipasserande åskoväder orsakat. Situationen missbedömdes totalt och det som antogs vara en skogsbrand inom kontroll visade sig vara något mycket allvarigare då brandmännen överraskades av en 10 meter hög vägg av eld som rörde sig emot dem i en hastighet av nästan 200 meter per minut. Brandmännen drabbades genast av panik och istället för att lyssna på ledaren som hade kunskaperna för att rädda gruppen, flydde dessa rakt ut i ett hav av eld och alla utom tre miste livet.¹⁹⁸

¹⁹⁵ Weick (1995)

¹⁹⁶ Feldman ur Weick (1995)

¹⁹⁷ Weick, K.E. (1993) The Collapse of Sensemaking in Organizations: The Mann Gulch Disaster. *Administrative Science Quarterly*. December

¹⁹⁸ Ibid.

4 Empiri

Detta avsnitt inleds med en presentation av Södertörns Brandförsvarsförbund samt den lagstiftning och myndighet som reglerar styrningen av verksamheten. Detta är viktigt för att få en förståelse för den kontext i vilken intervjupersonerna befinner sig. Därefter presenteras det empiriska material som samlats in genom observationer och intervjuer och de ämnen som är centralt för analysen lyfts fram.

4.1 Samhällsansvar

Myndigheten för samhällsskydd och beredskap (MSB) är den statliga myndighet som har till uppgift att utveckla samhällets förmåga att förebygga och hantera olyckor och kriser.¹⁹⁹ Ett av MSB:s viktigaste uppdrag är att stödja aktörer på alla nivåer i samhället för att öka deras förmåga att arbeta förebyggande. De arbetar bland annat med stöd och rådgivning, upprättande av regler och rutiner samt att hjälpa samhället att planera för trygghet och säkerhet.²⁰⁰ För att öka brandsäkerheten i samhället så arbetar de bland annat med vägledning till kommunerna för det förebyggande arbetet.²⁰¹ När en olycka eller kris inträffar bidrar de också med stöd och de ska se till att samhället lär sig av det som inträffat.²⁰²

MSB är en utbildningsverksamhet, och har flera olika utbildningar och kurser. De har sedan 2003 utbildat människor i Skydd mot Olyckor, som är en tvåårig eftergymnasial utbildning.²⁰³ ²⁰⁴Man kan välja att läsa utbildningen på distans, eller på någon av skolorna i Sandö eller Revinge. Utbildningen ger en examen i säkerhets- och räddningsarbete²⁰⁵ och många söker utbildningen för att kunna arbeta som brandman inom kommunal

¹⁹⁹ MSB (Myndigheten för samhällsskydd och beredskap). Om oss. 2014. <https://msb.se/sv/om-MSB/> Hämtad 2014-04-28

²⁰⁰ MSB (Myndigheten för samhällsskydd och beredskap). Förebyggande. 2014. <https://msb.se/sv/Forebyggande/> Hämtad 2014-04-28

²⁰¹ MSB (Myndigheten för samhällsskydd och beredskap). Kunskapsbank. Stöd till tillsyn LSO. 2010. <https://msb.se/Templates/Pages/Page.aspx?id=2299&epslanguage=sv> hämtad 2014-04-28

²⁰² MSB (Myndigheten för samhällsskydd och beredskap). Om oss

²⁰³ MSB (Myndigheten för samhällsskydd och beredskap). Utbildning & Övning. Utbildning. <https://www.msb.se/sv/Utbildning--ovning/Utbildning/> hämtad 2014-05-07

²⁰⁴ MSB (Myndigheten för samhällsskydd och beredskap). Utbildning & Övning. Utbildning. Skydd mot olyckor. Om utbildningen. 2009.

<https://www.msb.se/Templates/Pages/Page.aspx?id=847&epslanguage=sv> hämtad 2014-05-07

²⁰⁵ MSB (Myndigheten för samhällsskydd och beredskap). Utbildning & Övning. Utbildning. Skydd mot olyckor. Om utbildningen. 2009.

räddningstjänst, men utbildningen ger också en bra grund att stå på inför andra yrken.²⁰⁶ Man får under utbildningen öva på bland annat olika typer av släckningsarbeten, ledning och taktik samt trafikolyckor. Det ingår även 17 veckors praktik som är förlagd vid en kommunal räddningstjänst.²⁰⁷ Lagen om skydd mot olyckor syftar till att öka säkerheten och tryggheten i samhället och beskriver bland annat de skyldigheter som kommunerna har gentemot samhället. En kommun har skyldighet att se till att åtgärder vidtas för att förebygga bränder och skador till följd av bränder samt verka för att åstadkomma skydd mot andra olyckor.²⁰⁸ En kommun ska också hjälpa den enskilde i sin skyldighet att ta sitt ansvar genom rådgivning, information och liknande.²⁰⁹ En ägare eller nyttjanderättshavande till en byggnad eller annan anläggning ska ha utrustning tillgänglig för att kunna släcka bränder och livrädda vid brand eller annan olycka.²¹⁰ Denne ska också vidta åtgärder som behövs för att förebygga brand och för att hindra eller begränsa skador till följd av en brand. Varje kommun ansvarar för ha en tillsynsmyndighet som utövar tillsyn över efterlevnaden av denna lag²¹¹ och det innefattar kontroll av att brandskyddet håller en tillfredsställande nivå samt att meddela förelägganden eller förbud.

4.2 Södertörns brandförsvarsförbund

Södertörns brandförsvarsförbund är ett kommunalförbund som styrs av en förbundsledning av förtroendevalda politiker från förbundets medlemskommuner. Förbundet bildades 1993 och består idag av 10 medlemskommuner i Stockholmsregionen: Botkyrka, Ekerö, Haninge, Huddinge, Nacka, Nykvarn, Nynäshamn, Salem, Södertälje och Tyresö. Verksamheten omfattar idag knappt 600 000 kommuninvånare och ca 500 anställda fördelat på 9 heltidsstationer, 3 deltidstationer, 9 brandvårn och en larm- och ledningscentral.²¹²

²⁰⁶ MSB (Myndigheten för samhällsskydd och beredskap). Utbildning & Övning. Utbildning. Skydd mot olyckor. Att arbeta med räddning och säkerhet. 2009 <https://www.msb.se/sv/Utbildning--ovning/Utbildning/Skydd-mot-olyckor/Att-arbeta-med-raddning-och-sakerhet/> hämtad 2014-05-07

²⁰⁷ MSB (Myndigheten för samhällsskydd och beredskap). Utbildning & Övning. Utbildning. Skydd mot olyckor. Om utbildningen. Innehåll & Upplägg. 2009 <https://www.msb.se/sv/Utbildning--ovning/Utbildning/Skydd-mot-olyckor/Om-utbildningen/Innehall--upplagg/> hämtad 2014-05-07

²⁰⁸ Lag (2003:778) om skydd mot olyckor. 3 Kap. § 1

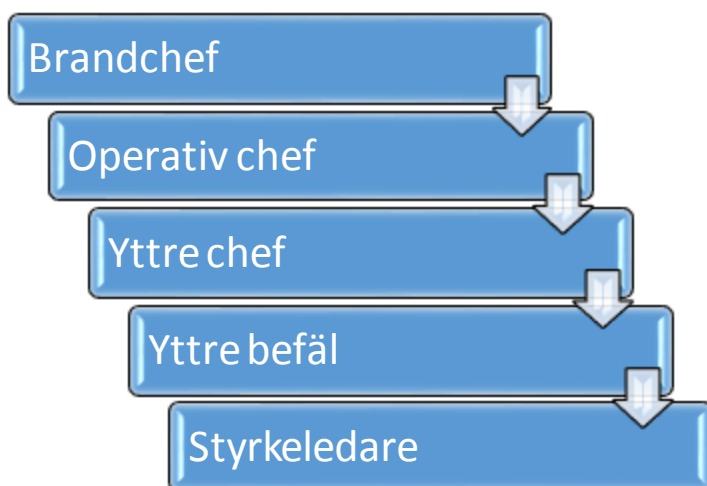
²⁰⁹ Lag (2003:778) om skydd mot olyckor. 3 Kap. § 2

²¹⁰ Lag (2003:778) om skydd mot olyckor. 2 Kap. § 2

²¹¹ Lag (2003:778) om skydd mot olyckor. 5 Kap. § 1

²¹² Södertörns brandförsvarsförbund. Om oss.

4.2.1 Förbundets befattningar



Figur 6 - ledningshierarkin inom räddningscentralen Stockholms län. Egen figur utifrån Räddningscentralen 2012

Räddningscentralen Stockholms län, som utgörs av Södertörns brandförsvarsförbund samt brandkåren Attunda, har ett ledningssystem som är indelat i fem strikt hierarkiska ledningsnivåer.²¹³ Brandchefen är chef över hela organisationen och är så i alla situationer och vid alla tidpunkter. Den operativa chefen ansvarar för verksamheten och i denna roll ingår ansvar för räddningsinsatsers genomförande och det även den person som normalt är räddningsledare inom organisationen. Flertalet tjänstgör även som yttre chef, som är den som är överordnad chef utöver de yttre befälen. Denna larmas till de insatser som har ett ökat ledningsbehov, av någon anledning. De är utsedda för att de bedöms ha förmåga att hantera en större räddningsinsats. De yttre befälen larmas till räddningsinsatser där det föreligger någon form av utökat ledningsbehov. Det yttre befälet tar då ett överordnat ansvar för ledningen på skadeplatsen. Styrkeledaren är en tjänstgörande arbetsledare som är direkt chef över en brandstyrka. Inom organisationen strävar man efter att denna hierarki ska tillämpas i såväl den operativa delen av arbetet som förvaltningsdelen.²¹⁴

4.2.2 Förbundets uppdrag och vision

Förbundets uppdrag är att ansvara för och driva räddningstjänst och annan därtill anknuten verksamhet åt sina medlemskommuner. Målen med verksamheten baseras på förbundets gemensamma vision:

²¹³ Räddningsregion Stockholms län (2012) Insatsledningssystem - en ledningsmodell för framtidens behov. Brandkåren Attunda, Södertörns brandförsvarsförbund. <http://www.sbff.se/upload/Dokument/PM/Presentation%20av%20ledningssystem%20och%20r%c3%a4ddningsregionen%202012.pdf> hämtad 2014-05-07

²¹⁴ Ibid.

“Vår vision är att skapa säkerhet, trygghet och förtroende. I ett tryggt och säkert samhälle inträffar inga olyckor, inga människor skadas och miljön är oförstörd. Vi ska identifiera risker, förhindra olyckor och medverka till att skapa en miljö där människor känner sig trygga.”²¹⁵

MSB har satt upp en nollvision som fastslår att det är oacceptabelt att bränder kräver människoliv.²¹⁶ Utifrån denna nollvision har SBFF satt upp två etappmål som siktar på hur långt de ska ha kommit år 2020:

- Antalet döda och svårt skadade kvinnor och män, flickor och pojkar, vid bränder i byggnader ska minska med minst en tredjedel till år 2020.

- Antal brand i byggnad med egendomsskador ska minska med en tredjedel till år 2020.²¹⁷

4.2.3 Förebyggande arbete

Som brandman har den anställde ansvarighet att förebygga och förhindra olyckor samt att rycka ut och finnas behjälplig när en olycka inträffar. En brandman har på så sätt ett dubbelt uppdrag som består av såväl förebyggande som operativt brandskyddsarbete.²¹⁸ Södertörns brandförsvarsförbund beskriver i sin årsredovisning²¹⁹ att de på senare tid valt en inriktning där förebyggande arbete prioriteras allt mer. Den förebyggande verksamheten består framför allt av tillsyner av brandskydd och stöd till den enskilde i form av rådgivning, information och utbildningar.²²⁰ På Räddningstjänsten i Södertälje utbildar man till exempel skolklasser i grundläggande brandskydd, utför tillsyner ute på företag för att säkerställa ett tillfredsställande brandskyddsarbete samt genomför informationskampanjer. Förbundet har som policy att anställd brandpersonal ska göra allt, och alla anställda utbildas därför och förväntas delta i den förebyggande verksamheten.

Södertörns Brandförsvarsförbund är tillsynsmyndighet i sina kommuner och är alltså skyldigt att utföra tillsyner av brandskyddet hos anläggningar, fastigheter och företag.²²¹ Denna tillsyn ska innefatta kontroll av att brandskyddet håller en tillfredsställande nivå

²¹⁵ Södertörns brandförsvarsförbund. Om oss.

²¹⁶ Södertörns handlingsprogram 2011-2014

²¹⁷ Ibid.

²¹⁸ Räddningsregion Stockholms län (2012)

²¹⁹ Årsredovisning 2012

²²⁰ Södertörns handlingsprogram 2011-2014

²²¹ Ibid.

och att verksamhetens risker balanseras av tillräckliga skyddssystem. Det övergripande syftet vid all tillsyn är att den enskilde ska få bättre förståelse för vikten av ett gott brandskydd. Om den anläggning, fastighet eller det företag som genomgår en tillsyn inte kan uppvisa ett tillfredsställande brandskydd utfärdas ett föreläggande som tvingar vederbörande att vidta en åtgärd för att förbättra brandskyddet. Vid mindre brister kan även rådgivning förekomma då åtgärder rekommenderas, men ej är tvingande. Den ansvarige har sedan rätt att överklaga ett föreläggande om denne anser det ej vara rättfärdigt.²²²

4.2.4 Målstyrning

Inom Södertörns brandförsvarsförbund finns en tydlig målhierarki där övergripande nationella mål anges i lagen om skydd mot olyckor.²²³ Utifrån dessa mål antas ett handlingsprogram av förbundsdirektionen som anger övergripande inriktning och mål för verksamheten under den kommande perioden. Detta handlingsprogram ska bygga på en riskanalys och hur man avser hantera dessa risker.²²⁴ Utifrån handlingsprogrammet formuleras därefter en verksamhetsplan som är ledningens avsiktsförklaring för vilka arbetsområden som de inom förbundet ska prioritera i det övergripande arbetet.²²⁵ Slutligen ska målen i denna verksamhetsplan brytas ned till en lokal arbetsplan som fastställs för respektive arbetsgrupp. Denna arbetsplan ska vara specifik och vara lokalt anpassad till de förutsättningar som föreligger i respektive kommun och ska ange vilka områden som under det kommande året ska prioriteras.²²⁶

4.3 Intervjuer & deltagande observation

I vår studie innebar den deltagande observationen att vara med på brandstationen i Södertälje i två dagar, den 31 mars och 1 april. Vi började med en rundvandring på stationen med en brandman där han berättade vad de brukar göra om dagarna när de inte är på utryckningar. Det innebar bland annat utbildningar för skolklasser, skötsel av utrustning och liknande. Att fika klockan 10 verkade också vara viktigt. Sedan fick vi vara med när de hade utbildningar för skolklasser och fick följa med på ett samverkansmöte

²²² Intervju med Brandingenjör B 2014-04-10

²²³ Södertörns handlingsprogram 2011-2014

²²⁴ Lag (2003:778) om skydd mot olyckor. 3 Kap. § 3

²²⁵ Södertörns verksamhetsplan 2014

²²⁶ Ibid.

på polishuset i Södertälje. Dessa möten sker en gång i veckan och de diskuterar säkerhetsbilden inom kommunen och det fanns representanter från bland annat polisen, socialtjänsten, fältgrupper samt rektorer från kommunens skolor. På brandstationen var det väldigt avslappnat, vi fick känna oss som hemma. Vi satt ned, fikade och pratade med en del brandmän då de flesta var nyfikna på oss och vad vi gjorde. Vi hade också längre samtal med två arbetsledare och en brandman som var inblandad i tillsynsarbetet för hela organisationen.

Efter denna observation genomförde vi våra intervjuer och för att underlätta för läsaren så delar vi in presentationen av dessa intervjuer och observationer mellan brandmän, arbetsledare & styrkeledare, brandingenjörer samt brandchefen. Denna indelning gjordes utefter hur de intervjuade svarade och de som svarade likvärdigt placerade vi i samma avsnitt.

4.4 Intervjuer med brandmän

Dessa intervjuer består av samtal med en brandman vid vår deltagande observation samt intervjuer som genomfördes den 3 och 25 april på Södertälje brandstation.

4.4.1 Brandmannayrket

Det dagliga arbetet på stationen är ganska så fritt och innebär olika typer av sysslor, brandman 1 berättar: *”Tja, sen är jag väl en allsyslare, gör lite skyltar och håller på i rökskyddet (...) Där det behövs rycker jag in.”*²²⁷ Brandman 4 berättar att övningar och fysisk aktivitet är ett viktigt inslag i arbetet för att hålla sig i form. Brandmännen berättar också att det är vanligt att man, förutom de vanliga arbetsuppgifterna, även har ett eget ansvarsområde så som fastighetsansvarig, fordonsansvarig eller ansvarig för ytbärgardräkter. Utöver detta finns möjligheten att engagera sig i tillfälliga projekt så som utbildningsprojekt eller utveckling av nya koncept.

Det framgår av intervjuerna att yrket som brandman har breddats och förändrats under de senaste åren. En av brandmännen berättar att *”När jag började här, då var man ju som jag kallar det, mera brandman liksom, vi övade väldigt mycket. Idag så är det förändrat i form av att det är mycket olika arbetsuppgifter som vi ska jobba med.”*²²⁸ Brandman 1 tror

²²⁷ Intervju med brandman 1, 3 april 2014

²²⁸ Intervju med brandman 2, 3 april 2014

att förändringen är en följd av den nya utbildningen Skydd mot olyckor, och Brandman 5 berättar man har fortsatt satsa på att effektivisera det operativa utryckningsarbetet, samtidigt som man även utvecklat och integrerat det förebyggande arbetet i den dagliga verksamheten allt mer.

Vidare berättar brandman 2 att man är på väg in i ett generationsskifte i yrkeskåren då man i början av 80-talet anställde en större grupp brandmän i samma ålder till en följd av nya arbetstider, och att dessa brandmän snart börjar bli aktuella för pension. Han berättar att denna grupp av brandmän inte arbetat i den nya arbetsformen särskilt länge och han nämner bristande datorkunskaper som en begränsning i förmågan att delta i det förebyggande arbetet och utföra de nya arbetsuppgifter som tillkommit.

4.4.2 Förebyggande arbete

För att förebygga olyckor berättar brandman 2 att upplysa allmänheten är en viktig fråga. Han berättar: *“Jag tror att det är väldigt viktigt. Det handlar ju om att informera och utbilda människor runt om oss för att vi ska nå ett mål. Eh, jag tycker det är jättebra. Och det är lärorikt för alla som är med och jobbar, tycker jag.”*²²⁹ Brandman 1 berättar om att de bland annat håller i grundläggande brandutbildningar för skolelever och att de bedriver julkampanjer där de är ute i samhället för att informera om brandsäkerhet. Det är enligt honom ett uppskattat inslag i verksamheten och han berättar: *“Vi känner att det är ett riktigt bra gensvar, det är populärt, vi är uppskattade i samhället.”*²³⁰

För brandmännen vi intervjuat verkar utbildningarna, kampanjerna och kontakten med allmänheten vara det viktigaste inom den förebyggande verksamheten, men de berättar också att de gör tillsyner av brandskyddet ute hos företag anläggningar och fastigheter. Brandman 1 berättar: *“Nu är inte jag så haj på tillsyner utan vi har ju xx i skiftet som är riktigt duktig, som vi fått möjligheten att få hjälp av.”*²³¹ Brandman 3 berättar att tillsyner är något som många har svårt att förstå. Han menar att han inte kan så mycket om det men att det är något som han tycker är bra för att förebygga bränder och för sprida kunskap. Brandman 4 berättar att han tycker att det är bra att tillsyner finns och att det efterföljs, men han tycker att han främst känner sig bekväm med mindre tillsyner. Vid tillsyn av större objekt menar Brandman 4 att det krävs en person med mer utbildning

²²⁹ Intervju med brandman 2, 3 april 2014

²³⁰ Intervju med brandman 1, 3 april 2014

²³¹ Ibid.

och kompetens för att kunna utföra en tillsyn på ett tillfredsställande sätt. Brandman 5 är av åsikten att det är räddningstjänstens skyldighet att arbeta med förebyggande arbete och göra mesta möjliga av de skattepengar som tilldelas verksamheten, däribland att utföra tillsyner.

Brandman 2 berättar att larmstatistiken enligt hans erfarenhet har gått ned på senare tid och att han tror att det till stor del beror på det förebyggande arbetet. Brandman 3 instämmer i att de rycker ut mer sällan och han menar att det finns ett samband där. Brandman 4 är desto mer osäker, och tycker att det är svårt att veta vilka effekter det förebyggande arbetet har.

4.4.3 Målstyrning

När vi går in på de mål som finns uppsatta berättar brandman 1 att det finns vissa mål, men att han inte är så insatt i målplanen. Han berättar: *“Jag är lite osäker på vad det står just i målplanen för den har man ju bara gått igenom punktvis då.”*²³² Brandman 3 svarar: *“Jag har inte så stenkoll sådär, nej. Ganska dålig koll faktiskt.”*²³³ och tillägger att de går igenom verksamhetsplanen en gång om året, men att han inte kan målen utantill. Brandman 4 svarar *“Jag kan inte de där målen i huvudet exakt, jag kan de mer övergripande.”*²³⁴

Målen anses generellt inte särskilt svåra bland de intervjuade brandmännen. Brandman nr 1 berättar: *“Åh dom är inte så svåra tycker jag. Det går att nå upp till dom, sen är det ju tid och plats, det är det det handlar om.”*²³⁵ Brandman 2 berättar att han brukar läsa verksamhetsplanen och bryta ned den lite grann till där han hamnar i den eftersom den är så pass bred. Som svar på frågan om han känner att han kan påverka de mål som finns berättar han att han är osäker på hur mycket han kan påverka de mål som ställs. Han säger: *“Ja, det tror jag, eller ja jag tycker att det kan man litegrann. Ha någon åsikt eller ett förslag om lite saker, det tycker jag nog. Sedan är vi många här, alla kan inte ha sina egna viljor och förslag, för då blir det inte någon ordning på någonting då men.”*²³⁶ Brandman 1 berättar att han inte känner att han har särskilt stor möjligheter att påverka mål och styrning av verksamheten: *“Nej men det är väl bara göra som arbetsgivaren säger och*

²³² Intervju med brandman 1, 3 april 2014

²³³ Intervju med brandman 3, 3 april 2014

²³⁴ Intervju med brandman 4, 25 april 2014

²³⁵ Intervju med brandman 1, 3 april 2014

²³⁶ Intervju med brandman 2, 3 april 2014

*hänga med på dom idéerna de har och försöka göra så gott man kan. Det är ju inte alltid det stämmer överens med min personliga åsikt men så är det ju. Vi måste ju göra som arbetsgivaren säger, om det inte är allt för tokigt.”*²³⁷ Brandman 2 berättar att styrningen förändras en del över tid vartefter ledningspersonal byts ut: *“...det har varit mycket enkäter och frågeställningar, och hit och dit, och det byts ju personal och då märker man att det kommer lite nya influenser (...) det brukar blomma upp någon månad, sen dör det ut eller vad jag ska säga”*²³⁸ men tillägger att det är bra att det “rörs om i grytan” ibland och att hans motivation inte påverkas av detta i någon större utsträckning.

Bland brandmännen hänvisas främst till utvecklingssamtalen i fråga om uppföljning och feedback på måluppfyllelse. Brandman 2 berättar att han tycker att utvecklingssamtalen är ganska bra och att han då har möjlighet att framföra sina åsikter, men det en finns osäkerhet kring huruvida de åsikterna sedan förs vidare till högre nivåer. Brandman 1 beskriver att det pratas en del om målen under utvecklingssamtalen: *“Ja, det, vi har ju utvecklingssamtal eller medarbetarsamtal som vi kallar dem och där pratar vi ju lite målplan fast inte så mycket”*²³⁹ Brandman 1 berättar att muntlig feedback förekommer från arbetsledare och kollegor, och att den kan vara såväl positiv som negativ. Han menar att det är ett bra hjälpmedel för att främja utveckling och något som de har blivit bättre på på senare tid. Brandman 4 menar att feedback är något som han tror kan påverka motivationen i hans arbete. Han menar också att det är ett område där det finns utrymme för förbättringar: *“Där skulle vi kunna bli bättre, så att man får höra både när man har gjort någonting som är mindre bra, men även och lyfta upp när man har gjort någonting bra. För då lyfts man ju som människa också.(...) Och det tycker jag verkligen vi kan bli bättre på.”*²⁴⁰

4.4.4 Motivation och kontroll

Brandmännen berättar att de känner sig fria i sin yrkesroll och att det ges möjlighet att föra egna projekt så länge man håller sig inom ramarna för verksamhetens inriktning. Brandman 1 berättar: *“Vi är ganska fria tycker jag, det är sällan vi får pekpinna liksom, att vi har misskött oss.”*²⁴¹ Den största motiverande faktorn bland brandmännen verkar vara att få hjälpa tredje man, att göra en god insats och att få arbeta i en omväxlande miljö. Det

²³⁷ Intervju med brandman 1, 3 april 2014

²³⁸ Intervju med brandman 2, 3 april 2014

²³⁹ Intervju med brandman 1, 3 april 2014

²⁴⁰ Intervju med brandman 4, 25 april 2014

²⁴¹ Intervju med brandman 1, 3 april 2014

nämns också att sammanhållningen i arbetsgruppen och frihet under ansvar är saker som uppskattas i yrket. En brandman berättar: *“I mitt fall så, handlar det ju om att jag går någonstans där jag trivs och gärna utvecklas och har det bra, liksom, inte lyfter en jättestor lön men har magont varje dag, det funkar inte liksom.”*²⁴² och en annan: *“Ja, det är ju att få hjälpa tredje man. Att ingen dag är lik den andra, man vet inte hur den slutar. Det är riktigt motiverande. Det har motiverat mig HELA tiden.”*²⁴³

När det gäller individuell lönesättning går åsikterna isär något, en del är positiva och andra negativa, men brandmännen verkar eniga om att det är en svår uppgift att bedöma brandmännens arbetsinsats och därmed också sätta en rättvis lön. Brandmännen berättar: *“Jag personligen kan nog tycka att individuell lönesättning är bra om det används på rätt sätt, men det är ju det som är så svårt.”*²⁴⁴, *“Min personliga åsikt är att det ska vara kompetenta personer som jobbar med att sätta de här lönerna (...) det känns som att vi har tagit ett koncept som kommer från det privata yrkeslivet (...) det känns ju lite avigt här liksom.”*²⁴⁵ och *“Individuell lönesättning, jag tycker det är bra (...) de som gör mest jobb på stationen ska få mer lön. Det är åsikten som jag har.”*²⁴⁶

I fråga om bonus så berättas att det idag inte finns några incitamentssystem utöver feedback och individuell lönesättning. Här lyfts frågan om det vore en bra idé med någon slags bonus kopplad till utförande av olika projekt, vilket i dagsläget inte finns. Brandmännen berättar: *“Några rena morötter för att vi ska hoppa på vissa saker det tycker jag inte att vi har. Typ en viss lön för ett visst projekt eller så, och det tycker jag är lite synd.”*²⁴⁷ Brandman 2 är av åsikten att det är för mycket prat om pengar och löner, han berättar: *“Belöningssystem i all ära, jag tycker ibland att man talar mer lön än vad man uträttar, det börjar bli allt fler influenser i det här samhället känner jag lite grann, det är bara lön vi pratar om, det måste fram en prestation någonstans också.”*²⁴⁸

²⁴² Intervju med brandman 2, 3 april 2014

²⁴³ Intervju med brandman 1, 3 april 2014

²⁴⁴ Intervju med brandman 1, 3 april 2014

²⁴⁵ Intervju med brandman 2, 3 april 2014

²⁴⁶ Intervju med brandman 3, 3 april 2014

²⁴⁷ Intervju med brandman 1, 3 april 2014

²⁴⁸ Intervju med brandman 2, 3 april 2014

4.5 Intervjuer med arbetsledare & styrkeledare

Detta avsnitt behandlar insamlad empiri från samtal med arbetsledare i samband med vår deltagande observation samt en formell intervju med styrkeledare den 25 april som genomfördes på Södertälje brandstation.

4.5.1 Förebyggande arbete

Arbetsledare 2 berättar att man inom SBBF är inne i en fas där man försöker att styra om verksamheten, från att till största del innebära arbete på stationen och utryckning, till en roll där brandmännen allt mer är ute och rör sig i samhället. När vi frågar styrkeledaren om det förebyggande arbetet berättar han att tillsyner är en stor del, eftersom de är en tillsynsmyndighet, och sedan nämner han också att även utbildningar för skolklasser är en stor del och att de utför informationskampanjer i samhället och liknande, att det förebyggande arbetet är väldigt brett. Vidare förklarar han att för tio år sedan ansvarade befälen för alla utbildningar, tillsyner och liknande, men idag ska alla kunna utföra alla arbetsuppgifter. På så sätt befinner sig utryckningspersonalen närmare de platser där olyckor sker och kan snabbare finnas på plats vid en incident och i många fall är ett snabbt agerande avgörande för skadeutvecklingen säger arbetsledare 1. Arbetsledare 1 menar att man på stationen har inställningen att om larmet går så har man redan misslyckats med sitt jobb, att inga olyckor ska behöva ske. Denna bredd medför att det finns mycket arbete som ska koordineras, planeras och utvärderas. Arbetsledare 2 menar att planering är deras största utmaning.

Styrkeledaren berättar att skolutbildningarna är högt prioriterat i arbetet, eftersom det kommer som ett önskemål från kommunen. Eftersom de har en skyldighet som tillsynsmyndighet är detta arbete också högt prioriterat, fortsätter han. Dock menar han att det brukar få plats i det kontinuerliga arbetet och att man inte behöver ta bort några andra arbetsuppgifter för att hinna med alla förebyggande åtgärder.

4.5.2 Målstyrning

Målen som är angivna i handlings- och verksamhetsplanen är enligt arbetsledare 1 inte formulerade som vad de avser göra i verksamheten, utan snarare vad de avser förändra. Han fortsätter att berätta att utifrån verksamhetsplanen tar styrkeledaren och arbetsledarna sedan fram en arbetsplan som anger mål som handlar om att klara av vissa

insatser samt kompetenser med avseende på tillsyner. Som exempel på hur ett sådant mål kan se ut anger styrkeledaren antalet tillsynsobjekt som uppfyller kraven på ett fungerande systematiskt brandskyddsarbete. Han tillägger också att målen tenderar att ändras när de går in i en ny mandatperiod och de politiker som styr verksamheten byts ut.

Arbetsledare 2 berättar att man inte alltid är noga med att förankra verksamhetsplanen bland de anställda. Styrkeledaren berättar att han går igenom målplanen med sin grupp i början på varje år och försöker bryta ner dem i mindre mål, hur gruppen ska arbeta under året. Han berättar också om arbetsplanerna och att dessa är tillgängliga för alla brandmän. Arbetsledare 2 berättar att det är en pågående process med arbetsplanerna och i nuläget ligger problemet i att ens få ut en arbetsplan till brandmännen. Han säger att det inte får bli för mycket papper heller, att man måste hålla det på en lagom nivå. Arbetsledare 1 lägger till att man måste hitta något som alla kan anamma. Styrkeledaren menar att han tror att målen uppfattas lite "flum-flum" men eftersom de inte ändras så mycket från år till år tror han ändå att de flesta är relativt medvetna om vilka mål som finns.

Arbetsledare 2 berättar att arbetsplanen är svårare att följa upp än verksamhetsplanen. Han berättar att det har påbörjats ett arbete med att förbättra uppföljning och kvalitetssäkring, men att detta inte är något som ännu har implementerats i någon större utsträckning. Styrkeledaren menar att det viktigaste är att målen är mätbara och att det är någonting som har blivit bättre från år till år, att det idag finns mätetal på de flesta målen. Även dokumentationen har blivit bättre och arbetsplanerna ser idag utseendemässigt likadana ut för alla styrkor förklarar han.

När vi frågar styrkeledaren om effekterna av det förebyggande arbetet, och hur man ska mäta dessa förklarar han att de sparar alla protokoll för framtiden och att man på så sätt kan mäta hur många procent som till exempel inte har ett fungerande systematiskt brandskyddsarbete (SBA) Arbetsledare 2 berättar att det är svårt att veta att det arbete som utförs på stationen är rätt. Han förklarar att det kan vara väldigt stora svängningar över åren i antal olyckor, och att det därför kan vara väldigt svårt att se vilka åtgärder som leder till vilka förändringar i olycksstatistiken.

4.5.3 Motivation och kontroll

Arbetsledare 2 berättar att alla bjuds in till att delta i arbetet med att utveckla verksamhetsplanen, och att han själva tycker att detta är intressant och en möjlighet som han brukar utnyttja. Vidare nämns att avsikten med verksamhetsplaner och arbetsplaner inte i första hand är att kontrollera, utan snarare att skapa en trygghet för att de anställda ska kunna veta vad som förväntas av dem samt att vara ett sätt att skapa en bättre förståelse för varför saker görs.

Styrkeledaren menar att brandmännen har ganska stora möjligheter att påverka saker i sitt arbete, främst genom att framföra åsikter under utvecklingssamtalen och möjligheten att själva välja vilka projekt de vill ägna sig åt. Arbetsledare 1 berättar att organisationen är väldigt decentraliserad och att det ges ansvar långt ut i organisationen. Arbetsledare 2 säger att det är utmanande och arbetsledare 1 menar att det kräver att man har förståelse för uppdraget. Styrkeledaren menar att brandmännens arbete är relativt fritt, men tillägger att det gäller den dagliga verksamheten på stationen. På uttryckningar är det mer direkt styrt, att man talar om vad som ska göras och prioriteras.

Styrkeledaren tror att brandmännen i första hand motiveras av att hjälpa andra, och att det är den grundläggande anledningen till att de valt att jobba som brandman. Han tror att alla som arbetar inom SBFF verkar för att det ska bli så små skador som möjligt när välturen är framme och att brandmännen därför ser att arbetet med tillsyner är relativt viktigt.

Styrkeledaren berättar att det på stationen tillämpas individuell lönesättning, där man kan belöna medarbetare som gör ett bra arbete. Han berättar att det finns en mall som alla som sätter löner jobbar efter och att kriterier som belönas bland annat är lyhördhet, självständighet och initiativförmåga, samt att vara ett gott föredöme för varumärket Södertörn. Han tillägger att de försöker att lämna feedback som ett annat sätt att belöna medarbetare som gör bra ifrån sig och att han personligen tycker att det är *”bättre att få höra att man gjort något bra än att man får 100 kr mer i månaden en gång om året.”*²⁴⁹ Han menar att det ena inte behöver utesluta det andra, men att det är viktigt att komma ihåg att tala om när någon har gjort något bra. Styrkeledaren säger att andra typer av bonussystem är något som diskuterats mycket, exempelvis att medarbetare skulle kunna

²⁴⁹ Intervju med styrkeledare, 25 april 2014

belönas med en summa pengar eller en resa vid årets slut, men att man inte har kommit längre än så i diskussionen.

4.6 Intervjuer med brandingenjörer

Dessa intervjuer genomfördes på ledningscentralen Lindvreten den 10 april i ett konferensrum.

4.6.1 Förebyggande verksamhet

Brandingenjör A börjar med att berätta att tillsynsverksamheten är någonting som de inom förbundet har lagkrav att göra, och att det då naturligtvis är en stor del av det förebyggande arbetet som SBFF utför. Hon berättar också att de sedan några år tillbaka ger ut tillstånd för att hantera brandfarlig vara. Förutom det lagstadgade arbetet de också med att informera och ge rådgivning till allmänheten och är ute på informationsinsatser till bostadsrättsföreningar samt arbetar mycket för äldresäkerhet. Hon säger att det är mycket annat också, men att det är tillsyn och rådgivning som är de stora bitarna.

4.6.2 Målstyrning

Brandingenjör A berättar att många av de mål som finns inom SBFF är väldigt blandade, både det operativa och lite förebyggande går in i samma mål. Hon berättar också att det finns ett problem med hur man ska mäta målen, att det som görs är väldigt subjektivt. Hon fortsätter att berätta att det som handlar om informationsinsatser och liknande är svårapporaterat, och att det egentligen bara görs i den mån att man berättar för sin närmsta chef vad man gjort. *“Man får ju berätta för sin närmaste chef, jag har gjort det här. Eller så kommer uppgiften från någon chef att ja, nu ska vi vara delaktiga i det här projektet, eller vi ska, ja, göra de här grejerna.”*²⁵⁰

När vi frågar om brandmännens medvetenhet om de olika målen som ställs på dem så berättar hon att *“Det varierar väldigt mycket, personligen så tycker jag att det borde vara, finnas en större medvetenhet.”*²⁵¹ Vidare är feedbacken till brandmännen på måluppfyllelsen något som behövs mer av, enligt brandingenjör A. Hon menar dock att det beror på hur gruppen, och dess styrkeledare fungerar. I samband med feedbacken

²⁵⁰ Intervju med brandingenjör A, 10 april 2014

²⁵¹ Ibid.

anser hon också att organisationen bör bli tydligare på vad som faktiskt är prioriterat, att man ska veta att man gör rätt saker.

I SBFF mäter de hur många tillsyner de gör, hur många tillståndsärenden de gjort, och sen utförs stickprov där 10 tillsynsprotokoll väljs ut och kontrolleras hur de ser ut språkligt, om det följer SBFF:s rutiner och liknande, berättar brandingenjör A. Brandingenjör B berättar att de inte något år lyckats göra alla tillsyner, något som han tycker är bedrövtligt: *“Vi går i taket om vi missar ett larm, men att vi inte gjorde, att vi bara gjorde 85 % av årets tillsyner, det är bara ett konstaterande. Det är ju inte heller något bra. Var det ditt hotell vi missade? Och vad betyder det för dig?”*²⁵² Han menar att man måste höja statusen på det förebyggande arbetet och skapa en förståelse för hur viktiga tekniska brandskyddssystem är.

Brandingenjör A berättar att utvärderingar sedan görs på stationsnivå av förbundets kommunrepresentanter och dessa består av kvalitativa beskrivningar över hur arbetet under året har gått. Det blir väldigt svårt att mäta effekterna av det förebyggande arbetet eftersom det är svårt att säga exakt vad som ger vilken effekt, menar hon. Om man tar målet att man ska minska egendomsskador och döda med en tredjedel till 2020, så är det uppnått redan från år 2012 och 2013, eftersom det varit så få händelser berättar hon. Hon menar dock att ingenting säger att det inte kommer öka i år igen, och det är väldigt svårt att se några trender. *“Allting är väldigt baserat på känsla, att nu har vi varit ute på ungdomsgårdarna och pratat. Nej vi har inga skolbränder heller, men berodde det på det här, eller berodde det på någonting annat?”*²⁵³

4.6.3 Motivation och kontroll

Hela SBFF:s organisation är uppbyggd så att brandmännen arbetar med förebyggande arbete under sin operativa tid, berättar brandingenjör A. Hon menar att om man vill så finns det väldigt mycket man kan påverka, och styra sina arbetsuppgifter mot det man själv är intresserad av och att det är en hög grad av självständighet.

Brandingenjör A tror att många väljer brandmannayrket för att de vill göra någon nytta, det som förr var det klassiska att åka ut och släcka bränder. Hon tror dock att när man inser att man faktiskt kan rädda människor genom att arbeta förebyggande så är även det

²⁵² Intervju med brandingenjör B, 10 april 2014

²⁵³ Intervju med brandingenjör A, 10 april 2014

en motivationsfaktor. Man måste känna att det man håller på med gör någon nytta, och att det man gör är bra, säger hon. På frågan om hur brandmännen ser på tillsynsarbetet svarar brandingenjör B följande: *“Alla har inte sett ljuset, alla kommer inte att se ljuset, väldigt många har sett ljuset. Men det är en process.”*²⁵⁴

4.7 Intervju med brandchef

Intervjun med brandchefen hölls den 8 april på Lindvreten i ett konferensrum.

4.7.1 Förebyggande verksamhet

Brandchefen berättar att det är vanligt att man har en speciell grupp brandmän som endast arbetar med tillsyner, och en annan grupp som bara åker på utryckningar. I SBFF är det dock så att de gör både och, med syftet att få en ökad förståelse för hur skyddet i ett hus är uppbyggt, för att ha med sig det när man kommer dit i en utryckningssituation. Han menar att man förhoppningsvis blir bättre insatsförberedd av det, istället för att ha så kallade orienteringsövningar där de lär sig hur områdena ser ut. Dessutom menar han att den mängden brandmän som måste finnas på plats för att ha en acceptabel beredskap inte är fullt sysselsatt om dagarna och att tillsyner är ett bra sätt att använda den tiden. För att underlätta för att få likvärdiga bedömningar, och att alla tillsynsutövare uppfattar fel på samma sätt, har de inom organisationen arbetat med ett tillsynskoncept. Det är en vägledning för den som gör tillsynen att bedöma hur allvarlig bristen är, och vad den ska få för påföljd. Det är framtaget för att kvalitetssäkra SBFF:s egen hantering.

Förutom tillsyner så uppger brandchefen att de arbetar väldigt brett inom kommunerna. Det kan vara allt ifrån fallolyckor till konsekvenser av större händelser, men de arbetar också med utbildningar för allmänheten. Som brandchefen uttrycker det *“vi har ju egentligen bara ansvar för den delen som ligger inom ramen för skydd mot olyckor, alltså den typen av lite mer omfattande händelser där det krävs ett hjälpbehov. Men vi försöker också att jobba med att få ut budskapet, för det står i lagstiftningen att man ska hjälpa den enskilde att ta sitt ansvar.”*²⁵⁵ Detta görs bland annat genom skolutbildningar, redan från förskolan, med uppföljningar i tvåan, femman och ibland i högstadiet.

²⁵⁴ Intervju med brandingenjör B, 10 april 2014

²⁵⁵ Intervju med brandchef, 8 april 2014

4.7.2 Målstyrning

Brandchefen menar att det finns ett problem med målens svårighetsgrad *“Ja, om vi tittar på det så har vi ju inte lyckats, så att de är ju uppenbarligen lite svårare än vad vi hade räknat med.”*²⁵⁶

När vi frågar hur medvetna brandmännen är om de olika målen i handlingsprogrammet svarar han följande *“Jag tror inte att det är en kioskvältare. Jag är inte säker på att alla läst det, och kanske inte heller har förstått det.”*²⁵⁷ Dessa mål bryts ner till årsvisa mål och brandchefen tror att även om alla inte är förtrogna med det som ligger bakom så förstår de flesta ändå att det är en arbetsuppgift som måste göras. Han menar exempelvis att om de inte gör de tillsyner som de har som målsättning uppstår två negativa aspekter. Den ena är att de inte gör det som de ska, det som lagen kräver av kommunen. Den andra är att han inte tror att brandmännen är införstådda med att om de inte gör sina tillsyner, kommer inte de pengar in som organisationen behöver för att täcka personalkostnader, material och liknande.

Ett problem inom den förebyggande verksamheten är hur man kan mäta sambandet mellan utförd åtgärd och effekt *“Alltså vi har väldigt små tal. Det blir minskningar vissa år, och då vill vi kanske tycka att ja, men det här har vi gjort, men det är inte säkert att det är så.”*²⁵⁸ Han tror dock att de genom en effektiv och tydlig tillsyn bidrar till att vissa saker inte händer.

Inom SBFF har de experimenterat med olika sätt att visualisera hur de ligger till med måluppfyllelse, men analyschefen som har gjort detta tidigare har slutat och de har inte riktigt kommit igång med det, säger brandchefen. De gör i nuläget exempelvis kvantitativa mätningar av hur många tillsyner som har utförts och även deras framkomsttider mäts, så att de ska komma på plats snabbare. Brandchefen berättar också att alla tillsyner ska kvalitetssäkras inom organisationen, hur de utförs. Den politiska församlingen gör inte detta, utan noterar bara antalet tillsyner uppger Brandchefen. Han hoppas att det finns utvecklingssamtal och liknande ute på stationerna, men är inte så säker på att det är så.

²⁵⁶ Intervju med brandchef, 8 april 2014

²⁵⁷ Ibid.

²⁵⁸ Ibid.

4.7.3 Motivation och kontroll

Brandchefen berättar att vissa brandmän är inblandade i arbetet med att ta fram handlingsprogrammet, men att han tror att brandmännen som en grupp inte tror att de är med och påverkar målen. Styrkeledarna gör upp arbetsplaner som brandmännen sedan arbetar efter och det är styrkeledarens ansvar att antalet tillsyner, antalet utbildningar och liknande blir utförda säger brandchefen.

*“Brandmän har ju av tradition sett blåljusen, röken, lågorna och olyckan som en motiverande faktor.”*²⁵⁹ Att brandmännen skulle lära sig om det förebyggande arbetet har varit väldigt kritiserat och man tyckte förut att det tog tid från andra, viktigare uppgifter, menar brandchefen. Däremot är det inte så ifrågasatt idag, som det en gång varit. Han fortsätter med att berätta att det finns säkert de som tycker att det kanske inte är så roligt, och att tiden kan användas bättre, men att väldigt många också tycker det är väldigt kul. Det är en bra arbetsuppgift att ha *“Jag menar, att gå och hänga på ett kvastskäft i en vagnhall, det är inte så utvecklande.”*²⁶⁰ Dessutom menar han att de yngre, de som gått utbildningen skydd mot olyckor, kanske inte tycker det är så kul att komma ut på en brandstation och inte använda sin kompetens. Han hoppas att brandmän idag tycker att det förebyggande arbetet är motiverande och att det är en uppgift som man gärna gör. Vidare berättar han att han mest kommer i kontakt med de som är positivt inställda och berättar vad en brandman från Södertälje sagt med ironi när han var nere på besök *“Det här är fan inte bra alltså. nu sitter vi här och diskuterar, vi har gjort tre tillsyner, det har vi inte gjort förut, då hade vi suttit och diskuterat sportresultat.”*²⁶¹ Han menar att det tyder på ett större intresse av det förebyggande arbete som man gör idag.

SBFF har arbetat med individuell lönesättning länge, i över 10 år säger brandchefen. Det togs emot väldigt illa när det kom, och var väldigt ifrågasatt och ledde till oändliga diskussioner om vad som ska ligga till grund och dylikt. Cheferna var inte heller mogna att ta ansvar för att sätta löner och använde därmed inte verktyget på rätt sätt, utan satte så små skillnader som möjligt för att slippa bli kritiserade. Idag är det stora skillnader mellan de som har högst och lägst lön men det beror oftast inte på att cheferna arbetat med verktyget utan är istället betingade på historiska skäl. Numera hör brandchefen fortfarande ganska negativa saker om den individuella lönesättningen, det finns ett

²⁵⁹ Intervju med brandchef, 8 april 2014

²⁶⁰ Ibid.

²⁶¹ Ibid.

ifrågasättande. Förr hade man lönegrader och löneklasser, och man klättrade som på en stege, och ökade sin lön så att de som jobbat längst också hade högre lön. Brandchefen berättar att han känner en viss oro för att tillsyner och annan förebyggande verksamhet inte är värt någonting i ett lönesamtal. Han menar att alla chefer inte förstår att det som är bra för organisationen ska vara bra för individen, och att många chefer går på det som är bäst för gruppen. De som anses vara bra gruppmedlemmar premieras då medan de som är ute och gör tillsyner och är flitiga kanske inte upplevs vara så mycket med gruppen och blir då missgynnade i lönesättningen istället för att få vad som är rättvist. *“Det har hänt, det vet jag.”*²⁶²

Brandchefen berättar också att det har funnits tankar på att införa ett annat bonussystem, där skiften i så fall skulle få en liten pott att dela på. Han förklarar att det inte kommit längre än att de i organisationen funderat på det, och att det ofta stupats på att det ska upplevas rättvist, och att detta är någonting som är väldigt svårt. Brandchefen menar att det nuvarande systemet är bra om det används på rätt sätt och att lönen bör avspegla den kompetens man har samt den arbetsprestation man gör. *“Man ska liksom inte kunna vara en medåkare bara, och inte bidra speciellt mycket, och ändå uppbära löneökningar som är lika stora eller ibland kanske till och med större, därför man räknar procent, än de som är yngre och jobbar mera. Det där sista är kontroversiellt kan jag säga.”*²⁶³

²⁶² Intervju med brandchef, 8 april 2014

²⁶³ Ibid.

5 Analys

I detta avsnitt presenteras del två och tre i vår analysmodell. Vi genomför en analys där vi kopplar vår empiri till valda teorier kring målstyrning och belyser skillnader och likheter. Därefter förklaras skillnaderna mellan empiri och teori utifrån teorier om meningsskapande.



5.1 Brandmannayrket och förebyggande verksamhet

Södertörns brandförsvarsförbund är en komplex organisation som är tvådelad och som består av den uttryckande delen av verksamheten såväl som den förebyggande.²⁶⁴ Dessa verksamheter skiljer sig avsevärt och präglas av helt olika faktorer. Den uttryckande verksamheten är av reaktiv karaktär och handlingar triggas av en utlösande faktor: en olycka och ett larm. Den förebyggande verksamheten är istället av proaktiv karaktär och består av ett kontinuerligt arbete där det inte finns en tydlig början och ett tydligt slut. Denna struktur medför att verksamheten är svårstyrd och det finns ingen självklar lösning på hur denna problematik bör hanteras.

Den uttryckande delen av verksamheten har traditionellt varit det som är centralt och det är där ledarskapet och styrformerna inom organisationen har sin bakgrund. De hierarkier som finns inom organisationen bygger på de strukturer och de roller som krävs för en effektiv uttryckningsverksamhet, men denna hierarki förblir densamma även inom den övriga verksamheten.²⁶⁵ Dock är det viktigt att inse att den förebyggande verksamheten är av en helt annan karaktär och därför bör också styrningen anpassas därefter.

Hittills har det enligt arbetsledare och styrkeledare inte varit nödvändigt med prioriteringar av det förebyggande arbetet, då man har ansett sig ha tid och utrymme att arbeta med alla de arbetsuppgifter och projekt som man har velat jobba med. Dock

²⁶⁴ Räddningsregion Stockholm län (2012)

²⁶⁵ Ibid.

uttrycks det från arbetsledarna att det är något som kan komma att förändras, och att det snart är dags att börja prioritera vilka uppdrag som man bör ägna sig åt.

5.2 Målstyrning

5.2.1 Målstyrning som styrmedel

Efter en genomgång av styrdokumenterna som reglerar verksamheten inom SBF är det tydligt att mål står i fokus och att det är något som är en central del av styrningen av verksamheten. På Södertörns brandförsvärsförbund finns en tydlig målhierarki där de nationella målen är väldigt övergripande för att sedan bli mer specifika på organisationsnivå, och ytterligare mer specifika på de lokala brandstationerna. På de högre nivåerna i organisationen ser vi en hög medvetenhet om vad målen innebär och vad som görs för att uppfylla dessa. Ju längre ned i organisationens hierarki vi har kommit är det dock desto mer oklart hur målstyrningen fungerar, och det uttrycks bland brandmännen en osäkerhet kring vilka mål som finns och det visas ett bristande intresse för styrdokument och målplaner.

Pihlgren och Svensson²⁶⁶ menar att målstyrningsarbetet bör kommuniceras på ett sådant sätt att det är lättbegripligt och att det är tydligt vad som är syftet med målstyrningen, vilket skiljer sig från hur det ser ut i verksamheten inom Södertörns brandförsvärsförbund. Det uttrycks av brandmännen att de inte riktigt har koll på vilka mål som finns, hur de följs upp och en del menar att målen främst är ett verktyg som ledningen ägnar sig åt. Här finns utrymme att diskutera huruvida anledningen till att målen inte har nått ut beror på sättet de kommuniceras eller om det beror på bristande intresse och motivation till att engagera sig i målstyrningen. Drucker²⁶⁷ menar att målstyrning är en process som bygger på mänskligt beteende och motivation och att företagets mål bör överensstämma med brandmännens personliga mål. Om man lyckas med att fastställa mål som medarbetarna tycker är viktiga och stämmer överens med deras bild av hur en effektiv verksamhet bedrivs kommer man också att vara framgångsrik med sin målstyrning. Här kan man utifrån Druckers resonemang argumentera för att man inte har lyckats fullt ut med att förena brandmännens personliga

²⁶⁶ Pihlgren, G. & Svensson, A. (1989)

²⁶⁷ Ur Rodgers, R. & Hunter, J.E. (1991)

mål med organisationens mål och att det är anledningen till att intresse för målstyrning är lågt.

Målstyrning beskrivs av Reif och Bassford²⁶⁸ som en styrteknik som syftar till att ge beslutsfattare och anställda på olika nivåer handlingsfrihet att välja medel för att uppfylla målen och ansvara själva för uppföljning. För att detta ska vara möjligt krävs mål som ger utrymme för lokal anpassning och alternativa vägar för att nå fram till målet. Dock är det viktigt att anpassa graden av frihet till den kompetens som beslutsfattare och anställda besitter, för att kunna ta tillvara på de möjligheter som målstyrningen erbjuder.²⁶⁹ Det är viktigt att matcha målstyrningen till den typ av ledarskap som tillämpas inom organisationen.²⁷⁰ Vi klassificerar ledarskapet inom SBFF som tillåtande och autokratiskt, vilket innebär att medarbetarna tillåts frihet att själva få välja medel för att uppnå målen men att målen i huvudsak bestäms av ledningen. Muczyk och Reinmann²⁷¹ menar att denna typ av ledarskap passar de organisationer där de anställda är kapabla att själva uppfylla målen, men att de inte är engagerade i beslutsfattande. Vidare är det en passande ledarskapsstil då det inte finns tid och utrymme för kontinuerlig övervakning och uppföljning av den löpande verksamheten. Det ideala ledarskapet är enligt Muczyk & Reinmann²⁷² tillåtande och demokratiskt, vilket innebär att medarbetarna tillåts frihet att själva välja hur de uppnår målen, samt att de involveras i målformulering och beslutsfattande. Denna typ av ledarskap kräver motiverade, kvalificerade och erfarna medarbetare och tillräckligt med tid för överenskommelse. Vi anser att det finns potentiella vinster att hämta från att röra sig mot ett mer demokratiskt ledarskap inom SBFF, så som spridning av intern kunskap, en högre grad av målkongruens och ökad motivation.

En systematisk nedbrytning av mål garanterar enligt Pihlgren och Svensson²⁷³ en viss målkongruens och minskar risken för suboptimering. Vår uppfattning är att det ges stor frihet i arbetet med att fastställa lokala arbetsplaner vilket gör att nedbrytningen från verksamhetsplansmål till arbetsplansmål kan skilja sig mycket mellan olika stationer. Det finns enligt de intervjuade en kommunrepresentant som ska fungera som en länk mellan

²⁶⁸ Reif, W. & Bassford, G. (1973)

²⁶⁹ Muczyk, J. & Reimann, B. (1989)

²⁷⁰ Ibid.

²⁷¹ Ibid.

²⁷² Ibid.

²⁷³ Pihlgren, G. & Svensson, A. (1989)

Lindvreten och stationerna, och denna länk anser vi är en viktig komponent för att säkerställa målkongruens och minimera risken för suboptimering. Dock förefaller det vara olika hur pass involverade kommunrepresentanterna är i de olika delarna av förbundet, och det är något som vi anser kan förtydligas.

Den kritik som i litteraturen riktas mot målstyrning som styrmedel består av att det finns svårigheter att tillämpa tekniken på ett fördelaktigt sätt inom offentlig verksamhet eftersom målen ofta är vaga och motstridiga, att ledningen inte självklart vill arbeta med målstyrning och att det är svårt att mäta och följa upp resultat.²⁷⁴ Denna kritik anser vi är befogad och särskilt inom den förebyggande delen av verksamheten inom SBFF. Målstyrning härstammar från början från den privata sektorn där det huvudsakliga målet är att generera vinst, vilket är ett tydligt mål som kan brytas ned i mindre delmål på ett strukturerat och lättbegripligt sätt.²⁷⁵ Här finns utrymme att diskutera huruvida målstyrning är det bästa sättet att styra verksamheten, om man verkligen kan ta del av de fördelar som metoden medför eller om målen förblir något som står i handlingsplaner men som i själva verket inte påverkar verksamheten i den utsträckning som är önskvärd. Frågor som bör beaktas är huruvida personalen är tillräckligt motiverade och intresserade för att engagera sig i målstyrningsarbetet och ifall politikerna tillräckligt kompetenta och insatta i den komplexa verksamheten för att kunna ta välgrundade beslut och utforma mål och handlingsplaner på ett tillfredsställande sätt. Eftersom lagen anger att målstyrning är den metod som ska användas är det dock inget alternativ att avveckla målstyrning för tillfället men vi anser att man bör vara medveten om metodens svagheter och vidta åtgärder för att förbättra användningen av målstyrningen och även komplettera med andra metoder för att styra verksamheten så som detaljstyrning och attitydpåverkan.

5.2.2 Målformuleringsfasen

Målformuleringsfasen är den grundläggande processen i ett målstyrningsprogram men enligt Pihlgren och Svensson²⁷⁶ är det inte en lätt uppgift. Målformulering försvåras ytterligare i en verksamhet som räddningstjänsten där de övergripande målen är flera, ofta vaga och ibland även motstridiga. I handlingsprogrammet för SBFF anges exempelvis två etappmål som innebär att man fram till 2020 ska minska antalet döda och svårt

²⁷⁴ Rombach, B. (1991)

²⁷⁵ Ibid.

²⁷⁶ Pihlgren, G. & Svensson, A. (1989)

skadade med en tredjedel samt att man ska minska antalet bränder i byggnader med en tredjedel.²⁷⁷ Detta till skillnad från ett privat företag där det huvudsakliga målet med verksamheten är att generera ett ekonomiskt överskott. För att hantera de problem som kan uppstå i målformuleringsfasen är det enligt målstyrningslitteraturen²⁷⁸ viktigt att alla engageras i målformuleringsprocessen och att det hålls en levande dialog kring mål och måluppfyllelse. I SBFF bjuds alla in att delta i arbetet med verksamhetsplaner och styrkeledaren anger att denne till viss del rådgör med brandmännen i målformuleringsfasen. Dock förefaller detta vara en möjlighet som inte utnyttjas fullt ut och som kan förbättras. Det förekommer också en osäkerhet kring huruvida de åsikter som förs fram verkligen når ut.

Pihlgren och Svensson²⁷⁹ menar att bra mål bör vara realistiska, vara utmanande, vara tydliga, måluppfyllelsen ska kunna mätas och det ska framgå när målet är uppnått. Dessa kriterier är svåra att uppfylla inom det förebyggande arbetet på SBFF eftersom det finns begränsad kännedom om sambandet mellan vidtagna åtgärder och utfallet. Det är tydligt från intervjuerna att det är svårt att se ett samband. Många effekter av det förebyggande arbetet är märkbara först på lång sikt och det finns även externa faktorer som påverkar utfallet, vilket innebär att realistiska, utmanande och mätbara mål blir svåra att sätta då man inte vet exakt om det som har gjorts har samband med utfallet. I intervjuerna framgår att det görs analysarbete för att undersöka detta men det är något som är under utveckling och som främst utförs på ledningsnivå. De som tillfrågats i studien är dock överens om att det förebyggande arbetet känns meningsfullt och att det har en viss effekt på olycksstatistiken. Eftersom det inte är möjligt att sätta tydliga och mätbara mål inom räddningstjänsten i samma utsträckning som inom privat sektor kan man diskutera alternativa sätt att använda målstyrningen som verktyg, och man bör vara medveten om denna problematik. Pihlgren och Svensson²⁸⁰ föreslår en ökad användning av kvalitativa mått medan Hofstede²⁸¹ föreslår en mer tydlig hierarki där ledningen sätter tydliga mål

²⁷⁷ Södertörns brandförsvärsförbund. Handlingsprogram enligt lag om skydd mot olyckor <http://www.sbff.se/upload/Dokument/Styrdokument/Handlingsprogram%202011-2014.pdf> Hämtad 2014-08-15

²⁷⁸ Se exempelvis Pihlgren, G. & Svensson, A. (1989), Rodgers, R. & Hunter, J.E. (1991)

²⁷⁹ Pihlgren, G. & Svensson, A. (1989)

²⁸⁰ Ibid.

²⁸¹ Hofstede, G. (1981)

som övriga chefer längre ned i organisationen kan använda som referenspunkt i sitt målarbete.

En meningsskiljaktighet som vi har identifierat är hur pass utmanande målen uppfattas inom organisationen. På högre nivåer har man höga ambitioner och utmanande mål, som man inte alltid lyckas med att uppnå, men på lägre nivåer verkar det finnas en större försiktighet i att fastställa mål som innebär en utmaning. De brandmän som intervjuats anser att målen inte är särskilt svåra och att de uppfyller sina mål, medan brandchefen menar det motsatta.

Pihlgren och Svensson²⁸² beskriver att det i offentliga organisationer ofta finns en risk för att vaga mål ger stort utrymme för tolkningar och att uppfattningarna av dessa mål starkt kan gå isär. Detta är något som identifierats som en risk inom SBFF då målen i handlingsprogram och verksamhetsplaner är vagt formulerade och förebyggande arbete är något som innebär väldigt olika saker för olika individer. Exempelvis så är det på de högre nivåerna inom organisationen främst tillsyner som nämns i fråga om förebyggande arbete, medan det på lägre nivåer mer refereras till säkerhetsutbildningar och informationskampanjer. Att garantera säkerhet och att minska antalet olyckor är en uppgift som kan uppfyllas på många olika sätt samtidigt som det är svårt att veta vilken effekt det arbete som har lagts ned har gjort. Här uppstår en situation där det krävs en balans mellan vaga och specifika mål som är kopplade till nyckeltal om det ska gå att specifikt följa upp utfallet.

I SBFF:s verksamhetsplan anges nyckeltal till de olika målen, men de är väldigt vagt formulerade. De är formulerade som att nöjd kund-index (NKI) ska öka, energiförbrukning minska och liknande. Detta innebär att om NKI ökar väldigt mycket ett år, är det svårt att efterleva detta följande år. Vi anser att man borde sätta tydligare mål, exempelvis att NKI ska uppnå minst 70 % för att undvika problematik kring detta.

Pihlgren och Svensson²⁸³ menar också att det är lättare att mäta och följa upp kvantitativa mål eftersom det kan mätas på ett objektiva sätt, men att kvalitativa mål är mer lämpliga som värdeomätare i offentlig tjänsteverksamhet. Kvalitativa mål bör därför få större utrymme när det gäller det förebyggande arbetet och nyckeltal som är förknippade med

²⁸² Pihlgren, G. & Svensson, A. (1989)

²⁸³ Ibid.

dessa bör fastställas. Det kan också argumenteras för att kvantitativa mål är av värde då dessa är lättare att tolka och förstå och skulle kunna bidra till en ökad målmedvetenhet inom organisationen.

5.2.3 Motivation och kontroll

Reif och Bassford²⁸⁴ menar att det är viktigt att de anställda får vara med i arbetet med att fastställa verksamhetsmålen och att detta möjliggör ett ledarskap som skapar goda förutsättningar för medarbetarna att själva göra ett bra jobb. Det framgår i intervjuerna att brandmännen får möjlighet att påverka detta genom inbjudningar till workshops för att ta fram nya verksamhetsplaner. Brandchefen tror dock att brandmännen trots detta inte känner att de som en grupp kan påverka. Det finns även andra sätt för brandmännen att påverka sitt arbete. Styrkeledaren, brandmännen och brandingenjörerna beskriver detta som möjligheten att välja vilka projekt de vill ägna sig åt. Att det råder frihet under ansvar inom organisationen är någonting som alla intervjuade verkar vara överens om. Styrkeledaren berättar också att utvecklingssamtalen ger brandmännen möjlighet att kunna framföra sina åsikter. Här kan diskuteras huruvida en hög delaktighet i målformuleringen är önskvärd inom organisationen eller om det skulle innebära en allt för svårstyrd verksamhet eftersom det är en stor och komplex organisation som innefattar många olika åsikter och viljor. Dessutom skiljer sig kompetensnivån och intresset för att vara med att påverka åt, vilket kan tala för en mer hierarkisk och tydligare styrning. Vi anser dock att brandmännens åsikter bör lyftas fram mer och att det finns vinster att hämta i en ökad kunskapsspridning eftersom det är brandmännen som arbetar närmast verkligheten och besitter viktig kunskap gällande vad som bidrar till en effektiv verksamhet.

Vi ser inom Södertörns brandförsvarsförbund likheter med trustmodellen som Le Grand²⁸⁵ beskriver och den går inte ut på att styra de anställda, utan att man istället litar på att de anställda gör rätt saker. Förespråkare för denna modell menar att man inte ska använda prestationsmätt inom organisationen, vilket skulle innebära att det inte alls är bra att ha verksamhetsplaner som enligt målstyrningslitteraturen är en central del av målstyrning. Arbetsledarna säger att avsikten med verksamhetsplaner och arbetsplaner inte i första hand är att kontrollera, utan istället att skapa en trygghet för de anställda att

²⁸⁴ Reif, W. & Bassford, G. (1973)

²⁸⁵ Le Grand, J. (2010)

de ska kunna veta vad som förväntas av dem samt att skapa en bättre förståelse genom organisationen för varför saker görs, vilket tyder på att man agerar i linje med Le Grands trustmodell.

För att uppnå en effektiv implementering av målstyrning är det enligt Muczyk & Reinmann²⁸⁶ viktigt att man matchar ledarskapsstilen i organisationen med utformningen av målstyrning. Vidare menar Koontz & O'Donnell²⁸⁷ att ledningens ansvar bland annat är att kontrollera de anställda, vilket både går emot trustmodellen och det arbetsledarna säger om att deras avsikt inte är att kontrollera de anställda. De anställda känner sig inte heller kontrollerade i sitt dagliga arbete.

Utifrån Le Grands²⁸⁸ definitioner är brandmännen så kallade knights. När vi frågar vad som motiverar brandmännen svarar nämligen alla att det är att hjälpa tredje man. Även sammanhållningen i gruppen och den frihet vi tidigare nämnt är saker som brandmännen själva berättar att de uppskattar. Brandmännen nämner ingenting om det förebyggande arbetet i samtalen om motivation, och när de pratar om tillsyner får vi uppfattningen att de tycker att det är ett tråkigt och svårt uppdrag. De verkar inte helt bekväma med tillsynsarbetet eftersom de inte har så stor kunskap om det. Brandingenjörerna och styrkeledaren menar att om man bara kan se hur viktigt detta arbete är, och att man faktiskt räddar liv genom förebyggande arbete också, så kommer även detta att vara motiverande. Brandchefen hoppas att brandmännen redan fått denna insikt och att de tycker det förebyggande arbetet är motiverande redan. Vårt empiriska material visar att brandmännen idag är drivna av yttre motivation när det gäller det förebyggande arbetet, att de gör ett visst antal tillsyner och skolutbildningar för att de måste. Om man kan förvandla denna yttre motivation till en inre motivation, genom att få brandmännen att förstå vikten av det förebyggande arbetet, kommer de enligt Gagné och Deci²⁸⁹ visa större måluppfyllelse och detta skulle alltså leda till ett säkrare samhälle.

Att individuell lönesättning är någonting som är svårt i praktiken är någonting som både brandchefen och brandmännen berättar. Styrkeledaren berättar att det finns förutbestämda mallar som man jobbar utefter och nämner ingenting om problematiken. Brandchefen menar att löneskillnaderna mellan brandmännen idag inte beror på att

²⁸⁶Muczyk, J. & Reimann, B. (1989)

²⁸⁷ Ur Dalton, G.W. (1971)

²⁸⁸ Le Grand, J. (2010)

²⁸⁹ Gagné, M. & Deci, E. L. (2005)

styrkeledarna använt verktyget på rätt sätt. Alla är dock överens om att det är ett väldigt bra belöningsystem om det kan användas på rätt sätt, något som går emot vad förespråkare för trustmodellen ofta säger, att yttre motivation driver ut den inre.²⁹⁰ Alternativa incitamentssystem som nämns under intervjuerna är någon typ av bonussystem. Både brandchefen och styrkeledaren berättar att det funnits tankar på att införa ett bonussystem men att det inte blivit något eftersom det varit för svårt att göra det tillräckligt rättvist. Detta är inte någonting som brandmännen verkar medvetna om och åsikterna skiljer sig något åt angående vad de tycker om alternativa belöningsystem. En del brandmän tycker att det hade varit trevligt med någon typ av morot, medan en del anser att det är för mycket prat om pengar och löner. De flesta verkar dock tycka att en klapp på axeln är tillräckligt, och det stämmer väl överens med teorierna om inre motivation.

5.2.4 Uppföljningsfasen

Enligt Muczyk och Reinmann²⁹¹ handlar målstyrning lika mycket om att fastställa mål som att implementera och följa upp dessa. Kontroll uppnås genom att se över måluppfyllelse, reflektera över resultatet och vidta åtgärder vid avvikelser. Dock är vägen fram till måluppfyllelse upp till de anställda att själva bestämma över.²⁹² Vår empiri tyder på att det inom Södertörns brandförsvarsförbund finns brister i uppföljningsarbetet och det är något som både arbetsledare och brandmän påpekar. Det nämns att det görs tertialuppföljning där utfall jämförs med på förhand bestämda nyckeltal, men att den inte alltid förekommer på lokal nivå. Den lokala uppföljningen består främst av utvecklingssamtal mellan styrkeledare och brandmän, där bland annat måluppfyllelse tas upp. Pihlgren och Svensson²⁹³ menar att snabb återföring är avgörande för motivation och arbetstillfredsställelse. I fråga om motivation verkar brandmännen i första hand hänvisa till möjligheten att hjälpa tredje man och göra en insats för verksamheten och det är därmed också diskuterbart hur pass mycket påverkan en utvecklad målstyrning och feedback skulle ha inom SBF eller om motivationen förblir densamma oavsett hur väl återkoppling och feedback fungerar. Vårt empiriska material tyder på att denna faktor skiljer sig åt mellan individer då det hos några av intervjupersonerna uttrycks en önskan

²⁹⁰ Le Grand, J. (2010)

²⁹¹ Muczyk, J. & Reimann, B. (1989)

²⁹² Ibid.

²⁹³ Pihlgren, G. & Svensson, A. (1989)

om en bättre och mer tydlig feedback på deras arbete medan andra menar att de inte bryr sig särskilt mycket. Att det förekommer en önskan om en utvecklad återkoppling tyder på att det i linje med vad litteraturen menar finns förbättringsutrymme inom återkoppling på arbetet. Att en tydlig och kontinuerlig feedback ges skulle därmed kunna bidra till en ökad motivation hos de anställda och ett arbetsklimat där egna initiativ och utveckling uppmuntras.²⁹⁴

5.2.5 Utvärdering

Utvärdering beskrivs av Ekonomistyrningsverket²⁹⁵ som en “noggrann efterhandsbedömning”, vilket innebär att i efterhand upptäcka, kartlägga och bedöma olika åtgärders resultat i syfte att uppnå en ökad självkänedom och bättre grundade beslut. Efter en genomgång av empirin framgår det att SBFF inte utför någon sådan utvärdering. Brandingenjör A berättar visserligen om utvärderingar som görs, men egentligen är det uppföljningar som hon pratar om. Nämligen kvalitativa beskrivningar av hur arbetet har gått. Vid våra intervjuer är alla överens om att det är väldigt svårt att mäta effekterna av det förebyggande arbetet, precis som teorierna beskriver. Vi upplever det också som att det finns lite förvirring kring begreppen kring uppföljningar och utvärderingar.

Vi menar att trots att det är svårt att mäta effekterna borde man inte utesluta ett försök till detta. Vedung²⁹⁶ tar upp ett antal modeller som man kan använda sig av vid utvärdering. Den enklaste utvärderingsmodellen som beskrivs är den som mest liknar den som finns idag inom SBFF. Den benämns som måluppfyllelsemodellen och innebär att man svarar på två frågor: Stämmer resultaten överens med målangivelsen? Och beror det i så fall på insatsen? Vår uppfattning är att man inom SBFF främst svarar på den första frågan, i den mån uppföljning görs. Att de inte kan svara på den andra frågan är på grund av problemen som upplevs med att härleda nettoeffekten. Vidare menar Vedung²⁹⁷ att man inte enbart bör utvärdera det som faller inom ramarna inom de angivna målen, utan att man också bör ta hänsyn till de bieffekter som uppstår. Detta görs i bieffektsmodellen som är en utökad variant av måluppfyllelsemodellen och dessa bieffekter kan vara såväl positiva som negativa.

²⁹⁴ Reif, W. & Bassford, G. (1973)

²⁹⁵ Nilsson, K. & Widell, L. (2006)

²⁹⁶ Vedung, E. (2002)

²⁹⁷ Ibid.

Ytterligare en metod som Vedung²⁹⁸ föreslår och som vi anser är relevant för att utvärdera det förebyggande arbetet är en brukarorienterad utvärdering som utgår från kundens perspektiv. I detta fall består räddningstjänstens "kunder" av exempelvis kommunens invånare, de objekt som är föremål för tillsyner och de personer som deltar i brandsäkerhetsutbildningar. Här baseras utvärderingen på brukarnas förväntningar och huvudfrågan är om tjänstekvaliteten lever upp till dessa förväntningar. Lämpliga nyckeltal är här exempelvis kundnöjdhet och kundlojalitet. Detta är någonting som görs inom SBFF med sitt nöjd-kundindex som vi redan nämnt, men vi ser möjligheter till att utveckling även här. Dock poängterar Vedung²⁹⁹ att denna modell inte bör vara den enda typen av utvärdering, utan bör ses som ett komplement till övriga modeller.³⁰⁰

5.3 Tolkning av skillnaderna utifrån meningsskapande

Vår insamlade empiri visar att det finns tydliga skillnader i hur man ser på saker i sitt arbete inom organisationen. Exempelvis finns det meningsskiljaktigheter kring vilka typer av arbetsuppgifter som bör prioriteras, vad som är en effektiv verksamhet och huruvida man kan påverka saker i sitt arbete. De skillnader som finns är främst mellan olika nivåer och yrkesgrupper inom organisationen, men till viss del är det också en fråga om generation och utbildningsbakgrund. För att analysera detta har vi valt att förklara skillnaderna utifrån teoribildningen meningsskapande, som menar att var och en har sin egen referensram utifrån vilken denne tolkar en händelse och tilldelar den mening.³⁰¹ Inom en organisation som Södertörns brandförsvarsförbund är det naturligt att det finns olika uppfattningar om verksamheten då det är en stor och komplex organisation, och medarbetare på olika nivåer inom organisationer har olika bakgrund, olika nivåer av utbildning och olika anledningar till varför man sökt sig till branschen. Utifrån sin bakgrund och sina erfarenheter bildar en individ sin referensram vilken denne använder för att tolka saker och skapa mening i sin vardag.

Ett område där vi har uppfattat en tydlig skillnad i fråga om meningsskapande är just den förebyggande delen av verksamheten. När vi pratar med ledningen om förebyggande

²⁹⁸ Vedung, E. (2002)

²⁹⁹ Ibid.

³⁰⁰ Ibid.

³⁰¹ Weick, K. E. (1995)

arbete refereras det främst till tillsynsarbetet som den viktigaste delen, medan brandmännen istället främst berättar om utbildningar och informationsarbete. Denna skillnad anser vi beror på att man ser på det förebyggande arbetet med olika ögon och ur olika perspektiv. Ledningen som har mer kunskap och erfarenhet inom området ser tillsynsarbetet som en viktig del av verksamheten, medan det för brandmännen verkar kännas som något mer påtvingat. Detta medför att man tilldelar projektet olika mening, och därför känner annorlunda inför uppdraget. Vi tror också att tillsynsarbetet inte stämmer lika väl in på den traditionella bilden av en brandman som en hjälte som rycker ut och hjälper andra. I en roll som tillsynsförrättare är en brandman istället någon som kommer ut och inspekterar, påpekar brister och i vissa fall även tvingar tillsynsobjektet att ändra på saker. Däremot tror vi att utbildningsverksamheten och informationskampanjer fortfarande till viss del stämmer in på hjältebilden av en brandman då detta arbete mer tydligt handlar om att hjälpa andra och brandmännen berättar att de känner sig uppskattade ute i samhället.

Weick³⁰² menar att en organisation bör vara medveten om att det finns meningsskillnader i organisationen och använda sig av meningsskapande för att likrikta och styra handlingar och beteende hos dess medlemmar. Detta kan göras genom att utforma gemensamma manualer, rutiner och värdegrunder som anger hur en situation bör tolkas. I och med utformningen av detta kan man fastställa vad organisationen är, vad den är bra på, vad den gör dåligt, vilka utmaningar den möter och hur den borde agera för att lösa dessa. Detta får inte stanna i styrdokumentet för att sedan glömmas bort. Det bör bli en central del i kommunikationen och något som alla medarbetare, på alla nivåer, är medvetna om och jobbar efter, vilket är i enlighet med det resonemang som Rodgers och Hunter³⁰³ för kring målstyrning. Det är viktigt att alla har rätt att uttrycka sin åsikt i utformningen av denna referensram, och att alla accepterar den. Här bör också tilläggas att detta inte bara innefattar mål och styrdokument, utan attityder, normer och värderingar är också viktiga aspekter att ta i beaktning. Pihlgren och Svensson³⁰⁴ menar att man genom en attitydpåverkan kan aktivera slumrande drivkrafter hos medarbetaren för att skapa mening.

³⁰² Weick, K. E. (1995)

³⁰³ Rodgers, R. & Hunter, J.E. (1991)

³⁰⁴ Pihlgren, G. & Svensson, A. (1989)

6 Slutsats

I detta kapitel besvaras studiens syfte, som är att beskriva och förstå hur man styr den förebyggande verksamheten inom räddningstjänsten, samt att ge förslag till utveckling av målstyrning inom den förebyggande verksamheten. Denna slutsats grundas på analysen i föregående avsnitt och den kommer att mynna ut i rekommendationer till fallorganisationen i efterföljande avsnitt.

Våra slutsatser av denna studie är att den kritik som framförs mot målstyrning som koncept till viss del är befogad och vi ser därför möjligheter till att förbättra styrningen av det förebyggande arbetet inom SBF. Verksamhetsmålen är vaga och tvetydiga, effekter och måluppfyllelse är svåra att mäta och belöningssystemen utnyttjas inte fullt ut, vilket innebär att en tillfredsställande tillämpning av målstyrning försvåras.

Det framgår att brandmännen är osäkra på hur målen ser ut i organisationen. Självklart vet de varför de är där, nämligen att rädda liv, men längre ner i målnedbrytningen tappas intresset. Detta medför att när man ger brandmännen den handlingsfrihet som målstyrning innebär, är det inte alls säkert att de gör rätt saker. Vi anser att det är bra att brandmännen har denna handlingsfrihet, men om man kan matcha ledarskapsstilen i organisationen med utformningen av målstyrning kan man få en effektivare implementering av målstyrning.³⁰⁵

Vidare konstaterar vi att det finns svårigheter i målformuleringsfasen. Dessa består främst av två saker. För det första framgår det tydligt att brandmännen får möjlighet att vara engagerade i processen med målformulering, men att de inte är fullständigt medvetna om det. För det andra är det svårt att sätta mål som ska kunna mätas och som tydligt framgår när de uppfylls kopplade till det förebyggande arbetet. Om man kan uppmärksamma möjligheten att få vara med i målformuleringen, och samtidigt hitta mål som lättare kan mätas, anser vi att det finns stora vinster att hämta. Man får inte heller vara försiktig med att sätta kvalitativa mål, vilket de är dagsläget. Många av målen i SBF:s arbetsplaner är av kvantitativ karaktär men ofta är de kvalitativa målen en bättre

³⁰⁵ Muczyk, J. & Reimann, B. (1989)

värde­mätare, även om dessa är lite svårare att utvärdera på ett bra sätt. Vi ser även en försiktighet i målformuleringen på de lägre nivåerna, vilket innebär att brandmännen inte får någon utmaning och detta anser vi kan påverka motivation och maximerandet av måluppfyllelsen. En annan aspekt som är viktig att fundera över gällande motivationen är att det framgår rätt snabbt att det förebyggande arbetet ses på väldigt olika sätt i organisationen och det är viktigt att alla blir medvetna om hur viktigt detta arbete faktiskt är, att man ser till att brandmännen blir drivna av en inre motivation även vid detta arbete för att i slutändan uppnå ett säkrare samhälle.

Uppföljningen inom SBFF är ett område som vi ser kan förbättras för att ytterligare höja motivationen. I dagsläget finns brister i form av att uppföljningar inte alltid görs på lokal nivå, men också att brandmännen inte känner att de får tillräcklig feedback på deras arbete och de uttrycker en önskan av att bli sedda och få erkännande. En ökad feedback skulle antagligen leda till en större känsla av delaktighet och således också större måluppfyllelse. Vi anser dock inte att ett utökat incitamentssystem i form av bonussystem eller liknande krävs i SBFF och att det snarare skulle kunna vara skadligt och förstöra den inre motivationen. Vidare är utvärderingen också något som SBFF bör fundera över. I nuläget ser vi inte att utvärdering görs och att det stannar i uppföljningsfasen. Vi är medvetna om att utvärdering av förebyggande arbete är en svår uppgift men vi anser att det är värt att göra ett försök. Om man kan hitta ett sätt att identifiera nettoeffekter och bieffekter kommer det vara tydligare vilka mål som leder till vad och det blir lättare för alla inom organisationen att arbeta i samma riktning.

Många av svårigheterna med målstyrningen inom SBFF menar vi beror på att det finns tydliga skillnader i de anställdas perspektiv och hur de ser på saker i sitt arbete. Det finns skillnader i åsikter angående vilka arbetsuppgifter som bör prioriteras och även kring hur man ser på det förebyggande arbetet. Om man kan förena de anställdas perspektiv, såväl brandmän som ledningspersonal, och bilda en gemensam referensram så att alla ser på verksamheten på liknande sätt och inser vikten av det förebyggande arbetet finns en potential för att öka brandmännens motivation. De kommer att se att de faktiskt gör en skillnad för tredje man, även i denna typ av arbete.

Vårt kunskapsbidrag med denna studie gäller alltså tillämpningen av målstyrning som styrteknik inom räddningstjänsten och särskilt fokus har riktats mot den förebyggande delen av verksamheten. Vi kom fram till att det finns en begränsad kännedom och intresse

för mål på de lägre nivåerna inom organisationen, att det finns brister i uppföljningsarbetet och att det finns olika sätt att se på förebyggande arbete mellan de anställda på olika nivåer. Detta riskerar i sin tur att medföra negativa konsekvenser med avseende på brandmännens motivation och att belysa dessa förbättringsmöjligheter är viktigt för att lösa den problematik som diskuteras i uppsatsens inledning. Om organisationen tar till sig dessa förbättringsförslag så kommer deras säkerhetsarbete att bli effektivare och på längre sikt kommer detta sannolikt att leda till minskade kostnader för samhället och att färre skadas till följd av bränder och olyckor. Vidare är vår ambition att lyfta en diskussion och skapa ett underlag för vidare forskning inom området för styrning av förebyggande arbete, då detta är en viktig del i arbetet med att uppnå ett säkrare samhälle.

7 Rekommendationer

Som ett sista steg i vår analysmodell har vi i detta avsnitt tagit fram några rekommendationer för SBFF:s fortsatta arbete med målstyrning. Dessa är baserade på slutsatserna i föregående avsnitt.

Först och främst anser vi att det är viktigt att styrdokument och mål kommuniceras på ett lättbegripligt och tydligt sätt så att det når ut till alla i hela organisationen. Det bör här även framgå vad som är syftet med målstyrningen och vad man vill uppnå. Om målarbetet känns allt för krångligt är det lätt att det resulterar i fina ord som stannar i dokumenten men som sedan inte efterlevs i verksamheten.

För att matcha ledarskapsstilen till målstyrningen bör man få brandmännen att förstå att de kan vara delaktiga i målformuleringsprocessen. Detta kommer bidra till ett skift från ett mer autokratiskt till ett demokratiskt tillåtande ledarskap³⁰⁶, som tar tillvara på intern kunskap vilket i sin tur leder till en högre grad av målkongruens. Vi anser att detta också kommer leda till positiva effekter när det gäller deras osäkerhet i vilka mål som finns, vilket kommer bidra till ett ökat intresse för att hålla sig uppdaterad. Är man med och sätter målen så vet man också vilka de är. SBFF kan exempelvis försöka att sprida informationen om de workshops som hålls genom att helt enkelt prata mer om dem med de olika anställda. Vi tror att om man endast mejlar ut information så hamnar det rätt fort i skräpposten och glöms bort. Ett ytterligare sätt att ta tillvara på intern kunskap inom organisationen kan göras genom någon form av förslagslåda där vem som helst i organisationen kan lämna in idéer och förbättringsförslag. Det kan antingen bestå av en helt vanlig låda, eller så kan man använda sig av ett interaktivt verktyg där alla kan ta del av dessa förslag. Detta kan självklart göras anonymt om man skulle vilja det.

Vi anser även att de i SBFF kan införa fler kvalitativa mål i arbetsplanerna, för att skapa en större utmaning till brandmännen och på så vis öka motivation och engagemang. I nuläget är målen utformade som att utföra ett visst antal tillsyner, att göra en viss kompetensprovning eller en utbildning. Vi menar inte att de ska ta bort dessa eftersom de är viktiga, men de kan lägga till mål som exempelvis att de ska hjälpa tillsynsobjekten att uppnå en så hög kvalitet som möjligt, eller att skolutbildningarna ska hålla en hög kvalitet. Om SBFF fortsatt ska arbeta med det arbetssätt som idag präglar verksamheten, att alla ska arbeta med allt, tror vi att det

³⁰⁶ Muczyk, J. & Reimann, B. (1989)

kan vara bra med en kompetenshöjning för att säkerställa god kvalitet av tillsynsverksamheten. Vi har från brandmännens sida fått en uppfattning av att tillsynsarb etet kan kännas svårt och komplicerat, och tror därför att en satsning på vidareutbildning skulle bidra till att motivera brandmännen. Vi tror att utbildning kan göra att de känner sig mer bekväma i rollen som tillsynsförrättare och att de då också skulle känna ett större engagemang inför detta uppdrag. Om brandmännen inser att tillsyner handlar om att hjälpa andra att rädda liv tror vi också att det gynnar deras inre motivation.

Vi tror att det i fråga om vad som bör prioriteras är viktigt att från ledningens sida klargöra förväntningarna för att uppnå kongruens inom organisationen. Vi har fått uppfattningen att det främst är ledningen som ägnar sig åt analysarbete och som har en övergripande vetskap om vilka åtgärder som får önskad effekt. I nuläget sker en anpassning av verksamheten utefter lokala förutsättningar. Självklart ska detta vara möjligt men vi tror att ett mer likartat arbete med förebyggande arbete i framtiden kommer att underlätta den fortsatta analysen eftersom man då kan göra en jämförelse mellan kommunerna. Med detta menas att man utför vissa åtgärder i flera kommuner, för att sedan jämföra effekterna. Även om det fortfarande kommer finnas bieffekter som antagligen skiljer sig åt mellan kommunerna, ser vi ändå att det är bättre att göra någon form av utvärdering, än ingen alls. Detta kommer också att skapa en större förståelse bland medarbetarna för vikten av det förebyggande arbetet.

8 Fortsatt forskning

I detta avsnitt presenterar vi förslag på ämnen som vi anser skulle vara intressant för vidare forskning.

Vi har genomfört vår fallstudie på Södertörns brandförsvarsförbund, en räddningstjänst som är unik i sättet de arbetar med förebyggande verksamhet och tillsyner eftersom alla arbetar med alla uppgifter. Vi anser att det skulle vara intressant att utöka denna studie till en annan räddningstjänst, där de har en särskild avdelning som bara arbetar med denna typ av förebyggande uppgifter, och göra en jämförelse mellan de olika typerna av räddningstjänst.

Som vi nämner flertalet gånger i denna studie finns stora problem med hur man utvärderar förebyggande arbete. Detta är ytterligare någonting som vi anser skulle vara intressant att gå vidare med för en djupare undersökning, antingen inom räddningstjänsten eller genom att göra en jämförande studie med en annan verksamhet som exempelvis friskvården, där man också arbetar med ett förebyggande arbetssätt där samma problematik med begränsad vetskap om samband mellan åtgärder och utfall förekommer.

9 Referenser

- Alvesson, M. & Sköldbberg, K. (1994) *Tolkning och Reflektion*. Lund: Studentlitteratur
- Alvesson, M. & Sköldbberg, K. (2008) *Tolkning och Reflektion*. Lund: Studentlitteratur
- Anthony, R. N. (1965) *Planning and Control Systems: A Framework for Analysis*. Boston: Division of Research, Graduate School of Business, Harvard University
- Berg, B. L. (2004) *Qualitative research methods for the social sciences*. Boston: Pearson
- Boyne, G. (2002) Public and private management: What's the difference? *Journal of Management Studies*, 39 (1): 97-122
- Bryman, A. & Bell, E. (2011) *Business Research Methods*. New York: Oxford University Press
- Bryman, A. (2007) *Samhällsvetenskapliga metoder*. Malmö: Liber
- Bryman, A. (2011) *Samhällsvetenskapliga metoder*. Malmö: Liber
- Cohen, L., Manion, L. & Morrison, K. (2007) *Research Methods in Education*. London: Routledge
- Dalton, G. W. (1971) *Motivation and Control in Organizations*, eds., Richard D. Irwin, Inc., Homewood, IL.
- Deci, E. L. & Ryan, R. M. (2000) The "what" and "why" of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry*, 11(4): 227-268.
- Gagné, M. & Deci, E. L. (2005) Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational Behavior*, 26 (4): 331-362
- Gustavsson, B. (2003) *Kunskapande metoder inom samhällsvetenskapen*. Lund: Studentlitteratur
- Hanberger, A., Saverman, B-I., Bylund, P-O., Lundström, U., Mårald, G. & Rolfsman, E. (2013) Säkerhetsarbetets relevans och effekter - slutrapport från ett femårigt forskningsprogram. *Umeå Centre for Evaluation Research, Research Report*. December 2013
- Hofstede, G. (1981) Management control of public and not-for-profit activities. *Accounting, Organization and Society*, 6 (3): 193-211
- Hood, C. (1995). The "New Public Management" In the 1980s: Variations on a Theme. *Accounting, Organization and Society*, 20 (3): 93-109
- Jacobsen, J.K. (1993) *Intervju – konsten att lyssna och fråga*. Lund: Studentlitteratur

Jaldell, H. Ryen, L. Sund, B. & Andersson, R. (2013) *Are national injury prevention and research efforts matching the distribution of injuries across sectors?* Injury Prevention

Jaldell H, Ryen L, Sund B. & Andersson, R. (2012) *Skadebild, förebyggande och forskning – en granskning av statens satsningar på olycksområdet*. Karlstads universitet, arbetsrapport

Johnston, D. (2012) Om vi rycker ut har vi misslyckats. *ABF Avisan* Nr 1 2012. ABF Södertälje – Nykvarn 8-9

Kimfors, M. & Stenström, A. (2009) Styrning, mål och motivation. *Kandidatuppsats i företagsekonomi*. Göteborgs universitet

Kvale, S. & Brinkmann, S. (2009) *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Lund: Studentlitteratur

Lag (2003:778) om skydd mot olyckor

Lago, U. & Pütsep, M. (2007) Har skyddet ökat? Uppföljning och utvärdering på lokal nivå. NRS Tryckeri

Le Grand, J. (2010) Knights and Knaves return: public service motivation and the delivery of public services. *International Public Management Journal*, 13 (1): 56-71

Malmqvist, C. (2009) Vi ska alla minnas Eirik och Linn. *Tjugofyra* 7. 2009:2

Mayer, R.J. (1978) The Secret Life of MBO. *Human Resource Management*. Fall: 6-11

Merchant, K. A. & Van der Stede, W. A. (2012) *Management Control Systems*. Edinburgh: Pearson

MSB (Myndigheten för samhällsskydd och beredskap). Förebyggande. 2014. <https://msb.se/sv/Forebyggande/> Hämtad 2014-04-28

MSB (Myndigheten för samhällsskydd och beredskap). Förebyggande. Kommunala handlingsprogram LSO. 2014. <https://www.msb.se/sv/Forebyggande/Kommunala-handlingsprogram-LSO/> Hämtad 2014-03-24

MSB (Myndigheten för samhällsskydd och beredskap). Förebyggande. Kommunala handlingsprogram LSO. Processen handlingsprogram. Mål. 2009. <https://msb.se/sv/Forebyggande/Kommunala-handlingsprogram-LSO/Processen-handlingsprogram/Mal/> hämtad 2014-03-21

MSB (Myndigheten för samhällsskydd och beredskap). Förebyggande. Kommunala handlingsprogram LSO. Processen handlingsprogram. Uppföljning, utvärdering, förbättring. 2009. <https://www.msb.se/sv/Forebyggande/Kommunala-handlingsprogram-LSO/Processen-handlingsprogram/Uppfoljning-utvardering-forbattning/> Hämtad 2014-03-24

MSB (Myndigheten för samhällsskydd och beredskap). Kunskapsbank. Erfarenhet från olyckor och kriser. 2014.

<https://www.msb.se/sv/Kunskapsbank/Erfarenheter-fran-olyckor--kriser/> hämtad 2014-03-24

MSB (Myndigheten för samhällsskydd och beredskap). Kunskapsbank. Stöd till tillsyn LSO. 2010. <https://msb.se/Templates/Pages/Page.aspx?id=2299&epslanguage=sv> hämtad 2014-04-28

MSB (Myndigheten för samhällsskydd och beredskap). Om oss. 2014.

<https://msb.se/sv/om-MSB/> Hämtad 2014-04-28

MSB (Myndigheten för samhällsskydd och beredskap). Utbildning & Övning. Utbildning.

<https://www.msb.se/sv/Utbildning--ovning/Utbildning/> hämtad 2014-05-07

MSB (Myndigheten för samhällsskydd och beredskap). Utbildning & övning. Utbildning. Skydd mot olyckor. Att arbeta med räddning och säkerhet. 2014.

<https://www.msb.se/sv/Utbildning--ovning/Utbildning/Skydd-mot-olyckor/Att-arbeta-med-raddning-och-sakerhet/> Hämtad 2014-03-24

MSB (Myndigheten för samhällsskydd och beredskap). Utbildning & Övning. Utbildning. Skydd mot olyckor. Om utbildningen. 2009.

<https://www.msb.se/Templates/Pages/Page.aspx?id=847&epslanguage=sv> hämtad 2014-05-07

MSB (Myndigheten för samhällsskydd och beredskap). Utbildning & Övning. Utbildning. Skydd mot olyckor. Om utbildningen. Innehåll & Upplägg. 2009

<https://www.msb.se/sv/Utbildning--ovning/Utbildning/Skydd-mot-olyckor/Om-utbildningen/Innehall--upplagg/> hämtad 2014-05-07

Muczyk, J. & Reimann, B. (1989) MBO as a Complement to Effective Leadership. *The Academy of Management*, 3 (2): 131-138

Mulder, S. Meering, W. J. & van Beeck, E. F. (2002) *Setting priorities in injury prevention: the application of an incidence based cost model*, Injury Prevention

Myndigheten för samhällsskydd och beredskap. (2012) Personskador i Sverige 2012 års utgåva. <https://www.msb.se/RibData/Filer/pdf/26291.pdf> Hämtad 2014-08-11

Myndigheten för samhällsskydd och beredskap. (2013) Räddningstjänst i siffror 2013. DanagårdLiTHO <https://msb.se/RibData/Filer/pdf/27402.pdf> Hämtad 2014-08-10

Nilsson, K. & Widell, L. (2006) *Effektutvärdering - att välja upplägg*. Stockholm: Ekonomistyrningsverket

Oveby, N. & Salzberg, E. (2011) Som röken följer flaman - En studie om kostnadseffektiviseringar inom räddningstjänsten. *Magisteruppsats i företagsekonomi*. Linköpings universitet

Perry, J. & Porter, L. (1982) Factors Affecting the Context for Motivation in Public Organizations. *Academy of Management Review*, 7 (1): 89-98

Pihlgren, G. & Svensson, A. (1989) Målstyrning – 90-talets ledningsform för offentlig verksamhet. Malmö: Almqvist&Wiksell

Regeringens proposition 2002/03:119

Reif, W. & Bassford, G. (1973) What MBO really is. *Business Horizons*, 16 (3): 23-30

Rodgers, R. & Hunter, J. E. (1991) Impacts of Management by Objectives in Organizational Productivity. *Journal of Applied Psychology*, 76 (2): 322-336

Rombach, B. (1991) *Det går inte att styra med mål!* Lund: Studentlitteratur

Räddningsregion Stockholms län (2012) Insatsledningssystem - en ledningsmodell för framtidens behov. Brandkåren Attunda, Södertörns brandförsvarsförbund.

<http://www.sbff.se/upload/Dokument/PM/Presentation%20av%20ledningssystemet%20och%20r%c3%a4ddningsregionen%202012.pdf> hämtad 2014-05-07

Stake, R. E. (1995) *The Art of Case Study Research*. Thousand Oaks, California: SAGE publications

Stenberg, R., Larsson, L. & Olsson, L. (2012) Effektivitet, säkerhet och pengar - att hantera skilda effektivitetsperspektiv i räddningstjänsten. *CARER Rapport 2012:4*, Linköping University Electronic Press

Sund, B. (2000) Samhällets kostnader för olyckor – kostnader för det förebyggande arbetet *FoU Rapport*. Räddningsverket: Karlstad
Södertörns brandförsvarsförbund. Om oss. 2010. <http://www.sbff.se/Om-oss/> Hämtad 2014-07-04

Svensson, P.G. & Starrin, B. (1996) *Kvalitativa studier i teori och praktik*. Lund: Studentlitteratur

Södertörns brandförsvarsförbund. Om oss. 2010. <http://www.sbff.se/Om-oss/> Hämtad 2014-04-07

Södertörns brandförsvarsförbund. Handlingsprogram enligt lag om skydd mot olyckor. <http://www.sbff.se/upload/Dokument/Styrdokument/Handlingsprogram%202011-2014.pdf> Hämtad 2014-08-15

Sörbring, G. (2004) Hotellbrand på Öland tog två liv. *Dagens nyheter*. <http://www.dn.se/nyheter/sverige/hotellbrand-pa-oland-tog-tva-liv/> Hämtad 2014-05-12

Thurén, T. (2013) *Källkritik*. Stockholm: Liber AB

Trost, J. (2010) *Kvalitativa intervjuer*. Lund: Studentlitteratur

Tv3. Alla program. Stockholm brinner. 2014. <http://www.tv3.se/stockholm-brinner> hämtad 2014-03-24

Tv4play. TV. 112 - på liv och död. 2014. <http://www.tv4play.se/program/112-på-liv-och-död> hämtad 2014-03-24

Vedung, E. (1997) *Utvärdering av offentliga insatser*. Uppsala universitet: Institutet för bostadsforskning

Vedung, E. (2002) Utvärderingsmodeller. *Socialvetenskaplig tidsskrift*. Nr 2-3: 118-143

Vetenskapsrådet (1990) *Forskningsetiska principer inom humanistisk-samhällsvetenskaplig forskning*. Vällingby: Elanders Gotab

Weick, K. E. (1995) *Sensemaking in Organizations*. Thousand Oaks: Sage Publications

Weick, K.E. (1993) The Collapse of Sensemaking in Organizations: The Mann Gulch Disaster. *Administrative Science Quarterly*. December

10 Bilagor

10.1 Bilaga 1 – Intervjuguide

Vi använde oss av en intervjuguide i samtliga individuella intervjuer. Frågorna anpassades något beroende på vem vi intervjuade, men de teman som vi använt är samma.

INTRODUKTION

Vad heter du?

Hur gammal är du?

Vad är din befattning?

Hur länge har du arbetat som det?

Kan du berätta lite om dina arbetsuppgifter?

FÖREBYGGANDE ARBETE

Kan du berätta om den förebyggande verksamheten?

Inom vilka områden arbetar ni?

Hur ser du på det förebyggande arbete som utförs?

MÅLSTYRNING

Hur medveten är du om de mål som finns angivna i verksamhets- och arbetsplanen?

Är du medveten om vilka mål som ställs på dig?

Hur kan du påverka dessa mål?

Hur svåra är målen att uppnå?

Hur ser feedback/återkoppling på hur du uppfyller målen ut?

Känner du att du får ett erkännande eller bekräftelse för de saker du utför i ditt arbete?
På vilket sätt?

Finns det några mål kopplade till den förebyggande verksamheten? Kan du ge exempel?

Hur ser uppföljningen av detta arbete ut?

KONTROLL

Hur ser kontrollsystemet ut inom Södertörn?

Hur självständiga anser du att brandmännen är i sitt arbete?

Hur kan de påverka saker i sitt arbete?

MOTIVATION

Vad anser du är motiverande för dig?

Hur påverkas din motivation av kontrolleringen från ledningen?

Hur känner du inför individuell lönesättning?

Används incitament/någon typ av belöning för att påverka din motivation i någon riktning?

Hur tror du att det hade fungerat med ett belöningssystem?

10.2 Bilaga 2 – Exempel på uppföljning av nyckeltal ur verksamhetsplanen

1. **Antal händelsebaserade insatser:** Ett antal åtgärder har initierats efter att händelser inträffat i våra medlemskommuner. Dock hade vi relativt långt kvar till målet om 50 dokumenterade insatser.

2. **Antal förvaltningar med fungerande samverkan:** Samarbetet med våra medlemskommuner blir bättre och bättre och vi har idag en fungerande samverkan med en stor andel av de förvaltningar som vi har ett naturligt samröre med.

3. **Larmhanteringstid:** Den totala larmhanteringstiden har ökat under året, bl a ser vi att SOS Alarms turbulenta tid har medfört att deras del av intervjun har en tendens att ta längre tid. För de mest tidskritiska larmtyperna visar RCSL upp bland de snabbaste larmhanteringstiderna i riket.

4. **Anspänningstid:** Ingen nämnvärd förändring påvisas.

5. **Tid till första enhet på plats:** Det uppsatta målet har nåtts med marginal.

6. **Genomförda övningar:** Det uppsatta målet med dokumentation av de mest kritiska övningarna har uppnåtts.

7. **Förmåga att hantera brandskydd hos anläggningar där tillsyn genomförts:** Målet har uppnåtts.

8. **Antal genomförda tillsyner:** Preliminära siffror visar att vi genomförde 87,9% av våra planerade tillsyner. Den kvarvarande volymen är till stor del förknippad till ett fåtal individer som av olika anledningar inte haft möjlighet att slutföra sitt uppdrag.

9. **Uppföljning av förelägganden:** Uppföljningskvaliteten har förbättrats, i ca 15% av tillsynerna har en ny tillsyn genomförts för att följa upp brister.

10. **Antal medarbetare som genomgått utbildning inom Självklart!:** Mycket stor andel av medarbetarna har deltagit i de tillhandahållna aktiviteterna.

11. **Antal ämnesområden där vi genomfört ett individuellt prov:** Utöver Räddningscentralens personal kom tester inte igång i mer än försöksomgångar för övrig personal i det upphandlade systemet.

12. **Andel fakturerade restvärdes- och saneringsuppdrag:** Fortfarande har vi en förhållandevis låg grad insatser som debiteras. Föråldrade administrativa system försvårar uppföljning inom området.

Hämtat ur: Södertörns brandförsvarsförbund, Rapport Sammanfattning Internkontroll 2013

10.3 Bilaga 3 – Vision och mål ur handlingsprogrammet

Vision för verksamheten inom Södertörns brandförsvarsförbund

Vår vision är att skapa säkerhet, trygghet och förtroende. I ett tryggt och säkert samhälle inträffar inga olyckor, inga kvinnor eller män, flickor eller pojkar skadas och miljön är oförstörd. Vi ska identifiera risker, förhindra olyckor och medverka till att skapa en miljö där alla människor känner sig trygga.

Vision för räddningsregionens brandskyddsarbete

Ingen kvinna, man, flicka eller pojke ska omkomma eller skadas allvarligt till följd av brand.

I strävan mot en nollvision har två etappmål fastställts:

Etappmål 1

Antalet döda och svårt skadade kvinnor och män, pojkar och flickor, vid bränder i byggnader ska minskas med minst en tredjedel till år 2020.

Etappmål 2

Antal brand i byggnad med egendomsskador ska minskas med en tredjedel till år 2020.

Hämtat ur: Handlingsprogram enligt lag om skydd mot olyckor, Södertörns brandförsvarsförbund

10.4 Bilaga 4 – Broschyr inför intervjuerna

Examensarbete

Detta examensarbete är det sista momentet som vi gör inom ramarna för vår utbildning till Civilekonomer och är en magisteruppsats på 30 högskolepoäng, vilket innebär att arbetet sträcker sig under hela vårterminen. Målet med examensarbetet är att vi självständigt ska planera och genomföra samt skriva och muntligen redovisa en forskningsstudie inom det företagsekonomiska vetenskapsområdet. Under terminen träffar vi regelbundet vår handledare för diskussion och stöd i uppsatsprocessen.

Bidrag

Vår ambition med denna studie är att ge en ökad kunskap om hur man följer upp och utvärderar den förebyggande verksamheten inom räddningstjänsten. Då förebyggande arbete har blivit en allt större del av verksamheten är vår förhoppning att en ökad kännedom om detta kan bidra till ett effektivare säkerhetsarbete och därmed också ett säkrare samhälle.

Tack!

Stort tack för att vår fått möjligheten att utföra denna studie hos er!

Sandra & Elin



Examensarbete inom företagsekonomi

Förebyggande verksamhet inom räddningstjänsten

Sandra Larsson
Elin Gunnarsson

Linköpings Universitet
Handledare: Rebecca Stenberg

Vilka är vi?

Vår studie

Sandra Larsson, 24 år från Staffanstorp

Jag är en glad skånetös som flyttat till Linköping efter att ha tröttnat på Lund. På fritiden tränar jag spinning och gillar att baka och spela sällskapsspel. En bra film och lite popcorn är inte helt fel heller. Jag gillar också att resa och var i San Diego på utbytesterman hösten 2012.



Elin Gunnarsson, 24 år från Norrköping

Jag är en aktiv person som gillar träning och friluftsliv och ägnar mycket av min fritid åt bland annat orientering, klättring och vintersport. När jag inte tränar gillar jag också att umgås med familj och vänner, att resa och lyssna på musik.



Syfte

"Att beskriva och förstå hur man följer upp och utvärderar den förebyggande verksamheten inom räddningstjänsten."

Genomförande

Vi kommer att börja med att göra studiebesök på Södertälje brandstation för att förstå verksamheten, och därefter kommer vi att genomföra några intervjuer med brandmän och befäl. Intervjuerna beräknas ta max en timme och är helt frivilliga att delta i.

Konfidentialitet

Insamlat material kommer att hanteras konfidentiellt och kommer inte att användas för något annat ändamål än denna studie. Inga namn kommer att skrivas ut i vår rapport.