

Räddningsstyrkans inre liv

En studie av räddningskårens företagskultur

Denna rapport ingår i Räddningsverkets serie av forsknings- och utvecklingsrapporter.
I serien ingår rapporter skrivna av såväl externa författare som av verkets anställda.
Rapporterna kan vara kunskapssammanställningar, idéskrifter eller av karaktären tillämpad forskning.
Rapporten redovisar inte alltid Räddningsverkets ståndpunkt i innehåll och förslag.

2005 Räddningsverket, Karlstad
Avdelning för stöd till räddningsinsatser
ISBN 91-7253-176-2

Beställningsnummer P21-413/02
2005 års utgåva

Räddningsstyrkans inre liv

En studie av räddningskårens företagskultur

Ola Mårtensson

Räddningsverkets kontaktperson
Ola Mårtensson, 070-639 03 09

Förord

Studiens tar fasta på att brandbefäl på gruppnivå har en komplex arbetssituation, de skall vara chef och ledare för räddningsstyrkan under så skilda villkor som daglig verksamhet och räddningsinsats. Jag var nyfiken att fördjupa min förståelse om brandbefäl på gruppnivå. Det har både varit spännande och utvecklande att få ökad kunskap och insikt för vilka krafter och osynliga regler som styr räddningsstyrkornas arbetsförhållande. Det har även varit en personlig utmaning att arbeta fram denna studie då jag samtidigt har arbetat med andra uppgifter, är singelpappa med Marcus och Axel och jag har behövt hjälp med språkbearbetning. Min förhoppning är att läsaren skall bli inspirerad och engagerad av studien till att utveckla sitt eget eller andras ledarskap och företagskultur.

Det finns tre personer och tre kommunala räddningstjänster som har gjort det möjligt att skriva denna studie. Dessa är Lisa Johnsson, Räddningsverket, Kenneth Sundh, Stockholms universitet, Socialhögskolan och Clary Krekula, Uppsala universitet, sociologiska institutionen. Lisa har givit mig allmänna råd om projekt inom Räddningsverket. Clary och Kenneth har varit mina handledare som har inspirerat och väglett mig att utveckla mina tankar och kommit med värdefulla synpunkter när jag har behövt det. Till räddningstjänsterna vill jag rikta ett stort tack då de har visat förtroende och öppenhet genom att jag har fått möjlighet att intervjua brandbefäl och brandmän.

Det finns ytterliga personer som jag vill tacka för att de har tagit sig tid att läsa och kommit med faktainlägg, varit uppmuntrande och kritiska. Det är Kjell Mo, Thomas Sjödin, Thomas Winnberg, Lars Göran Uddholm, Christer Ängehov, Bernt Eriksson, Erik Cedergårdh, och Stefan Svenson.

Ett stort och varmt tack för ert engagemang!

Ola Mårtensson

Viby i september 2002.

Innehållsförteckning

SUMMARY	5
SAMMANFATTNING	6
1 BAKGRUND, SYFTE OCH FRÅGESTÄLLNINGAR	7
1.1 INLEDNING	7
1.2 AKTUELL FORSKNING INOM RÄDDNINGSTJÄNSTOMRÅDET	7
1.3 PROBLEMFÖRMULERING, SYFTE OCH FRÅGESTÄLLNINGAR	9
1.4 DEFINITION AV BEGREPPEN INFORMELLA REGLER OCH FORMELLA REGLER	10
1.5 FÖRFÖRSTÅELSE	11
1.6 RÄDDNINGSTJÄNST	11
<i>Räddningstjänstlagen</i>	12
<i>Räddningstjänstförordningen</i>	12
<i>Statens räddningsverk</i>	13
<i>Kommunal räddningstjänst organisation</i>	13
1.7 DISPOSITION	16
2 STUDIENS TEORETISKA UTGÅNGSPUNKTER	18
2.1 INLEDNING	18
2.2 TEORETISKA RESONEMANG OMKRING GRUPPER OCH GRUPPPROCESSER	18
<i>Vad är en grupp?</i>	18
<i>Olika gruppbildningar</i>	19
<i>Vad är en gruppnorm?</i>	20
<i>Teorier om gruppprocesser</i>	21
<i>Gruppstorlekens betydelse</i>	23
2.3 KOMMUNIKATIONSPROCESSEN	25
2.4 LEDARROLLEN	26
<i>Vad är ledarens roll?</i>	27
2.5 SAMMANFATTNING	28
3 METOD	30
3.1 INLEDNING	30
3.2 DATAINSAMLING	30
<i>Intervjuundersökning och urval</i>	30
3.3 PRESENTATION AV INTERVJU PERSONERNA	31
<i>Tillvägagångssätt</i>	32
<i>Litteratururval</i>	32
3.4 DATABEARBETNING	33
3.5 VALIDITET, RELIABILITET OCH GENERALISERBARHET	34
<i>Validitet</i>	34
<i>Reliabilitet</i>	34
<i>Generaliserbarhet</i>	34
3.6 METODOLOGISKA BEGRÄNSNINGAR	35
4 INTERVJUUNDERSÖKNINGENS RESULTAT	36
4.1 INLEDNING	36
4.2 LEDNING, ANSVAR OCH ARBETSUPPGIFTER	36
4.3 TJÄNSTGÖRING UNDER HELGEN	41
4.4 ÖVNINGAR	44
4.5 FYSISK TRÄNING	46
4.6 SAMARBETE UNDER INSATSER	48
5 ANALYS	50
5.1 INLEDNING	50
5.2 ANALYSREDOVISNING	50
<i>Skall man arbeta under arbetstiden?</i>	50

<i>Vad skall man göra under arbetstiden och hur skall räddningsstyrkan ledas?</i>	<i>52</i>
<i>Är arbetsgruppen mer kompetent än högre befäl att avgöra innehållet i övningar och fysisk träning?... 53</i>	<i>53</i>
<i>Påverkar vardagens informella regler räddningsinsatser?</i>	<i>54</i>
6 AVSLUTANDE DISKUSSION OCH SLUTSATSER	56
6.1 INLEDNING	56
<i>Påverkas räddningsinsatsen av räddningsstyrkans informella regler?</i>	<i>57</i>
<i>Vilka informella regler finns inom räddningsstyrkan?.....</i>	<i>57</i>
<i>Hur kan brandbefäl påverka informella regler?</i>	<i>57</i>
<i>På vilket sätt påverkas de informella reglerna av gruppstorleken?</i>	<i>59</i>
<i>Avslutande ord.....</i>	<i>59</i>
REFERENSLITTERATUR.....	60
OFFICIELLT TRYCK.....	62
BILAGA 1: INTERVJU PERSONERNA.....	63
BILAGA 2: INTERVJUGUIDE.....	64
BILAGA 3: TJÄNSTGÖRINGSLISTA	65
BILAGA 4: FÖRLÄGGNING AV TJÄNSTGÖRINGSTID.....	66

The inner workings of a fire & rescue watch

Ola Mårtensson

Summary

This study is based on the complex situation faced by a sub-officer at watch level in a municipal fire & rescue brigade. The aim of the study has been to contribute to increased knowledge and understanding about how the officers should be able to handle the informal rules on a watch, in order to stimulate the responsibility during daily work.

It is during the daily life of a watch that the informal rules take its form. These, at first sight harmless actions, thoughts and feelings form a normative pattern, which rules the group and its members, firefighters and officers alike. The issues that are dealt with in this study are part of the corporate culture of the municipal fire & rescue services.

The study, which is qualitative, is based on in-depth interviews with about ten fire officers and firefighters, from three different municipal fire & rescue services. The results indicate that some informal rules have a restraining effect during rescue operations. A lack of meaningful tasks contributes to the development of informal rules that aren't in harmony with the formal rules of the fire & rescue services. Accordingly, it is a central task to increase understanding and knowledge about informal rules that limit the joy of work, working capacity, and thereby professional pride. Therefore, fire officers need to increase their ability to deal with those informal rules that have an inhibiting effect; so that the corporate culture develops a ruling norm that benefits one's own initiative, watch responsibility, and work motivation. The results of the study emphasize that the will the fire & rescue services to make alterations has to come from within, because the demands of the surrounding world aren't motivation enough.

Keywords: corporate culture, organization culture, rescue services, norm, motivation of work, leadership, fire officer, works manager, leader, chief.

Sammanfattning

Utgångspunkten för detta arbete har varit den komplexa arbetssituation som brandbefäl på gruppnivå har inom kommunal räddningstjänst. Studiens syfte har varit att bidra till ökad kunskap om och förståelse för hur brandbefäl skall kunna hantera informella regler inom räddningsstyrkan/insatsgruppen för att stimulera ansvarstagande under daglig verksamhet.

Det är i vardagen som informella regler tar form. Dessa tillsynes harmlösa handlingar, tankar och känslor bildar ett normmönster vilket blir förhärskande för gruppen och därmed för gruppens medlemmar, det vill säga brandmän såsom brandbefäl. De frågeställningar som behandlats rör delar av räddningskårens, kommunal räddningstjänst, företagskultur.

Studien, som är kvalitativ, har baserats på djupintervjuer med ett tiotal brandbefäl och brandmän från tre olika kommunala räddningstjänster. Resultatet pekar på att en del informella regler också har hämmande effekter på räddningsinsatser. Bristen på meningsfulla arbetsuppgifter bidrar till att utveckla informella regler som inte är harmoniserade med räddningskårens formella regler. Av det följer att det är en central uppgift att öka förståelsen och kunskapen om informella regler som begränsar arbetsglädje, arbetskapacitet och därmed yrkesstoltheten. Brandbefäl behöver därför öka förmågan att hantera hindrande informella regler så att företagskulturen utvecklar en förhärskande norm som gynnar egna initiativ, medansvar och arbetsmotivation. Studiens resultat betonar att räddningskårens förändringsvilja behöver komma inifrån organisationen då omvärldens krav inte är tillräckligt motiverande.

Sökord: Företagskultur, organisationskultur, räddningstjänst, normer, arbetsmotivation, motivation, ledarskap, befäl, arbetsledare, ledare, chef.

1 Bakgrund, syfte och frågeställningar

1.1 Inledning

Under hösten 1999 beslutade Räddningsverket att bedriva ett projekt med arbetsnamnet ”Ledarskap för insats”. Denna uppsats utgör projektet som också var ett led i min kompetensutveckling inom Räddningsverket. Bakgrunden var att det fanns intresse och behov av att öka kunskapen om och förståelsen för den dagliga verksamheten, som till exempel övningar och information om brandförebyggande åtgärder för allmänheten, för räddningsstyrkor inom kommunal, räddningstjänst och av att utröna huruvida det finns en koppling mellan den dagliga verksamheten och kvalitén på räddningsstyrkornas räddningstjänstinsatsarbete. Studien har som ambition att diskutera och svara på den övergripande frågeställningen; Vilka förutsättningar och möjligheter finns det för brandbefäl på räddningsstyrkan att påverka informella regler inom räddningsstyrkan? Med brandbefäl på räddningsstyrkan menas den person som är chef för ett antal brandmän vilka tillsammans med brandbefälet utgör räddningsstyrkan.

Brandbefäl skall både kunna leda räddningsinsats och leda övrig arbetstid. Detta ställer krav på att de ska behärska räddningstaktik, kunna leda räddningsinsatser och kunna olika metoder att hantera räddningsinsatser och samtidigt ha förmåga leda verksamheten både före och efter räddningsinsatsen. Räddningstjänstens företagskultur påverkar hur brandbefäl och räddningsstyrkan har förutsättningar och möjligheter att hantera dessa frågor. Denna studie är unik då den är den första rapporten som har fokus på företagskulturen inom kommunal räddningstjänst. Med företagskultur menar jag här de informella regler, som uttrycker tankar, känslor och beteenden, som räddningsstyrkan har och som styr gruppens arbete.

Jag har valt att arbeta fram studien i form av en magisteruppsats (20 poäng) vid institutionen för socialt arbete, Stockholms Universitet. Studiens uppläggning, datainsamling och databearbetning har därvid granskats utifrån vedertagna samhällsvetenskapliga kriterier.

Detta kapitel börjar med att jag redovisar aktuell forskning inom räddningstjänstområdet, för att fortsätta med att formulera studiens problemformulering, syfte och frågeställningar. Därefter definieras studiens centrala begrepp, informella regler och normer, i syfte att ge en generell bakgrund. I detta kapitel ges också en förhållandevis utförlig beskrivning av räddningstjänstens, lagar och regler för att ge en helhetsuppfattning om vilka möjligheter och begränsningar det finns för brandbefäl. I det sammanhanget klargörs också min egen förståelse för studiens problemområde.

1.2 Aktuell forskning inom räddningstjänstområdet

Under detta avsnitt tar jag med två forsknings och utvecklings rapporter (FoU) och en bok som Räddningsverket har publicerat. Dessa belyser sambandet mellan räddningsstyrkans insatsarbete och den dagliga verksamheten.

Erik Cedergårdh och Olle Wennerström skriver i boken ”Grunder för ledning” (1998), att förmåga till ledning liksom förmåga till insats grundläggs i det dagliga arbetet. Med ledning

avser de en medveten påverkan på ett system av människor och teknik. De konstaterar att räddningsstyrkorna måste fungera på ett bestämt sätt under räddningsinsats (a.a sid. 11):

Om höga krav beträffande till exempel ansvarstagande ställs på en enskild individ under insatser, i kombination med att ansvarstagandet under övrig tid är starkt begränsat, blir situationen märklig för den berörde. Organisationens förmåga till insats grundas således i det dagliga arbetet.

Enligt Cedergårdh och Wennerström finns det ett samband mellan den dagliga verksamheten och räddningsinsatsarbetet. Genom att personalen i räddningsstyrkan motiveras till att ta egna initiativ och ansvar för till exempel egna projekt och egna arbetsuppgifter, grundläggs förmågan till ett effektivt räddningsinsatsarbete. Deras slutsats är att arbetet i räddningsstyrkan skall vara självständigt med eget ansvar och att verksamheten ska styras med målsättningar eller uppdrag. Detta ställer krav på självständigt agerande både för brandbefäl och för brandmännen inom tilldelad uppgift.

En annan studie som berör sambandet mellan räddningsinsatsarbetet och ledarskap är, Lars Fredholms ”Att leda stora insatser” (1997). I rapporten betonas att det generella problemet inom räddningstjänsten är svårigheterna med att snabbt och effektivt etablera övergripande ledning. Problemet beskrivs på följande sätt:

- Räddningsledaren är helt upptagen av skadeplatsens problematik.
- Räddningsledaren fastnar i direkt ledning.
- Det sker ingen eller sen uppbyggnad av ledningsstruktur.
- Det sker ingen eller sen uppbyggnad av stab.
- Ledningsarbetet är utpräglat händelsestyrt, det vill säga som reaktioner på synliga problem på kort sikt.
- Ingen eller bristfällig framförhållning finns.
- Ingen eller bristfällig helhetsstrategi för insatsen över längre tid utarbetas.

Fredholm diskuterar hur räddningstjänstens ledningspraxis präglas av traditionen att åtgärda problem allt eftersom de uppstår, det vill säga vänta och se attityden. Han menar att beslutsfattarna, bland annat brandbefäl, måste öka sin kompetens så att man kan utöva tankeprocessbaserat beslutsfattande. Detta definieras av Fredholm som en högre medveten begreppsmässig nivå med tankearbete och utnyttjad kunskap, att finna lösningar vid beslutsfattande. Fredholms förslag på åtgärder är bland annat att utbilda och öva beslutsfattare, exempelvis brandbefäl, under den dagliga verksamheten så att de får kompetens att utöva tankeprocessbaserat beslutsfattande.

Sambandet mellan räddningsinsatsarbetet, taktik, ledarskap och den dagliga verksamheten behandlas också i Stefan Svensson ”Räddningstaktiska grunder” (1999). Författaren gör en koppling mellan taktik och ledarskap när det gäller genomförandet av räddningsinsatsarbetet (a.a sid. 53):

Ledarskapet i en grupp av människor är inte något en viss individ tar. Snarare är ledarskapet något som en viss individ får sig tilldelat av dom andra i gruppen – individen i fråga får ett visst förtroende och ett visst ansvar för att svara inte bara för sig själv utan också att svara för dom andra i gruppen och då också för gruppen som helhet.

Hur får man tilldelat ledarskap av de andra i gruppen? Ett rimligt antagande är att detta sker i en gruppdynamisk process under det dagliga arbetet och under eller efter insatsarbetet.

I ovanstående genomgång pekar jag på att organisationens förmåga till insats enligt Cedergårdh och Wennerström grundas i det dagliga arbetet. Frågan är vilken betydelse informella regler har när det gäller det dagliga arbetet? Ett antagande är att de informella reglerna har påverkan på hur man skall hantera den dagliga verksamheten, men frågan kvarstår: På vilket sätt?

Fredholms diskussion framhåller att räddningsstyrkan bör ha en medveten begreppsmässig nivå på tankearbetet och bör kunna utnyttja hela gruppens kunskap för att hantera olika situationer i den dagliga verksamheten. Det innebär att arbetsgruppen bland annat behöver bli mer uppmärksam på det formella regelsystemet och på informella regler för räddningsstyrkan, brandstationen och organisationen.

Vad är tilldelat ledarskap? Svenssons diskussion innebär att man som individ kan få sig tilldelat ledarskap av dom andra i gruppen, det vill säga att man får förtroende från och ansvar inför gruppen. Vad innehåller detta förtroende och ansvar ur informellt regel perspektiv? Om man har fått tilldelat ledarskap: skall man arbeta för en överensstämmelse med det formella regelsystemet eller skall man driva gruppens uppfattning som eventuellt går emot det formella regelsystemet?

1.3 Problemformulering, syfte och frågeställningar

Studiens övergripande **problemformulering** är:

Vilka förutsättningar och möjligheter finns det för brandbefäl på räddningsstyrkan att påverka informella regler inom räddningsstyrkan?

Med förutsättningar avses här yttre villkor som att det finns ett rullande schema dygnet runt, dag som natt, helg som vardag. Vidare innebär det att man har mental och praktisk beredskap att sluta det man håller på med för att åka ut på insats. Förutsättningar inbegriper även utformningen av arbetets innehåll, utbildning, övningar, insatser och det dagliga arbetet såsom egna projekt och ansvarsområden. Med möjligheter menas här de tankar och beteenden som brandbefälen och brandmännen har. Exempel på detta är inställningen till eget ansvar, arbetstempo och inställningen till arbetets innehåll.

Jag är öppen för att informella regler kan både vara hindrade och främjande för verksamheten. Eftersom studien är ett intresse för mig och Räddningsverket, är det av vikt att i första hand studera de informella regler som inte överensstämmer med de formella reglerna för räddningsstyrkans arbete.

Syftet med studien är att bidra med ökad kunskap om och förståelse för hur brandbefäl skall kunna hantera informella regler inom räddningsstyrkan för att stimulera ansvarstagande under daglig verksamhet. Denna ökade förståelse för brandbefäl kan ske genom att utbilda och utveckla brandbefälens ledarskap i att bättre kunna hantera informella regler inom räddningsstyrkan. Studien kan användas som studiematerial i denna utbildning och utveckling.

Studien är explorativ och jag använder därför kvalitativa **frågeställningar**:

Vilka informella regler finns inom räddningsstyrkan?

Hur kan brandbefäl påverka informella regler?

På vilket sätt påverkas de informella reglerna av gruppstorleken?

Påverkas räddningsinsatsen av räddningsstyrkans informella regler?

1.4 Definition av begreppen informella regler och formella regler

Formella regelsystem utarbetas genom formella beslut och har idealt samma inriktning som den formella organisationens syfte. I de flesta situationer har de skrivna reglerna beslutats av överordnade inom organisationen. Några exempel från arbetslivet är skrivna regelsystem, arbetstider, befattningsbeskrivningar, målsättningar för verksamheten och personalpolicy.

Till det formella regelsystemet fogas de informella regler som har utvecklats av grupper, enskilda individer och inom företag. Informella regler anger vad man skall eller inte skall tänka, känna och göra i en given situation. En arbetsgrupps informella regler anger hur det skrivna regelsystemet skall efterlevas.

Med en arbetsgrupps normsystem menar Granér (1991, sid. 127) ”...den uppsättning av uttalade och outtalade informella regler för beteenden, tankar och känslor som utvecklats eller anammats inom en arbetsgrupp och som styr arbetsgruppens sätt att fungera”. Det formella regelsystemet behöver arbetsgruppens informella regler för att verksamheten skall fungera. En anledning är att man inte kan skriva regler som täcker in hur all verksamhet skall utföras.

Enligt Granér finns tre perspektiv på förhållandet mellan det formella regelsystemet och informella regler.

Att arbetsgruppens normsystem överensstämmer med det formella regelsystemet. Ett exempel från räddningstjänsten skulle kunna vara att räddningsstyrkan genomför fysisk träning under varje arbetspass, förutsatt att man inte får insats som gör att man inte kan träna. Både systemen har vinna-vinna situation. Räddningsstyrkan får en god kondition och den enskilde känner tillfredsställelse över att vara tränad.

Att arbetsgruppens normsystem överensstämmer med det formella systemet med viss modifikation. Några andra exempel från räddningstjänsten skulle kunna vara att det betraktas som OK att sluta tidigare än den formella arbetstidens slut om man har någon arbetskamrat som tar platsen. Bägge parter har nytta av detta. Den formella organisationen fungerar, det vill säga det finns en fulltalig räddningsstyrka, och den enskilde får sluta tidigare och känner tillfredsställelse.

Att arbetsgruppens normsystem inte överensstämmer med det formella systemet. Ett exempel från räddningstjänsten skulle kunna vara att det finns en tradition att man på helgerna arbetar med privata arbeten trots att man har formell arbetstid. Ett antagande är att räddningsstyrkan

upplever det som en dold löneförmån att man får göra vad man vill. Det formella systemet vill däremot att man arbetar med tjänsteuppgifter och inte med privata göromål.

Det finns ett annat begrepp som jag tar upp i denna studie. Det är begreppet företagskultur som har en något vidare definition än informella regler. I Nationalencyklopedin beskrivs detta som:

Företagskultur som den uppsättning idéer, värderingar och normer som kännetecknar ett företag eller annan organisation, eller med ord den informella, föreställningsmässiga sidan av företaget och den anda eller det klimat som utmärker detta.

1.5 Förförståelse

I mitt arbete som utbildare på Räddningsverkets skola i Rosersberg har jag kommit i kontakt med hur brandbefäl hanterar ledarskap både under räddningsinsats och under det dagliga arbetet. Jag har utbildat brandbefäl i ledarskap och utbildat räddningstjänster i teamutveckling och i ledarskap. Jag är medveten om att det kan finnas både för- och nackdelar med att jag har utbildat brandbefäl. En fördel är att jag har kunskap om brandbefälens arbetssituation. En nackdel är att det kan bidra till att jag omedvetet påverkar studiens arbete i en viss riktning. Sammantaget innebär detta att jag måste vara uppmärksam på att redovisa alla resonemang och problematiseringar (Einarsson & Hammar Chiraic 2002) så att läsaren själv kan ta ställning till studiens innehåll.

Jag har alltmer blivit medveten om den komplexa situation som brandbefäl och räddningsstyrkan har. De skall kunna leda arbetet under den vardagliga verksamheten och också kunna leda räddningsinsatser. Traditionen inom räddningstjänsten är att verksamheten till stor del är fokuserad mot insatser trots att insatser endast utgör några procent av arbetstiden. Detta kan ta sig uttryck som att det kan finnas låg motivation för att arbeta med förebyggande verksamhet till exempel att informera bostadsområde om hur man skall förebygga olyckor.

Ett annat återkommande mönster inom många räddningstjänster är att man har arbetat tillsammans under många år och att man känner varandra väl och har tillit inom räddningsstyrkan. Räddningsstyrkan och brandbefälet känner varandra väl vilket kan vara en begränsning för grupputvecklingen och brandbefälets ledarskap under den dagliga verksamheten. Det finns risk för att brandbefälet kan ha svårt att hantera exempelvis personalkonflikter inom gruppen då han själv kanske umgås med personalen på fritiden. Som ett led i att öka min kunskap och förståelse för den komplexa situationen som brandbefäl har på gruppnivå har jag arbetat fram denna studie.

1.6 Räddningstjänst

I detta avsnitt tar jag inledningsvis upp grundläggande bestämmelser som styr hur räddningstjänsten skall organiseras och bedrivs. Efter att ha redogjort för valda delar av aktuella lagar och förordningar presenterar jag kort räddningstjänstens organisation. Det är riksdagen som har beslutat om att införa räddningstjänstlagen. Därefter har regeringen, försvarsdepartementet, utfärdat föreskrifter som hjälper till att tolka förordningen. Syftet med denna genomgång är att ge en helhetsbild av hur det är att vara brandman och brandbefäl.

Räddningstjänstlagen

Räddningstjänstlagen (1986:1102) reglerar hur samhällets räddningstjänst skall organiseras och bedrivs i Sverige. Med räddningstjänst avses enligt delar av 2 §:

Med räddningstjänst avses i lagen de räddningsinsatser som staten eller kommunerna skall svara för vid olyckshändelser och överhängande fara för olyckshändelser för att förhindra och begränsa skador på människor eller egendom eller i miljön.

Till räddningstjänst hör också den statliga räddningstjänst som ansvarar för:

- Fjällräddningstjänst av polisen.
- Flygräddningstjänst av Luftfartsverket.
- Sjöräddningstjänst av Sjöfartsverket.
- Miljöräddningstjänst till sjöss av kustbevakning.
- Efterforskning av försvunna personer i andra fall av polisen.

Vilka skyldigheter har då kommunen för räddningsinsatser? I lagtexten enligt 2 § är detta definierat enligt följande:

Skyldighet för staten eller kommunen att göra en räddningsinsats föreligger endast, om det med hänsyn till behovet av ett snabbt ingripande, det hotade intressets vikt, kostnaderna för insatsen och omständigheterna i övrigt är påkallat att staten eller kommunen svarar för insatsen.

Det innebär således att räddningstjänsten är uppdelad i en kommunal- och en statlig räddningstjänst. Denna studie kommer endast att behandla kommunal räddningstjänst.

Av räddningstjänstlagen framgår att varje kommun skall svara för att åtgärder vidtas inom kommunen för att bränder och skador till följd av bränder förebyggs. Vidare skall man främja annan olycks- och skadeförebyggande verksamhet i kommunen. I lagtexten finns bestämmelser om att det är Räddningskåren som skall genomföra räddningsinsatser som kommunen har ansvaret för. Räddningskåren skall bestå av en räddningschef och en eller flera räddningsstyrkor. Personalen i denna styrka skall bestå av anställd personal som har utbildning och nödvändig kompetens för sina uppgifter.

Ett annat viktigt avsnitt i räddningstjänstlagen för kommunal räddningstjänst är paragraf 21. Där anges att det skall finnas en räddningstjänstplan där det bland annat framgår vilken kompetens som krävs för att vara brandbefäl och det minsta antal övningar som skall hållas för personalen. Planen skall antas av kommunfullmäktige. I lagtexten finns också uttalat att det vid ledning av varje räddningsinsats skall finnas en räddningsledare, som räddningschefen eller någon som denne har utsett. I räddningstjänstförordningen (1986:1107) klargörs vilka som får vara räddningsledare.

Räddningstjänstförordningen

Räddningstjänstförordningen reglerar all räddningstjänst. När det gäller kommunal räddningstjänst framgår det bland annat att räddningschefen skall leda räddningskårens verksamhet och se till att räddningskårens personal får nödvändig utbildning och övning. Vidare skall räddningschefen se till att den beredskap som anges i räddningstjänstplanen

upprätthålls. Det är således tydligt var ledningsansvaret finns för räddningstjänsten oberoende av om det är insats eller rör sig om daglig verksamhet. För varje räddningsinsats utser räddningschefen en räddningsledare som leder räddningsinsatsen med hjälp av en eller flera räddningsstyrkor.

Det framgår vidare att det för räddningschefen skall finnas en eller flera ställföreträdare. Förordningen anger också att räddningschefen skall ha avlagt brandingenjörexamen eller om förhållanden tillåter det vid mindre kommuner så är det tillräckligt med brandmästarexamen med utbildning i förvaltningskunskap och förebyggande utbildning. Förvaltningskunskap har 10 utbildningsveckor och förebyggande kursen har 10 utbildningsveckor.

Förordningen fastslår även att personalen i räddningsstyrkan skall bestå av brandmän och brandbefäl som är anställda på heltid eller deltid. Med heltidsanställning menas att man har anställningen som huvudsaklig tjänstgöring och med deltid avses att man har anställningen som en bisyssla.

Ovanstående genomgång visar entydigt att räddningschefen har ansvaret för räddningskårens verksamhet både under räddningsinsats och under daglig verksamhet.

Statens räddningsverk

Statens räddningsverk, vilket jag fortsättningsvis kommer att kalla för Räddningsverket, är en statlig myndighet som svarar under försvarsdepartementet. Räddningsverket ska verka för att förebygga olyckor och begränsa skador vid olyckor bland annat genom information, utbildning, övning, uppföljning och tillsyn. Målet är att samhällets räddningstjänst i alla delar av landet ska tillförsäkra allmänheten en rimlig säkerhetsnivå i förhållande till den lokala riskbilden. Vidare är Räddningsverket tillsynsmyndighet för all räddningstjänst. Räddningsverket biträder efter behov andra länders insatser via så kallade internationella insatser.

Räddningsverket utvecklar olika metoder bland annat i teknik och pedagogik och tar fram utrustning som brandmannakläder för användning inom räddningstjänsten. Verket ansvarar också för yrkesutbildning av all personal inom kommunal räddningstjänst och sotningsverksamhet. I framtiden, från och med hösten 2003, kommer utbildningen att bli eftergymnasial och studiemedelsberättigande. Verket utbildar också civilpliktiga, räddningsmän.

Verksledningen finns i Karlstad. Utbildningen genomförs på Räddningsverkets fyra skolor: Revinge, Skövde, Sandö, och Rosersberg. Det finns cirka 900 anställda varav cirka 560 anställda finns på skolorna.

Kommunal räddningstjänst organisation

Jag börjar detta avsnitt med att redovisa fakta och statistik om kommunal räddningstjänst för att därefter fortsätta med att beskriva räddningstjänstens olika arbetsuppgifter. Det finns 234 (Räddningsverket 2001) räddningstjänstkommuner i landet då en del kommuner bildat kommunalförbund. Dessa kommunalförbund är en sammanslutning av två eller flera kommuner i vilka man brutit ut räddningstjänsten ur kommunernas verksamhet och skapat en organisation för räddningstjänstfrågor.

Enligt kommunernas räddningstjänstplaner fanns det i hela riket 2000-12-31 (a.a) under vardagar dagtid 4 067 personer i beredskap varav 3 080 var deltidsanställda. Som komplement till räddningsstyrkorna finns det 255 räddningsvärn i riket. Uttagning till räddningsvärn sker med tjänsteplikt och personer i räddningsvärn svarar på larm efter förmåga, det vill säga de som är tillgängliga då larmet går.

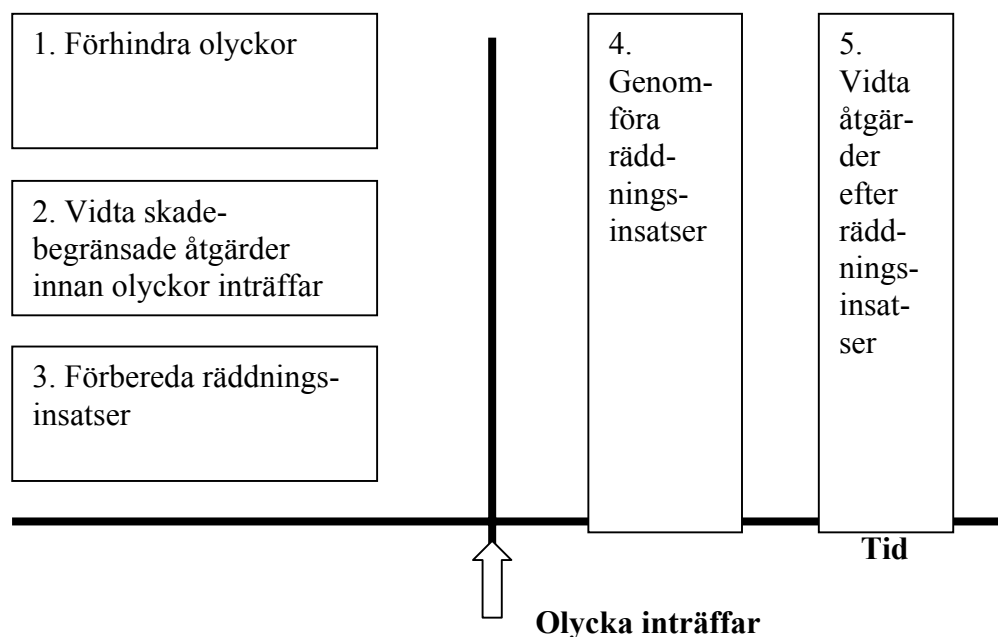
Räddningstjänsten är organiserad på olika sätt på grund av olika lokala behov och förutsättningar och utifrån det kommunala självstyret. Det finns två verksamhetsområden som dominerar; förebyggande och utryckningsorganisationen. Till detta kommer stödfunktion till verksamheten. Räddningstjänsten har ett myndighetsutövande, vilket innebär juridisk möjlighet som att till exempel ge föreläggande eller förbud, när det gäller förebyggande åtgärder mot brand enligt Räddningstjänstförordningen. Det innebär att man har brandsyneförrättare som genomför brandsyn på till exempel industrianläggningar, hotell, barnstugor och vårdanläggningar.

Det är 46 procent (a.a) av landets räddningstjänstkommuner som har 5 personer i räddningsstyrkan, det vill säga ett brandbefäl och fyra brandmän. Det finns en författning som påverkar att räddningsstyrkan har denna numerär. Författningen är Arbetarskyddsstyrelsens författningssamling (AFS 1995:1). Av denna framgår att det skall finnas en rökdykarledare som leder rökdykningen för rökdykarparet. Man skall arbeta parvis, undantagsvis kan en rökdykare arbeta ensam. Räddningsledaren skall också se till att de risker som rökdykare utsätts för är rimliga med tanke på vad som kan uppnås med insatsen. Rökdykning är enligt AFS 1995:1 inträngande i tät brandrök, vanligen inomhus, för att rädda liv eller bekämpa brand eller liknade. Således skall det finnas en räddningsledare, en rökdykare- ledare, två rökdykare och en brandman som säkerställer vattenförsörjningen för rökdykarna.

Heltidspersonalen tjänstgör efter schema som är hel- eller halvdygn. En del räddningstjänster har ett blandat schema vilket oftast innebär att man arbetar halvdygn under vardagar men heldygn under helgen. I samband med resultat kapitlet redovisas det utförligt hur räddningsstyrkan tjänstgör.

Brandstationerna inom riket har ungefär likartade innehåll och utformning. Det finns en fordonshall med olika typer av brandfordon, vagnar och övrig utrustning. I anslutning till fordonshallen finns det klädställ där man tar på sig brandkläder, stövlarna och hjälmen. I ett annat utrymme finns oftast omklädningsrum för ombyte av civila kläder och idrottsutrustning. Det finns styrketräningsrum och ibland en mindre idrottshall. Det finns två utrymmen som, är viktiga för trivseln på brandstationen, det är köket och Tv-rummet med soffor. I köket hämtar man fika och tillagar mat både under dagtid och under kvällstid. Tv-rummet är betydelsefullt då man har möjlighet att under kvällstid ha en bra social samvaro med räddningsstyrkan. På en heltidsstyrka har man oftast 90 sekunder, kallas för anspänningstid, på sig att ta sig ner till fordonshallen och klä på sig brandkläder och placera sig i brandbilen. Varje brandman och brandbefäl har ett tilldelat sovrum, som man delar med de övriga skiftesgående arbetsgrupperna. Det innebär att man under sitt arbetspass har eget sovrum där man förlägger sin nattvila.

I Räddningsverksutredning (SOU 1998:59) används nedanstående bild för att beskriva de aktiviteter som är kopplade till räddningstjänsten. Varje kommun ska svara för att åtgärder vidtas så att bränder och skador till följd av bränder förebyggs. Kommunen ska också främja olycks- och förebyggande verksamhet i kommunen. Här nedan följer en allmän princip för aktiviteter kopplade till räddningstjänst:



Räddningskårens juridiska legitimitet finns i räddningstjänstlagen där det framgår att man snabbt skall kunna göra en räddningsinsats om det utifrån det hotade intressets vikt, kostnaderna för insatsen och omständigheterna i övrigt är påkallat att kommunen svarar för insatsen. Av kommunens räddningstjänstplan framgår det hur snabbt räddningsstyrkan skall komma till skadeplatsen. Denna grundläggande förutsättning präglar räddningsstyrkans vardag, man måste alltid vara beredd att släppa det man håller på med för att snabbt åka ut på räddningsinsatser.

Leray m.fl. (1999) har beräknat att den totala arbetstiden på insats, för ett av Sveriges största räddningstjänstförbund, utgör drygt 6 procent av den totala tjänstgöringstiden. Ett annat sätt att beräkna hur stor del av arbetstiden som utgör räddningsinsatsarbete, är att utgå från statistik över alla utförda insatser i riket (Räddningsverket 2001). Räddningstjänsten, i hela landet, är dimensionerad så att det alltid finns 961 personer i räddningsstyrkorna. Med hänsyn taget till att personalen arbetar i skift beräknas det gå 5,6 heltidsanställda personer per tjänst det vill säga 961 multiplicerat med 5,6, vilket ger sammanlagt 5381 personer som är anställda som brandmän och brandbefäl. Personalen har en årsarbetstid på 1680 timmar vilket beräknas på att de har 42 timmar per vecka under 40 veckor. För år 2000 var det bokfört 292 178 mantimmar, det vill säga summan av den tid som var och en deltar på insats. Delar man detta med hur många brandmän och brandbefäl det finns i räddningsstyrkorna, ger det ett värde på 54 arbetstimmar per år på insats per anställd. Brandmän och befäl arbetar således i genomsnitt 54 timmar per år på insats och delas det detta med 1680 årsarbetstimmar, ger det ett genomsnittligt värde av att 3,2 procent av deras arbetstid är på räddningsinsats. Resonemanget innebär att huvuddelen, det vill säga 96,8 procent, av räddningsstyrkans arbetstid har man annan verksamhet än insats, till exempel övningar och fysisk träning.

Räddningsstyrkan har olika arbetsuppgifter som kan delas upp i flera olika områden. Första området är att kontrollera att fordon och utrustning är funktionella, andra området är egen fysisk träning, tredje området är övningar, fjärde området är praktiska frågor som rör brandstationen och slutligen det femte området är brandförebyggande verksamhet.

Det finns rutiner som alla räddningstjänster genomför dagligen. Vid varje nytt arbetspass genomför personalen kontroll av fordon och utrustning. Beroende på vilken uppgift man har fått tilldelad av brandbefälet innebär kontrollen olika arbetsmoment. Om man är chaufför är man tillika pumpsötare det vill säga man skall säkerställa vattenförsörjningen under insats. Det innebär att brandmännen kontrollerar att brandbilen är körduglig, att det finns vatten med mera. Om man är rökdykare kontrollerar man bland annat andningsmasken, radiokommunikation och luftapparaten för rökdykning. För varje arbetspass planeras fysisk träning såsom innebandy eller styrketräning. Av AFS 1995:1 framgår det att rökdykare skall få tillfälle till fysisk träning i erforderlig omfattning. Årligen testas man den fysiska arbetsförmågan enligt krav ifrån AFS 1995:1. Vanligtvis genomför man vid varje arbetspass någon övning som kan vara enkel, till exempel stegövning eller rökdykning. Enligt krav från AFS 1995:1 skall färdigheten som rökdykare vidmakthållas genom minst fyra rökdykareövningar per år.

De flesta räddningstjänsterna har gemensamma arbetsuppgifter. Hur dessa uppgifter ser ut varierar med lokala förhållanden. Exempel på sådana uppgifter är att rengöra fordon, tvätta fordonshallen, lokalvård av gemensamma ytor och hålla rent i köket. Det varierar om brandmännen har egen permanent arbetsuppgift och ansvarsområde eller om de under dagen får tilldelade arbetsuppgifter. Exempel på arbetsuppgifter kan vara påfyllning av handbrandsläckare, tvättning av brandslangar, kontroll och vård av andningsmask och luftapparaten, utbildning, egna projekt och information om brandförebyggande.

Brandförebyggande verksamhet kan genomföras som gemensamma eller enskilda projekt av räddningsstyrkan. Exempel på verksamheter kan vara:

- Utbildning av skolelever och personal på skolor.
- Utbildning av personal på hem för äldreboende.
- Information som allmän rådgivning till allmänheten, exempelvis på torg och affärscentrum.
- Information till de boende i lägenheter och villor.

I detta avsnitt har jag haft ambitionen att beskriva valda delar av kommunal räddningstjänstorganisationen som är relevanta studiens syfte och mål. Jag började med att redovisa hur många räddningstjänster och anställda det finns samt hur räddningstjänsten är organiserad. Jag konstaterade att det är en mindre del av arbetstiden, omkring 3,2 procent, som räddningsstyrkan arbetar med räddningsinsatser. Brandmännen och brandbefälen genomför därför på övrig arbetstid verksamheter som bland annat fysisk träning, övningar och olycksförebyggande arbete.

1.7 Disposition

Jag har gått igenom studiens bakgrund, syfte, frågeställning och centrala områden för studien. I nästa kapitel kommer jag att beskriva studiens teoretiska utgångspunkter, vilket handlar om grupper, kommunikationsprocessen och ledarrollens betydelse för grupperns informella regler. I det efterföljande metodkapitlet redovisas och diskuteras studiens metodologiska avvägningar. Därefter kommer jag att redogöra för studiens empiriska resultat med hjälp av fem olika teman där jag kommenterar varje tema utifrån studiens övergripande problemformulering. I resultatkapitlet lokaliserar jag enskilda informella regler vilka redovisas i analyskapitlet som sammanfogade i fyra centrala frågeställningar. Informella regler som jag lokaliserar i resultatkapitlet kommer att analyseras vidare i analyskapitlet.

Uppsatsen avslutas med slutdiskussion, där jag redovisar mina slutsatser och förslag till fortsatt forskning.

2 Studiens teoretiska utgångspunkter

2.1 Inledning

Problemområdet är brett och knyter an till såväl sociologisk smågruppsforskning som mer gruppdynamiskt orienterade forskningsfält. De olika forskningsområden belyser gruppprocesser och hur människor förhåller sig till gruppen på olika sätt. Med mitt urval av relevanta begrepp har jag försökt täcka in begrepp och resonemang som ökar förståelsen för interaktionen mellan räddningsstyrkan och brandbefälet samt för hur ledarskapet kan utvecklas.

Teori kapitlet är något mer omfattande än till exempel analys och diskussionskapitlet. Motiveringen till detta är att rapporten kommer att användas av Räddningsverkets skolor som studiematerial. De teoretiska utgångspunkterna berör således både grundläggande och fördjupad kunskap för att därmed skapa möjligheter att kunna använda studien på olika sätt av olika läsare.

För att förstå de olika krafter som finns i grupper behöver man känna till vad en grupp är för något och vad som styr gruppens liv. Kapitlet börjar därför med att beskriva olika typer av grupper för att peka på mångfalden av grupptyper. Utifrån detta fortsätter teorikapitlet med att utforska vad gruppnormer och gruppprocesser är för något för att öka kunskapen om innehållet i grupper. Kapitlet fortsätter med en diskussion om de olika roller som kan finnas i grupper och visar på att dessa roller fyller olika grupp- och individbehov.

Nästa avsnitt behandlar kommunikationsprocessen som beskriver hur människor kommunicerar med varandra och därmed utvecklar informella regler i denna process. Avsnittet har transaktionsanalys som utgångspunkt för att beskriva denna process. Jag avslutar detta kapitel med att diskutera ledarrollens betydelse ur ett grupperspektiv för att ge underlag för diskussioner om brandbefälets roll gentemot räddningsstyrkan.

2.2 Teoretiska resonemang omkring grupper och gruppprocesser

Vad är en grupp?

Det finns olika uppfattningar om vad som menas med grupper. Vi träffas till exempel på arbetsplatsen i olika sammanhang som arbetsgrupper, projektgrupper, ledningsgrupper och gemensamma fikastunder. Vilka av dessa är grupper? Jag ska peka på några definitioner.

Svedberg (1992) ger tre definitioner av grupper. Enligt den första definitionen består en grupp av två eller flera ömsesidigt beroende individer som påverkar varandra i ett socialt samspel. Den andra definitionen framhåller att en grupp existerar när två eller fler människor definierar sig själva som gruppmedlemmar och när gruppens existens erkänns av åtminstone en annan individ. Enligt den tredje definitionen avses med en grupp ett antal personer som kommunicerar med varandra under viss tid och enligt denna definition krävs det att varje person skall kunna kommunicera med alla övriga.

Det man kan konstatera är att det finns många grupper eller snarare samlingar av människor som egentligen inte är en grupp om man utgår ifrån ovan utvalda forskares definitioner.

Det finns andra forskare som arbetat med att förstå vad en grupp är för något. Napier och Gershenfeld (1981) anser att nedanstående krav behöver uppfyllas för att man skall kunna behålla gruppen som en grupp:

- Medlemskapet är fastställt. Man vet vilka som är medlemmar.
- Medlemmarna har en bild av gruppen som en komponerad grupp.
- Det finns en känsla av att dela syftet mellan medlemmarna.
- Medlemmarna kan förklara varför de är med i gruppen.
- Det finns en känsla av sympati och icke sympati mellan medlemmarna och det finns feedback från andra gruppmedlemmar.
- Det finns förväntningar som är fastställda av gruppen på hur medlemmarna ska bete sig i olika situationer.
- Det finns ett status system mellan medlemmarna.
- Det finns en policy och regler för ledarskapsutövning.

De tillför att det finns ett statussystem där en del höjer sig över andra inom gruppen. Det kan uttryckas som att det finns en hierarki inom gruppen. Napier och Gershenfeld menar att det inte finns två grupper som har samma innehåll i ovanstående dimensioner.

Olika gruppbildningar

Jag har diskuterat ovan att det finns olika beskrivningar av vad som menas med grupp och fortsätter att resonera om att det finns olika typer av grupper. Enligt Heap (1980) kan grupper delas in i primär- och sekundärgrupper. En *primärgrupp* är en grupp som har så pass få medlemmar att man har direkt person kontakt med alla gruppmedlemmar, ansikte mot ansikte. De personliga relationerna inom gruppen är sådana att man hinner utveckla långvariga och ömsesidiga relationer. Familjen beskrivs som det vanligaste exemplet på primärgrupp då det där finns en ömsesidig identifiering och påverkan. Andra exempel kan vara fasta grupper som håller ihop från barndomen och ungdomsåren, samt även grupper av människor på ålderdomshem.

Sekundärgrupper har en annan karaktär, de har gemensamma intressen eller en livssituation gemensam. Exempel på sekundärgrupper är politiska föreningar, idrottsföreningar och handikapporganisationer. Sekundärgrupperna saknar den närhet och djupa personliga tillhörighet som primärgrupperna har. Som vi kan se finns det olika bakgrund till att primär- och sekundärgrupper kommer till stånd.

Heap menar att det finns tre huvudtyper av gruppbildning som kan relateras till graden av frivillighet från medlemmarna.

I en hel del grupper *tvingas* individerna till medlemskap, någon utanför gruppen bestämmer att de skall tillhöra en bestämd grupp. Exempel kan vara skolbarn som delas in i olika klasser med olika namn, 3 A och 3 B. Det framtvungade medlemskapet utesluter inte att det finns gemensamma målsättningar för gruppen. Den andra grupp typen är *bildade* eller *organiserade* grupper. I de flesta fall kommer initiativet utifrån till exempel från överordnad. Här har medlemmarna ett fritt val att tillhöra gruppen eller inte. Exempel på sådana organiserade grupper är arbetslag, kommitté och studiecirkel. Den tredje grupp modeller är den *naturliga gruppen*, som uppstår spontant. Utan att någon tvingar eller tar initiativ utifrån, bildas dessa grupper. Det kan bero på tillfälligheter eller andra omständigheter att dessa grupper bildas. Exempel på dessa grupper är kamratgång där grupp tillhörigheten har utvecklats genom åren utan att någon vet vem som startade gruppen eller hur den uppstod.

Vad är en gruppnorm?

I detta avsnitt diskuterar jag begreppet gruppnormer något. Detta är centralt för uppsatsen som handlar om informella regler inom en grupp. Granér (1991, sid. 127) definierar informella regler som:

...att en arbetsgrupps normsystem är den uppsättning av uttalade och outtalade informella regler för beteenden, tankar och känslor som utvecklats eller anammats inom en arbetsgrupp och som styr arbetsgruppens sätt att fungera.

Granér betonar att innehållet i normsystemet beskriver beteenden och attityder som behövs i gruppen för att gruppens syften skall tillfredsställas. Det finns ett sanktioneringssystem om man inte följer gruppens syfte. Enligt Granér finns det olika styrkor på sanktionerna beroende på hur starkt gruppens syfte är. Ju starkare syftet är, desto viktigare är det att medlemmarna lever upp till gruppens normer. Granér tar upp ytterligare en aspekt på normer. Han menar att normerna kan vara mer eller mindre uttalade och att normsystemet finns såväl på ett medvetet som på ett omedvetet plan.

Ett annat perspektiv har Mann (1973), som betonar behovet av att trygga gruppens bestånd och kontrollbehov. Mann anser att det finns ett behov att kontrollera gruppmedlemmarnas beteende, attityder och relationer för att trygga gruppens fortbestånd. Även Mann tar upp att det finns sanktioner om man inte följer normerna. När normerna väl har blivit fastställd, får den återhållsam inverkan på gruppmedlemmarna. Mann menar vidare att det finns påtryckningar för att få medlemmarna att hålla sig till normerna och känna motvilja mot att bryta dem.

Uppträdandet i givna situationer kan, enligt Sjölund (1979) betraktas som normativt reglerat via gruppnormer när det gäller utvecklingen av regler, standardkrav och rutiner. I informella grupper är normerna vanligen oskrivna, och de är inte särskilt formulerade. De är blott något man gör. Sjölund poängterar också att man som gruppmedlem; i högre eller lägre grad påtvingas gruppens normer. Efter ett tag införlivas gruppnormerna, så att de blir en del av medlemmarnas egna åsikter och uppfattningar, vilka de sedan själva hävdar inför andra, både inom och utom gruppen.

Heap (1987) har en kort och enkel definition av normer. Med normer avser han de attityder, värderingar och beteenden som erkänns och accepteras av gruppen. Heap menar också att interaktionen mellan gruppens medlemmar syftar till att stödja och belöna konformitet med gruppens normer eller att kritisera och kontrollera avvikelser från gruppnormen. Enligt Heap är normer inte alltid ändamålsenliga utan det växlar under loppet av gruppens utveckling. Han betonar dock att när en grupp har utvecklat ändamålsenliga normer, kan gruppen stödja och uppmuntra en medlem som lyckats att konfrontera sina problem, så att han öppnar sig och bidrar till gruppens arbete.

En princip som Heap tar upp är individualisering i gruppen. Med detta menar han att gruppmedlemmarna var för sig behöver fatta sina beslut, som anpassas efter egna behov, resurser och livsstilar. Denna individualisering görs för att komma fram till en gemensam lösning som kan gälla för alla och som inte tar hänsyn till individuella behov och intressen. Därför måste gruppens normer vara flexibla vare sig de är ändamålsenliga eller inte. Heap redovisar ett för studiens syfte intressant perspektiv vilket är att det finns ett tydligt samband

mellan gruppens normer och hur gruppledaren hanterar gruppens och individernas olika behov.

Liksom Heap framför forskarna Napier och Gershenfeld (1981) att de regler som accepteras som legitima av gruppens medlemmar är de som betraktas som lämpliga för gruppens agerande. En gruppnorm skall vara accepterad som en legitim procedur av gruppens system för de enskilda gruppmedlemmarna. Gruppens normer reglerar gruppens arbete som en organiserad enhet och håller riktningen mot uppgiften.

Napier och Gershenfeld menar vidare att man kan dela upp normer på individuell- och gruppnivå. Med individuell nivå menas gruppnormer som är medvetna föreställningar hos gruppmedlemmarna om vad som skall göras eller inte göras av gruppmedlemmarna under konkreta förhållanden. Napier och Gershenfeld vill tydliggöra att det inte enbart är gruppbetående utan även mönster av medvetna föreställningar om beteenden. Med gruppnivå menas förankrade föreställningar om vad gruppmedlemmar skall göra, känna och om hur dessa normer skall regleras och vilka sanktioner som skall gälla när man inte följer gruppnormerna.

De flesta av de ovanstående forskarna betonar att det finns sanktioner om en gruppmedlem inte följer gruppens syfte och normer. Vidare betonas att gruppnormer både är medvetna och omedvetna föreställningar om hur gruppmedlemmarna skall förhålla sig till varandra. Heap tar upp det egna individuella behovet som han benämner; individualisering och betonar behovet att man som gruppmedlem var för sig behöver fatta sina beslut som anpassas efter egna behov.

Min definition är: informella regler är den uppsättning av normer för beteenden, tankar och känslor som utvecklats eller anammats inom en arbetsgrupp och som styr gruppens sätt att fungera.

Teorier om grupprocesser

Inom grupp psykologin finns två centrala aspekter vilka oftast benämns innehåll respektive process (Olsson 1998). Med detta menas att när vi arbetar med något konkret, exempelvis arbetar fram nya riktlinjer för arbetsmetoder, så sker det medvetet eller omedvetet samtidigt en process. Enligt Olsson handlar processen om relationer mellan medlemmarna till exempel hantering av konflikter mellan uppkommande fraktioner eller fördelningen av inflytande från medlemmarna i en beslutsprocess. Grupprocessen finns där hela tiden, det är dock sällan som vi aktivt bearbetar processen.

Redan i slutet av 1800- talet började man intressera sig för gruppens process. Le Bon (1916 c.f. Olsson 1998) ansåg att människor i grupper har en tendens att förlora sin egen personlighet och att agera som om gruppen har fått en speciell makt över dem.

Under 1930-40 talet forskade socialpsykologen Kurt Lewin om gruppen som en helhet och om samspelet mellan medlemmarna (c.f. Schellenberg 1980). Hans forskning har fortfarande stor betydelse för att förstå hur grupper fungerar. Lewin utgick från traditionen att upplevelser, gestaltpsykologins traditioner, snarare än stimuli eller instinkter styr vårt handlande. Människan handlar utifrån sin uppfattning om sig själv och omgivningen. Lewin menade att sociala relationer är en betydelsefull aspekt av den upplevda sociala omgivningen. Lewin kom i sin forskning bland annat fram till att man kan analysera grupprocesser som ett

mönster av krafter inom ett fält. När krafterna för gruppen ändras skapas en ny situation för gruppen. Det är samspelet som formar och skapar olika aspekter av en grupp. Han utvecklade en kraftfältsanalys för att förstå vilka krafter som hindrar eller främjar vägen mot gruppens mål. Genom att öka krafterna som verkar mot målet eller genom att minska de motverkande krafterna kan gruppens situation förändras.

Forskarna Ronald Lippitt och Ralph White, (c.f Schellenberg 1980) blev inspirerade av Lewin när det gäller synen på socialt klimat i grupper. De genomförde en berömd undersökning 1938 i Iowa City där barngrupper lekte under olika typer av vuxet ledarskap. De fann att ledarskapet kan ha tre olika mönster; demokratiskt, auktoritärt och laissez-faire, ett icke styrande ledarskap. Resultatet av undersökningen har ofta citerats för att påvisa fördelar med demokrati. Resultatet visade att auktoritärt ledarskapet ger färre initiativ och mer aggression gentemot övriga gruppmedlemmar än de övriga två ledarskapstilarna. Det demokratiska ledarskapet ledde till de bästa resultaten och föredrogs klart av de flesta gruppmedlemmarna. Laissez-faire ledarskapet uppvisade en allmän håglöshet och missnöje.

En annan person som har stor betydelse för gruppforskning är Wilfred R Bion (1897-1979) som var en brittisk psykoanalytiker (c.f Grinberg et al. 1993). Bion (a.a) menar att det finns gruppmentaliteter och grupp kulturer som skapas anonymt och omedvetet av gruppmedlemmarna. Dessa kan i vissa fall stå i konflikt med individens egna värderingar och uppfattningar. Enligt Bion utgör gruppmentaliteten grundantaganden för gruppen, dessa kan beskrivas som processdelen i gruppens arbete. Med grundantagande menar Bion underliggande och intensiva känslor av primitivt ursprung, därför anses det vara grundläggande för gruppmentaliteten. Dessa känslor och impulser som gruppen uttrycker kännetecknas av att de är irrationella i sitt innehåll och är omedvetna samt ofta står i motsättning till den enskildes medvetna uppfattning.

Bion utvecklade tre grundantaganden. Det första är grundantagandet om *beroende*, vilket innebär att gruppen är övertygad om att möta någon, som gruppen känner sig bunden av och som skall tillfredsställa gruppens behov. Det skall komma någon utifrån som ger trygghet och godhet till gruppen. Ledaren kan bli gruppens gud då gruppen upplever att någon behöver ta hand om dem. Bristen på kritiskt omdöme och passivitet är några kännetecken för en beroende grupp. Gruppen förväntar sig att få instruktioner och regler för hur man skall lösa frågor. Om ledaren inte antar detta beroende kan gruppen söka någon annan i gruppen som tillfredsställer deras längtan efter trygghet och godhet. Det andra grundantagandet är *kamp – flykt*. Här agerar medlemmarna i gruppen som om gruppen existens är hotad. De agerar med förgörelse, kamp eller undvikande, *flykt*, mot det fientliga objektet. Ledaren för denna grupp måste stödja idén om att det finns en fiende i gruppen eller utom gruppen som måste förgöras. Här kan det finnas risk för att den formella ledaren kan bli symbol för den föreställda faran och därmed bli utsatt för gruppens fientliga agerande. Det tredje grundantagandet kallas *parbildning* och är en kollektiv och omedveten övertygelse om att, oberoende problemen, någon i gruppen skall lösa gruppens problem, ett messianskt hopp. Deras ledare är ännu inte ”född” och gruppens överlevnad är hotad. Detta innebär att några gruppmedlemmar bildar par för att försöka lösa gruppens problem, då det inte finns några ledare som kan lösa deras problem.

Grundantagandena kan variera inom en och samma timme eller vara konstant i flera månader, de förekommer dock inte samtidigt. Bion menar att det är viktigt att vara observant på att de tre olika grundantagandena är på en primitiv känslomässig nivå och att alla grupper uppvisar dem på något sätt. Dessa grundantaganden förekommer alltid tillsammans med begreppet

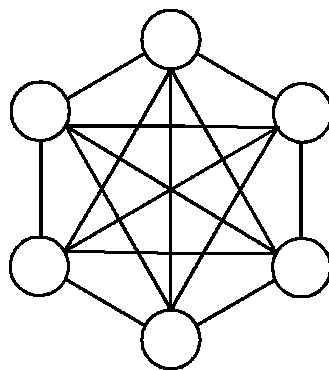
arbetsgrupp. *Arbetsgruppen* är ett begrepp som Bion använder för att beskriva en särskild typ av gruppmentalitet och kultur. Denna gruppkultur kräver samarbete och satsning av sina gruppmedlemmar då detta är en konsekvens av mognad och träning i att delta i gruppens arbete. Ledaren är den som effektivast kan tillfredsställa gruppens behov av att uppgifter genomförs på ett rationellt och objektiva sätt. Arbetsgruppen som uthärdar frustration och otillfredsställelse ger också utrymme för idéutveckling. Arbetsgruppens effektivitet störs av grundantagandegruppen det vill säga olika individers frustration mot gruppkulturen. Bion menar (Olsson 1998) att i ett längre perspektiv vinner arbetsgruppens alltid över grundantaganden. Bions antagande är att det finns underliggande och omedvetna processer som förklarar de olika tillstånd som verkar uppbyggande eller destruktiva. Olsson (1998, sid. 37) menar att "Bions slutliga förklaring till att gruppen utvecklats till en organiserad form är att det är en kamp mot ångesten för det psykotiska sammanbrottet".

Gruppstorlekens betydelse

En fråga av intresse i denna studie är hur gruppens samspel och resultat påverkas av gruppstorleken. Gruppstorleken har olika konsekvenser när gruppen ändras från fyra upp till tio medlemmar. Enligt Svedberg (1992) finns det en hypotes som har kommit fram till att talet 7, kan variera från 5 till 9, är det antal informationsbitar hjärnan kan hålla isär, såvida de inte är grupperade och organiserade i en klar struktur.

Det finns direkta- och indirekta relationer samt subgrupper i grupper. I en grupp på sex medlemmar utgörs gruppens nätverk av fem direkta och tio indirekta relationer. De övriga tio relationer som de övriga har i gruppen påverkar på något sätt indirekt.

Antalet möjliga, direkta – och indirekta, nätverksrelationer i grupper har följande struktur. Beräkning visar hur antalet relationer ökar med antalet gruppmedlemmar. Figuren visar hur antalet relationer ökar med antalet gruppmedlemmar enligt formeln $n(n-1)/2$, där n är antal personer i gruppen (a.a sid.71).



Gruppens storlek	2	3	4	5	6	9	15	20	30	50
Antal relationer	1	3	6	10	15	36	105	190	435	1225

Möjligheten att bilda subgrupper, undergrupper i gruppen, ökar med antalet möjliga relationer i gruppen. Två forskare Napier & Gershenfeld (1981, sid. 43) har beräknat alla tänkbara relationer inom gruppen och kommit fram till följande:

Gruppens storlek	2	3	4	5	6	7
Potentiellt antal relationer	1	6	25	90	301	966

Komplexiteten av möjliga direkta- och indirekta relationer samt subgrupper speglar gruppens möjligheter och begränsningar. Detta ger ett perspektiv på de svårigheter som kan finnas för gruppen och dess ledare att hantera de olika relationerna som kan finnas i gruppen. Det kan gå snabbt att bilda olika gruppnormer och relationer i gruppen som kan vara svåra att förändra. Å andra sidan, när det väl sker förändringar i gruppen påverkas hela gruppen - direkt eller indirekt av det som sker i undergruppen.

Wessam & de Klerk (1987) har framställt en kunskapsöversikt om den lilla gruppens sätt att fungera. De skriver att allt eftersom grupper ökar i storlek, från fyra upp till tio eller ännu fler medlemmar, ändras interaktionsmönstret:

- Det blir svårare att delta, dels därför att andra vill göra sig gällande och dels på grund av ökande risk för rampfeber.
- Det blir svårare att påverka andras beteende.
- Det blir större skillnad mellan graden av deltagande mellan olika medlemmar, i stora grupper talar majoriteten knappast alls.
- Mångfalden av personligheter och talanger ökar och det blir en större variation i sättet att bete sig.
- Diskussionen blir mindre begränsad och oenighet kommer lättare till uttryck.
- Om gruppen har arbete att uträtta, tillkommer en tendens att ställa upp regler och att dela upp arbetsuppgifterna.

Wessam & de Klerk menar att det är viktigt att inse att produktiviteten påverkas av gruppstorleken. De menar att olika studier visar på att så kallade uppgiftsorienterade grupper bör bestå av åtta till tio personer. Större grupper har tendens att inte bli effektiva då det uppstår subgrupper. De har vidare kommit fram till fyra olika typer av problem som kan uppstå när en grupp ökar i storleken:

- Kommunikationsmönstret blir mer komplext och indirekt.
- Organisatoriska problem blir fler och större.
- Kraven på individerna förlorar i styrka och blir mindre stringenta.
- Individerna får mindre personlig tillfredsställelse.

Wessam & de Klerk (a.a) fann att skillnaderna mellan hur aktiva gruppmedlemmarna i grupper om tre till fyra personer var ganska små. Skillnaden är dock tydlig mellan de mest aktiva gruppmedlemmar och de övriga i något större grupper, fem till åtta personer.

2.3 Kommunikationsprocessen

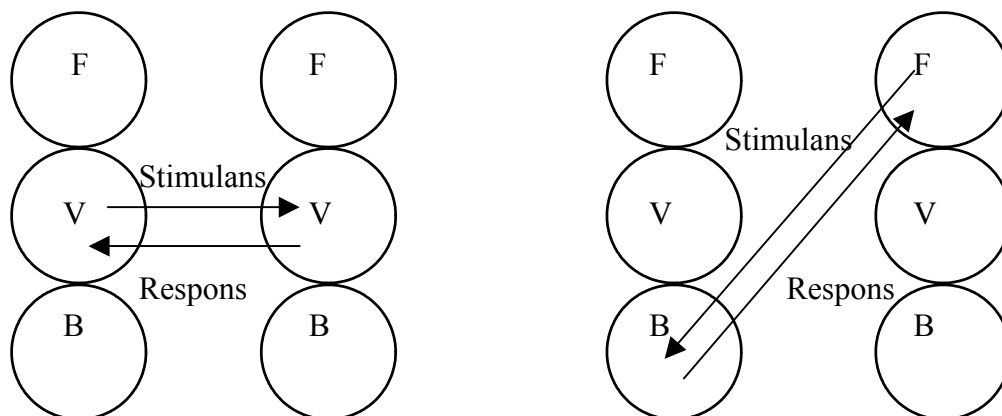
Kommunikationsprocessen är en central aspekt när gruppmedlemmar arbetar tillsammans och utvecklar informella regler. Därför har jag valt att redogöra för en forskning om olika jagtillstånd. Enligt Eric Berne (1975) finns det olika jagtillstånd som innehåller sammanhängande system av känslor och en uppsättning lagbundna beteendemönster. Vi har en begränsad uppsättning av dessa jagtillstånd som är nödvändiga psykologiska mekanismer, dessa jagtillstånd kan dock vara motstridiga. Vi människor har olika benägenhet att skifta från ett jagtillstånd till ett annat. Berne har kategoriserat följande; Föräldra-jaget, Vuxen-jaget och Barn-jaget.

Föräldra-jaget innebär att vi har övertagit föräldragestaltens egenskaper. Vi bär inom oss en uppsättning av handlingsdispositioner och attityder, vilka representerar föräldrarnas egenskaper som man har uppfattat dem. Detta kännetecknas av att vi kommunicerar subjektivt och värderar verkligheten ur ett rätt/fel perspektiv – Gör som jag säger till dig! eller – Gör som jag!”

Vuxen-jaget är inriktat mot objektiv värdering av verkligheten. Det innebär att man har gjort en självständig problemlösning som baserats på ett fördomsfritt tänkande. Detta jagtillstånd kännetecknas av fakta, analys, logik och objektivitet.

Barn-jaget representerar ännu aktiva fixeringar från tidiga barndomen. Vi reagerar som vi skulle ha gjort när vi var barn. Detta kännetecknas av intuition, charm, skapande förmåga, spontan drift och glädje. Berne menar att det finns det anpassade- och naturliga barnet. Det anpassade barnet innebär att man anpassar sig lydigt och anpassat efter föräldrajaget.

Berne utvecklade en modell för att analysera kommunikationsprocessen. Han utgick ifrån att den minsta beståndsdel i socialt umgänge kallas transaktion det vill säga utbyte mellan två parter. Om två eller fler personer träffas så kommer man att bli uppmärksam på någon eller några vilket kallas för *transaktionellt stimulans*. När någon annan knyter an till denna stimulans kallas den *transaktionella responsen*. Dessa transaktioner kan ta form av *komplementära transaktioner* och *korstransaktioner*. Nedan följer en beskrivning av de olika jagtillstånden med hjälp av Berne modeller (1975); F = föräldra-jaget, V = vuxen-jaget samt B = barn-jaget.



Bilden ovan visar två typer av komplementära transaktioner vilket innebär att responsen är förutsedd och adekvat samt följer ett naturligt och accepterat mönster. Exempel på

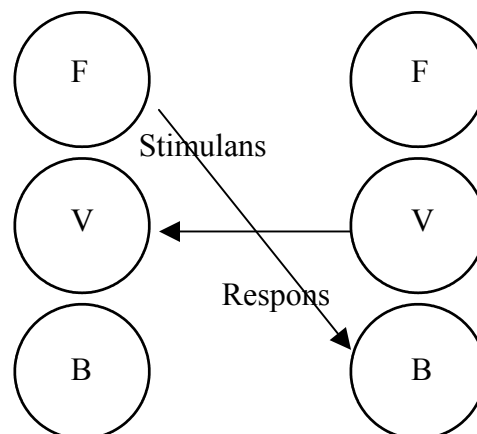
kommunikation i bilden till vänster är: Arbetsledaren säger – Peter du får följande arbetsuppgifter som du skall genomföra under dagen. – Ok, säger Peter, det skall jag utföra och detta kommer jag klara av under dagen.

Vid bilden ovan till höger säger arbetsledaren: Arbetsledaren säger – Peter du får följande arbetsuppgifter som du skall genomföra under dagen. I dag måste du skärpa dig och för en gångs skull bli klar idag. – Helst inte, säger Peter, – du vet väl att jag är less och trött på arbetet. Du kan väl ge mig några arbetsuppgifter som jag blir glad av, snälla!

Enligt en grundläggande kommunikationsregel (Berne 1975) kommer kommunikationen mellan individer att fortgå friktionsfritt så länge transaktionerna är komplementära.

Det andra kommunikationsmönstret *korstransaktion*, innebär att kommunikationen avbryts då pilarna i modellen korsas. Berne menar att korstransaktionen orsakar olika sociala problem som exempel äktenskap, kärlek, vänskap.

I modellen nedan, kan arbetsledaren tänkas säga – Peter nu får du inte misslyckas igen med dagens arbetsuppgifter, du har förmåga att verkligen krångla till saker och ting. – Om jag bara, säger Peter, får rimliga förutsättningar av dig, kommer jag att klara av det.



Av bilden framgår att kommunikationen blir avbruten och det finns en tendens till att kommunikationsprocessen avstannar då de kommunicerar med olika jag-tillstånd och får därmed inte kontakt med varandra.

2.4 Ledarrollen

Studiens syfte och frågeställningar handlar om brandbefälens förutsättningar och möjligheter att leda daglig verksamhet. En central aspekt är att lyfta fram brandbefälens ledarroll kopplat till räddningsstyrkan. Jag kommer därför att under detta avsnitt redovisa teorier som belyser olika aspekter på ledarrollen.

Uppfattningen om betydelsen av ledarskap har växlat genom åren. Tidiga teorier betonade att ledarskap var en egenskap som människor antingen var utrustade med eller inte. Ledare ansågs vara starkare, modigare och något mer begåvad än de som de ledde.

Enligt detta synsätt var ledarskapet sammansatt av två grundläggande dimensioner (Boalt Boëthius och Jern 1998); graden av uppgiftsinriktning och relationsinriktning. De få ledare som var bra på dessa två inriktningar kallades ”Great men”.

Under 70-talet utvecklades en något mer nyanserad syn på ledarskap, då Hersey och Blanchard (1977) utvecklade den så kallade situationsledarskapsmodellen. Enligt denna ska ledaren utgå från gruppmedlemmarnas grad av kompetens och motivation. Ledaren ska kunna agera delegerande, stödjande, dirigerande eller vara både dirigerande och stödjande.

Situationsledarskapet innebär att allt eftersom medlemmarna blir motiverade att samarbeta och utvecklar kompetens att klara av uppgiften anpassas ledarstilen från stödjande till dirigerande. Parallellt med dessa huvudinriktningar har psykoanalytiska tankegångar och organisationspsykologiska teorier fått allt större genomslagskraft. En teori som har dominerat denna inriktning är Bions teorier om omedvetna processer, såväl inom individen som mellan individer och mellan grupper, samt uppfattningen att organisationer är som sociala system. Synsättet att se gruppen och organisationen som ett socialt system innebär att om det blir en förändring inom en del påverkas de andra delarna, andra grupper och individer. Om en enhet försämrar sitt resultat i något avseende ger detta ett nytt läge för organisationen som helhet, både på en medveten- och omedveten nivå.

Vad är ledarens roll?

Heap (1987) menar att gruppledarens uppgift är att hjälpa gruppmedlemmarna att söka efter gemenskap och att stimulera gruppen till att utveckla sammanhållningen och samarbetet. Det gäller att bygga gruppen på medlemmarnas resurser och agera som modell och föredöme för gruppen.

Det paradoxala i ledarrollen är att samtidigt som man visar sitt erkännande av medlemmarnas resurser, skall man medvetet trappa ned sin egen centrala roll. Det gäller att hjälpa gruppen att få tilltro till sin egen förmåga att lösa problem och fatta beslut. Samtidigt som gruppen stimuleras till att ta ansvar kan man som gruppledare visa på gränserna i sin funktion som gruppledare. Genom detta agerande bidrar man till att *förklara kontraktet* för gruppens existens. Heap (1987, sid.146) menar att:

...när normer etableras, kämpar gruppen ofta med att hantera den svåra situation som har fört dem till gruppen. När ångesten är stor kan försvarspräglade normer etableras också i en välmotiverad grupp, eftersom medlemmarna inte känner till alternativa former av grupp beteende och eftersom de saknar modeller från vardagslivet för mer direkta och problem konfronterande angreppsmetoder.

Napier och Gershenfeld betonar att situationen är en väsentlig faktor för ledarrollen i grupp. De hävdar att ledarskapet är beroende av situationen snarare än av personen. I grunden är ledarskap ett verkställande av en viss roll i en grupp inom en organisation. Denna roll utkristalliseras huvudsakligen med hänsyn till makt och förmåga att påverka andra i gruppen. När medlemskapet förändras så ändras förutsättningarna för ledaren.

Napier och Gershenfeld (1981) menar vidare att ledarskap är handlingar som hjälper gruppen att utföra sina målsättningar. Dessa handlingar kan utföras av vilken medlem som helst. Ledarskaps ageranden är att hjälpa gruppen att uppnå målet, att underlätta gruppens rörelse att

utföra målsättningen, att förbättra kvalitéerna på interpersonella relationer mellan gruppmedlemmarna eller att ge nödvändiga resurser till gruppen.

En undersökning genomförd av Vecchio (1987 c.f. Olsson 1998) med 14 olika skolorganisationer kom fram till att situationsmodellen egentligen bara håller för grupper med låg mognad. När gruppen är kompetent och har hög motivation indikerar inte studien att något speciellt ledarbeteende har mer positiv effekt än något annat. Störst betydelse har ledarskapet, enligt studien, för gruppmedlemmar som behöver struktur, till exempel nya gruppmedlemmar. Medlemmar som har motivation och kompetens kan bli hämmade av ett ledarskap som är dirigerande.

En annan forskare Arvonen (1995) beskriver fem utmärkande drag för en ledare är. Dessa är:

- Ledaren skall kunna formulera en framtidsbild, en vision som berör människors inre motiv och kunna förmedla denna bild andra.
- Ledaren skall ha pedagogisk förmåga och förmåga att finna uttryck för symbolhandlingar och vara bärare av visionen.
- Ledaren skall kunna skapa ett arbetsklimat som stimulerar till medansvar och behörighet.
- Ledaren skall kunna bidra till att det utvecklas en företagskultur som stämmer överens med den visionen som styr arbetet i sin helhet.
- Ledaren skall även ha förmåga att skapa tillit och förtroende.

Arvonen lyfter fram behovet av att ledaren skall vara en förebild, en visionär och kunna skapa arbetsklimat som motiverar personalen i en företagskultur som kännetecknas av företagets vision.

2.5 Sammanfattning

Av ovanstående teoretiska redogörelse framgår att det finns många olika teoretiska perspektiv som belyser interaktionen inom gruppen och mellan ledaren och gruppen. Jag vill lyfta fram några av de diskuterade teoretiska perspektiv som kommer att användas senare vid analys och diskussion av det empiriska materialet.

Napier och Gershenfeld (1981) är konkreta med att beskriva ett antal kriterier som behöver vara uppfyllda för att en arbetsgrupp skall kunna anses vara en grupp. Några av dessa kriterier är; att det finns en känsla av sympati och icke sympati mellan medlemmarna och att det finns feedback från andra i gruppen, att det finns ledarskapspolicy och regler, att medlemmarna kan förklara varför de är med i gruppen. Dessa kriterier kan användas som utgångspunkt för att utvärdera om räddningsstyrkor kan anses vara en grupp eller ses som en hop av människor.

En teori som tillför ett annat perspektiv på grupper och informella regler är begreppet individualisering i grupp. Heap (1987) menar att gruppmedlemmarna var för sig behöver fatta sina beslut i gruppen, beslut som är anpassade efter egna behov, resurser och livsstilar. Begreppet lämpar sig för att diskutera huruvida individerna i räddningsstyrkan får möjlighet att få vara enskild individ i gruppen.

En annan teori som kan hjälpa oss att förstå informella regler är Sjölund (1979). Han lyfter fram att man som gruppmedlem påtvingas gruppens normer så att normen efter ett tag blir den egna åsikten och uppfattningen.

En av uppsatsens frågeställningar berör hur de informella reglerna uppfattas inom räddningsstyrkan. Bion (c.f. Grinberg et al. 1993) diskuterar tre grundantaganden; beroende, kamp och flykt samt parbildning. Denna diskussion belyser hur omedvetna krafter inom arbetsgruppen påverkar brandbefälens förutsättningar och möjligheter att hantera de informella reglerna inom räddningsstyrkan. Beroende innebär att arbetsgruppen förväntar sig att få instruktioner och regler för hur arbetsgruppen skall samarbeta och lösa arbetsuppgifterna. Enligt Bion innebär kamp eller flykt, att arbetsgruppen kan uppleva sin existens hotad. Arbetsgruppen kan då agera med förgörelse eller undvikande mot hotet. Parbildning innebär att arbetsgruppen har en omedveten övertygelse om att någon i gruppens skall lösa arbetsgruppens problem. Några i arbetsgruppen kan därför bilda par för att lösa problem.

Allt eftersom grupper får ökat antalet medlemmar, ändras interaktionsmönstret inom gruppen enligt Wessam och de Klerk (1987). Det framgår att produktiviteten påverkas av gruppstorleken. Optimalt antal personer i arbetsgrupper bedöms gå vid åtta till tio personer annars har grupper en tendens att bli ineffektiva då det uppstår subgrupper. Hur påverkar detta räddningsstyrkans informella regler? Vid diskussion om av resultaten i denna uppsats avser jag att belysa om räddningsstyrkornas gruppstorlek hör samman med informella regler.

Att det finns olika jag-tillstånd i kommunikationsprocessen (Berne 1975) som innehåller sammanhängande system av känslor och en uppsättning lagbundna beteendemönster är ett annat perspektiv som jag vill ta fasta på. Finns det olika jag-tillstånd som påverkar hur räddningsstyrkan utvecklar informella regler?

Arvonen (1995) beskriver fem utmärkande drag som en ledare behöver kunna. Ett av dragen är att ledaren skall kunna bidra till att det utvecklas en företagskultur som stämmer överens med den vision som styr arbetet i sin helhet. Dessa utmärkande drag kan vara en central aspekt vid analys av hur brandbefäl hanterar räddningsstyrkans informella regler.

Grupper och organisationer behöver ledare (Boalt Boëthius & Jern 1998) men det går inte att utöva ledarskap om det inte också finns en grupp som är inställd på att låta sig ledas. Förmågan att leda ses i hög grad beroende av villigheten att låta sig ledas. Ledarskap innebär att man deltar i ett växelspel mellan olika aktörer med olika intentioner och olika behov. Är räddningsstyrkan inställd på att låta sig ledas av deras brandbefäl? Denna teoribildning om ledarskap berör studiens övergripande frågeställning; Vilka förutsättningar och möjligheter finns det för brandbefäl på räddningsstyrkan att påverka de informella reglerna inom räddningsstyrkan? Ovanstående resonemang tar jag med vid bearbetningen av intervjuerna. Jag avslutar här den teoretiska genomgången och övergår till att redogöra för uppsatsens metodologiska ansats.

3 Metod

3.1 Inledning

Mitt syfte med denna studie handlar om att bidra med ökad kunskap om och förståelse för hur brandbefäl skall kunna hantera informella regler inom räddningsstyrkan för att stimulera ansvarstagande under daglig verksamhet. Jag har därför valt en kvalitativ metod då jag är intresserad av förståelse perspektivet och inte perspektivet orsak, verkan eller storheter.

De kvalitativa fall som studeras är tre olika räddningstjänster där jag studerar de informella regler som finns på räddningsstyrkan. Jag har valt en kvalitativ metodansats som grundar sig på intervjuer och litteraturstudier och följer en hermeneutisk tradition (Kvale 1997, Merriam 1994). Principen för hermeneutisk tolkning grundar sig på den hermeneutiska cirkeln där man arbetar på en ständig växling mellan delar och helhet (Kvale 1997). För att analysera relationer mellan brandbefäl och brandmän krävs data som ger en bild av den kontext som samspelet utspelar sig inom. Jag har därför valt att arbeta efter hermeneutisk princip. Denna kan beskrivas som (Kvale 1997 sid. 49):

... först genom att kasta ljus över den dialog som skapar de intervjutexter som ska tolkas och sedan genom att klarlägga den process där intervjutexterna som en dialog eller ett samtal med texten.

Hermeneutisk texttolkning förutsätter att forskaren har omfattande kunskap om temat för att kunna tolka nyanser under intervjun och sammanhanget som meningen kan ingå i. En princip som är grundläggande är att forskaren som tolkar texten inte förutsättningslöst kan bearbeta texten. Därför krävs det vid tolkning av texten att man beaktar och är kritisk till sina egna kunskaper och värderingar. Som redan nämnt i inledningskapitlet har min reflektion om min förståelse varit central eftersom jag dagligen arbetar med räddningstjänsten.

I detta kapitel fortsätter jag med att redovisa hur datainsamlingen har genomförts, därefter presenterar jag intervjupersonerna. Kapitlet fortsätter med att redogöra för hur databearbetning genomförts och avslutas med att diskutera validitet, reliabilitet, generaliserbarhet samt studiens begränsningar.

3.2 Datainsamling

Intervjuundersökning och urval

Utifrån studiens övergripande problemställning valde jag ut tre räddningstjänster som har olika bakgrund och framtidsinriktning för att försöka öka bredden på data. Merriam (1994) diskuterar detta i termer av kriterieinriktade urvalsprinciper. De kriterier för räddningstjänster som jag ansett vara viktiga är dels storleken och strukturen på upptagningsområdet, det vill säga skillnader när det gäller invånarantal och infrastrukturer, och dels räddningstjänstens organisation och storlek. Det innebär att räddningstjänstens placering varierar från glesbygd till stora kommuner och från mindre till större arbetsgrupper. Räddningstjänsterna är också geografiskt spridda från Norrland till södra Sverige. De intervjuade räddningstjänsterna är kategoriserade på följande sätt:

- 1 brandbefäl med 4 brandmän definieras som räddningstjänst liten.
- 1 brandbefäl med 6 brandmän definieras som räddningstjänst mellanstor.
- 2 brandbefäl med 8 brandmän definieras som räddningstjänst stor.

Med hänsyn till utlovad anonymitet beskriver jag inte var räddningstjänsterna är geografiskt placerade och ger inte heller någon beskrivning av kommunens invånarantal eller annan bakgrundsfakta.

Insamlingen av det empiriska materialet inleddes med att jag kontaktade högsta ledningen på utvald räddningstjänst för att formellt förankra studien och intervjuerna. Nästa steg var en diskussion mellan mig och någon person från ledningen om vilken räddningsstyrka som skulle intervjuas. Ledningen på räddningstjänsten valde den räddningsstyrka varifrån informanterna kunde hämtas, med perspektivet att de skulle vara intresserade av att delta i studien. I dialog med chefen för räddningsstyrkan valdes de intervjuade ut med ambitionen att det skulle finnas spridning vad gäller antal tjänstgöringsår inom räddningstjänsten. Resultat kommer här att redovisas utan att någon möjlighet ges att härleda från vilken räddningstjänst de intervjuade kommer. Materialet har också bearbetats så att utlovad anonymitet kan hållas.

Några veckor före intervjuerna besökte jag de aktuella räddningstjänsterna och aktuell räddningsstyrka för att informera om bakgrunden till studien och ge en kort beskrivning av kommande intervjuers uppläggning. Betoningen var att det skulle bli ett samtal snarare än en traditionell intervju av karaktären fråga - svar. Det betonades att det var frivilligt att delta i studien. Ett annat syfte var att jag och räddningsstyrkan skulle bekanta oss med varandra för att skapa trygghet och öppenhet inför den kommande intervju.

Jag besökte räddningstjänsterna vid flera tillfällen eftersom jag valde att intervjua högst två personer per tillfälle. Detta gjordes med hänsyn taget till räddningsstyrkans arbetstider, verksamheten och min egen fokusering som forskare. Det var tio brandbefäl och brandmän som intervjuades från de tre räddningstjänsterna.

3.3 Presentation av intervju personerna

Nedan ges en kort beskrivning av de tio intervjupersonerna. Intervjupersonerna har fått fingerade namn och ungefärliga åldrar och antal räddningstjänstår för att undvika identifiering. Dessutom ges information om intervjupersonens position på arbetsplatsen och arbetsplatsens storlek. Avvägning mellan att behålla den utlovade anonymiteten och att ge läsaren rimliga möjligheter att analysera intervjupersonernas uttalande i sitt sammanhang är en synnerligen grannliga uppgift. Jag har av etiska skäl prioriterat intervjupersonernas anonymitet framför läsarens behov av sammanhang och bedömning av validiteten av de slutsatser som dras. Anonymiteten gäller även för presentation av de intervjuades uttalanden.

Ingvar, 60 år, är brandmästare med ett gruppchefs ansvar för ett arbetslag. Han har ca 25 års erfarenhet av räddningstjänst som brandman och brandbefäl. Ingvar arbetar på en räddningstjänst där det finns ett brandbefäl och fyra brandmän.

Lars, 50 år, är brandman sedan 15 år tillbaka och har Ingvar som gruppchef.

Peter, 40 år, är brandman sedan 12 år tillbaka och har Ingvar som gruppchef.

Ulf, 45 år, är brandmästare med ett rullande arbetsschema som inte överensstämmer med arbetsgruppernas schema. Detta innebär att han har olika arbetslag från gång till annan. Han har ett delat ansvar och arbetsuppgifter med brandförmannen på arbetslaget. Ulf arbetar på en räddningstjänst där det finns brandmästare, brandförmän och åtta brandmän. Ulf har 20 års erfarenhet av räddningstjänst.

Kenneth, 58 år, är brandförman och har ibland Ulf som brandmästare. Kenneth har vissa arbetsuppgifter som brandbefäl. Han har 20 års erfarenhet av räddningstjänst.

Örjan, 45 år, är brandman sedan 15 år tillbaka och har Kenneth som brandförman.

Johnny, 25 år, är brandman sedan ett år tillbaka och har Kenneth som brandförman.

Håkan, 50 år, är gruppchef för ett arbetslag och är utbildad brandmästare. Arbetslaget består av ett brandbefäl och fem brandmän. Håkan har personal och budgetansvar för brandmännen på arbetslaget. Han har 20 års erfarenhet av räddningstjänst.

Thomas, 40 år, är brandman sedan 15 år tillbaka och har Håkan som gruppchef.

Göran, 45 år, är brandman sedan 12 år tillbaka och har Håkan som gruppchef.

Tillvägagångssätt

Intervjuerna genomfördes i samtalsform (Kvale 1997) under cirka en timme till en och halv timme. Innan bandupptagningen började informerade jag kort om bakgrunden till studien och intervjun. Samtalen följde en temaguide som jag visade för intervjupersonen i början av samtalet, se bilaga 2. Intervjudesignen (Kvale 1997) var tematiserad med breda frågeområden för att undersöka intervjupersonen uppfattning om studiens problemställningar. Jag använde samma intervjuguide för alla men områdena behandlades inte i samma omfattning med alla och jag har därmed inte ställt exakt samma frågor till alla. Under samtalen kontrollerade jag deras uppfattningar jämte min tolkning som de fick bekräfta eller förkasta.

Under hela intervjun hade jag den övergripande problemställningen; Vilka förutsättningar finns det för brandbefäl på räddningsstyrkan att påverka informella regler inom räddningsstyrkan? som en ledstjärna för att guida samtalen. Det fanns två intervjufrågor för vilka jag i förväg hade bestämt följdfrågor. Den första intervjufrågan; Beskriv hur en arbetsdag kan vara för dig, följdes av frågor som täckte in olika typer av arbetsdagar, både vardagar och kvällar samt lördagar och söndagar. På den näst sista frågeställning; Hur brukar ni samarbeta under insats? ställde jag två följdfrågor som handlade om samarbete under tidsmässigt kortvarig- respektive långvarig insats. Som avslutning konstaterades att jag inte hade fler frågor och jag gav möjlighet för den intervjuade att ta upp någon egen frågeställning innan intervjun avslutades.

Intervjuerna genomfördes i en lämplig lokal på räddningstjänsten där vi kunde vara ostörda. De intervjuade var tillfälligt frikopplade från räddningsstyrkans beredskap för att skapa sammanhängande samtalstid, trygghet och öppenhet under intervjun.

Litteratururval

Urvalet av litteratur är gjort utifrån studiens övergripande problemställning. Med mitt val av

begrepp ville jag fånga in relevanta teoretiska områden, det vill säga begrepp som tar upp grupperns normer och regler, processer och struktur. Ett annat val av begrepp är ledarrollen för att med hjälp av detta kunna belysa brandbefällets roll ur ett ledarskapsperspektiv och i förhållanden till gruppen. Ytterligare val av begrepp är kommunikationsteori som valdes för att belysa kommunikationsprocessen mellan gruppmedlemmarna och brandbefälet. Jag valde bort begrepp som fokuseras mot individuella psykologiska perspektiv, till exempel försvarsmekanismer. Motivet är att studien har en inriktning mot gruppen och att den typen av begrepp skulle bli alltför omfattande för studien. Jag återkommer till valda begrepp i uppsatsens empiriska del. Eftersom informella regler är kulturellt färgade har jag i mitt val av litteratur om räddningstjänsten haft fokus på svenska studier.

3.4 Databearbetning

Intervjuerna dokumenterades genom bandupptagning och därefter översattes materialet ordagrant till skriftspråk av en skrivbyrå. Skrivbyrå användes för att spara arbetstimmar för mig. Det blev ungefär 20 sidors utskrift per intervju. Nästa steg i processen var den del i bearbetningen som Kvale (1997) karaktäriserar som meningskoncentrering – det vill säga att ur texten bearbeta vilka aspekter och mönster intervjupersonerna lägger på olika frågeområdena. I detta steg lyftes induktivt olika kategorier fram ur den bearbetade texten. Fyra kategorier utkristalliserades vid bearbetning av intervjutexterna:

- Ledning, ansvar och arbetsuppgifter.
- Tjänstgöring under helgen.
- Övningar.
- Fysisk träning.
- Samarbete under insatser.

Den första kategorin; ledning, ansvar och arbetsuppgifter arbetades fram då det fanns gemensamma nyckelord som handlade om hur räddningschefen påverkade brandbefälen och brandmännen och hur brandbefälen hanterade gruppen. I denna kategori fanns det nyckelord som handlade om arbetsuppgifter; centrala ord var gemensamma, enskilda- och tilldelade arbetsuppgifter. Vidare fanns det nyckelord som berör hur de intervjuade uppfattade sitt eget och andras ansvar. Den andra kategorin som handlade om arbetsförhållanden under lördagar och söndagar har jag kategoriserat som tjänstgöring under helgen. Den tredje kategori innehöll ord som berörde utbildning och övningar. Den fjärde kategorin slutligen, handlade om hur de intervjuade uppfattade samarbetet under räddningsinsats.

Jag gick tillbaka till meningskoncentreringen och såg på skillnader och likheter mellan olika intervjupersoner och räddningstjänster. Jag arbetade inom varje dimension fram flera olika aspekter på dimensionen. Ett konkret exempel på hur jag har arbetat är hämtat från tema ”ledning, ansvar och arbetsuppgifter”. Dimensionen rör relationen mellan brandmän och de övre chefsnivåerna i förhållande till egna ansvarsområden på räddningstjänst liten. Det fanns mönster på att brandmännen upplevde bristfällig motivering varför andra arbetsuppgifter var prioriterades före. Dimensionen berör en annan aspekt nämligen att brandbefälet saknade stöd från räddningschefen för vilka arbetsuppgifter var prioriterade. En del citat har jag

språkbearbetat för att det ska vara lättare läsa och förstå citaten. Inriktning var är att behålla citatets budskap och känsla.

3.5 Validitet, reliabilitet och generaliserbarhet

Validitet

Den traditionella synen på validitet är att försäkra sig om att man verkligen mäter det man avser att mäta. Min utgångspunkt är att kvalitativ forskning handlar om att studien framställs med inriktning på att validering av slutsatser och begreppsbyggnad ska ske under studiens samtliga stadier och inte enbart vara en kvalitetskontroll som görs i slutet av produktionen (Kvale 1997). Validitet är därmed en del av hela arbetsprocessen.

Det finns inga statiska eller objektiva situationer som väntar på att bli upptäckta, observerade eller att bli mätta. Studien har som ansats att studera brandmäns och brandbefäls konstruktion av deras verklighet och hur de uppfattar verkligheten (Merriam 1994). Syftet med studien är att bidra till ökad kunskap om och förståelse för hur brandbefäl skall kunna hantera informella regler. Studien lyfter fram empiri som handlar om att finns informella regler som styr och påverkar räddningsstyrkans arbetsförhållanden. Med empiri som utgångspunkt diskuteras, analyseras och arbetas fram slutsatser med syfte att öka förståelse för brandbefälets situation.

En utmaning har varit att få fram vilka informella regler som finns på de aktuella räddningstjänsterna. Informella regler handlar mer om mönster och omedvetna handlingar än om konkreta formulerade dokument. Mitt sätt att blotta dessa underliggande antaganden har varit att fråga informanterna hur de brukar göra i konkreta situationer. En farhåga som jag hade var att vid direkta frågor om informella regler skulle informanterna kunna ha svårigheter att vara konkreta. Jag skulle kunna riskera att snarare studera hur de intervjuade ansåg att det borde vara än hur det faktiskt är. Det visades också att i de fall som jag frågade om vilka informella regler det fanns på räddningsstyrkan, hade informanterna svårigheter att förstå innebörden av frågeställningen. Även vid analysen har jag haft fokus mot handlingar. Materialet har behandlats på två sätt. Ett sätt har varit att lyfta fram situationer där informella regler har kommit till öppna uttryck, till exempel upplevd myteristämning. Ett annat sätt har varit att finna innebörden i handlingarna, till exempel resonemangen om meningsfullare arbetsuppgifter och yrkesstolthet.

Reliabilitet

Reliabilitet syftar på frågor som berör intervju, utskriften och analysen. Jag har tidigare i detta kapitel redogjort för dessa tre frågeställningar. För att kunna få fram spontana svar under intervjun och för att skapa trygghet samt skapa nyfikenhet och för att undersöka vad den intervjuade har för uppfattning har jag arbetat med öppna frågor. Kvale (a.a. sid. 213) menar även om det är önskvärt att öka intervjuresultatens reliabilitet för att motverka godtycklig subjektivitet kan en för stark tonvikt på reliabiliteten motverka kreativitet och föränderlighet”.

Generaliserbarhet

Inom den vetenskapliga världen ställs höga krav på generaliserbarhet i termer av att slutsatserna skall vara giltiga för den teoretiska population man är intresserad av. Samhällsvetenskapen har enligt Kvale (1987) länge haft positivistiska värderingar vilket är att

skapa lagar för det mänskliga beteendet som kan generaliseras för alla. Enligt Merriam (1994) kan man omdefiniera ordet generalisering till att diskutera vilka utgångspunkter eller förutsättningar som den kvalitativa forskningen vilar på. Frågan blir då istället vilket perspektiv studien har, snarare än att söka efter sanningen. Denna studie har perspektivet att bidra med förståelse för hur brandbefäl skall kunna hantera informella regler. Utifrån detta synsätt medverkar studien med ökad kunskap om och förståelse för hur brandbefäl på gruppnivå inom kommunal räddningstjänst, kan hantera sitt ledarskap. Det innebär att studiens resultat inte direkt kan överföras till att också gälla för statlig räddningstjänst. Däremot anser jag att studiens kvalitativa mönster kan gälla i andra sammanhang. Exempel på detta kan vara situationer där samarbetet inom gruppen har en central betydelse. Ett annat exempel är arbetsförhållanden där meningsfulla arbetsuppgifter saknas och arbetsmotivationen är låg.

3.6 Metodologiska begränsningar

Den kvalitativa metod som jag har använt har haft fördelar då jag har kunnat fånga upp vilka informella regler som finns och hur dessa påverkar insatser och daglig verksamhet. Studien undersöker brandbefäl som är ansvariga för en räddningsstyrka på kommunal räddningstjänst.

Studiens kvalitativa metod kan innebära en begränsning då studien inte mäter med kvantitet. Det borde dock vara svårt att kvantitativt mäta; vilka förutsättningar och begränsningar finns det för brandbefäl på räddningsstyrkan att påverka de informella regler inom räddningsstyrkan?

Kvalitativ forskning söker efter förståelse för det undersökta. Genom att förankra studien innan intervjuerna påbörjades och genom att arbeta mera med öppna frågeställningar, har jag kunnat ställa följdfrågor som gav förutsättningar för ett öppet samtal.

En avgränsning som gjorts är att studien undersöker kommunal räddningstjänsts heltidspersonal med hänvisning till att deltidspersonal inte har daglig verksamhet. I mitt urval har jag inte intervjuat räddningschefer eller olika brandbefäl på räddningsstyrkan. Det är möjligt att detta val har begränsat diskussionen om helhetsperspektivet och härigenom frånsäger jag mig möjligheten att diskutera huruvida räddningsstyrkans högre chefer har samma syn på informella reglerna. Valet är dock rimligt utifrån att materialet i annat fall skulle bli alltför omfattande.

Det är vidare tänkbart att olika geografiskt belägna räddningstjänster skulle kunna ha olika mönster av informella regler. Jag har försökt att fånga upp detta genom att ha en geografisk spridning av valda räddningstjänster. Det är också möjligt att företagskulturen kan variera med hänsyn till huruvida man har ett aktivt förändringsarbete eller inte. I mitt urval har jag därför tagit med både räddningstjänster som kan anses vara mer traditionell i verksamheten och organisationsstrukturen samt räddningstjänster som arbetar aktivt med att utveckla och förändra verksamheten mer mot målstyrning.

Jag har tidigare redovisat hur valet av de intervjuade skedde i tvåsteg. En möjlig konsekvens är att ledningen på räddningstjänsten valde räddningsstyrkor som förväntades ge en positiv bild av räddningstjänsten. En annan tänkbar konsekvens är att informanterna kan ha känt rädsla att uttala kritik eftersom deras överordnad kände till vilken grupp som intervjuades. Den bild de gett av räddningstjänsten skulle i så fall kunna vara alltför positiv.

4 Intervjuundersökningens resultat

4.1 Inledning

I detta kapitel presenteras resultatet av intervjuerna med brandmännen och brandbefälen. Intervjumaterialet har tematiserats så att jag har arbetat fram olika dimensioner och aspekter på aktuellt tema. Varje tema avslutas med en kommentar som försöker sammanfatta de centrala resonemang som diskuterats under respektive temarubrik.

Intervju materialet har genom bearbetning, beskrivning av detta arbete se metod kapitlet, formerats i fem övergripande temaområden; ledning, ansvar och arbetsuppgifter, tjänstgöring under helgen, övningar, fysisk träning samt samarbete under insats. Det första temaområdet försöker spegla relationen mellan olika arbetsområden och olika beslutsnivåer inom räddningstjänsten och de följande fyra lyfter fram konkreta arbetsområden. Principen för temaindelningen har med andra ord varit arbetsgruppens centrala arbetsområden, en indelning som är motiverad utifrån studiens övergripande problemformulering.

4.2 Ledning, ansvar och arbetsuppgifter

Det första och mest omfattande temaområdet rör ledning av verksamhet, personalens ansvarsområde och arbetsuppgifter. Under temaområdet har dimensioner som speglar helheten på brandstationen lyfts fram. Temaområdet spänner mellan lednings- och prioriteringsfrågor till aspekter som rör eget ansvarsområde.

Räddningstjänst liten

De första två dimensionerna rör på olika sätt hur prioriteringen av arbetsområden går till och intervjupersonernas reflektioner över begreppet ansvar.

Den första dimensionen rör relationen mellan brandmannen och de övre chefsnivåerna i förhållande till det egna ansvarsområdet. Lars som är erfaren brandman, berättar att det finns en konflikt som gäller vilka arbetsuppgifter som skall prioriteras. Lars har ett eget ansvarsområde vilket är service av brandförebyggande utrustning åt övriga kommunala förvaltningar. Detta område har eget budget- och planeringsansvar. När det uppkommer situationer där hans närmaste brandbefäl Ingvar, måste prioritera olika ansvarsområden går oftast andra ansvarsområden före. Lars upplever att han inte får någon motivering varför andra ansvarsområden skall prioriteras före hans. Det blir extra problematiskt för Lars då hans högsta chef som har tilldelat honom ansvarsområdet, förväntar sig att han följer uppgjord plan, vilket han har svårt att göra då den dagliga verksamheten styrs av hans gruppchef. Konsekvensen av denna lojalitetskonflikt mellan hans gruppchef och högsta chef är att han känner resignation inför situationen. Lars kommenterar situationen på följande sätt:

I början var det lite jåkligt men nu har man jobbat så pass många år så att man slår bort det helt enkelt, man vet att det inte går att lyssna på för då blir det bara jobbigt.

Gruppchefen Ingvar, 60 år, ger ett annat perspektiv på prioriteringsfrågan. Han berättar att han har ansvaret för den dagliga arbetsledningen men att det är svårare idag att leda verksamheten då brandmännen idag har eget ansvarsområde och känner ett stort ansvar för

detta. Ansvarsområden är delegerade av räddningschefen och inte av gruppchefen. Ingvar saknar en tydlig målsättning och prioritering av vad som är viktigaste, övningar eller eget ansvarsområden eller externa arbeten. Han upplever att det är ”dubbla tungor” från ledningen, dels skall de hålla budgeten och dels skall de öva i rollen som brandman och brandbefäl. Ingvar känner behov av att räddningschefen ska påtala vad som skall prioriteras, ansvarsområde eller övningsverksamhet.

Den andra gruppen av dimensioner rör frågor kopplade till ansvar. Lars, anser att det oftast är samma personer, äldre brandmän med 30-40 års erfarenhet, som inte fullföljer gemensamma arbetsuppgifter utan som hellre smiter iväg till sin egen arbetsuppgift. De vill gå runt och prata och ta det lugnt. Konsekvensen är att övriga får göra deras arbetsuppgifter och att man är rädd för att stöta sig med äldre brandmän. Jag frågar honom om de har haft någon diskussion om detta:

Ja man har väl tagit upp det lite smått det här. Om man tar upp det före på morgonen att nu måste vi hjälpas åt då brukar alla hjälpa till. Säger man ingenting då är det lätt att någon slinker undan.

En av de mest erfarna brandmännen, Peter ger en positiv bild av att ha eget ansvarsområde. I hans fall rör det sig om vård av brandmannautrustning. Han berättar stolt att han har ett huvudansvar för sitt ansvarsområde gentemot de övriga fyra grupperna. Han berättar vidare att hans närmaste arbetskamrater och chef vet att han fullföljer sitt arbete på ett tillfredsställande sätt och att det därav inte behövs någon speciell uppföljning. Det är viktigt för Peter att ha något att göra. ”Det är tråkigt att springa här och slå dank hela tiden. Det skulle jag kanske också kunna göra för det finns väl vissa som har förmåga att göra.”

Räddningstjänst mellanstor

I detta avsnitt finns en dimension som handlar om hur brandbefälet löste en konflikt, en annan aspekt är eget ansvar relaterat till arbetsuppgifter. Vidare tar jag upp två frågor om arbetsmotivationen och arbetstempo.

Den gruppchefen som jag här kallar för Håkan, ger ett exempel sett ur brandbefälsperspektiv på hur gruppchefen kan hantera en konfliktsituation. Vid ett tillfälle råkade Håkan, vara närvarande när två brandmän diskuterade ett problem. Håkan tydliggjorde ansvaret genom uttalandet ”Det här vill jag att ni löser och pratar färdigt om! Sen gick jag och sedan vet jag inte riktigt hur det avlöpte, men konflikten löstes”. Han var då ny i rollen som gruppchef varför han upplevdes situationen som ganska tuff då de två brandmännen var äldre än honom. Men detta förhållningssätt stärkte honom i rollen som gruppchef och visade på behovet att inte blunda för konflikter. Genom att han belyste konflikten och tydliggjorde ansvaret för konflikten, gav han brandmännen ansvaret och möjligheten att hantera konflikten själv.

Nedan följer exempel som rör delegerande av ansvarsfrågor och arbetsuppgifter både för brandmännen och för brandbefälet. Ett delegerande förhållningssätt bär på en möjlig konfliktkälla vilket nedanstående citat lyfter fram.

Göran som är 40 år, har Håkan som gruppchef, berättar att han inte har eget budgetansvar för sitt ansvarsområde men att han får ändå köpa in visst material till sin verksamhet. När det gäller uppföljning behöver han inte dagligen rapportera till sin gruppchef vad han har gjort utan detta talar han om för den person som är huvudansvarig för hans arbetsuppgift. Göran

berättar att det under de senaste åren har skett en förändring inom räddningstjänsten. Han berättar på följande sätt:

Just det här med arbetsuppgifter och övningsupplägg i det stora hela har blivit mycket bättre, det känns som mera ordning och reda. Men på mindre stationer är det oftast oorganiserat. Här är det större och då blir det mer organiserat på något sätt.

Håkan, gruppchefen lyfter fram en annan dimension som berör att äldre brandmän inte har samma gnista som förut och har en vana att bli detaljstyrd. Han likställer därmed antalet tjänstgöringsår och kronologisk ålder. Samtalet kommer att handla om hur Håkan upplever ansvarstagande inom gruppen och huruvida det är någon skillnad inom gruppen:

Jag tror att det är väldigt individuellt och att jag tror att äldre killar runt 50 har svårare att ta sitt fulla ansvar. Även om det låter fräckt nästan mot dom så men dom har inte samma gnista att ta en arbetsuppgift och sköta den till 100 procent, utan brandmännen vill gärna bli pekad för det är det dom har varit van sen förut.

Håkan menar att han får påminna brandmännen om att det är deras ansvarsuppgift och att man samverkar med de övriga arbetsgrupperna där det också finns en person som har samma ansvarsuppgift.

Det finns gemensamma arbetsuppgifter som rutinerna på fredagar, vilket innebär att man servar bilarna, tvättar och kontrollerar att utrustningen fungerar. Om man behöver mer tid för sina egna arbetsuppgifter kan man begära detta hos gruppchefen. Det innebär att de övriga i gruppen måste göras dennes uppgift. Thomas, brandman, berättar "Man tappar respekt hos sina arbetskamrater för att man inte ställer upp och gör dom tristare jobben utan man gör bara det man själv helst vill göra." Thomas tror inte att man blir sämre brandman då man trots allt bibehåller sin kompetens som brandman genom att man kontrollerar utrustning och material i samband med fredagens arbete. Thomas misstänker att hans gruppchef har fått det tillsagt från högre chef att en del brandmän, vars arbetsuppgifter är ekonomiskt viktiga för räddningstjänstens budget, ska få så mycket tid som möjligt för sina egna ansvarsområden. Därmed antyder han att de enskilda arbetsuppgifterna värderas olika.

Avslutningsvis diskuterar jag några citat som berör hur man upplever arbetstempot. Göran, anser att det är ett hyfsat arbetstempo inom räddningstjänsten. Med detta menar han att man inte behöver springa och sätta igång arbetet exakt klockan 10.00 och sluta exakt klockan 11.55, utan att det är lite lugnare tempo. Om det är något viktigt som till exempel kontrollera räddningstjänst utrustning görs detta snabbt men arbetstempot är lägre än till exempel inom verkstadsindustrin.

Göran tycker vidare att det är något som saknas. För att arbetet skall bli effektivare krävs någon form av morot.

Om du gör en viss sak så har det mindre betydelse om arbetsuppgiften tar två timmar eller två dagar, du får den tiden det tar att bli klar med uppgiften. Det gör ingenting hur lång tid det. Det finns ingen bra motivation varför de skall arbeta fortare.

När jag frågar vilka "morötter" som han skulle vilja ha har han svårt att konkretisera detta. Om det är mindre arbetsuppgifter kan man ge beting men annars är det svårt. Inom industri

finnas ackord, men detta är svårt att överföra till räddningstjänsten, tror Göran. Detta väcker frågan om vilka motivationskrafter som är lämpliga för detta yrke som har låg uttryckningsfrekvens.

Räddningstjänst stor

På räddningstjänst stor handlar de flesta dimensionerna om innehållet i arbetsuppgifterna. De två första dimensionerna rör konsekvenserna av bristfällig planering av arbetsuppgifterna och att det kan finnas en otillfredsställande uppföljning av fördelningen av arbetsuppgifterna.

Örjan ger ett exempel på hur arbetsuppgifterna fördelas. Han har yrkeskompetens som elektriker, vilket innebär att han tilldelas arbetsuppgifter inom hans kompetens området. Örjan berättar att han har arbete hela tiden men att det finns några inom gruppen som "klarar sig undan på något vis". Örjan berättar att de hanterar detta genom att fråga "Var har du sovit idag?" Han beskriver att reaktionen kan bli att:

Då brukar han komma och tala om vad han har gjort och förstora jobbet. Vi håller efter varandra istället för att springa till brandbefälen och berätta utan det brukar vi hålla inom gruppen.

Citatet indikerar en informell regel att man försöker hantera konsekvenserna av arbetsfördelning inom den egna gruppen.

Kenneth 50 år, brandförman och erfaren brandman berättar att han har egna arbetsuppgifter som till exempel skötsel av andningsapparater. Det finns en lista över olika arbetsuppgifter som skall fördelas inom arbetsgruppen som omfattar brandmän och brandförmännen. Exempel på uppgift är arbete i bilverkstaden. Brandförmännen har fått i uppdrag att fördela dessa arbetsuppgifter. Men listan "följs kanske inte på alla håll och kanter riktigt så". Jag blir nyfiken på vem som bestämmer över listan. Kenneth tror att det är ledningen som har börjat med listan. "Ledningen prickade väl för dom som räddningschefen tyckte skulle kunna klara av arbetsuppgiften." Möjligheter att frånga listan pekar på att arbetsgruppen inte alltid delar ledningens värdering av vilka uppgifter som är nödvändiga och att den egna bedömningen kan ges företräde. Det antyder att arbetsgruppens värdering ger uttryck för informell regel.

En annan grupp av dimensioner handlar om arbetsmotivationen där fokus finns på eget ansvar, på arbetstempo och på konsekvenserna av att inte ha eget ansvarsområde. Örjan berättar att det var en omställning för honom att börja arbeta som brandman. På det tidigare jobbet var det ett högt arbetstempo och han att han var trött och slutkörd när han kom hem ifrån arbetet. Detta innebar att han hade svårt att somna på kvällen. Det tog flera år innan han hade anpassat sig till det lägre arbetstempo inom räddningstjänsten. Örjan tycker att det är bra att det är lägre arbetstempo och att det finns tid över för att kunna förbereda sig inför larm. Bland annat har man möjlighet att gå igenom radioapparater, utrustning, fordon. Örjan tycker att det är ganska bra nu för han vet idag att han inte kan hålla högt arbetstempo eftersom man måste vara beredd på uttryckningar. "Utän jag tycker att har man bara något för händerna och något att göra hela tiden då tycker jag att det är bra, man behöver ju inte slöa för det." Han berättar vidare att man borde ge brandmännen riktiga uppgifter som skulle vara under lång tid och mindre av detaljstyrda småarbete. Resonemanget kan vara ett uttryck för otillfredsställelse över det låga arbetstempo och mindre möjlighet att utveckla stolthet över yrket.

Ulf 50 år, brandmästare, berör samma frågeställning som Örjan och berättar att förmannen och brandmästaren har ganska mycket att göra och att brandmannen har mindre att göra. Ulf

ger följande uttalande ”Och jag tror inte att brandmannen tycker att det är så roligt heller att bara få en avgränsad arbetsuppgift och att det inte spelar så stor roll om man gör den eller inte.” Idag upplever han att brandmännen ”försöker hålla sig undan egentligen”.

Orsaken till detta är enligt Ulf, bland annat att de känner sig övervakade, de får tilldelade arbetsuppgifter utan något eget ansvarsområde. Han berättar att det finns informella regler som uttrycker att man ska hålla exakta rasttider vilket han tycker är fel. Det är bättre att man känner glädje över det man gör och kan ”uppmuntra ibland med att kanske ta en längre kafferast”.

Ett sista område som berörs gäller rollfördelningen på brandstationen. Där upplever både brandmästaren och brandförmannen en otillfredsställande arbetssituation. Brandförman Kenneth upplever att det är svårt att påverka planeringen av arbetsuppgifter:

Vi kan påverka om vi vill, till exempel att någon skall genomföra en övning. Då går vi till den civila personen som planerar och fördelar arbetsuppgifterna utifrån våra önskemål. Men det är ganska svårt för oss att få något gehör hos honom.

Under samtalet berättar Kenneth att det ”är det väl en gammal tradition att om det är arbete så ska det vara arbete” och understryker därmed att övningar och utbildning värderas lägre än konkreta arbetsuppgifter. Dagens arbete planeras av brandmästaren och den civila personen, trots att brandförmannen är den som har ”vet bäst vad gruppen behöver öva”. Han har försökt genomdriva att brandförmannen ska vara med på samtalet mellan brandmästaren och den civila personen men har inte lyckats få gehör för det.

Sammanfattning

Detta avsnitt inleddes med en allmän inledning och därefter har jag kommenterat centrala områden; ledning, ansvar och arbetsuppgifter. Syftet har varit att tydliggöra centrala resonemang som finns hos de intervjuade och att relatera resonemang gentemot de övriga intervjuade. Det framträder fyra områden som de undersökta räddningsstyrkorna har som verksamhet under icke insats. Dessa tre områden är; eget ansvarsområde och gemensamma arbetsuppgifter, övningsverksamhet. Delar av dessa kommer jag att beröra mer utförligt.

Första området är eget ansvarsområde eller arbetsuppgifter. Några exempel på sådana uppgifter är service av kommunens handbrandsläckare, fordon, tvätta gruppens kläder, fysisk träning och övningsansvar för gruppen, fastighetsansvar och kontaktperson för något förebyggande projekt. Innehållet i ansvarsområdet är olika, från budget och planeringsansvar till att enbart verkställa arbetsuppgiften som att lägga smutsiga kläder i tvättmaskinen. Verksamheten kan beskrivas som att man genomför mindre övningar exempelvis att ta fram verktyg, prova motorsågen och teoriövning på kvällspassen samt till halv och heldagsövning. När detta gäller området fysisk träning hänvisar jag till tema fysisk träning, se nedan.

Arbetsmotivationen har diskuterats i termer av en önskan om och behovet av att ha ett tydligt ansvar för arbetsuppgifter och eget ansvarsområde. Det har betonats att det skall vara ”riktiga” arbeten som det finns ett reellt behov av och att arbetsuppgiften skall räcka över tiden. Med riktiga arbeten menas att det upplevs att arbetsuppgiften är meningsfull och inte utförs för att arbetstiden skall gå fortare. Annars finns det risk för att man tappar motivationen för uppgiften. Dessa resonemang indikerar en informell regel som uttrycker att det måste finnas en mening och ett reellt behov av arbetsuppgiften. En annan innebörd är att det är kul

med eget ansvarsområde och att man är stolt över sin arbetsuppgift. Ytterligare ett mönster är att det efterfrågas incitament för att utföra tilldelade arbetsuppgifter effektivare.

Den andra ansvars dimension är mångfacetterad. Resultatet antyder att bristen på planering och dålig uppföljning innebär att man har möjlighet att smita undan arbetsuppgifter. Det har också framförts att brandmän i gruppen oftast får arbetsuppgifter som inte kräver så mycket arbetstid. Ett annat resonemang är att man upplever att den egna ansvarsuppgiften går före de gemensamma och att det finns en lojalitetskonflikt i detta om det inte hanteras på ett tillfredsställande sätt av brandbefälen. Ledningen och personalen är medvetna om denna informella regel som ger några personer ”rätt” att inte behöva arbeta lika mycket som de övriga, utan har möjlighet att arbeta med de egna ansvarsområdena.

En annan ansvarsdimension är frågan om konflikthantering vilket har berörts med ett exempel där brandbefälet gav anvisningar till brandmännen att de själva skulle lösa sin konflikt. På detta sätt bidrar brandbefälet till att utveckla gruppens informella regel i riktning mot att de själva får ta ansvar för uppkomna konflikter.

Det finns vidare resonemang som rör att äldre brandmän har svårt att ta ansvar och att det finns en hjälplöshet hos brandmän då man är van vid att bli detaljstyrd. Det finns ett mönster av tankar, attityder och beteende om att äldre brandmän skulle ha svårt att ta ansvar, då de är vana vid att bli styrda och att de har svårt att utveckla förmågan att driva sin eget ansvarsfråga.

Det finns vidare diskussioner som handlar om lojalitetskonflikt gentemot gruppchefen och räddningschefen. Det upplevs av brandmän att det finns dubbla budskap när det gäller målsättning och prioritering av arbetsuppgifter. Räddningschefen uttrycker att tilldelade egna arbetsuppgifter skall utföras på bästa sätt samtidigt som gruppchefen har ansvaret för att räddningsstyrkan genomför övningar och utbildningar enligt tilldelad plan från räddningschefens stab. Både gruppchefen och brandmännen uttrycker att räddningschefen informellt prioriterar egna arbetsuppgifter före övningar och utbildningar. Dock vill inte räddningschefen formellt tydliggöra detta utan gruppchefen och brandmännen får själva hantera denna saknad av prioriteringsstöd.

Ytterligare tema berör att brandmännen inte får tid att utveckla sin kompetens som yrkesman. Det finns inte längre möjlighet till att ha spontana diskussioner under fria former utan man upplever en fokusering mot att effektivisera arbetstiden. Är det måhända så att det finns mindre utrymme idag till att få vara spontan och kreativ då även denna process skall planeras?

Ett annat resonemang som framkommer bland brandmän från olika brandstationer är att arbetstempot inom räddningstjänsten upplevs som lägre än det de haft vid tidigare erfarenheter från näringslivet. Det har tagit flera år att anpassa sig till det lägre tempot.

4.3 Tjänstgöring under helgen

Detta temaområde innehåller ett stort antal dimensioner som handlar om att det är självklart att det till stora delar är arbetsfritt under helgen. Några citat tar upp att man har börjat förändra självklarheten att det skall vara arbetsfritt under helgen.

Räddningstjänst liten

Den första diskussionen berör en samstämmig syn på hur brandmän och brandbefäl tjänstgör under helgen.

Ingvar 60 år och gruppchef, berättar att på lördagarna arbetar gruppen med att tvätta brandbilar och städa hela huset. Om det "ligger på" med arbetsuppgifter genomförs även detta. Vanligtvis är det dock biltvätt och städning som genomförs. På eftermiddagen är det fysisk träning. På söndagar är det arbetsfritt om det inte finns några arbetsuppgifter kvar från lördagen. Ingvar poängterar vid flera tillfällen under intervjun att de har arbetsfritt på söndagen om det "inte ligger på med arbete". Det kan finnas kvar arbetsuppgifter såsom tvätt av bilar och återställning av utrustning om man har varit på insats.

Lars, erfaren brandman, har samma beskrivning av helgdagar som sin gruppchef. På frågan hur hans gruppchef styr arbetet under helgen berättar Lars:

Det släpper han mer eller mindre lite fritt på söndagarna, om det inte är något speciellt jobb som ska göras. Är det något viktigt så går ju det i första hand naturligtvis.

Peter, erfaren brandman berättar att det på lördagar är städning fram till lunch och ibland lite längre beroende på hur mycket arbete de har. Efter städningen har de disponibel tid, vilket innebär "lite friare aktiviteter". Min fråga om vad de brukar göra besvaras på följande sätt "Jag brukar sätta mig ner och arbeta med min arbetsuppgift eller något annat och ta bilen och åka ut och följa upp mitt ansvarsområde och nåt sånt där". Jag undrar om det är helt upp till dem själva att bestämma det och får till svar "Ja om vi inte får in några insatser och om det inte är något speciellt".

Räddningstjänst mellanstor

De intervjuade beskriver rutinerna på följande sätt under helgen. På lördagar är det uppställning som vanligt klockan 07.30 och sedan är det fysiskträning mellan klockan 08.00 och klockan 09.00. Därefter är det stationsstädning mellan klockan 10.00 och klockan 14.00, lunch mellan klockan 12.00 och klockan 13.00. Efter klockan 14.00 "är det helg" vilket innebär fritt val att göra vad man vill. På söndagar har de samma rutin som lördagar fram till klockan 10.00. Därefter har de en kort övning på en timme ungefär. Efter lunch är det fritt val, som exempelvis individuell fysisk träning, att göra privata saker såsom snickra och byta bildäck.

Thomas berättar att deras gruppchef ibland har genomfört att de arbetar på söndagar vilket har varit motigt. Det var räddningschefen som kom med förslaget att de skulle arbeta även på söndagar:

Vi måste börja göra någon nytta på söndagar då, vi kan inte bara gå och dra. Och så det har blivit mer och mer och det har blivit accepterat. Nu jobbar vi i alla fall fram till 12.00 med någonting, en övning eller så har vi något arbete på stationen.

Thomas menar att det inkräktade på något heligt att gruppen skulle arbeta på söndagar. Det var mycket skönt att man som förr om åren inte gjorde ett handtag. "Men skattebetalare och vår chef tycker att vi skall göra någon nytta under helgen." Thomas berättar vidare:

...att om vi går och jobbar 4 timmar på söndagar så må det vara hänt då är det inte så farligt, tycker jag. Jag vet inte hur det blir i slutändan det får vi väl se. Det kanske blir arbete hela dan.

Thomas berättar att det var nästan ”myteristämning och upprorsstämning då förändringen infördes”, alla satt så det var nästan som sittstrejk. Men de fogade sig till slut. Att de till slut gick med på det beskrivs som att det kanske var på grund av respekt för sina chefer. Thomas återkommer vid några tillfällen till att det är viktigt att det finns en mening med uppgiften. Hans uppfattning är att gruppchefen inte gör detta för att ”jävlas” utan att det finns någon mening bakom jobben. Thomas berättar att det ”måste vara ett jävulskt hårt tryck från brandmännen” gentemot gruppchefen när han började genomföra arbete på söndagar. Thomas är mycket imponerad över att gruppchefen orkade stå emot detta tryck.

Håkan, gruppchefen, berättar att han har ”fått ett tryck uppifrån” från räddningschefen då ledningsgruppen har lagt ut arbetsuppgifter på arbetsgrupperna. Han berättar att han och gruppen har argumenterat mot dessa arbetsuppgifter. Men räddningschefens motivering har varit ”Titta på arbetstiden ni har ju arbetstid till 17.00 på lördagar och klockan 15.00 på söndagar. Vad gör ni då?” Håkan och arbetsgruppen inser att räddningschefens argumentering är svår att argumentera mot. Därför arbetar de ibland även på helgerna, men ”detta har inte helt varit smärtfritt. På söndagar tycker killarna att det är ”bilputsardag”.

Jag blir nyfiken på hur Håkan har hanterat ovanstående förändringsarbete. Håkan berättar att det har blivit diskussion i samband med uppställningen när han har redogjort för hur dagen skall se ut. Då har han använt samma argumentering som sin högre chef det vill säga att de har arbetstid till 17.00 respektive 15.00. Något som har stärkt Håkans roll är att det finns en chefskollega på en annan grupp som tjänstgör samtidigt med honom. Vid uppställningen har de båda gruppcheferna haft samma motivering och arbetsuppgifter till respektive grupp. Något annat som också har motiverat honom är att det finns högre brandbefäl på brandstationen. Detta har gjort att han velat visa att verksamheten fungerar även på helgen.

Göran, 40 år, med 10 år som brandman bakom sig anser att det är motivationshöjande att det finns möjlighet att fixa med egna saker under helgen. ”Där får man någon form av en morot. På lördagar brukar vi arbeta fram till lunch. Om vi skall fortsätta efter lunchen skall det vara något speciellt.” Men på söndagar berättar Göran, är det en oskriven lag att det är arbetsfritt, dock har de som vanligt fysisk träning på morgonen. På söndagen har de flesta med sig egna arbetsuppgifter som till exempel att tvätta eller vaxa sin privata bil. Göran betonar vid flera tillfällen att när det ”rör räddningstjänst så är det aldrig något snack då kör man bara, det är ju vårt jobb, det måste man se till att det funkar”.

Räddningstjänst stor

Den första frågeställningen rör uppfattningen att det är arbetsfritt under arbetstid. Det andra området handlar om upplevelser av att det är en understimulerad verksamhet under helgen. Den sista dimensionen rör hur brandbefälen hanterar att man inte behöver arbeta under arbetstid.

De intervjuade berättar att det är fysisk träning på lördagsmorgonen och sedan är det biltvätt och tvätt av fordonshallen. Detta kan vid behov fortsätta en stund på eftermiddagen. Därefter är det disponibel tid, så kallad arbetsfritt, de har frihet att göra vad de känner för. På söndagar är det fysisk träning på morgonen och efter klockan 10.00 är det övning, vanligtvis i form av

gatukännedom, så kallad orienteringsrunda, då de åker runt i kommunen för att lära sig hur det ser ut. På eftermiddagen och kvällen är det arbetsfritt.

De arbetsfria helgerna beskrivs inte enbart positivt. Johnny upplever att det blir långtråkiga dygn på helgerna om det inte är några larm eftersom det inte finns några riktiga arbeten inplanerat. Min fråga om vad man gör på helgerna besvarar han så här:

Man får ta med sig lite jobb hemifrån så att man kan aktivera sig annars blir det ju segt hela eftermiddagen och kvällen. Det är knappt man vill gå upp och träna, man går hellre och sätter sig i TV rummet. Jag blir frustrerad: jag är inte van att sitta still. Jag har erfarenhet av praktiskt arbete.

Johnny berättar att det mycket sällan händer att det blir någon övning på eftermiddagen, gruppchefen lämnar över ansvaret till gruppen, då de själva får bestämma om de skall öva. Johnnys arbetskamrater har varit brandmän i många år och är enligt honom inte så ”taggade” att öva längre, de är lite loja. Han upplever det nästan som att privata arbetsuppgifter som man har tagit med sig prioriteras först.

Sammanfattning

Ett resonemang som de intervjuade lyfter fram är att det finns en informell regel, som att helgen till stor del ska vara arbetsfri. Man ser det som en självklar morot, såsom motivationshöjande, att få möjligt att disponera arbetstiden utan någon styrning. Enligt officiell tjänstgöringslista, det vill säga de formella reglerna, skall räddningsstyrkan arbeta på lördag och söndag för- och eftermiddag.

Det finns brandmän som resonerar i termer av att det är motivationshöjande att få möjlighet att öva som yrkesman, istället för att arbeta med privata göromål. Det finns frustration över att det ges så stor frihet till gruppen att få göra det man känner för. Att det är en arbetsfri del av arbetstiden under helgen, är ansvariga chefer medvetna om. Det förefaller vara informell regel, alla är medvetna om hur man brukar hantera helgens verksamhet.

Det förekommer att gruppen ibland arbetar på söndags eftermiddag. Denna förändring mottogs av brandmännen med ”myteristämning och upprorsstämning” när de fick besked att de skulle arbeta. Brandbefälet som genomförde förändringen upplevde det positivt att de var två brandbefäl som framförde att de skulle arbeta på söndagar.

4.4 Övningar

Temaområdet har dimensioner som spänner från att övningsverksamheten är detaljplanerad av räddningschefens stab till en räddningstjänst som delegerar övningsverksamheten till brandmän som är övningsansvariga. Dimensionerna speglar arbetsplatsens förhållningssätt till personalen och verksamheten, från detalj- till målstyrning.

Räddningstjänst liten

De intervjuade ger en återkommande bild av att det är staben som planerar vilka övningar som skall genomföras. Om räddningsstyrkan kan övningen genomföras de en annan övning som de har behov av. Att komma med konkreta förslag på utbildningar som sedan genomförs är inga problem. De berättar att det har blivit färre övningar och fler arbetsuppgifter. En

förklaring till detta är att de har flyttat in i en ny brandstation vilket har inneburit olika praktiska tilläggs uppgifter som måste lösas.

Räddningstjänst mellanstor

Citaten här rör hur övningsansvaret finns hos en brandman som sedan delegerar ut övningarna till brandmän och till brandbefälet. Detta upplevs som att det är ordning och reda med övningsverksamheten.

Thomas berättar att de har övningsverksamhet mellan klockan 10.00 och klockan 12.00. Efter klockan 13.00 har de stationsarbete. Thomas är övningsansvarig för i sin grupp vilket innebär att han ansvarar för månadsvis planering av övningar. Thomas berättar att ”Jag lägger ut övningarna på så många brandmän som möjligt så att alla får vara övningsansvariga, de får 14 dagar på sig att planera övningen.” Han uppger även att hans chef får genomföra övningar. Thomas berättar att han har olika metoder att ta reda på övningsbehovet. Har han använt enkätundersökning, gemensam diskussion i lektionssalen och genomgång av vilka övningar som har genomförts under året. På kvällspassen börjar de klockan 17.30 med uppställning och sedan är det övning mellan klockan 18.00 och klockan 20.00. Efter klockan 21.00 är det dusch och middag. Det är oftast en teoriövning på kvällen om det inte är någon speciell mörkerövning. Thomas berättar vidare ”Teoriövningen brukar vara en timme om jag ska vara ärlig och sedan kör vi idrott tills vi ledsnar”.

Gruppchefen Håkan, berättar att de ibland har övningar på söndagar vilket kan uppfattas negativt av gruppen ”va fan det är ju söndag”. Då motiverar Håkan med att det är viktigt att kunna övningsinnehållet. I detta läge känner han ett stöd av en brandbefälskollega som också har en brandmannagrupp samtidigt på brandstationen.

Räddningstjänst stor

Dimensionerna handlar om att övningsverksamheten är planerad och genomförs av närmaste högre brandbefäl och att det finns möjlighet att delvis påverka innehållet.

Intervjuade berättar att det finns en planerad 14 dagars övningsverksamhet som brandbefälet genomför för alla arbetsgrupper. På kvällsövningar kan arbetsgruppen komma med egna förslag på övningar som de behöver träna på.

På kvällsövningarna slutar man oftast 60 min före avsatt tid det vill säga klockan 21.30 istället för klockan 22.30. ”Det är ju en tradition också här.” En gång i månaden arbetar gruppen på fredagskväll, då har de diskussion om övningar, problem eller planering för någon social aktivitet. Oftast är det brandförmannen som leder diskussionen.

Sammanfattning

Det finns centrala resonemang som representerar olika sätt att planera och genomföra övningsverksamheten. De olika resonemangen representerar organisationens förhållningssätt till verksamheten och personalen.

Ett resonemang innebär att gruppen följer planen men man kan göra avsteg från planen så att den anpassas till egna behov. Resonemanget är att man delvis följer planerad övningsverksamhet men ändrar informellt tidsförhållanden och innehållet. Detta kan förstås som att arbetsgruppen antyder att de har bättre kunskap om vad de behöver öva på.

Ett annat resonemang är att gruppen har ett schema där det är bokad till exempel simhall. De har möjlighet att påverka innehållet då de har möte i gruppen en gång i månaden för att diskutera kommande utbildningsbehov. De har även möjlighet att komma med egna förslag inför kvällsövningarna.

Det framförs vidare att det finns en övningsansvarig i gruppen som planerar övningarna. Man följer den uppgjorda planen och man har formellt möjlighet att ändra planerad övningsverksamhet. Gruppen genomför ibland övningsverksamhet på helgen vilket inte uppskattas av brandmännen. Läs mer om detta under temaområdet tjänstgöring under helgen.

Det finns slutligen mönster av resonemang som uttrycker att gruppen oftast slutar tidigare på kvällen än planerat.

4.5 Fysisk träning

Detta temaområde har två dimensioner som berör huruvida man skall ta hänsyn till olika individuella behov. Temaområdet börjar med att beskriva arbetsgruppen där man själv får bestämma sin träning och avslutas med att beskriva arbetsgrupper där det finns planerad fysisk träning.

Räddningstjänst liten

Gruppchefen Ingvar, berättar att de tränar individuellt eller som Ingvar uttrycker ”det är upp till var och en att träna”. Han berättar att de för 4-5 år sedan diskuterade innehållet i den fysiska träningen, men att det inte blev någon förändring i form av att träna tillsammans. Enligt Ingvar finns det brandmän i gruppen som tränar regelbundet löpning och dom lägger själv upp sin egen träning. Han anser detta vara ”både rätt och fel för dom kan ju sin kropp mycket bättre än vad jag kan.”

Peter som är en erfaren brandman, berättar att han tycker att det är viktigt att det är kul att träna. Han brukar träna badminton och ibland inomhus bandy då övriga i gruppen löptränar. Peter berättar att det är ”individuell fysisk träning som det heter vilket innebär att vi själva bestämmer vad vi vill göra.” Peter konstaterar att de vid något tillfälle har diskuterat innehållet i den fysiska träningen men att det inte har blivit någon förändring. De som löptränar är inte beredda att träna tillsammans, utan det är två till tre brandmän i gruppen som föredrar att träna sin egen idrott, löpning. Peter berättar vid flera tillfällen att han tycker att det är tråkigt och har resignerat över att det de inte har någon gemensam träning eftersom en grupp också skall kunna göra något gemensamt. Peter brukar träna tillsammans med ambulanspersonalen som också finns på brandstationen. De brukar träna exempelvis roddmaskin, badminton och löpningsband. Lars, en erfaren brandman, berättar att det är en fördel att de flesta i gruppen gillar att löpträna, därför brukar det mest bli löpträning som fysisk träning.

Räddningstjänst mellanstor

På denna räddningstjänst har räddningsstyrkorna fysisk träning mellan klockan 08.00-09.00 men ibland behöver brandbefälet prioritera annan verksamhet, som till exempel en förebyggande verksamhet. I dessa situationer tränar gruppen endast på eftermiddagen. Gruppen har ett schema som de brukar följa, inriktningen är både lagidrott och individuell träning. Lagidrotten är vanligtvis innebandy, hockey bocky, fotboll eller simning, dock blir det oftast fotboll på sommaren och innebandy på vintern. Den individuella träningen är oftast

styrketräning. Om någon har ”ont i en fot kan man istället utföra styrketräning för sig själv”. De har en idrottsansvarig i gruppen som styr innehållet i den fysiska träningen.

Det finns en oskriven regel om att utifall man blir klar med arbetet eller övningen tidigare än klockan 16.30 brukar de ha fysisk träning en gång till. Det upplevs som positivt för yrket då man tycker att om det finns möjlighet så ska man kunna få smita iväg och gå ner köra sin styrketräning. De intervjuade återger att de har pratat om detta inom gruppen och att det är som en oskriven regel att det är ok att träna lite extra eftersom det är positivt för brandmannayrket.

Räddningstjänst stor

Örjan, som har 20 års erfarenhet som brandman, berättar att det vid samlingen klockan 07.30 bestäms vad det blir för fysisk träning klockan 08.00. De förhandsbeställda tiderna under veckan, till exempel ishall tider, blir styrande för vad det blir för fysisk träning. Det blir oftast lagidrott. Om de inte får ihop till lag för exempel innebandy på grund av sjukdomar då blir det istället styrketräning eller löpträning. Jag blir nyfiken på hur de hanterar beslutsprocessen när det gäller innehållet i den fysiska träningen:

Om det är någon i gruppen som inte vill exempelvis löpträna då blir man lite solidarisk med dom. Man ställer upp på och är med på någon träning även om man inte har lust. Annars skulle det inte bli någon gemensam träning. Vi visar solidaritet till varandra.

Vid slutet av samtalet med Örjan framkommer att han tycker att ledningen måste var ”resolut” mot personer som inte tränar. Det finns en del som ligger på gränsen inför rökdykartesterna. Det finns krav enligt Arbetarskyddsstyrelsens allmänna föreskrifter, AFS, där det anges vilka fysiska krav som man måste klara av vid rökdykning. Man skall kunna räddningsarbete med luftapparat på ryggen och samtidigt kunna släcka bränder eller rädd liv i rök- eller/och brandfyllda utrymmen. Inför testerna tränar de upp sig och sedan tar de det lugnt igen. Örjan menar att det inte var tänkt att fungera så, utan att man som brandman bör ligga något över medelvenssens kondition.

Johnny, nyanställd brandman berättar varför man inte tränar mer varierat. Johnny berättar:

Det blir en helt annan gemenskap med lagidrott jämfört med individuell träning. Det blir också mycket ”tugg” och det blir det inte med individuell träning. Det är också en väldigt bra gemenskap med lagidrotter, därför skall man inte ta bort det.

Johnny berättar vidare att han för sin egen del bara underhåller konditionen och inte förbättrar den. Jag frågar om de har haft en diskussion om innehållet i träningen. Han upplever det tillåtet att diskutera frågan men det görs inte:

Jag har inte varit med om att man vid uppställningen eller vid möten, tagits upp en fråga som man inte tycker om. Det blir mest snack vid matbordet om saker som man inte tycker om.

Johnny kan inte förklara varför man inte vid formella möten såsom uppställningen, tar upp frågor där man har olika uppfattningar om innehållet i fysisk träning.

Sammanfattning

Det finns tre centrala resonemang som de tre räddningstjänsterna har om den fysiska träningen. Det första resonemanget innebär att gruppen splittras, en del vill genomföra individuell träning och den andra delen vill träna mer i grupp. En förklaring är att det finns en majoritet för individuell träning och att brandbefälet accepterar denna informella regel.

Det andra resonemanget handlar om att gruppen tar hänsyn till varandra så tillvida att utgångsläget är gemensam fysisk träning men om någon är sjuk eller skadad ändras innehållet i den fysiska träningen från lagträning till individuell träning.

Det tredje resonemanget är att det finns en ansvarig brandman som planerar den fysiska träningen. Om någon i gruppen inte kan vara med på lagidrotten då får man utföra styrketräning för sig själv.

Det finns en markant skillnad mellan hur respektive räddningstjänster hanterar träningen. Ett sätt är att man inte tar hänsyn till varandra. Ett annat sätt är att gruppen tar hänsyn till individuella behov, till exempel om någon är skadad.

Ett annat centralt resonemang som har utvecklats till en informell regel är att det oftast blir lagidrott som fysisk träning. Det framkommer under samtalen att man upplever det som bra med lagidrott då det dels är en rolig träning och dels får gruppen en gemensam upplevelse att diskutera under dagen. Det har dock antytts att det finns svårigheter att diskutera de olika uppfattningarna om innehållet i den fysiska träningen vid formella möten.

4.6 Samarbete under insatser

Detta temaområde berör två centrala områden i brandbefälsrollen och skillnader på ansvarstagande och initiativ under insats.

Räddningstjänst liten

Samtalet berör frågan huruvida Ingvar, gruppchefen, ser ett mönster när det gäller att ta ansvarstagande under daglig verksamhet och under insats. Han berättar att det finns personal som ibland inte tar ansvar, han har dock svårt att konkretisera någon situation. Han berättar att under insats så tar alla sitt ansvar och gör sina tilldelade arbetsuppgifter.

Lars berättar att hans brandbefäl har mera av en ”bestämmanderoll” som kommer fram under insats, vilket är bra enligt Lars. Under insatsarbete uppges alla vara engagerade men under senare delen av insatsen finns en tendens att en del brandmän försöker komma undan räddningsarbetet.

Räddningstjänst mellanstor

I diskussionen framträder brandbefälsrollens olika sidor och att det finns skillnader på samarbete under insats men att alla är fokuserade på räddningsarbetet. Thomas berättar att samarbetet under insats inte påverkas av eventuella irritationer som finns i gruppen:

Vi brukar faktiskt nonchalera det och slå ifrån oss. Man kan inte vara bästa vänner jämt på brandstationen. Men på larm så jag har inte varit med om att det har påverkat ett larm någon gång, utan vi jobbar ihop i alla fall. Det får väl vara tyst tills vi kommer hem på brandstationen.

Håkan, gruppchefen, tycker att de samarbetar bra under insats. De har bra kommunikation inom gruppen när de löser uppgiften. Men det finns skillnad på ansvarstagande:

Jag kan nog se skillnad på arbetsinsatsen under insats. Att en del gör väldigt bra ifrån sig, dom sliter och river till dess det är klart, medan en del andra har ett lägre arbetstempo.

Räddningstjänst stor

Här diskuteras i huvudsak brandbefälsrollen och yngre brandmän. Örjan, som är erfaren brandman, berättar att det alltid gått bra med samarbetet under insats. Det finns en del brandmän som kan mer och de brukar komma med förslag på hur man skall lösa räddningsproblemet.

Örjan berättar vidare att han kan se ett mönster, att det är de personer som är mindre ansvarstagande under daglig verksamhet som också har detta beteende under insats:

Har man ont i ryggen då är det inte så roligt att krypa på en vind. Man märker att de tar slut. Konditionen är inte tillräcklig, det märks att dessa brandmän har fuskat med träningen.

Efter insatsen är det aldrig någon utvärdering av hur gruppen har arbetet menar Örjan, utan det är ”känsligt” att ge varandra feedback då alla känner varandra mycket väl och även umgås privat.

Ulf och Kenneth menar att en del har väldigt svårt att kunna ta initiativ. En del är mer självgående än andra, oberoende av om det är insats eller daglig verksamhet. De bedömer att halva gruppen är initiativrik både under daglig verksamhet och under insats. De menar att detta märks under insats.

Sammanfattning

Det har ovan framförts att man inom arbetsgruppen tycker att samarbetet fungerar bra under insats. Fokusering är mot att hantera räddningsarbetet och därav tydliggörs deras yrkesroller som brandman och brandbefäl. Det accepteras att brandbefälet är tydlig i sitt utövande då situationen kräver detta. Konflikter och frustrationer som finns inom arbetsgruppen blir sekundära då deras energi riktas mot räddningsarbetet.

Det finns ett centralt resonemang om att det är samma personer som är initiativrika och ansvarstagande under daglig verksamhet som också är det under insats. Det innebär att de som tar lite initiativ och ansvar under daglig verksamhet behåller detta mönster under insats. Denna skillnad tydliggörs ytterligare under senare delen av insatsen då energin inte behöver fokuseras i samma utsträckning som i början av insatsen.

I detta kapitel har jag beskrivit fem olika temaområden. Första temaområdet var ledning, ansvar samt arbetsuppgifter och det andra temaområdet var tjänstgöring under helgen. Därefter fortsatte jag med temaområdet övningar och det fjärde temaområdet var fysisk träning. Avslutningsvis tog jag upp det femte temaområdet; samarbete under insats. Jag övergår nu till att diskutera och analysera materialet i nästa kapitel med hjälp uppsatsens teoretiska perspektiv och begreppsapparat.

5 Analys

5.1 Inledning

Som utgångspunkt för analysen har jag studiens övergripande problemformulering, vilka förutsättningar och möjligheter finns det för brandbefäl att påverka informella regler inom räddningsstyrkan. Utifrån empirin har jag sammanfogat fyra grupper av informella regler, vilka är: Skall man arbeta under arbetstiden? Vad skall man göra under arbetstiden och hur skall räddningsstyrkan ledas? Är arbetsgruppen mer kompetent än högre brandbefäl att avgöra innehållet i övningar och fysisk träning? Påverkar vardagens informella regler räddningsinsatser? Dessa frågeställningar belyser och skapar sammanhang mellan resultat, teori och analys kapitlet.

5.2 Analysredovisning

Skall man arbeta under arbetstiden?

I resultatkapitlet har jag redovisat ett antal informella regler som berör huruvida man skall arbeta under arbetstid eller ej. Jag kommer nedan att belysa frågan genom exemplet om helgtjänstgöring.

På undersökta räddningstjänster finns en informell regel som handlar om att brandmännen och brandbefälen på helgerna har stor frihet att arbeta med privata göromål och dylikt trots att de har arbetstid. Det är framför allt på lördags- och söndagseftermiddagarna som det uppfattas som en självklarhet att man har möjlighet att få göra vad man vill.

Ovanstående informella regel verkar vara accepterad av räddningscheferna, då det är rimligt att anta att de känner till räddningsstyrkans informella regler. Enligt tidigare diskuterat exempel bemöttes en räddningschefs försök att införa att räddningsstyrkan skulle arbeta på helgeftermiddagarna med upprorsstämningar. Räddningschefens ambition att införa förändringen antyder en medvetenhet om de arbetsfria helgerna.

Ovanstående resonemang pekar på att räddningsstyrkan har behov av styrning av vad man skall arbeta med. Brandbefälens roll är att genomföra denna förändring, dock är deras roll komplex då de själva samtidigt är en del av denna informella regel. Också brandbefälen har möjlighet att arbeta med privata verksamheter under arbetstid. De kan hamna i dubbla roller. De har å ena sidan en arbetsroll att leda gruppen och å andra sidan har de personliga förmåner som de kan vilja försvara.

Exemplet berör även arbetsgruppens dynamik. Myteristämningen vid förändringen antyder att det inskränkte på något heligt. Med Bions terminologi (Grinberg et al. 1993) skulle det kunna beskrivas som grundantagande kamp-flykt. Arbetsuppgifterna inskränkte på möjligheten att arbeta med privata göromål och förändringen kunde uppfattas som ett yttre hot. I den situationen finns risk att brandbefäl utses som syndabock då denne befattningshavare är symbol för att gruppen måste arbeta på eftermiddagarna. Boalt Boëthius och Jern (1998) menar att förmågan att leda i hög grad ses beroende av villigheten att låta sig ledas. En rimlig tanke är att räddningsstyrkans vilja att låta sig ledas är mindre om de utser brandbefälet som

syndabock. Detta framstår som en annan faktor som kan påverka brandbefälets möjlighet att påverka informella regler.

En annan aspekt av de arbetsfria helgerna rör trivsel och arbetsstolthet. Även om brandmän uttrycker fördelar med att ha frihet att göra vad man vill på arbetstid, så finns det dom som framför missnöje med detta. Ett exempel ges av en nyanställd brandman som beskriver verksamheten som långtråkig och seg. Han är frustrerad över den informella regel som uttrycker att man förväntas arbeta med privata uppgifter. Han beskriver dilemmat på följande sätt:

Man får ju ta med sig lite jobb hemifrån så att man kan aktivera sig annars blir det ju segt hela eftermiddagen och kvällen. Det är knappt man vill gå upp och träna utan, man vill hellre sätta sig i TV rummet.

Ovanstående antyder hur gruppen utvecklar en gruppmentalitet som passiviserar medlemmarna. Enligt Grinberg m.fl. (1993) beskrivs gruppmentaliteter som underliggande och intensiva känslor av primitivt ursprung. Grupp kulturer kan stå i konflikt med individens egna värderingar och uppfattningar vilket ovanstående exempel indikerar. Det kan krävas ett stort mod och att det kan vara svårt att påverka informella regler som gruppen har utvecklat genom åren.

Svårigheten att genomdriva förändringen att arbeta på helgen framgår av nästa exempel. När gruppchefen talade om för gruppen att man skulle arbeta på eftermiddagen så genomförde en annan gruppchef på samma brandstation ett likadant samtal med sin arbetsgrupp. På detta sätt fick de båda gruppcheferna stöd av varandra då de visste att den andra gruppen också skulle arbeta på eftermiddagen. Gruppcheferna informerade med, vad Berne (1975) kallar för fakta och logik, att de har arbetstid på eftermiddagen och att högre chefer förväntar sig att de arbetar på eftermiddagar.

Svenssons (1999) resonemang om tilldelat ledarskap kan också vara till en hjälp att förstå gruppernas informella regel, om att inte arbeta under arbetstid. Svensson menar bland annat att man får ledarskapet tilldelat av de andra i gruppen, får ett visst förtroende och ansvar. Ett perspektiv är att brandbefälen har tilldelat ledarskap så länge de följer den informella regeln att inte behöva arbeta på eftermiddagarna. Studiens resultat antyder att tilldelat ledarskap kan riskera att upphöra om brandbefälet fördelar ut arbetsuppgifter som skall utföras på eftermiddagen.

Studiens syfte är att bidra med ökad förståelse för och kunskap om hur brandbefäl skall kunna hantera informella regler inom räddningsstyrkan för att öka ansvarstagande under daglig verksamhet. Ovanstående resonemang indikerar att brandbefälen har stora svårigheter att förändra gruppens informella regler om att inte behöva arbeta på helgeftermiddagarna. En förklaring kan vara att brandbefälen har dubbla roller. De skall både leda gruppen och samtidigt både ha de personliga förmåner som följer gruppens informella regel. Dels uppskattar gruppen om brandbefälet inte förändrar gruppens informella regler och dels har brandbefälet egen nytta med att själv arbeta med privata göromål. Brandbefäl har därför behov av stöd i chefs- och arbetsgivarrollen och av att uppfattas som ledare för gruppen. En annan förklaring kan vara upplevelsen av bristen på meningsfulla arbetsuppgifter vilket kan bidra till att utforma informella regler som gynnar egna behov. Resonemanget ovan antyder brist på brandmännens eget ansvarstagande under arbetstid.

Vad skall man göra under arbetstiden och hur skall räddningsstyrkan ledas?

Jag har i resultatkapitlet redovisat resonemang om en informell regel som uttrycker att man under daglig verksamhet skall arbeta med "riktiga" arbeten och inte vara detaljstyrd. Det skall finnas ett reellt behov av arbetsuppgiften och den ska upplevas som meningsfull samt uppgiften skall räcka över tid. En förklaring till denna informella regel kan vara att genomsnittligt i riket utgör räddningsinsatser endast 3,2 procent av räddningsstyrkans arbetstid, vilket innebär att de till största delen av sin arbetstid behöver arbeta med andra arbetsuppgifter än räddningsinsatser. Studien indikerar att arbetsuppgifter under daglig verksamhet behöver ha innehåll och förutsättningar som attraherar och motiverar brandmännen på samma sätt som en räddningsinsats gör. Det är därför centralt för brandmännen att de har arbetsuppgifter som motiverar och engagerar till medansvar. Studien pekar på att brandbefäl har svårigheter att tillgodose detta behov. Brandmännen upplever behov av incitament som skulle kunna motivera och vara drivkraft i verksamheten. Det tycks vara så att brandmännen inte har tillräckligt meningsfulla arbetsuppgifter. Den motivationsfaktor som finns idag är framförallt att få sluta tidigare med arbetsuppgiften och att få möjlighet att fördriva tiden med egna initiativ som fysisk träning och privata göromål. Resonemanget väcker frågan huruvida räddningsstyrkans anspänningstid påverkar innehållet i arbetet. Brandmän och brandbefäl har nittio sekunder på sig att avsluta det man sysslar med, ta på sig skyddskläder och vara uppsuttna i brandbilen. Det torde innebära att det finns begränsningar i arbetsuppgifterna då de måste kunna avsluta omedelbart.

Ovanstående pekar på svårigheten att motivera arbetsgrupper. Arvonens (1995) resonemang kan vara till en hjälp för att förstå vilka krav som ställs på brandbefälen. Han menar att en ledare bland annat skall kunna formulera en framtidsbild, en vision som berör människors inre motiv och kunna skapa arbetsklimat som stimulerar till medansvar och förtroende. Studien pekar på att brandbefälen har svårigheter att leda räddningsstyrkan enligt Arvonens definition av vad en ledare skall kunna göra. Brandbefälen är beroende av de förutsättningar som räddningschefen skapar för att kunna utveckla arbetsmotivationen. Detta resonemang framhåller betydelsen av högre chefers förmåga att skapa förutsättningar och incitament för brandbefälen att lösa sin uppgift samt brandbefälens egna möjligheter att styra och motivera räddningsstyrkan.

Studien antyder att det kan upplevas som att det finns dubbla budskap och lojalitetskonflikter och avsaknad av prioritering från högre brandbefäl och räddningschefen. Ett exempel är att räddningschefen fördelar ut olika ansvarsområde till brandmännen som skall lösa dessa som eget uppdrag. Brandbefäl och brandmän upplever att räddningschefen uttrycker att ansvarsområden går före övningar och utbildningar trots att egna ansvarsområden är prioriterad verksamhet. De uttrycker missnöje och resignation med situationen då de tidigare har påtalat oklar styrning, men har anpassat sig till situationen. Det upplevs som att man måste följa de informella reglerna då de är tydliga och en del kommer från deras högsta chef. Granér (1991) beskriver detta som att arbetsgruppens informella regler inte överensstämmer med det formella systemet.

Det finns ett annat perspektiv som Heap (1987) tar upp; gruppledarens uppgift är att hjälpa gruppmedlemmarna att söka efter gemenskap och stimulera gruppen till att utveckla sammanhållning och samarbete. Av resultatet framgår att det inte är självklart enkelt. En förklaring kan vara att gruppledaren inte har den reella möjligheten då det finns både formella och informella regler som påverkar brandbefälens handlingsfrihet att leda arbetsgruppen. Exempel på detta är att brandbefälet inte är med i planeringen av dagens arbete, utan detta

görs av högre chef.

Ett annat mönster av tankar och beteenden, som bildar informella regler och som påverkar arbetsmotivationen är att arbetstempot är lägre än vad en del brandmän haft tidigare i näringslivet. En del har dock efter ett antal år anpassat sig till det lägre arbetstempot och en del upplever en frustration. Sjölund (1979) kan hjälpa att förstå hur räddningstjänstens arbetstempo påverkar brandmännens inställning till sitt arbete. Sjölund menar att man som gruppmedlem i högre eller lägre grad påtvingas gruppens informella regler och att det efter tag införlivas i gruppnormen. Genom denna process blir gruppnormen en del av medlemmarnas egna åsikter och uppfattningar, vilka de sedan själva hävdar inför andra både inom och utom gruppen. Detta resonemang ger uttryck för att brandmännen är medvetna om det lägre arbetstempot och att en del är beredda att försvara och förklara detta och andra är kraftigt missnöjda.

Ovan har jag redovisat att brandbefäl har en begränsad förmåga att leda och att skapa motivation. Det är möjligt att faktorer som gruppstorleken kan få större betydelse än vad det skulle ha fått under andra omständigheter. Wessam & de Klerk (1987) menar att produktiviteten påverkas av om gruppstorleken är större än nio personer. Med antalet åtta till tio personer i arbetsgrupper innebär bland annat att individerna får mindre personlig tillfredsställelse och att kraven på individerna förlorar i styrka och blir mindre stringenta. Det är möjligt att problem som finns i ovanstående arbetsgrupp också kan höra samman med gruppen är för stor.

Det finns frustration och missnöje med hur tilldelade arbetsuppgifter genomförs. En del brandmän kommer undan arbetsuppgifterna under dagen, vilket uppmärksammas av arbetskamraterna. Gruppen hanterar situationen genom att kommentera sina arbetskamrater med ironi eller resignation och inte med att ge feedback på ett konstruktivt sätt. Exempel på sådant förhållningssätt är; ”Var har du sovit idag?”. Detta är en jargong där man tar udden ur vad man säger. Det finns kommunikationsmönster som handlar om att gruppen inte kommunicerar med fakta till varandra, utan med fördömande. Berne (1975) menar att transaktionsmönstret vuxen-jaget och barn-jaget inte leder till en konstruktiv lösning, utan enbart konserverar ett ansvarslöst handlingsmönster.

Är arbetsgruppen mer kompetent än högre befäl att avgöra innehållet i övningar och fysisk träning?

De undersökta räddningstjänster som får tilldelad övningsplan från högre chef ger uttryck för en informell regel om att de regelmässigt frångår planerad övningsverksamhet. Ett exempel är att högre chef delar ut övningsplanen en gång per månad och denna skall följas upp och det ska rapporteras till högre chef när övningen är genomförd. Planen utarbetas utan att förankra innehållet hos brandbefälet, dock kan han komma med förslag på övningar. En förklaring till att gruppen frångår övningsplanen kan vara att övningarna inte motsvarar vad de tycker är deras behov av utbildning och att de har svårt att få gehör för sina synpunkter. En annan förklaring kan vara att gruppens beteende är en tyst protest mot att bli detaljstyrda. Detta skulle kunna vara ett exempel på det som Bion (Grinberg et al. 1993) kallar för grundantagande flykt, det vill säga att högre chefs ledarskap upplevs som ett hot mot gruppens behov av att själv bestämma innehållet i övningarna.

I resultatkapitlet har brandmän uttryckt behov och intresse av att träna tillsammans men det hanteras på följande sätt ”det är upp till var och en att träna”. Gruppen har vid flera tillfällen

diskuterat att träna gemensamt men det har inte lett till någon förändring. I den diskuterade arbetsgruppen där det ingår fyra brandmän och ett brandbefäl, har det genom åren utvecklats en informell regel om att vissa gruppmedlemmar inte tar hänsyn till att det finns gruppmedlemmar som önskar att träna tillsammans. Wessam & de Klerk (1987) menar bland annat att mångfalden av personligheter och variation i sättet att bete sig blir mindre begränsad och oenighet kommer lättare till uttryck, när grupper ökar i storleken från fyra och tio medlemmar. Detta kan vara en förklaring till att ovan citerad räddningsstyrka har en informell regel som uttrycker att de inte tar hänsyn till gruppmedlemmars tränings behov. Napier och Gershenfeld (1981) anser bland annat att det skall finnas en känsla av sympati och icke sympati hos medlemmar och att man skall kunna förklara varför man är med i gruppen, för att en arbetsgrupp skall kunna anses vara en grupp. Enligt deras definition riskerar denna arbetsgrupp att inte vara en grupp.

Det finns åsikter som ger uttryck för att man anser att träningen är ensidig och att det är slentrian i träningen då den vanligtvis är i form av lagidrott. Gruppmedlemmar som har en annan uppfattning får inte gehör och gruppen reflekterar inte medvetet över att det finns synpunkter som ifrågasätter den ensidiga träningen. Heap (1980) menar att gruppnormen, för att vara ändamålsenlig, måste baseras på en individualisering i gruppen. Gruppmedlemmarna skall var för sig i gruppen fatta beslut som är anpassade efter egna behov, resurser och livsstilar och inte enbart följa gruppens norm bara för att man skall följa den. Det förefaller som att den informella regeln, att inte ta hänsyn till kritik mot den ensidiga träningen, inte är ändamålsenlig då den inte gynnar gruppens samarbete.

Påverkar vardagens informella regler räddningsinsatser?

Det finns en informell regel som kännetecknas av att man under pågående insats har hög arbetsmotivation då räddningsstyrkan fokuserar mot det konkreta räddningsarbetet och att man accepterar att brandbefälet blir mer chef. Exempel på ovan är att det upplevs att brandbefälet får en tydligare och mer "bestämmanderoll" än under daglig verksamhet. En förklaring till högre arbetsmotivation under insats kan vara att informanterna uppfattar arbetet meningsfullare under insats och att det ökar deras motivation.

Det finns beteendemönster som har utvecklats till informella regler vilka handlar om att personer som kommer med egna initiativ eller personer som försöker smita undan arbetsuppgifter under den dagliga verksamheten har samma förhållningssätt och handlingsmönster också under insats. Det finns en uppfattning om att denna skillnad på att ta initiativ eller av saknaden av initiativ också märks under insats. Dom mönster som jag har kommit fram till har tidigare diskuterats av Cedergårdh och Wennerström (1998), att förmågan till ledning liksom förmåga till insats grundläggs i det dagliga arbetet.

Ovan har jag redovisat att det finns informella regler som begränsar arbetsmotivationen och arbetsglädjen. Å ena sidan finns en medvetenhet om att de har lägre arbetstempo än andra yrkesgrupper och en längtan efter reella arbetsuppgifter som är målstyrda. Å andra sidan upplevs arbetet ändå tillfredsställande, då de får möjlighet att träna på arbetstid, samt då yrkesrollen medför att brandmännen får hjälpa människor i nödläge och att förebygga olyckor. Denna ambivalens som rör arbetsmotivation och arbetsglädje handlar i grunden om bristen på meningsfulla arbetsuppgifter under den tid då man inte har insats. Detta pekar på att informella regler också kan höra samman med självbilden som brandman och därmed med yrkesstolthet.

Det finnas ett förhållande mellan informella regler som bildas under daglig verksamhet och räddningsinsatser. Daglig verksamhet och insatser kan därför inte behandlas som två separata områden utan verksamheten skall ses ur ett helhetsperspektiv. På samma sätt indikerar resonemanget ovan att arbetsmotivation och yrkesstolthet kan höra samman med informella regler.

I detta kapitel har jag analyserat och diskuterat fyra frågeställningar i syfte att skapa en samlad bild och förståelse över empirin. Första frågan var: Skall man arbeta under arbetstiden? och den andra frågan var: Vad skall man göra under arbetstiden och hur skall räddningsstyrkan ledas? Jag fortsatte med att analysera och diskutera frågan: Är arbetsgruppen mer kompetent än högre befäl att avgöra innehållet i övningar och fysiskträning? Avslutningsvis tog jag upp frågan: Påverkar vardagens informella regler räddningsinsatser? Jag övergår nu till avslutande diskussion och slutsatser.

6 Avslutande diskussion och slutsatser

6.1 Inledning

I det avslutande kapitlet börjar jag med att resonera om studiens övergripande frågeställning, syfte och avslutar med att diskutera studiens delfrågor och slutsatser.

Studiens övergripande problemformulering är vilka förutsättningar och möjligheter det finns för brandbefäl att påverka informella regler inom räddningsstyrkan. Syftet är att bidra med ökad kunskap om och förståelse för hur brandbefäl skall kunna hantera informella regler inom räddningsstyrkan för att öka ansvarstagande under övriga arbetstid. Jag har intervjuat ett tiotal brandbefäl och brandmän under cirka en till en och halv timme var med hjälp av en intervjuguide. Räddningstjänsterna kommer från olika geografiska områden med skiftande numerär av antalet brandmän i räddningsstyrkan. Studiens ansats är kvalitativ med ett förståelseperspektiv för brandbefälens komplexa ledarroll i räddningsstyrkan.

Jag har valt att i denna studie definiera informella regler enligt följande; att en arbetsgrupps normsystem är den uppsättning av informella regler för beteenden, tankar och känslor som utvecklats eller anammas inom en arbetsgrupp och som styr arbetsgruppens sätt att fungera. Det är i vardagen, i samarbetet med andra som informella regler tar form. Dessa tillsynes harmlösa handlingar, tankar och känslor bildar ett normmönster vilket blir förhärskande för gruppen och därmed för gruppens medlemmar.

När det gäller studiens övergripande frågeställning; vilka förutsättningar och möjligheter det finns för att brandbefäl att påverka informella regler inom räddningsstyrkan, är mitt svar att det är komplext att vara brandbefäl på gruppnivå! Grundläggande förutsättningar som brandbefäl behöver för att lyckas är; att formella och informella regler harmoniseras bättre, att det finns meningsfulla arbetsuppgifter som är motiverande och att målsättningar och visioner uttalas entydigt av räddningschefen. Ansvar att leda räddningskårens verksamhet och att se till att personalen får nödvändig utbildning och övning för sin uppgift, är enligt räddningstjänstförordningen räddningschefens ansvar. Studiens resultat pekar på att dessa förutsättningar inte tillgodoses i tillräcklig omfattning. En förklaring till denna brist kan vara att räddningschefen inte får tillräcklig styrning från kommunens politiker gällande räddningstjänstens uppdrag och verksamhet.

Studien pekar på att räddningsstyrkan har behov av motiverande och meningsfulla arbetsuppgifter såväl under räddningsinsats som under övrig arbetstid.

Det finns för många otydliga och dubbla budskap som motverkar brandbefälens förutsättningar och som befruktar de informella regler som hindrar och begränsar räddningsstyrkans uppdrag. Brandbefäl har möjlighet att påverka informella regler inom räddningsstyrkan men är delvis begränsad av ovan redovisade faktorer. En möjlighet för brandbefäl är att de har ett tilldelat ledarskap från räddningsstyrkan, vilket inte är villkorat med att de måste följa informella regler som gynnar brandmännens egna privata behov, utan att brandbefälet eftersträvar att hålla ut och leda gruppen mot räddningskårens vision och målsättning.

Jag fortsätter med att redovisa mina resonemang utifrån studiens resultat och studiens konkreta frågeställningar vilka är: Påverkas räddningsinsatsen av räddningsstyrkans informella regler? Vilka informella regler finns inom räddningsstyrkan? Hur kan brandbefäl påverka informella regler? På vilket sätt påverkas de informella reglerna av gruppstorleken?

Påverkas räddningsinsatsen av räddningsstyrkans informella regler?

Studien indikerar att en del informella regler i daglig verksamhet har effekter på räddningsinsatser. Betydelsen av att uppmärksamma informella regler som hindrar arbetslust och arbetskapaciteten framstår därav som centralt. Det är de vardagliga informella reglerna som i vissa fall kan synas som oförargliga men som skapar ett förhållningssätt och handlingsmönster. Det förefaller som att gruppmedlemmar inte fattar beslut som är anpassade efter deras egna önskemål utan medvetet eller omedvetet inkluderas gruppens informella regler. Det komplexa för brandmännen och brandbefälen är att de själva är en del i det som bildar ett mönster och som skapar räddningstjänstens företagskultur.

Vilka informella regler finns inom räddningsstyrkan?

Studiens resultat redovisar att det finns konkreta informella regler som inte är ändamålsenliga utifrån gruppmedlemmarnas behov och räddningskårens och räddningsstyrkans uppdrag. Den samlade bilden är att det finns kritik från brandmän mot gruppens informella regler, till exempel för lågt arbetstempo, detaljstyrda arbetsuppgifter, ensidig träning, att man inte skall arbeta på arbetstid och dubbla budskap från högre chef. Trots kritik mot gruppens informella regler har det inte genomförts förändringar av räddningskårens företagskultur. En förklaring kan vara att räddningskåren har högt anseende i samhället, de kommer och räddar, och detta kan medverka till att räddningskåren och räddningsstyrkan inte upplever något yttre förändringskrav. Förändringskraften behöver därför komma inifrån organisationen då omvärldens krav inte är tillräckligt motiverande att förändra företagskulturen. Resonemanget leder fram till hur brandmän och brandbefäl uppfattar sin yrkesroll. Studien pekar mot att det finns en tudelad uppfattning om yrkes stolthet, då räddningskårens informella regler godkänner att tillfredsställa privata behov som att tvätta och meka med sin egen privata bil på arbetstid, och att ta med privata småarbete till arbetet. Samtidigt finns det kritik från brandmännen om att de saknar målstyrda arbetsuppgifter som är meningsfulla.

Vidare har jag redovisat att brandmännen motiveras av att det finns ett reellt behov av meningsfyllda arbetsuppgifter som är målstyrda och egna ansvarsområde under daglig verksamhet. Behovet av detta är stort eftersom brandmännens arbetstid till 96,8 %, enligt riksgenomsnittet, består av övningar, utbildningar, fysisk träning, vardagliga arbetsuppgifter, eventuellt eget ansvarsområde och av att sova. Om räddningsstyrkan får mer meningsfulla arbetsuppgifter kan det finnas andra förutsättningar att informella regler utvecklas så att de gynnar verksamhetens uppdrag effektivare. Emellertid visar studien på att det kan bli upprorsstämning då förändringen reducerar möjligheten att tillfredsställa egna behov. Detta visar på vilken kraft gruppdynamiken kan utveckla och svårigheten att förändra inarbetade informella regler.

Hur kan brandbefäl påverka informella regler?

Jag har tidigare redovisat att brandbefälen har stora svårigheter att förändra gruppens informella regler, till exempel att räddningsstyrkan skall arbeta på arbetstid under lördags- och söndagseftermiddagarna. En förklaring kan vara att de erhåller tilldelat ledarskap endast

så länge brandbefälen följer den informella regeln om att gruppen inte skall arbeta under helgftermiddagar. Om brandbefälen anser att de skall arbeta, kan deras ledarskap upphöra. Detta har visats genom att det har blivit upprors- och myteristämning på räddningsstyrkan. Den enskilde brandmannen har ett eget ansvar, att medverka, vara passiv eller att ifrågasätta gruppens informella regler. Studien visar på att brandbefälen behöver bli bättre på att hantera gruppprocesser, sitt eget ledarskap och självkännet som chef och ledare. I denna komplexa situation behöver brandbefälen högre chefers stöd att hantera gruppens medvetna och omedvetna krafter. Räddningschefen har det yttersta ansvaret att leda räddningskåren och räddningsstyrkan. Detta ansvar innebär att räddningschefen behöver öka sin kunskap och förståelse för vilka informella regler som är förhärskande och hur dessa begränsar och främjar räddningskårens uppdrag. En del i detta ansvar, vilket studien indikerar, är att bättre tillgodose brandbefälens behov av stöd och metoder för att hantera informella regler så att de harmoniseras med räddningskårens verksamhet. En annan del i räddningschefens ansvar, är att tillfredsställa behovet av mer meningsfulla arbetsuppgifter. Räddningschefen får uppdrag av kommunens politiker att leda räddningskårens verksamhet. En fundamental uppgift för räddningschefen är att ge förutsättningar för att räddningsstyrkan ska få meningsfulla arbetsuppgifter, oberoende av om det är insats eller ej. Utmaningen är att räddningsstyrkan har lika attraherande och motiverande arbetsuppgifter som under insats också under övrig arbetstid, det vill säga den övriga 96,8 % av arbetstiden. En förutsättning som påverkar innehållet i arbetsuppgifternas karaktär är att räddningsstyrkan alltid behöver vara beredd att släppa det man sysslar med, för att åka ut på räddningsinsats. Räddningsstyrkans arbetsuppgifter och aktiviteter behöver därav vara anpassade efter dessa givna förutsättningar.

Jag har tidigare diskuterat att omvärldens krav inte är tillräckligt motiverande för att utveckla räddningstjänstens företagskultur. Räddningschefen får i uppdrag från kommunens politiker att genomföra räddningskårens verksamhet och att uppnå olika målsättningar. En förklaring till svårigheten att utveckla räddningsstyrkans arbetsförhållanden kan vara att räddningschefen inte får eller inte begär tillräcklig styrning och stöd från kommunens politiker gällande räddningstjänstens uppdrag och verksamhet. Detta väcker frågan om vilken information och engagemang de ansvariga politikerna har.

En metod som jag anser brandbefäl kan använda är att räddningsstyrkan uttalar de informella reglerna genom att öppet reflektera genom gruppsamtal över vilka informella regler som är förhärskande i gruppen och på räddningskåren och hur detta påverkar var och en. Ett vidare steg kan vara att jämföra hur de informella reglerna harmoniseras med räddningskårens och gruppens formella regler. Utifrån denna reflektion och analys kan nästa steg vara att prestigelöst ifrågasätta och eventuellt förändra både de formella och informella reglerna för att skapa bättre förutsättningar för brandbefälens ledarskap och räddningsstyrkans verksamhet.

Ett annat exempel på hur brandbefälens förutsättningar kan utvecklas, är att de ökar kunskapen och förmågan att orka leda och ibland gå emot gruppens egna behov och krafter. Ett sätt att öka förmågan är att utbildas i att hantera gruppens krafter och individernas behov. Detta kan ske genom utbildning och handledning i konflikthantering, gruppprocesser, personlig utveckling, helhetsperspektiv på verksamheten och i vad arbetsgivarrollen innebär.

På vilket sätt påverkas de informella reglerna av gruppstorleken?

Studiens resultat visar på att det finns mindre tolerant inställning till varandras behov och intresse i grupper med få brandmän i gruppen. En förklaring kan vara att gruppen har utformat en informell regel som uttrycker att de inte tar varandras åsikter på allvar utan helt utgår efter att tillfredsställa egna behov. När någon gruppmedlem har en avvikande uppfattning så tar de inte hänsyn till varandras olika behov.

Jag har tidigare redovisat och diskuterat att arbetstempot upplevs lägre inom räddningsstyrkan än i näringslivet. En förklaring kan höra samman med gruppstorlekens betydelse. I den aktuella räddningsstyrkan är de åtta brandmän och två brandbefäl. Gruppen har utvecklat en informell regel som ger utrymme för kravlöshet och möjlighet att smita undan arbetsuppgifter. I grupper på upp till tio personer riskerar kraven att förlora i styrka och blir mindre stringenta, vilket kan vara en förklaring till gruppens informella regel.

Avslutande ord

Min studie pekar på ledarskapets betydelse vid utformning av företagskultur. Ett exempel är dubbla budskap om målsättningar och prioriteringar. Ett steg i fortsatt forskning skulle kunna vara att studera vilka ledarskapsfaktorer som bidrar till att företagskulturen harmoniserar med organisationens uppdrag, målsättningar och policy.

Denna uppsats bär på begränsningen att jag enbart har intervjuat män. Analysen av företagskulturen har inte heller gjort ur ett genusperspektiv. Mitt val är baserat på syftet med studien och på en vilja att i detta initiala skede anlägga ett explorativt förhållningssätt. Ett steg i fortsatta studier kan vara att studera företagskultur ur ett genusperspektiv och andra frågor för genuskonstruktion.

Jag har i denna uppsats pekat på att informella regler berör individ- och organisationsnivå såsom; yrkesstolthet, arbetsmotivation, prestationsförmågan, arbetsledarrollen, högre chefs agerande och hur formella regler efterlevs. Resultatet pekar på att företagskultur berör många dimensioner såväl individ- och organisationsnivå. Detta understryker behovet av fortsatta studier om företagskultur.

Referenslitteratur

- Arvonen, J. (1995) *Ledarskap och medarbetarehälsa – fallstudie i svensk processindustri*. Stockholm: Rapport. Psykologiska institutionen. Stockholms universitet.
- Berne E. (1975) *Så bär vi oss åt*. Kungälv: Göteborgs Offsettryckeri AB.
- Boalt Boëthius S. och Jern S. (red.) (1998) *Den svårfångade organisationen*. Falun: Natur och kultur.
- Cedergårdh E. & Wennström O. (1998) *Grunder för ledning*. Karlstad: Räddningsverket.
- Einarsson C. & Hammar Chiriac E. (2002) *Gruppobservationer*. Lund: Studentlitteratur.
- Fredholm L. (1997) *Att leda stora räddningsinsatser*. Karlstad: Räddningsverket.
- Granér R. (1991) *Arbetsgruppen*. Lund: Studentlitteratur.
- Grinberg L. & Sor D. & Tabak de Brianchedi W. (1993) *W R Bio-Vid närmare eftertanke – psykoanalytiska studier*, Falun: Natur och Kultur.
- Heap K. (1980) *Gruppteori för socialarbetare*, Stockholm: Wahlström och Widstrand.
- Heap K. (1987) *Gruppmetod för socialarbetare och personal inom hälso- och sjukvård*, Stockholm: Wahlström och Widstrand.
- Hersey P. & Blanchard K (1993) *Management of organizational behavior*, Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Kvale S. (1997) *Den kvalitativa forskningsintervjun*, Lund: Studentlitteratur.
- Leray H, Larsson T. & Danielsson U. (1999) *Brandmannens arbetsmiljö, belastning och risker*. Haninge: Södertörnsbrandförsvärsförbund.
- Mann L. (1973) *Socialpsykologi*. Stockholm: Wahlström och Widstrand.
- Merriam, S. (1994) *Fallstudien som forskningsmetod*. Lund: Studentlitteratur.
- Napier R. W. & Matti K. Gershenfeld. (1981) *Groups – Theory and Experience*. Boston: Houghton Mifflin Company.
- Olsson E. (1998) *På spaning efter gruppens själ*. Lund: Studentlitteratur.
- Schellenberg J. A. (1980) *Socialpsykologin för grundgestalter*. Stockholm: Wahlström & Widstrand.
- Sjölund A. (1979) *Gruppsykologi*. Stockholm: Rabén och Sjögren.

Svedberg L. (1992) *Gruppsykolog*. Lund: studentlitteratur.

Svensson S. (1999) *Räddningstaktiska grunder*. Karlstad: Räddningsverket.

Wessman J. och de Klerk A. (1987) *Om smågruppsforskning*. Stockholm: Arbetslivscentrum.

Officiellt tryck

Arbetskyddsstyrelsens författningssamling AFS 1995:1.

Nationalencyklopedin.

Räddningstjänstlagen SFS 1986:1102.

Räddningstjänstförordning SFS 1986:1107.

Räddningsverket. (2001) *Räddningstjänst i siffror 2000*. Karlstad: Räddningsverket.

Slutbetänkande av Räddningsverksutredningen. (1989) *Räddningstjänsten i Sverige – rädda Och Skydda*. SOU 1998:59. Stockholm: Försvarsdepartementet.

Bilaga 1: Intervju personerna

Ingvar, 60 år, brandmästare.

Lars, 40 år, brandman.

Peter, 50 år, brandman.

Ulf, 50 år, brandmästare.

Kenneth, 50 år, brandförman.

Örjan, 50 år, brandman.

Johnny, 30 år, brandman

Håkan, 50 år, brandmästare.

Thomas, 30 år, brandman

Göran, 40 år, brandman.

Bilaga 2: Intervjuguide

Utifrån nedanstående tema genomfördes intervjuerna.

Beskriv hur en arbetsdag kan vara för dig?

Vad är det som styr dig under det dagliga arbetet?

Om någon inte följer styrningen, vad händer då?

Hur brukar ni samarbeta under insats?

Vad innebär ansvarstagande för dig?

Bilaga 3: Tjänstgöringslista

Exempel på tjänstgöringslista

Mars månad 2000

Halvdygn under vardagar och heldygn under helgen.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31
D	N		D	N		D	H				D	N						N			D	N		H				D	N	

D = Vardag dag: kl 0730 - 1730

N = Natt: kl 1730 – 0730

H = Helg: kl 0730- 0730

Räddningsstyrkan tjänstgör 168 timmar per månad vilket är 42 timmar per vecka.

Bilaga 4: Förläggning av tjänstgöringstid

Exempel på förläggning av tjänstgöringstid.

Dagpass måndag - fredag

Kl 0730 - 0800	Kontroll av fordon och utrustning
Kl 0800 - 0930	Fysisk träning
Kl 0930 - 1000	Måltidsuppehåll
Kl 1000 - 1200	Övning, utbildning eller arbetstjänst
Kl 1200 - 1300	Måltidsuppehåll
Kl 1300 - 1500	Övning, utbildning eller arbetstjänst
Kl 1500 - 1515	Kafferast
Kl 1515 - 1730	Övning, utbildning eller arbetstjänst och passbyte

Nattpass måndag - fredag

Kl 1730 - 1800	Kontroll av fordon och utrustning
Kl 1800 - 2000	Övning, utbildning eller arbetstjänst
Kl 2000 - 2200	Fysisk träning
Kl 2200 - 2230	Måltidsuppehåll
Kl 2230 - 0700	Disponibel tid
Kl 0700 - 0730	Inre tjänst och passbyte

Dygnspass Lördag

Kl 0730 - 0800	Kontroll av fordon och utrustning
Kl 0800 - 0930	Fysisk träning
Kl 0930 - 1000	Måltidsuppehåll
Kl 1000 - 1200	Övning, utbildning eller arbetstjänst
Kl 1200 - 1300	Måltidsuppehåll
Kl 1300 - 1500	Övning, utbildning eller arbetstjänst
Kl 1500 - 1515	Kafferast
Kl 1515 - 1800	Övning, utbildning eller arbetstjänst och passbyte
Kl 1800 - 1830	Måltidsuppehåll
Kl 1830 - 0700	Disponibel tid
Kl 0700 - 0730	Inre tjänst och passbyte

Dygnspass Söndag

Kl 0730 - 0800	Kontroll av fordon och utrustning
Kl 0800 - 0930	Fysisk träning
Kl 0930 - 1000	Måltidsuppehåll
Kl 1000 - 1200	Övning, utbildning eller arbetstjänst
Kl 1200 - 1300	Måltidsuppehåll
Kl 1300 - 1500	Övning, utbildning eller arbetstjänst
Kl 1500 - 1515	Kafferast
Kl 1500 - 0700	Disponibel tid
Kl 0700 - 0730	Inre tjänst och passbyte

Under disponibel tid skall, vid behov föras rapporter, snöröjas runt brandstationen, utföras underhållsarbete exempelvis vis fyllning av luft, tvätt av fordon, komplettering av materiel samt i övrigt andra för brandförsvarets upprätthållande erforderliga arbetsuppgifter.

Räddningsverket, 651 80 Karlstad
Telefon 054-13 50 00, fax 054-13 56 00. www.raddningsverket.se

Beställningsnummer P21-413/02. Fax 054-13 56 05
ISBN 91-7253-176-2