

KBM:S FORSKNINGSSERIE | NR 5

Örjan Lajksjö
Ann Enander
Susanne Hede

Drivkrafter för arbete med säkerhets- och beredskapsfrågor

DELRAPPORT 2 FRÅN PROJEKTET BEREDSKAP
OCH KRISHANTERING I SVENSKA KOMMUNER



KRISBEREDSKAPS
MYNDIGHETEN



KBM:S FORSKNINGSSERIE | NR 5

Drivkrafter för arbete med säkerhets- och beredskapsfrågor

DELRAPPORT 2 FRÅN PROJEKTET BEREDSKAP
OCH KRISHANTERING I SVENSKA KOMMUNER

Örjan Lajksjö, Ann Enander
och Susanne Hede

KBM:S FORSKNINGSSERIE

- NR 1 Är den inre säkerheten hållbar?
- NR 2 Risk- och sårbarhetsanalyser
Utgångspunkter för fortsatt arbete
- NR 3 Kommunal sårbarhetsanalys
- NR 4 Förväntningar och erfarenheter hos aktörer
Delrapport 1 från projektet Beredskap och krishantering
i svenska kommuner
- NR 5 Drivkrafter för arbete med säkerhets- och beredskapsfrågor
Delrapport 2 från projektet Beredskap och krishantering
i svenska kommuner

Titel: Drivkrafter för arbete med säkerhets- och beredskapsfrågor
Utgiven av Krisberedskapsmyndigheten (KBM)
Upplaga: 2 500 ex

ISSN: 1652-3717
ISBN: 91-85053-50-3
KBM:s dnr: 0042/2002
Grafisk form: AB Typoform
Tryck: Edita Ljunglöfs, Stockholm, juli 2004

Skriften kan erhållas kostnadsfritt från Krisberedskapsmyndigheten
E-post: bestallning@krisberedskapsmyndigheten.se

Skriften kan laddas ned från Krisberedskapsmyndighetens webbplats
www.krisberedskapsmyndigheten.se

KBM:S FORSKNINGSSERIE NR 5

Innehåll

Föord 6

Summary 8

Sammanfattning 10

Inledning 12

Metod 15

Urval 15

Tillvägagångssätt 16

Primäranalys 16

Sekundäranalys och modellutveckling 16

Resultatredovisning 17

Säkerhets- och beredskapsfrågor 18

Beskrivning av den övergripande modellen 18

Personrelaterade faktorer 19

Omvärldsrelaterade faktorer 20

Aktivitetsrelaterade faktorer 20

Kriserfarenhet 20

**Motivationsfaktorer hos olika befattningsgrupper:
resultat från enkätsvar 22**

Kommunchefer 23

Faktorer som ökar motivationen
att arbeta med kris- och beredskapsfrågor 23

Faktorer som minskar motivationen hos kommunchefer 24

Övriga svar och synpunkter 25

Räddningschefer 25

Faktorer som ökar motivationen att arbeta med kris- och beredskapsfrågor 25

Faktorer som minskar motivationen hos räddningschefer 27

Övriga svar och synpunkter 29

Socialchefer 29

Faktorer som ökar motivationen att arbeta med kris- och beredskapsfrågor 29

Faktorer som minskar motivationen hos socialchefer 31

Övriga svar och synpunkter 32

Tekniska chefer 33

Faktorer som ökar motivationen att arbeta med kris- och beredskapsfrågor 33

Faktorer som minskar motivationen hos tekniska chefer 34

Övriga svar och synpunkter 35

Motivationsfaktorer och kriserfarenheter: resultat av intervjusvar 36

Kommunchefer 36

Roll och ansvar – allmänt 36

Roll i kommunens arbete med risk- och säkerhetsfrågor 37

Drivkrafter för att arbeta med risk- och säkerhetsfrågor 37

Kommunalråd 38

Roll och ansvar – allmänt 38

Roll i kommunens arbete med risk- och säkerhetsfrågor 39

Drivkrafter för att arbeta med risk- och säkerhetsfrågor 39

Räddningschefer 40

Roll – allmänt 40

Roll – i kommunens arbete med risk- och säkerhetsfrågor 41

Uppfattningar om vad som är risk- och säkerhetsfrågor 41

Drivkrafter för att arbeta med risk- och säkerhetsfrågor 42

Socialchefer 43

Roll – allmänt 43

Roll – i kommunens arbete med risk- och säkerhetsfrågor 44

Drivkrafter för att arbeta med risk- och säkerhetsfrågor 44

Tekniska chefer 46

Roll – allmänt 46

Roll – i kommunens arbete med risk- och säkerhetsfrågor 46

Drivkrafter för att arbeta med risk- och säkerhetsfrågor 46

Utveckling av modellen – några hypoteser 49

Diskussion 51

Erfarenheter av krishändelser i den egna kommunen 52

Undersökningsresultaten i en motivationsteoretisk kontext 55

Metodologiska begränsningar i studien 57

Referenser 59

Appendix 1 63

Appendix 2 69

Förord

Kraven på förmågan att hantera svåra händelser och kriser i svenska kommuner har ökat, till följd av kommunernas förändrade och utökade roll i det nya krishanteringssystemet. Samtidigt är den risk- och hotbild inför vilken beredskapen ska byggas upp komplex och kan ge upphov till skilda tolkningar. Kunskap om hur krishanteringssystemets aktörer uppfattar och hanterar sin roll saknas till stor del idag. I projektet "Beredskap och krishantering i svenska kommuner" har belysts hur kommunala aktörer uppfattar och hanterar sin roll avseende risk- och krishantering. Resultaten presenteras i tre delrapporter i KBM:s forskningsserie.

Denna delrapport nr 2, *Drivkrafter för arbete med säkerhets- och beredskapsfrågor*, fokuserar motivationsfaktorer för att arbeta med risk- och säkerhetsfrågor i kommunerna. Studien är kvalitativ och bygger på data från dels en intervjuundersökning i kommuner som haft erfarenhet av olika typer av krishändelser, dels en enkätstudie ställd till ett urval kommunchefer, tekniska chefer, socialchefer och räddningschefer i Sveriges kommuner. Författarna diskuterar i rapporten vilken betydelse för kommunal krisberedskap det har att olika befattningskategorier har delvis skilda bilder av risk- och krisproblematiken, samt betydelsen av egen erfarenhet för synen på krisberedskapsfrågor. I delrapporten presenteras en modell som har utvecklats i projektet för att beskriva motivationsfaktorer. Modellen beskriver tre huvudkategorier av motivationsfaktorer som kan inverka såväl positivt som negativt på individens motivation att arbeta med dessa frågor under vardagliga och normala förhållanden. Det handlar om person-, omvärlds- och aktivitetsrelaterade faktorer.

I delrapport 1, *Förväntningar och erfarenheter hos aktörer*, redovisas resultat från enkätstudien ställd till kommunchefer, tekniska chefer, socialchefer och räddningschefer. I den speglas respondenternas syn på egna erfarenheter, risk- och hotuppfattning, kommunens beredskap, egen personlig beredskap och inställning till risk och beredskap.

I delrapport 3, *Att stå "i stormens öga"*, redovisas en kvalitativ analys av erfarenheter från intervjustudien av aktörer i kommuner med erfarenhet av hantering av olika typer av kris. Studien fokuserar upplevelser och erfarenheter hos aktörer i olika roller, vid olika typer av händelser och i olika skeden av hanteringen av en allvarlig händelse eller kris.

Denna rapport är skriven av Örjan Lajksjö, Ann Enander och Susanne Hede som är forskare vid Försvarshögskolan, Institutionen för ledarskap och management.

Författarna svarar för innehållet i rapporten.

Ingrid Pettersson

Forskningsamordnare, Krisberedskapsmyndigheten

Summary

In Sweden in the last few years new legislation has increased the requirements of preventive planning and management of accidents and extraordinary situations, particularly at the local level. Researchers within this field have also discussed the importance of working with crisis preparedness and the need for leadership in these activities.

The present study has as its aim to begin to structure the influence of motivation factors to work with risk, safety, crisis and preparedness issues respectively. In a literature search no studies have been found that discuss the influence of motivation factors on working with these issues at a local level.

In the present study two data sets have been treated with a qualitative method. One of them was collected from an interview study on actions taken in risk and safety issues in five municipalities with experiences of various types of crisis situations. The other data set came from a questionnaire study sent to a sample of officials in the local authorities in Sweden dealing with the issues of preparedness and crisis management.

One result is that the experience of crisis events of the respondents' municipalities seemed to have increased their motivation to work with risk and safety issues. The results indicate also that this influence probably is greater in municipalities that have had experiences of both nature-related and social events. There are, however, differences between people in different positions. From the questionnaire data concerning general crisis and preparedness work it may be concluded that different groups of officials in the local authorities focus partially different factors as regards motivation for work with these issues. These data also indicate that social welfare managers and managers of technical administrations seem to be less integrated in the total crisis and preparedness work of the municipalities than the Chief Executive Officers and the Rescue Service Officers.

From the data a comprehensive model of factors related to motivation was developed. This model has been used as a point of departure to connect the results with psychological theory of motivation.

Considering the importance of and increasing demands for preparedness work and in the light of an indicated complex of prioritising problems when it comes to the activities of the local administrations, it seems important to further clarify the relations between motivation factors and local work with risk, crisis and preparedness issues. By applying these findings, ways to influence the attitude to and the willingness to work with these issues may be found.

Sammanfattning

Under senare år har lagar tillkommit som ställer ökade krav på bland annat den lokala nivån att arbeta förebyggande och hantera olyckor och extraordinära händelser. Forskning inom området har också belyst betydelsen av arbete med krisberedskap och behovet av ledarskap i detta arbete i till exempel kommunerna.

Den aktuella delstudien har som syfte att påbörja ett arbete med att strukturera betydelsen av motivationsfaktorer för att arbeta med risk- och säkerhetsfrågor samt kris- och beredskapsfrågor. Vid efterforskningar av litteratur över området har inga studier påträffats som tar upp motivationsfaktorerens betydelse för arbete med dessa frågor på den kommunala nivån.

Två datamaterial har bearbetats med kvalitativ metod i studien. Det ena hämtades från en intervjuundersökning om agerande i risk- och krisfrågor i fem kommuner med erfarenheter av olika typer av krissituationer. Det andra datamaterialet kom från en enkätstudie av synen på beredskap och krishantering ställd till ett urval tjänstemän i Sveriges kommuner.

Ett resultat är att erfarenhet av krishändelser i den egna kommunen tycks ha ökat motivationen att arbeta med risk- och säkerhetsfrågor. Resultaten antyder också att denna påverkan sannolikt är större i kommuner som haft erfarenheter både av naturellrelaterade och sociala krishändelser. Det finns emellertid skillnader mellan olika befattningsgrupper.

I enkätmaterialet som behandlar kris- och beredskapsarbete i allmänhet framgår att olika tjänstemannagrupper i kommunerna fokuserar delvis olika faktorer med avseende på motivation för arbete med dessa frågor. Socialchefer och tekniska chefer förefaller i detta material mindre integrerade i kommunernas totala kris- och beredskapsarbete än kommunchefer och räddningschefer.

En övergripande modell över faktorer relaterade till motivation utvecklades utifrån data. Modellen har använts som utgångspunkt för att knyta resultaten till psykologisk motivationsteori. Med tanke på betydelsen av och växande krav på beredskapsarbete för fredstida krishändelser och mot bakgrund av bland annat en antydd prioriteringsproblematik när det gäller förvaltningarnas verksamhet förefaller det väsentligt att fortsättningsvis studera sambanden mellan motivationsfaktorer och det kommunala arbetet med risk-, kris- och beredskapsfrågor. Inom detta problemområde kan det finnas framkomliga vägar att påverka inställningen till dessa frågor och villigheten att arbeta med dem.

Inledning

Kommunala politiker och tjänstemän har ansvar för planeringen av lokalsamhället och därmed följer också ansvar för hantering av risk- och säkerhetsfrågor, information och kommunikation om risker. Kommuners och landstings uppgifter och ansvar inom beredskapsområdet regleras även av annan svensk lagstiftning, till exempel kommunallagen (SFS 1991:900), lagen om civilt försvar (SFS 1994:1720) och lagen om skydd mot olyckor, som trädde i kraft den första januari 2004 (SFS 2003:778).

Den kommunala nivån i Sverige är en viktig faktor för krisberedskap och hantering av kriser i lokalsamhället, eftersom en stor del av detta arbete vilar på kommunerna.

I och med lagen om extraordinära händelser i fredstid hos kommuner och landsting (SFS 2002:833), som trädde i kraft den första januari 2003, ställs det krav på kommunernas och landstingens beslutsfattare att planera för och inrätta krisledningsnämnder för hanteringen av extraordinära händelser. Lagen utgör en del av det nya svenska krishanteringssystemet. Vad gäller kommunens roll och uppgifter i krishanteringssystemet, har i juni 2004 en särskild överenskommelse träffats mellan staten och Svenska Kommunförbundet. Målet med krishanteringssystemet är att minska samhällets sårbarhet och öka förmågan att hantera kriser om de ändå inträffar. En av de nya uppgifterna för kommuner och landsting är att genomföra risk- och sårbarhetsanalyser, som ska ligga till grund för krisberedskapsarbetet.

Arbetet med risk- och säkerhetsfrågor verkar inte vara något glamouröst högstatusarbete i hierarkin av kommunala åtaganden och uppgifter. Som en intervjuad kommunstyrelseordförande uttryckte det: "... risk- och säkerhetsfrågor är inte ett klassiskt politikerområde ..."

och "... ingenting man går ut och vinner några debatter på". Denna uppfattning påträffades också i en tidigare studie om risk- och säkerhetsfrågor i kommuner (Lajksjö, opublicerad studie). Risk- och säkerhetsarbetets kommunalpolitiska status avspeglas dessutom, till en del, i det förhållandet att räddningsnämnderna som fanns och till en del ännu existerar i en del kommuner knappast var några sprängbrädor för politiska karriärer.

Tidigare har studier gjorts som visar på svårigheter att vinna gehör för risk- och beredskapsfrågor särskilt hos politiker (Enander, 1992). Detta är inte heller ett enbart svenskt fenomen. Studier i USA på lokal nivå visar generellt att beredskapsfrågor är lågt prioriterade och får liten uppmärksamhet till dess att en krishändelse inträffar (Hooper, 1999; Lindell & Perry, 1992).

En annan, också något problematisk omständighet för dem som arbetar såväl nominellt som reellt med risk- och säkerhetsfrågor på kommunal nivå är behovet av och svårigheten att få feedback på resultaten, i synnerhet av sina verksamheter med förebyggande inriktning. Detta sammanhänger möjligen till viss del med den inte sällan upplevda bristen på aktiv politisk styrning t.ex. genom att ange klara mål och kriterier för risk- och säkerhetsrelaterad verksamhet. En sådan uppfattning speglas något av ett uttalande av en räddningschef, där han efterfrågar: "... tydligare mål ... hur bra vi ska vara ... och när vet vi att vi är framme?".

Informationen och resonemanget ovan pekar på frågor som är viktiga i samhället men som inte har en självklar status i den kommunala verksamheten. Denna motsättning väcker i sin tur följande frågor: Vilka faktorer ökar motivationen hos eller driver människor som faktiskt hanterar risk- och säkerhetsfrågor i kommunerna att bedriva detta arbete? Vilka faktorer leder till en minskad motivation att arbeta med dessa frågor?

Beteendevetenskapliga studier av hur människor reagerar i samband med olika typer av händelser betonar betydelsen av hur en händelse tolkas snarare än dess mer objektiva konsekvenser (Enander et al., 1993, Enander & Johansson, 2000; Rogers, 1997). Det förefaller väsentligt att närmare studera faktorer som påverkar tolkningar av riskkällor, potentiella och inträffade händelser och konsekvenser av dessa. Likaså tycks det angeläget att skaffa djupare kunskaper om inställning till och engagemang för arbete med beredskapsfrågor för att förebygga sådana händelser och öka samhällets motståndskraft mot denna typ av störningar.

Syftet med denna delstudie är att undersöka mönster av drivkrafter att arbeta med risk- och säkerhetsfrågor respektive kris- och beredskapsfrågor hos personal inom kommunal förvaltning. Centralt för studien är *vad* undersökningsdeltagarna fokuserar i dessa verksamheter och *hur* uppfattningarna om dessa företeelser kan tänkas påverka deras motivation för arbetet med dessa frågor.

Metod

Urval

Två olika datamängder utgör grunden för denna studie. Den ena hämtades från en intervjuundersökning om agerande i risk- och krisfrågor i fem kommuner med erfarenheter av olika typer av krissituationer. Kommunerna valdes ut på basis av typ av krissituation, det vill säga relaterad till naturolyckor och/eller till sociala händelser som rönt nationell uppmärksamhet via massmedia. Två kommuner hade haft endast en typ av krishändelser (av naturolyckstyp). I tre kommuner hade både omfattande naturolyckor, eller tillbud till sådana, och sociala krishändelser inträffat. Urval av intervjupersoner gjordes i samråd med kontaktpersoner i de berörda kommunerna. I allmänhet intervjuades ett kommunalråd (kommunstyrelsens ordförande), kommunchefen, räddningschefen, socialchefen och chefen för den kommunaltekniska verksamheten eller motsvarande.

Den andra datamängden hämtades från en enkätstudie av synen på beredskap och krishantering ställd till ett urval tjänstemän i Sveriges kommuner. Urvalsramen till den analysen var de 730 personer (av 739 besvarade enkäter) som svarat på enkätfrågan "Känner du dig motiverad att arbeta med kris- och beredskapsfrågor?" och de två öppna följdfrågorna: "Vad gör dig motiverad?" (555 svar) och "Vad gör dig mindre motiverad?" (363 svar). Från dessa enkätsvar valdes svaren från samma fyra chefskategorier som enkäten ställdes till, nämligen kommunchef, räddningschef, social chef och teknisk chef. De enkäter där respondenten hade besvarat någon av de två *öppna* motivationsfrågorna eller kommenterat och skrivit något under "övriga synpunkter" på baksidan av enkäten plockades ut.

Tillvägagångssätt

Analyserna av de två datamaterialen gjordes på ett likartat sätt, baserat på och inspirerat av "grounded theory" (Glaser & Strauss, 1967; Starrin et al., 1991). Syftet var att skapa övergripande bilder av vilka faktorer som gör att respondenterna känner en ökad eller minskad motivation för att arbeta med risk- och säkerhetsfrågor respektive kris- och beredskapsfrågor.

Primäranalys

I första steget analyserades *enkätmaterialiet*. Kartläggningen baserades på de tre bundna svarsalternativen ("ja", "både/och" och "nej") och de två öppna följdfrågorna samt "övriga synpunkter". Enkäter valdes ut med hänsyn till kommuntyp och svaren på den aktuella frågan kategoriserades i huvud- och underkategorier för de olika befattningarna. De två personer som kategoriserat materialet granskade varandras kategoriseringar för att säkerställa att svaren låg i rätt kategori. Korrigeringar gjordes, men ingen ny kategori tillkom.

I nästa steg kategoriserades *intervjumaterialet* med avseende på motivationsfaktorer först utifrån kommun och befattning. Därefter kategoriserades faktorer eller teman som antogs kunna påverka motivationen (drivkrafterna) att arbeta med risk- och säkerhetsfrågor per befattningskategori, i alla kommuner i intervjumaterialet. Syftet med detta tillvägagångssätt var att bevara något av flödet i intervjusammanhanget.

Sekundäranalys och modellutveckling

Efter de primära kategoriseringar av de två datamaterialen som beskrivits ovan gjordes en ny, sekundär analys av materialen var för sig. Ingångsvärdena i den sekundära analysen var de faktorer med avseende på arbete med risk- och säkerhetsfrågor respektive kris- och beredskapsfrågor som fokuserats av undersökningsdeltagarna i intervju- respektive enkätsvaren ("Fokuserad kategori" i mittenkolumnen i tabellerna i Appendix 1 och Appendix 2) och som påverkar motivation för sådant arbete. Dessa faktorer kan alltså betraktas som fokuserade attribut till eller egenskaper hos områdena "arbete med risk- och säkerhetsfrågor" respektive "kris- och beredskapsfrågor".

I den sekundära analysen av enkätmaterialiet kunde de olika motivationskategorierna delas in i tre huvudområden: *Kategorier relaterade till personerna själva*, som hänför sig till internaliserade roller¹ och befatt-

¹ Roller som införlivats i personernas tänkande

ningar samt andra individvariabler, som egen kunskap, egna värderingar, egen insats och utveckling, med mera; *kategorier relaterade till faktorer utanför personerna själva*, som refererar till "objekt" som ligger utanför individen (till exempel organisationsfaktorer, den yttre riskbilden, och så vidare); *aktivitetsrelaterade kategorier*, aspekter på beredskapsaktiviteter i sig (till exempel övningar och annan förberedande verksamhet). För varje sådan kategori har sedan svaren kategoriserats som bidrag till en *positiv* eller *negativ motivationsaspekt*, det vill säga hur dessa kategorier bidrar till respektive motivationsaspekt.

Den sekundära analysen av intervjuvaren bidrog till en fördjupning av kategorierna utifrån bland annat roll- och erfarenhetsaspekter. Uppfattningar om den egna allmänna rollen hos undersökningsspersonerna föreföll väsentliga för att förstå motivations-/drivkraftsmönster för arbete med risk- och säkerhetsfrågor respektive kris- och beredskapsfrågor. Vid analysen har också angivits om vissa uppfattningar kommer från personer verksamma i kommuner med erfarenheter av en² (N) eller två typer³ (SoN) av krishändelser. Om ingen sådan angivelse finns innebär det att kommentaren i fråga fanns i svar från kommuner med båda typerna av erfarenheter.

De befattningskategorier vars svar har kodats efter en viss motivationsaspekt har markerats i anslutning till respektive kommentarer (se Appendix 1 och Appendix 2).

Utifrån den sekundära analysen av de två datamaterialen har en övergripande modell utvecklats för att belysa betydelsen av subjektiva motivationsfaktorer för arbete med risk-, säkerhets-, kris- och beredskapsfrågor hos kommunala befattningshavare.

Resultatredovisning

Resultaten redovisas i tre avsnitt. Först presenteras den övergripande modellen över upplevda motivationsfaktorer som utvecklats utifrån analys av enkät- och intervjudata. Därefter redovisas de kategorier av motivationsbefrämjande och motivationsminskande faktorer som framkommit för varje befattningsgrupp vid analys av enkätsvaren. Det tredje avsnittet redovisar de motivationsfaktorer som identifierats vid analys av intervjuer med olika kategorier av befattningshavare med egna erfarenheter av krishantering.

² N = naturrelaterad/e krishändelse/r

³ SoN = sociala och naturrelaterade krishändelser

Säkerhets- och beredskapsfrågor

Figur 1 visar en övergripande modell över motivationsfaktorer för arbete med risk-, säkerhets-, kris- och beredskapsfrågor. Modellen är baserad på en sekundäranalys av de kategorier som framkommit i analysen av enkät- och intervju-materialen.

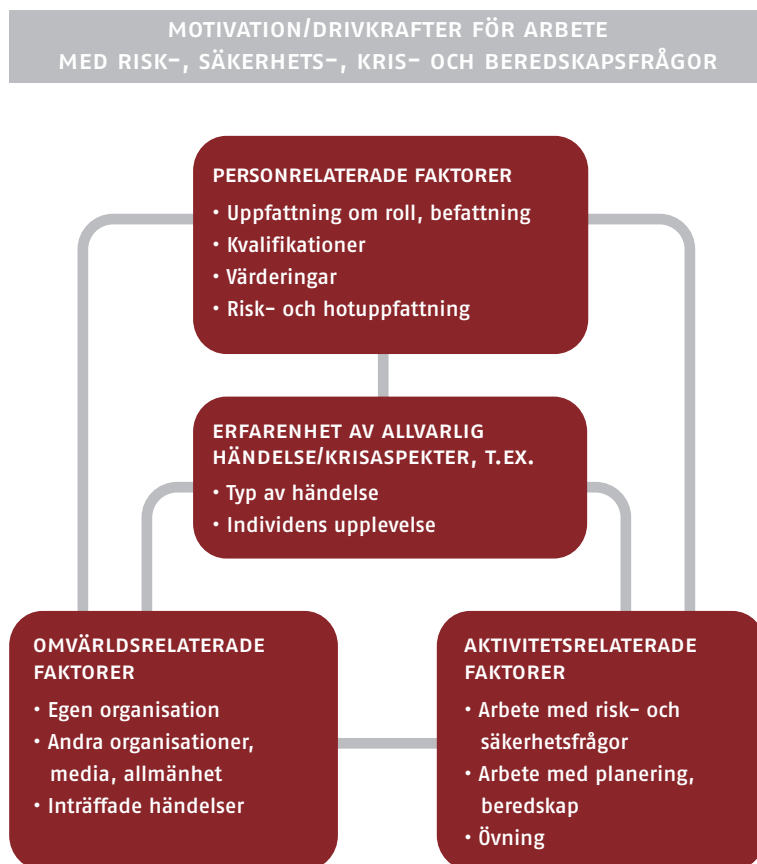
Beskrivning av den övergripande modellen

Modellen beskriver tre huvudkategorier av faktorer som kan inverka såväl positivt som negativt på individens motivation att arbeta med dessa frågor under vardagliga och normala förhållanden. Det handlar om *person-*, *omvärlds-* och *aktivitetsrelaterade faktorer*. Det sker en samverkan och ömsesidig påverkan mellan faktorer såväl inom som mellan dessa huvudkategorier. Omvärldsfaktorer, till exempel i form av förordningar och organisatoriska beslut, påverkar de aktiviteter som man företar, såsom deltagande i övningar. Såväl aktiviteter som omvärldsfaktorer kan påverka personrelaterade faktorer såsom individens uppfattning om risker och hot i kommunen eller syn på den egna rollen.

Person-, omvärlds- och aktivitetsrelaterade faktorer återfinns i beskrivningar av det vardagliga arbetet. Enligt modellen kan sedan *erfarenhet* av att ha hanterat en allvarlig händelse eller krishändelse påverka motivationen, genom att skapa andra förutsättningar inom en eller flera av dessa motivationsskapande faktorer.

Innebörden i de tre huvudkategorierna av motivationsfaktorer samt i kriserfarenhet beskrivs närmare nedan.

Figur 1. Modell över motivationsfaktorer för arbete med risk-, säkerhets-, kris- och beredskapsfrågor.



Personrelaterade faktorer

I analysen framträder en huvudgrupp av motivationsfaktorer som är direkt relaterade till individens person. Dessa handlar om den egna *befattningen* eller *rollen*, såsom man själv uppfattar den, samt vad man anser vara viktigt i det egna arbetet. Det handlar även om egna *personliga kvalifikationer*, intressen, kunskaper och erfarenheter, vad man anser sig kunna och vara bra på. En tredje aspekt handlar om *personliga*

värderingar, vad man anser vara rätt och riktigt eller värt att prioritera. En fjärde aspekt speglar individens egen *tolkning av risk- och hotbilden*, d.v.s. vad man själv tror att man kan ställas inför.

Omvärldsrelaterade faktorer

Denna grupp av faktorer handlar om påverkan utifrån som kan skapa motivation hos individen. *Påverkan kan ske via aktörer såväl inom som utom den egna organisationen*. Inom den egna organisationen lyfter man fram lednings roll, men även påverkan från kollegor. Påverkan utanför den egna organisationen kan ske via myndigheter, andra organisationer, media eller allmänheten. Stöd och intresse ökar motivationen, ointresse och otillräckliga resurser inverkar negativt, bland annat genom att minska den upplevda förmågan att agera. *Kännedom om inträffade händelser* kan verka som motivationsfaktor genom att exempelvis påverka individens tolkning av hotbilden, eller genom att skapa insikt om krav som kan ställas på den egna befattningsrollen vid en svår händelse.

Aktivitetsrelaterade faktorer

Risk- och beredskapsrelaterade aktiviteter i vardagen kan i sig vara faktorer som påverkar motivationen hos aktörerna. Aktiviteterna kan handla om riskanalys och riskhantering, beredskapsplanering eller övning. Genom att agera kan man få feedback på att systemet fungerar, eller bli medveten om sin egen roll i förhållande till andra. Aktiviteter som inte upplevs som realistiska eller funktionella kan däremot minska motivationen.

Kriserfarenhet

Att motivationen att arbeta med dessa frågor påverkas av krishanterings- erfarenhet är en starkt förankrad uppfattning som genomsyrar våra empiriska data. Som framgår av modellen kan inverkan av erfarenheten ske via påverkan på en eller flera av ovanstående faktorer. Framför allt lyfter aktörerna fram inverkan av kriserfarenhet direkt på det *personliga* planet; genom egna upplevelser förändras bilden av den egna rollen och även av den egna förmågan. Det blir viktigare för individen att vara kompetent att hantera krissituationer. Erfarenhet av kris påverkar emellertid även *omvärldsreaktioner*; det blir till exempel lättare att få resurser, status hos beredskapsarbete stärks o.s.v. Erfarenhet av kris medför därtill

ökade aktiviteter inom området; planering och andra åtgärder stimuleras samtidigt som detta sker i ett sammanhang som kan upplevas som mer meningsfullt.

I följande två avsnitt redovisas mer ingående data och kategoriseringar utifrån vilka den övergripande modellen har utvecklats.

Motivationsfaktorer hos olika befattningsgrupper: resultat från enkätsvar

I detta avsnitt redovisas resultat från kategoriseringar av faktorer som i enkätsvaren anges påverka motivationen att arbeta med kris- och beredskapsfrågor.

Kategorierna redovisas för varje befattningsgrupp i ordningen kommundchefer, räddningschefer, socialchefer och tekniska chefer. För varje befattning redogörs först för huvudkategorier och underkategorier av faktorer som *motiverar eller ökar motivationen* att arbeta med kris- och beredskapsfrågor. För det andra beskrivs faktorer som *minskar motivationen* hos dem som angivit någon motivation för att arbeta med dessa frågor (d.v.s. svaret "ja" eller "både/och" på frågan) om motivation för att arbeta med kris- och beredskapsfrågor. Huvudkategorier både för faktorer som ökar och minskar motivationen sammanfattas i en inledande översiktstabell för varje befattningsgrupp. Man kan notera att kategorier som redovisas i tabellen kan vara av olika omfång och på skilda detaljnivåer, vilket även framgår i texten.

För det tredje beskrivs för varje befattningsgrupp "övriga svar och synpunkter". Här tas upp bland annat kategorier som identifierats i svar från personer som angett att de *saknar motivation* för att arbeta med kris- och beredskapsfrågor (d.v.s. svaret nej på frågan om motivation för att arbeta med kris- och beredskapsfrågor).

Kommunchefer

Faktorer som ökar motivationen att arbeta med kris- och beredskapsfrågor

När det gäller faktorer som ger ökad motivation att arbeta med kris- och beredskapsarbete hos kommunchefer kan dessa grupperas i tio huvudkategorier, vilka framgår av översikten i tabell 1. De tre kategorier som väger tyngst bland svaren är *arbete, yrkesroll och befattning, förberedelser* samt *erfarenhet*.

Huvudkategorin *arbete, yrkesroll och befattning* framgår som en viktig grupp av motivationsfaktorer vilka handlar i huvudsak om det ansvar och de uppgifter som ingår i arbetet och befattningsrollen. I detta ligger exempelvis att ta ansvar för att skapa trygghet för kommuninnevånare och anställda, och uppgiften att ge service och skapa förutsättningar för ett gott liv. Här används uttryck som att vilja ”värna om liv och miljö”. Kommunens viktiga roll och betydelse vid insatser i kris tas också upp i detta sammanhang. Kommunchefer kan även anse att arbetet med dessa frågor tillför kunskap av värde i det ordinarie arbetet.

Tabell 1. Översikt över faktorer som ökar respektive minskar motivationen hos kommunchefer.

	Ökar motivationen	Minskar motivationen
PERSONRELATERADE	Arbete, yrkesroll och befattning Erfarenhet Personlig insats Personlig trygghet Värderingar	Värderingar
OMVÄRLDSRELATERADE	Intresse från andra Organisatoriskt stöd Krismedvetenhet	Arbetsbelastning Organisationsfaktorer Ekonomiska förutsättningar
AKTIVITETSRELATERADE	Förberedelser Realistisk risk- och hotbild	Bristande realism

Förberedelser kan vara motiverande, menar kommuncheferna, genom att dessa bidrar till att de i framtiden kan hantera uppkomna situationer på ett snabbt och effektivt sätt samt minimerar skador. Förberedelser skapar trygghet hos enskilda och inom organisationen. Vissa typer av förberedelser lyfts särskilt fram, däribland hantering av information, ”vi måste kunna hantera informationsfrågorna, speciellt massmedia”. Övningar är en viktig underkategori som motiverar kommuncheferna, dels anses övningar i sig motiverande, dels skapar dessa mental förberedelse samt ger lärdomar för både kriser och vardag, ”lärandet i övningar är tillämpbart i vardagen”.

Erfarenhet som motivation grundar sig på dels den egna erfarenheten såsom händelser som man själv varit delaktig i, sin egen utbildning och sin tidigare befattning/yrke, dels andras erfarenheter.

Andra huvudkategorier handlar om stöd och intresse från andra. Intresse från andra, ”engagerade medarbetare” och *organisatoriskt stöd* från länsstyrelse och politiker bidrar positivt.

Kommunchefer anger att deras *medvetenhet* om sannolikheten för en kris, ”kriser kan faktiskt hända”, och en *realistisk risk- och hotbild* också är motiverande för att arbeta med kris- och beredskapsfrågor.

Bland huvudkategorier av motivationsfaktorer som är av mer personlig karaktär återfinns dels en vilja att göra en *personlig insats* genom att ”hjälpa till” och ”göra nytta”, dels upplevelsen av att arbetet med kris- och beredskapsfrågor ger en *personlig trygghet*.

Slutligen framkommer *värderingar* som en motiverande faktor. Arbetet med kris- och beredskapsfrågor är angeläget och viktigt för att ”skydda liv och minska lidande” och för att ”rädda liv och miljö”. Kommunchefer anger dessutom att det är ”ett intressant område”.

Faktorer som minskar motivationen hos kommunchefer

Bland de faktorer som kommuncheferna anger minskar deras motivation finns fem huvudkategorier: *bristande realism*, *arbetet*, *organisationsfaktorer*, *ekonomiska förutsättningar* och *värderingar* (tabell 1).

Bristande realism kan minska motivationen att arbeta med dessa frågor. Kommunchefer kan exempelvis ange att sannolikheten för och konsekvenserna av kriser överdrivs av andra, ett synsätt som motiveras bland annat av uttryck som ”historiskt sett så har det inte hänt så mycket”. En tydlig underkategori här gäller *bristande realism* i övningar. Några anser att övningar är dåligt förankrade i verkligheten, ”de utgår från att hela Sverige ser likadant ut” eller att scenarierna är orealistiska därför att

”man utgår ifrån terrorhot”. En annan närliggande uppfattning handlar om att det inte går att dra lärdomar av övningar för kristillfällen.

En annan huvudkategori är upplevelsen av *arbetet och arbetsbelastningen*, där vardagsarbetet prioriteras och konkurrerar tidsmässigt med kris- och beredskapsfrågor ”agendan är fulltecknad av verkliga problem här och nu”.

Även *organisationsfaktorer* bildar en huvudkategori som minskar chefernas motivation. Exempelen handlar om kommunal, regional och central nivå. På kommunal nivå handlar det om underkategorier som kan sammanfattas med ”byråkrati” och ”revirtänkande”. Ointresse från andra är ytterligare en underkategori, ”när intresse saknas från berörda personer”, ”omgivningens liknöjdhet”, o.s.v. På central och regional nivå saknar man underlag och mallar som hjälp och stöd i arbetet.

Ekonomiska förutsättningar finns med som en negativ faktor, även om den inte är så uttalad i den här gruppen. Man nämner dock exempelvis ”för låga statsbidrag”.

Värderingar som bidrar till minskad motivation kan vara att man anser att ”kris- och beredskapsfrågor får inte bli för dominerande. Allt går inte att förebygga”.

Övriga svar och synpunkter

Bland kommuncheferna finns ingen som angett att han eller hon saknar motivation att arbeta med kris- och beredskapsfrågor, d.v.s. ingen har svarat ”nej” som svarsalternativ på frågan om motivation för att arbeta med kris- och beredskapsfrågor.

Räddningschefer

Faktorer som ökar motivationen att arbeta med kris- och beredskapsfrågor

De huvudkategorier av faktorer som uppges motivera eller öka motivationen att arbeta med kris- och beredskapsfrågor hos räddningschefer framgår av tabell 2.

Arbete, yrkesroll och befattning är en viktig huvudkategori även hos denna befattningsgrupp. Innebörden i denna kategori kan sammanfattas som att arbetet, som man själv har valt, ger motivation för att arbeta med kris- och beredskapsfrågor. Egen krismedvetenhet är en del i detta,

där uppfattningar om det moderna samhällets sårbarhet ingår som en del. Riskbilden ändras och blir mer komplex. Det är sannolikt att det kan inträffa händelser som kan leda till kriser i den egna kommunen och konsekvenserna kan bli allvarliga. En annan motivationsfaktor som arbetet och yrkesrollen bidrar till handlar om betydelsen av beredskap, att även personligen vara förberedd. Övningar och planering är viktiga för att ge mental beredskap och bland annat minska stressen om en krissituation inträffar. Erfarenheter av inträffade händelser som man fått genom sitt arbete och sin yrkesroll anges också vara en viktig drivkraft för att arbeta med kris- och beredskapsfrågor. Det handlar om såväl erfarenheter från händelser i den egna kommunen som om personligt upplevda.

Kunskaper om händelser i omvärlden är en närbesläktad huvudkategori. Det kan röra sig om kunskaper om händelser i omvärlden som rapporterats i media, eller om insikter om samhällsutvecklingen och kunskap om nationella storolyckor. Även erfarenheter som inhämtats i andra kommuner och "som kan hända i vår också" anges som motiverande för arbete med frågor om kris och beredskap.

En kategori med motivationsfaktorer för att fortsätta arbetet med dessa frågor (kris och beredskap) handlar om *feedback*. Det kan röra sig om att se "systemet fungera", "att se människor komma tillbaka" efter

Tabell 2. Översikt över faktorer som ökar respektive minskar motivationen hos räddningschefer.

	Ökar motivationen	Minskar motivationen
PERSONRELATERADE		
	Arbete, yrkesroll och befattning Kunskaper om omvärldshändelser Ansvar och engagemang	
OMVÄRLDSRELATERADE		
	Feedback Organisationsfaktorer	Bristande realism Organisationsfaktorer
AKTIVITETSRELATERADE		
	Realism	Bristande realism

att ha varit i kris, att bygga upp en beredskap och se "att det blir ett bättre resultat om man är förberedd". En annan aspekt är "förståelse från andra inblandade" beträffande arbetet med dessa frågor.

En annan huvudkategori kan benämnas *realism*. Innebörden i denna är att motivationen att arbeta med dessa frågor ökar om de är förankrade i eller kopplade till "verkligheten", det vill säga relevanta för det som berörda räddningschefer ser som sin verklighet.

Ansvar för medborgarna är en huvudkategori för motivation att arbeta med kris- och beredskapsfrågor. Detta kan uttryckas som ett "behov av att möta deras behov och förväntningar". En underkategori av svar lyfter fram det personliga engagemanget, det upplevs som "ett kall att skydda mot olyckor ...". Engagemang kan även uttryckas i termer av *känslor och emotioner* som "glädje över att hjälpa" och "att känna att man åstadkommer något ...".

Förhållanden som rör *organisationsfaktorer* har stor tyngd som motiverande faktorer bland räddningscheferna. När det gäller den kommunala nivån lyfter man fram synpunkter som att frågorna uppfattas som viktiga av kommunledningen och "andra samverkande organ", att det förekommer god samverkan i dessa avseenden och att man kan påverka och utveckla den kommunala organisationen i arbetet med dessa frågor. Beträffande regional nivå nämns "bra stöd från länsstyrelsen" i beredskapsfrågor. När det gäller organisationsfaktorer på den centrala nivån framhålls den ändrade lagstiftningen, "omstruktureringen av det gamla civilförsvaret mot det nya krishanteringssystemet" och integreringen av samtliga "riskfrågor" i "den vardagliga planeringen".

Faktorer som minskar motivationen hos räddningschefer

När det gäller faktorer som minskar motivationen att arbeta med kris- och beredskapsfrågor finns det endast två huvudkategorier bland svaren hos de räddningschefer som angivit någon motivation att arbeta med dessa frågor, nämligen *bristande realism/bristande krismedvetenhet* och *organisationsfaktorer* (tabell 2).

Svaren inom kategorin *bristande realism/bristande krismedvetenhet* faller ut i några undergrupper. En av dessa handlar om "orealistiska hot och planeringsförutsättningar" och omfattar synpunkter om "för mycket krigsplanering och för lite samhällsplanering". Man menar att denna fokusering också har negativa konsekvenser av ekonomisk natur, i och med att andra åtgärder, utbildning eller information kan bli nedprioriterade på grund av bristande resurser. Andra exempel handlar om "över-

drivna” hotbilder med ”orealistiska bedömningar och krav”, eller över-
skattning av sannolikheter. Samtidigt framförs även motsatt problem,
att andra aktörer underskattar sannolikheten för att det skall inträffa
något som kan utveckla sig till en krissituation. Ett relaterat problem
handlar om att inte i tid få gehör för behovet av kris- och beredskaps-
arbete. En annan undergrupp i denna kategori uttrycker uppfattningen
att kris- och beredskapsarbetet präglas av realistiska planer, ”mycket
hypoteser” och ”teorier som jag ej kan relatera till verkligheten”.

Den andra huvudkategorin faktorer som minskar motivationen hos
räddningschefer rör sig om *organisationsfaktorer*. Dessa kan delas i två
undergrupper som fokuserar central respektive kommunal nivå.
Byråkrati och revirtänkande återfinns både på central och på kommunal
nivå, på så sätt att olika aktörer bevakar sina intressen i dessa frågor.
Bland annat anges ”Kommunledning – beredskapsansvariga – KBM
– SRV – räddningstjänst” vara relaterade till ”revir i branschen”.

När det gäller den centrala nivån i övrigt kommer det fram synpunk-
ter om det negativa i att dessa frågor ”hanteras på flera myndigheter”.
Andra lyfter fram bristande stöd i arbetet med beredskap från centrala
myndigheter och att dessa ”har fel fokus”. Uppfattningen att ”den stän-
diga förändringen av minskad riskbild” från myndigheternas sida ”gör
att planläggningen för beredskap ständigt måste omarbetas” framförs,
likaså att kommunerna efterfrågar ”... det stöd som behövs för att klara
... planering ... för extraordinära händelser, höjd beredskap och krig”.

Beträffande organisationsfaktorer på den kommunala nivån ligger
tyngdpunkten i en underkategori som handlar om brist på intresse,
engagemang, förståelse, kunskap och ansvar framför allt hos politiker,
men även hos medarbetare och förvaltningar. Trögheten i den kommunala
förvaltningen poängteras och relateras bland annat till att resurserna inte
räcker till att arbeta med kris- och beredskapsfrågor. I detta sammanhang
betonas också att en ”samordnad ledning behöver fungera även i vardag-
en” liksom uppfattningen att ”kommunernas dåliga ekonomi (...)”
nedprioriterar riskhänsyn/krisberedskap” och sänker motivationen att ar-
beta med kris- och beredskapsfrågor. De bristande ekonomiska resurserna
anges också ha konsekvenser som att man inte ”har ... råd med träning/
övning” och att man inte kan ha hög beredskap. Hög arbetsbelastning
och brist på tid är ytterligare en underkategori av faktorer som bidrar till
lägre motivation för arbete med dessa frågor bland räddningschefer.

Övriga svar och synpunkter

Enstaka svar på den slutna frågan som innebär att personen inte har någon motivation att arbeta med kris- och beredskapsfrågor innehåller en kategori, nämligen "tidsbrist".

Räddningscheferna som svarat på denna enkät har givit ett stort antal "ytterligare synpunkter". Dessa handlar nästan uteslutande om råd och förslag till förbättring som avser organisationsfaktorer på central nivå.

Socialchefer

Faktorer som ökar motivationen att arbeta med kris- och beredskapsfrågor

Faktorer som ger ökad motivation att arbeta med kris- och beredskapsfrågor bland socialcheferna kan grupperas enligt de huvudkategorier som framgår i tabell 3.

Huvudkategorin *arbetet, yrkesrollen* och *befattningen* är betydelsefull i detta sammanhang. Den innehåller underkategorier som att "det ingår

Tabell 3. Översikt över faktorer som ökar respektive minskar motivationen hos socialchefer.

	Ökar motivationen	Minskar motivationen
PERSONRELATERADE	Arbete, yrkesroll och befattning Risk- och krismedvetenhet Personlig förmåga och intresse Personlig utveckling Värderingar	Dåligt insatt
OMVÄRLDSRELATERADE	Inträffade händelser Organisationsfaktorer	Bristande realism/relevans Brist på tid och resurser Organisationsfaktorer
AKTIVITETSRELATERADE	Relevans i förberedelser	Bristande realism/relevans

i det dagliga arbetet” att hantera de här frågorna och att ”det dagliga arbetet och eller utbildningen ger erfarenheter som är till nytta i kris- och beredskapsarbete”. En tredje underkategori hänvisar till utsattheten bland förvaltningens kunder och till ett upplevt ansvar för kunderna och personalen som också anses vara utsatt. En nära besläktad undergrupp är en uppfattning om att arbetet med kris- och beredskapsfrågor handlar om ”människors trygghet och överlevnad”.

En annan kategori av motivationshöjande faktorer är *medvetenhet om risker*, om att sannolikheten finns för händelser som kan utvecklas till kriser i ett komplicerat och sårbart samhälle och om att konsekvenserna kan bli svåra, i synnerhet om man inte är förberedd. Denna kategori är därför nära relaterad till *insikten att beredskap är nödvändig* som motivation för att arbeta med kris- och beredskapsfrågor.

Relevans i förberedelser kan vara genom ”en god planering” eller genom att skapa ”en god organisation” för uppgiften. Förberedelse kan också vara att arbeta förebyggande samt att skaffa sig kunskaper och färdigheter till exempel genom övningar och genom att öka antalet övningar. Här betonas att ”kunskap ger trygghet” och att den struktur som skapas av arbete med kris- och beredskapsfrågor också ger trygghet. De övningar som planeras och används bör vara realistiska i den meningen att till exempel scenarier, olyckstyper, omfattning är anpassade till respektive kommun. En annan underkategori här handlar om att arbetet med dessa frågor är motiverande om det fokuserar det egna verksamhetsområdet (social omsorg) och att det är mycket viktigt att ge psykologiskt stöd i svåra krissituationer.

Inträffade händelser uppges ge motivation att arbeta med kris- och beredskapsfrågor. ”Skarpa händelser” i den egna kommunen och i grannkommuner har ökat krismedvetenheten och viljan att själv vara förberedd. Medvetenhet om samhällets sårbarhet och de senaste årens krishändelser på t.ex. Orust och i Arvika har också haft denna effekt.

Bedömning av egen förmåga kan vara motiverande för arbete med dessa frågor, d.v.s. uppfattningar om att egna *talanger, intressen och professionella erfarenheter* passar för arbetet med kris- och beredskapsfrågor. Ett personligt intresse för denna typ av frågor utgör en underkategori liksom ett intresse för social problemlösning som uppfattas som utmaningar. Ytterligare en underkategori handlar om att personen tycker om att stå i centrum, det vill säga att ha en ledningsroll, när något händer och tror sig vara ”bra på det”.

Att *arbetet med kris- och beredskapsfrågor ger personlig utveckling*, till exempel i form av ”nya perspektiv och tankar” samt ”lärdomar om

samhällets sårbarhet” är ytterligare en motivationsfaktor för att engagera sig i detta arbete.

En positiv motivationsfaktor med relativt stor tyngdpunkt hos socialcheferna är *personliga värderingar*. Det kan vara allmänna värderingar om att det är ”viktigt”, ”bra” eller ”positivt” att vara förberedd. En annan undergrupp handlar om att man alltid måste hjälpa en annan människa i nöd.

Den sista huvudkategorin faktorer som anges som motiverande för att arbeta med kris- och beredskapsfrågor är *organisationsfaktorer* på kommunal, regional och central nivå. Relativt sett har denna faktor inte särskilt stor tyngd hos socialcheferna. Tre underkategorier kan urskiljas. En underkategori på kommunal nivå handlar om ”att ha tillräckligt med tid avsatt” för detta arbete, ”avsatta medel” för utbildningar och övningar samt ”en tydlig organisation”. En undergrupp på regional nivå är att ”stöd från länsstyrelse ... med relevant info” och att ”kunna över-sätta” denna till vardagsarbetet ökar motivationen för arbete med dessa frågor. En organisationsfaktor på central nivå är att fokus numera har lagts på civila hot och risker.

Faktorer som minskar motivationen hos socialchefer

Huvudkategorier av faktorer som minskar motivationen att arbeta med kris- och beredskapsfrågor hos socialchefer i studien framgår av tabell 3.

Den första huvudkategorin handlar om *brist på intresse, motivation eller kunskap*. Politikers eller kollegors brist på intresse, motivation eller engagemang är en undergrupp av faktorer som vissa socialchefer anger sänker deras motivation att arbeta med kris- och beredskapsfrågor. Brist på kunskap om och erfarenhet av detta område hos ”många politiker som skall leda arbetet” och andra anges också sänka denna motivation, liksom den upplevda bristen på samsyn om dessa frågor. En undergrupp här är också ”när planer och övningar inte hanteras seriöst”.

En relaterad kategori handlar om minskad motivation hos personen själv när kris- och beredskapsarbetet berör områden som han eller hon ”är *dåligt insatt i*”. Personen tycker emellertid att dessa frågor är viktiga eftersom ”vi i kommunen skall samarbeta”.

Motivation minskar vid upplevd *brist på realism och/eller relevans* hos förutsättningar för arbetet med kris- och beredskapsfrågor, hos utbildningar, övningar och scenarier. Ett exempel är övningar med ”fel fokus” på typ av olyckor eller på kommunstorlek.

En underkategori av svar tar upp *bristande krismedvetenhet* hos andra.

Den handlar bland annat om att sannolikheter och konsekvenser är överdrivna, till exempel "... när andra ser kriser i allt så att det hämmar utvecklingen". Den innehåller också svar som anser att sannolikheten för kriser är underskattad av andra. "Andra tror inte det kan hända ..." och "... att vissa inte ens tror att el slutar att fungera ibland".

Den största huvudkategorin av faktorer handlar om *upplevd brist på tid och resurser*. Denna kategori rymmer också en prioriteringsproblematik. Exempel är svar som "... de dagliga behoven tar överhanden", "dagsaktuella händelser styr i alltför stor utsträckning" och att kris- och beredskapsfrågor inte är "högaktuella" och prioriteras därför inte. Den upplevda bristen på tid är påtaglig hos socialcheferna. Det vill säga att de anser att "... de mer akuta problemen alltid måste prioriteras på bekostnad av strukturerad planering".

En sista huvudkategori med faktorer som minskar motivationen att arbeta med risk- och säkerhetsfrågor är *organisationsfaktorer*. Den fokuserar huvudsakligen den kommunala nivån och handlar till stor del om en otydlig organisation för kris- och beredskapsfrågorna. Det upplevs viktigt att ha en klar struktur, att ha en klar ansvarsfördelning men att "... ha en stor flexibilitet i hanteringen ...". En otydlighet när det gäller roller inom detta område upplevs också "... mellan civilförsvarsförening, hemvärn, polis ... [och] andra frivilligorganisationer gentemot kommunen". En rätt stor underkategori är här också "För mycket byråkrati", tröghet och planering för dess egen skull. En faktor som också tas upp under denna huvudkategori är "Kriser som är planeringsfel och enbart beror på ..." t.ex. eftersatt underhåll eller planering utan eftertanke. En sista faktor i denna kategori är en upplevd sannolikhet "... för ett scenario där vår verksamhet efterfrågas som ganska liten ...".

Övriga svar och synpunkter

Den upplevda bristen på tid och resurser kan vara ett hinder för att "fokusera kris- och beredskapsfrågor" även om motivation finns för dessa frågor.

Enstaka svar på den slutna frågan som innebär att personen inte är motiverad att arbeta med kris- och beredskapsfrågor handlar om att frågorna upplevs ligga för långt ifrån vardagsarbetet.

Tekniska chefer

Faktorer som ökar motivationen att arbeta med kris- och beredskapsfrågor

Huvudkategorier av faktorer som motiverar de tekniska cheferna redovisas i tabell 4.

Svar inom huvudkategorin *arbete, yrkesroll och befattning* belyser att de tekniska cheferna ser sitt arbetsområde som en stark motivationsfaktor. Här framträder två underkategorier, dels kan motivationen ligga i själva ansvaret och uppgiften att arbeta med kris- och beredskapsfrågor "mitt ansvar gentemot allmänheten", "det ingår i min kommunala arbetsuppgift", "konsekvenserna inom mitt område", dels medför befattningen insikter som skapar motivation att arbeta med dessa frågor, "arbetet med ... försörjningsfrågorna ... skapar insikt och motivation".

Förberedelser kan verka motiverande. Många tekniska chefer har angett att "upplevelsen av att vara förberedd" är viktig. De anser också att det krävs att man får kunskaper och färdigheter. På så sätt kan kriser hanteras snabbt och riktigt och därmed minska konsekvenserna av en kris, "det mänskliga lidandet kan då minska". Förberedelsearbete sägs även skapa mentala bilder och anses ge nytta i vardagen. Övningar bildar

Tabell 4. Översikt över faktorer som ökar respektive minskar motivationen hos tekniska chefer.

Ökar motivationen	Minskar motivationen
PERSONRELATERADE	
Arbete, yrkesroll och befattning	Bristande realism/relevans
Positiva känslor	
Erfarenhet, medvetenhet	Personlig utveckling
Personligt intresse	
OMVÄRLDSRELATERADE	
Medvetenhet i kommunen	Organisationsfaktorer
	Arbetet, arbetsbelastning
AKTIVITETSRELATERADE	
Förberedelser	Bristande realism/relevans
	Mänskliga egenskaper

en stor underkategori som många angett som en motivationshöjande faktor. Men det krävs att dessa är relevanta, realistiska och har "koppling till lokala förhållanden". Övningar anses ge erfarenheter som tas med till vardagsarbetet. Vissa chefer framhåller att övningar behöver utvärderas av stab och politiker.

Att arbeta med kris- och beredskapsfrågor ger positiva *känslor och emotioner* såsom trygghet, "känsla av att det kommer att fungera i kris" och "trygghet i det dagliga arbetet". Det kan också ge en känsla av att bidra eller vara delaktig, en "känsla av att bygga ett tåligare samhälle". Kontaktnät som skapas anses som viktiga samt även att en ansvarsfördelning görs där det är "viktigt att klarlägga vem som ansvarar för vad".

Erfarenhet av olika slag ökar motivationen. Det kan röra sig om kriser i omvärlden, i den egna kommunen och egen kriserfarenhet. Andra personliga erfarenheter såsom livs- och yrkeserfarenhet "min långa erfarenhet av området" anses också motiverande. Framtida feedback tas också upp som en motivationsfaktor "när vi får bevis på att det vi gör är rätt".

Tekniska chefer uppger att de lägger stor vikt vid det *personliga intresset* för de här frågorna. De "ser till människors välbefinnande" och är "intresserade av att samhället fungerar". Uppfattningen att kris- och beredskapsfrågor är "intressant ur ett teoretiskt perspektiv" finns också, samt att man vill öka andras kunskap inom området.

Medvetenhet och kunskap om att kriser kan hända är motiverande. Medvetenhet finns dels hos personerna själva "att det faktiskt finns risker", "sårbarhet mot terrorism", dels inom kommunen; "kommunen ... har god kunskap om riskfrågor".

Faktorer som minskar motivationen hos tekniska chefer

De faktorer som minskar motivationen hos de tekniska cheferna kan grupperas i följande kategorier: *orealistiska övningar, egenskaper hos människan, organisationsfaktorer, låg risk- och relevansbedömning, ointresse/okunskap* hos andra, *arbetet* och *brist på feedback* (tabell 4).

Tyngdpunkten hos de tekniska cheferna ligger i utformningen av huvudkategorin *övningar*. De anger att övningarna är orealistiska och att de "arbetar med utopier" och att de har en "orealistisk koppling till lokala förhållanden". En huvudkategori som är nära kopplad till övning är att vissa tekniska chefer anser att *inre egenskaper* hos människan gör att övningar inte är bra, "man glömmer fort" och har därmed inte med sig erfarenheter till kristillfället. Det framkommer också att det är svårt att skapa inre bilder.

En annan huvudkategori är att de själva har en *låg risk- och relevansbedömning* och tycker att andra överdriver sannolikheten för att en kris skall inträffa eftersom "vi har ett tryggt samhälle" och att det endast finns en "liten eller obefintlig risk för enskilda händelser" samt att frågorna tar alltför stor plats. En underkategori finns där en låg risk- och relevansbedömning hos andra anses leda till låga prioriteringar av området.

I motsats till detta finns de som tycker att *ointresset och okunskapen* hos andra i egen nämnd, bland politiker ("politikerns höga inkompetens") och kommunledning minskar motivationen.

Organisationsfaktorer kan också vara motivationsminskande. Vissa tekniska chefer nämner "för mycket administration och planering" samt "stereotypa rutiner".

Karakteristika hos *arbetet* såsom vardagsarbetets prioriteringar, tidsaspekten och hög arbetsbelastning anses ge mindre motivation. Vidare anges att arbetsuppgifterna inte innefattar kris- och beredskapsfrågor och att kriser innebär förändrade arbetsuppgifter som man anser sig inte kunna hantera, t.ex. att ställas inför dödsfall.

Övriga svar och synpunkter

De övriga svar och synpunkter som kommit från de tekniska cheferna berör bland annat säkerhet med avseende på vattenförsörjning, t.ex. "För låg säkerhet kring våra vattenverk och vattentäkter" och "Brist på reservvattentäkt och gamla ledningsnät. Brist på alternativa huvudvägar".

Ett "övrigt svar" innehåller uppfattningar om reaktioner på och bearbetning av krishändelser samt värdering av sabotage/terrorhandlingar som riskfaktor: "Man överreagerar när man har krissamtal med barn på en skola i Luleå, när det hänt en olycka i Malmö. På något sätt har detta blivit mode. Terrordåd är det som tveklöst skulle lamslå befolkningen. Dock går det inte att skydda sig mot själva handlingen."

En person har svarat "nej" på frågan om motivation att arbeta med kris- och beredskapsfrågor. Någon motivering gavs ej.

Motivationsfaktorer och kriserfarenheter: resultat av intervjusvar

I detta avsnitt redovisas resultat från kategorisering av faktorer som bedömdes kunna påverka motivationen/drivkrafterna att arbeta med risk- och säkerhetsfrågor från intervjuer med befattningshavare i kommuner med erfarenhet av hantering av krishändelser. Kategoriseringarna är gjorda för respektive befattningsgrupp inom kommuner.

Kategorierna redovisas för varje befattningsgrupp i ordningen kommunchefer, kommunalråd/kommunstyrelseordförande, räddningschefer, socialchefer och tekniska chefer. För varje befattningsgrupp redovisas först svar som speglar syn på den egna rollen allmänt och i förhållande till kommunens arbete med risk- och säkerhetsfrågor. Därefter presenteras drivkrafter som identifierats i intervjudata.

Huvudteman både för faktorer som ökar och som minskar motivationen är kursiverade.

Kommunchefer

Roll och ansvar – allmänt

Chefen har en direkt operativ roll i det interna kommunförvaltningsarbetet och ett övergripande ansvar och samordningsansvar i kommunen.

Roll i kommunens arbete med risk- och säkerhetsfrågor

Samtliga 5 intervjuade kommunchefer uppger att de ingår i sin kommuns krisledningsgrupp vid krishändelser.

I de tre kommuner som haft både stora sociala krishändelser och naturolyckor (översvämningar) som berört hela kommunen och beskrivits i rikstäckande press och i TV *deltar kommuncheferna aktivt i den kontinuerliga planeringen av risk- och säkerhetsfrågor*. I alla dessa tre kommuner är kommunchefen med och driver hanteringen av risk- och säkerhetsfrågorna och handhar den organisatoriska samordningen även av dessa frågor. Som en av kommuncheferna uttryckte sig: "Jag ansvarar för hela spektrumet av risk- och säkerhetsfrågor i kommunen. Det är ju en samordningsroll."

I en annan av de här tre kommunerna är kommundirektionen "ett forum för säkerhetsfrågor" och samlas var 14:e dag. Dessutom uppgav den här kommunchefen att han sammankallade förvaltnings- och bolagschefer tillsammans med räddningschefen varje kvartal.

I de kommuner som haft endast stora, uppmärksammade naturolyckor (till exempel stormar och snöoväder med el-bortfall) deltar kommuncheferna "inte nämnvärt" i det dagliga arbetet med risk- och säkerhetsfrågor. (En delförklaring till detta förhållande i den ena kommunen kan vara att kommunchefen var relativt nytillträdd – anställd sedan drygt två månader före intervjutillfället.)

I den andra av de två kommuner som huvudsakligen drabbats av storm och/eller snöoväder menade kommunchefen att han hade en direkt operativ roll i it-säkerhetsarbetet. Med avseende på planering av säkerhet för hela kommunen var hans roll av en mer "passiv, administrativ och kontrollerande karaktär".

Drivkrafter för att arbeta med risk- och säkerhetsfrågor

I alla fem kommunerna uttrycker kommuncheferna att *fokus på risk- och säkerhetsfrågor i samhället är mycket viktigt och meningsfullt* och noterade med tillfredsställelse att syftet "beredskap för väpnat krig" har tonats ner.

Kommuncheferna i de tre kommunerna med erfarenhet av både betydelsefulla sociala krishändelser och naturolyckor gav uttryck för att *händelserna hade påverkat förutsättningarna för deras syn på risk- och säkerhetsfrågor*. Bland annat så att det var "lätt att motivera och få gehör för sådana frågor" nu efteråt. Dessa intervjupersoner hade också fått insikten att "det oväntade kan inträffa när som helst". Man menade också

att händelserna "har gjort arbetet med risk- och säkerhetsfrågor mer verklighetsnära" och "fått personalen att ta det mer på allvar".

I dessa tre kommuner säger kommuncheferna också att de (och kommunerna) har gått stärkta ur krisen på grund av erfarenheter och lärdomar. Man "har fått ett slags grundtrygghet för framtiden" och "kommer att vara mycket bättre nästa gång". Vid "skarpa lägen märker man att det är mycket som behöver förbättras". Några kommuner har "fräschat upp planerna".

I alla tre kommunerna med erfarenhet av två typer av stora händelser, sociala krishändelser och naturolyckor, *betonas mycket betydelsen av "att förbereda sig"*, "att ha någon sorts framförhållning", betydelsen av mental förberedelse, kontinuerliga diskussioner och övningar. En kommunchef uttryckte sig så att övning och träning ger generell beredskap "som lönar sig".

I de andra två kommunerna *påpekar kommuncheferna den principiella skyldigheten* mot medborgarna att hantera risk- och säkerhetsfrågor och att man tror att medborgarna också lägger vikt vid hanteringen av dessa frågor men utan att ta exempel eller närmare förklara sina ståndpunkter. I en av dessa kommuner menade kommunchefen att motivationen att arbeta med risk- och säkerhetsfrågor minskar i och med att dessa "kommer i skymundan för andra frågor".

Kommunalråd

Roll och ansvar – allmänt

I samtliga fem kommuner säger de intervjuade kommunalråden att de har ett *övergripande ansvar* i kommunen. De långsiktiga, strategiska frågorna betonas speciellt.

I de kommuner som drabbats av både stora sociala krishändelser och naturolyckor finns en *betoning av ledarrollen* med en viss hänvisning till förväntan från medborgarna. I en av dessa kommuner ser sig kommunalrådet som "mycket styrande" i den rollen. I en annan av dessa kommuner är det "en självklar roll för [kommunalrådet] att vara ledaren". Kommunalrådet i den tredje kommunen menar att hans ansvar är att "hålla ihop kommunorganisationen, men också samhället ... delvis för att man förväntar sig att jag ska göra det".

Roll i kommunens arbete med risk- och säkerhetsfrågor

Kommunalråden i två av de tre kommuner som drabbats av båda typerna av stora krishändelser betonar *rollen av att hålla ihop arbetet med risk- och säkerhetsfrågor* i kommunen och se till "att det jobbas" med dessa frågor "i alla perspektiv" samt att det görs "samhällsplanerat".

I de andra tre kommunerna (en med erfarenheter också av sociala krishändelser) framhåller kommunalråden att *vardagsarbetet med risk- och säkerhetsfrågor sköts "ute på förvaltningarna"*. Arbetet med dessa frågor till vardags är inte en prioriterad fråga för politiker, det vill säga "är inget" i jämförelse med "de stora programområdena", som ett kommunalråd uttrycker det. Risk- och säkerhetsarbete i vardagslag "är ju mera att vi ska veta vad som gäller om det händer något" och "[tjänstemannaorganisationen] säger till om ... något ... kräver en hantering från min sida". Det viktigaste i detta arbete, menar politikern, är att upprätthålla kompetensnivån genom övningar, övervakning och kontroller. I en av dessa kommuner har den intervjuade politikern uppfattningen att risk- och säkerhetsfrågor "har blivit mycket en försäkringsfråga idag" och att "det är i försäkringsperspektivet som [intervjupersonen] varit inne på ... risk- och säkerhetsfrågor".

När det gäller vilka frågor som uppfattas som risk- och säkerhetsfrågor *avspeglar svaren från alla de fem intervjuade kommunalråden huvudsakligen de typer av krishändelser som inträffat i respektive kommun* under de närmaste åren. En av politikerna menar emellertid att risk- och säkerhetsfrågor har två dimensioner. En "basal dimension" som omfattar enskilda människor som berörs av "de stora programområdena" (barnomsorg, skola och äldreomsorg). Den dimensionen benämndes "kvalitetsarbete" av intervjupersonen. Den andra dimensionen benämndes "övergripande funktion" och "berör människor i allmänhet och ... kommunala funktioner som räddningstjänsten, energibolaget, vattenbolaget, fjärrvärmens ... väghållningen, med mera".

Drivkrafter för att arbeta med risk- och säkerhetsfrågor

Kommunalråden i alla tre kommunerna med erfarenheter av både stora sociala krishändelser och stora naturolyckor understryker att *händelserna har påverkat deras syn på risk- och säkerhetsfrågor* både direkt och indirekt. Som en av dessa politiker uttrycker det har händelserna medfört ett slags "trygghet" i arbetet med risk- och säkerhetsfrågor "kanske beroende på att vi varit utsatta för väldigt stora krishändelser" och att han har sett organisationen fungera. Man menar också att de händelser man

varit med om har lett till att "man har en hygglig medvetenhet ute" i förvaltningarna. I en av dessa kommuner menar kommunalrådet att händelser med krispotential "händer alltså hela tiden" och att detta förhållande leder till uppfattningen att "vi måste skaffa oss beredskap" samt fokusera risk- och säkerhetsfrågor", inte så att det blir vardagsfrågor, men näst intill". Upplevelserna av krissituationerna uppges dessutom ha haft betydelse bland annat för uppfattningen om mer övningar "tillsammans" samt att ha "bättre" kontinuerligt uppdaterade planer.

Omsorger om medborgarna allmänt eller knutet till vissa verksamhetsområden anses på olika sätt påverka motivationen för att arbeta med risk- och säkerhetsfrågor av de intervjuade kommunalråden. "Omsorger om medborgarna" uppges till exempel vara "ett av huvuduppgifterna för ledande politiker" och ger som sådant "mening åt politiskt arbete" eller "ingår i [personens] roll" som politiker och kommunalråd. Arbete med risk- och säkerhetsfrågor anses i en kommun som "en av trygghetsfrågorna" och att det inte går att "styra en kommun mot att bli en trygg kommun om inte de frågorna finns med". Dessa frågor beskrivs också som *viktiga "för människors vilja att bo och leva i kommunen"* och anses därmed också viktiga för intervjupersonens uppdrag att "se till att kommunen är bra att bo, leva och finnas i".

En motivationsfaktor för arbete med risk- och säkerhetsfrågor beskrivs av ett kommunalråd som en *ekonomisk fråga*, "att vi [kommunen] inte skall dra på oss onödiga kostnader på grund av någon krishändelse" men "i förlängningen också att inte orsaka skador på människor eller lidande ... när det inte är möjligt att förebygga".

En uppfattning om karaktären av risk- och säkerhetsfrågor från motivationssynpunkt är att området är "lite tråkigt och ett lite nödvändigt ont ... Men jag tror ändå att man accepterar att det är så". Samma kommunalråd menar också att "risk- och säkerhetsfrågor är *inte ett klassiskt politikerområde* ..." utan ett "tekniskt område" och "... ingen- ting som man går ut och vinner några debatter på".

Räddningschefer

Roll – allmänt

Av de intervjuade räddningscheferna har en varit anställd i kommunen endast ett år vid intervjun. Två personer är chefer för var sitt räddningstjänstförbund.

En uppfattning om räddningschefsrollen är att chefen mer är "administratör och företagsledare" och att den "aktiva uttryckningen ägnar man kanske 5 % av sin tid till".

En räddningschef menar att rollen som chef för räddningstjänsten är annorlunda i en liten kommun. Han menar att i små kommuner "samlar man allt som berör beredskapsfrågor, höjd beredskap, räddningstjänst ..." etc. och lägger det på Räddningstjänsten. "Men det finns inget mandat uppifrån att man ska syssla med det egentligen." Räddningstjänsten får emellertid "driva frågorna för att det ska hända något".

Roll – i kommunens arbete med risk- och säkerhetsfrågor

De intervjuade räddningscheferna *ingår i krislednings- och säkerhetsgrupper* i kommunerna. Man kan också vara beredskapssamordnare i sin kommun.

Under en svår social kris i en kommun ryckte räddningschefen ut till andra förvaltningars hjälp, "trots att uppgiften inte var räddningstjänstfrågor" men där "räddningstjänsten kunde hjälpa till att strukturera problemsituationen".

Uppfattningar om vad som är risk- och säkerhetsfrågor

När det gäller vilka frågor som är risk- och säkerhetsfrågor framkommer hos alla de intervjuade räddningscheferna att *förebyggande frågor* är mycket viktiga i sammanhanget. Dessutom nämns bland annat arbetet med ett måldokument för kommunen, risk och säkerhet för tredje man/kommuninvånarna, kommunal riskhantering generellt och kommunalteknisk försörjning.

En uppfattning finns också om att *risk- och säkerhetsfrågor har ett vidare innehåll* än de traditionella räddningstjänstfrågorna, "man måste börja tänka om ... Det är andra hot nu än tidigare ... Det är en mycket större gräzon idag". Delområden som nämns i detta "vidare innehåll" är till exempel it-säkerhet, säkerhetsfrågor om tillgänglighet till kommunens lokaler, skydd för egen personal, samarbete med personal inom andra verksamheter och organisationer, önskvärheten av en kommunal säkerhetschef med vidare samordningsskyldighet, säkerhetsfrågor beträffande inbrott, skadegörelse och förstörelse samt "trygghetsfrågor" i meningen "en säker och trygg kommun ... En känsla av att man inte känner något hot från någonting".

Drivkrafter för att arbeta med risk- och säkerhetsfrågor

I en kommun med erfarenheter från både social krishändelse och en naturolycka säger räddningschefen att *krishändelserna, och främst den sociala krisen*, har påverkat förutsättningarna för synen på risk- och säkerhetsfrågor. Innan den sociala krisen, som innebar ”betydligt större påfrestningar från informationssynpunkt ... var det nog väldigt svårt att få igenom en informationsplan”.

Andra drivkrafter för att arbeta med risk- och säkerhetsfrågor uppges också vara *känslomässiga och emotionella faktorer*; till exempel att arbetet upplevs som ”roligt” ofta på grund av att det är ”omväxlande”, ”spännande” och utåtriktat, ”kontakten utåt med folk externt”. Också innehållet i arbetet med dessa frågor är intressant, viktigt och därmed motiverande, som en räddningschef uttryckte det: ”Jag jobbar ju med att skapa trygghet, hjälpa människor ... att inte råka illa ut ... och när dom råkar illa ut så hjälper vi dom att lindra konsekvenserna”.

Känslor av att arbetet är mycket meningsfullt, av ”moraliskt ansvar ... vi måste ju hjälpa till om vi bedömer att vi kan det” och av ”trygghet”. Tryggheten [i arbetet] består då i att ”inom räddningstjänsten har vi ganska bra koll på hur vi vill driva det här arbetet”.

Ett *intresse* för att ”arbeta med människor” nämns också som drivkraft för att arbeta med risk- och säkerhetsfrågor, liksom intresse för ”att utveckla verksamheter, skapa förutsättningar för människor att arbeta med det de vill och är duktiga på”.

Att *räddningstjänsten har gott renommé*, att den är efterfrågad i kommunen och eftersökt som samarbetspartner av t.ex. polis och sjukvård upplevs också som en motivationsfaktor för det här arbetet.

En viktig motivationsfaktor verkar vara uppfattningen att ”ofta så har man väldigt bra ... medarbetare ... bara de får förutsättningarna”. En räddningschef ser också som sin roll ”att stödja människor som vill utvecklas i vissa riktningar och skapa förutsättningar för dessa ... Jag vet att det finns så många duktiga människor i räddningstjänsten som kan utträtta massor bara de får förutsättningarna. Det driver ju mig.”

Andra organisationsaspekter som anges påverka motivationen för arbetet med risk- och säkerhetsfrågor är *stöd av kommunen* för detta arbete. Man anger stöd ”från en hel del av förvaltningarna”. I detta sammanhang anges också mål, medel och kriterier som viktiga. En räddningschef efterfrågar ”tydligare mål ... hur bra vi ska vara, vad gör vi för att nå dit och när vet vi att vi är framme?”

När det gäller faktorer som upplevs som hämmande på motivationen att arbeta med risk- och säkerhetsfrågor nämns av dessa räddningschefer

bland annat att *dessa frågor "är för lite prioriterade" av politiker*. "Det är oerhört svårt att få gehör för detta ... när 85, 90% av kommunens budget går till skola och omvården". Det nämns också att politikerna "är inte aktiva i det här [arbetet med risk- och säkerhetsfrågor] riktigt", även om intervjupersonen tror att "man säkerligen stödjer det vi håller på med". "Man har svårt att konkretisera mål, vad vi ska göra och det är frustrerande". Detta uppges leda bland annat till att man inte får någon drivkraft att formulera egna mål, "... har inte känt att vi har det uppdraget". Det kan också leda till stora skillnader bland förvaltningarna i arbetet med olika risk- och säkerhetsrelaterade planer, t.ex. ledningsplaner. En intervjuperson anger att "Socialen, Miljö och hälsa och Skolan har inte ledningsplanerna klara". Denne räddningschef har också "kollat upp" i landet som helhet och "bara 60 av 288 kommuner hade planerna klara ... resten var på gång eller hade inte börjat". Den här intervjupersonen tror att de tekniska kontoren i kommunerna är bättre förberedda än "Skola och Socialen". Han menar att "socialkontoret [förväntar sig] att det här sköter räddningstjänsten". Som orsak till skillnader i t.ex. förvaltningarnas arbeten med planer nämns att varje förvaltning "har nog med sitt ... så beredskapsfrågor kommer inte med ... Man har inte ork ... Viljan finns säkert men nån måste ta tag i det". En lösning på problemet kan sammanfattas i ett uttalande av en av dessa fem räddningschefer: "Man måste vara mycket tydligare politiskt."

En sista hämmande faktor för motivationen att arbeta med risk- och säkerhetsfrågor som nämns av dessa fem räddningschefer är att *riskhanteringsfrågorna inte behandlas samlad* av någon kommunal instans. En konsekvens kan bli att frågor hamnar mellan stolar. En räddningschef menar att "kommunen tänker egentligen inte beredskap ... Säkerhet kommer i andra hand. Det löser nån, säger man". Trots dessa synpunkter säger samme räddningschef att "det är ett bra arbetsklimat i kommunen".

Socialchefer

Roll – allmänt

En intervjuperson sökte socialchefstjänsten utifrån sitt intresse för ledarskap. Hans motiv uppgavs vara att testa ledarskapsidéer i en större organisation.

Roll – i kommunens arbete med risk- och säkerhetsfrågor

Att rollen i kommunens risk- och säkerhetsarbete är begränsad till den egna förvaltningens verksamhetsområde, det vill säga bedrivs ”på den sociala sidan” nämns av en chef som inte nämmer några händelser med social problematik i kommunen. Rollen är ”att planera, i första hand ... för hur vi gör med vår verksamhet och våra värdragare”.

I en kommun där de övriga intervjuade endast nämner de naturrelaterade händelserna har socialchefen uppfattningen att kommunen dessutom haft åtminstone en social krishändelse.

I de således fyra kommuner där socialcheferna redovisar både social problematik och erfarenheter av naturolyckor svarar dessa chefer på ett sätt som vittnar om att *socialförvaltningarna där är mer integrerade* i kommunernas arbete med risk- och säkerhetsfrågor. En socialchef sitter till exempel med i kommundirektionen, som behandlar frågor ”... som handlar om beredskap, ledningsstrategi och ansvar... varenda gång ... på olika sätt”. Han har en hög medvetenhet om risker i kommunen som helhet och säger att ”... grunden för hela kommunens säkerhetstänkande ... är ju det som speglar oss också ...” och räknar upp ett antal viktiga riskfaktorer och hot mot säkerheten i kommunen. En annan socialchef har börjat göra en analys av risker i kommunen tillsammans med räddningstjänsten, ”det är så mycket [olyckor, tragedier och lidande] inom äldreomsorgen”. En tredje socialchef har fått uppdraget i kommunen att göra en omvärldsanalys för hela kommunen. I den fjärde av dessa kommuner blev socialchefen, strax efter anställningen, involverad i ”problematiska brandförsvarsfrågor” inom äldreomsorg och handikappomsorg och tog fram en policy tillsammans med räddningstjänsten.

Drivkrafter för att arbeta med risk- och säkerhetsfrågor

Det råder bland alla de intervjuade socialcheferna en *positiv attityd till att ha en god beredskap inom kommunen*, att förebygga och att ”planera för det oförutsedda”. Detta kan åstadkommas, till exempel, genom att ”eliminera risken för skador eller dramatiska händelser genom goda rutiner”. Ett annat uttryck för en liknande inställning är att socialchefen ”ser inget skäl till att socialförvaltningen inte skulle göra en riskanalys”. Denna uppfattning understryks av yttrandet att ”man måste skapa delaktighet så att var och en i organisationen blir bärare av idéerna, kunskaperna och rutinerna”.

De intervjuade socialcheferna refererar i allmänhet till betydelsen av och påverkan från de stora *krishändelser som inträffat i dessa kommuner*.

Händelserna har, som en chef såg det, lett fram till och motiverar en hög beredskap som han också tycker att kommunen har i vardagsarbetet.

För en annan socialchef ledde händelsen till att "problemet ... blev så påtagligt ... och det är ett viktigt problem ... ett stort samhällsproblem", som har ökat ambitionerna inom förvaltningen "att ha bra rutiner" och en bra planering "för att kunna klara nästa situation". Den senaste krissituationen "ökade [dessutom] sammanhållningen bland förvaltningspersonalen och stärkte gruppen". För en tredje socialchef har huvudproblemet blivit att försöka ta vara på och integrera de kunskaper som genererats under händelser för att omsättas i användbara handlingsalternativ och rutiner. I en fjärde kommun ledde krishändelserna till ett socialt kvalitetsarbete med en utarbetad metodarsenal. Man har bland annat intensifierat ungdomsarbetet ute i bostadsområdena. Händelserna har dessutom "gjort det lite lättare att arbeta över förvaltningsgränserna" efteråt.

En drivkraft till arbetet med risk- och säkerhetsfrågor som nämns av en socialchef är attityden att "försöka bidra till att barn och ungdomar får bättre uppväxtvillkor ... [Det är] bland det viktigaste", som den personen kan tänka sig. En annan socialchef menar att "min funktion ... min roll kräver det", det vill säga att *rollen kräver* att han arbetar med risk- och säkerhetsfrågor. Han tycker att "det är ju en av dom viktiga delarna i mitt ansvar ...". I detta ingår "det stora ansvaret för socialtjänsten" i hans vardag, "som när som helst kan bli en risksituation". Därför, menar han, är det "naturligt ... att tänka säkerhetsmässigt och att ha en struktur så att det fungerar".

Andra motivationsfaktorer som nämns för detta arbete är *intressen*, att "det är roligt att hantera det oförutsedda ... ett slags avancerad problemlösning" samt en "grundfilosofi" om ledarskap där "risk- och säkerhetsfrågor ut ett ledningsperspektiv är så central och vital ... att den frågan måste en ledare ta i ...".

Kunskaper om nationella storolyckor som t.ex. "Scandinavian Star-katastrofen", "Göteborgsbranden" och "flygolyckan i Milano" har, enligt en socialchef bidragit till uppbyggnaden av POSOM-gruppen, som han tycker inte hade fungerat tidigare.

Faktorer som något hämmade motivationen att arbeta med risk- och säkerhetsfrågor nämns i de två kommuner där flertalet av de intervjuade endast nämner naturrelaterade krishändelser. I den ena där socialchefen anser att man också haft åtminstone en krishändelse av social karaktär menar denne att krishändelserna inte har påverkat kommunens övergripande planering och handlingsberedskap. I den andra av dessa kommuner menar socialchefen att politiker och kommunledning "har inte väckt [till insikt om] hur sårbart samhället är", trots det som inträffat.

Tekniska chefer

Roll – allmänt

Teknisk chef finns representerad i fyra av de fem kommunerna i intervjustudien. Av dessa fyra är två chefer för en traditionell kommunal teknisk förvaltning, en chef för ett kommunalt vattenbolag och en chef för ett kommunalt elbolag.

Tre av dessa chefer har fokuserat sin roll till problematik inom det egna verksamhetsområdet. Den fjärde, en chef för en kommunal teknisk förvaltning, uppfattar sin roll som "att driva det strategiska utvecklingsarbetet ... att utveckla och förnya förvaltningen".

Roll – i kommunens arbete med risk- och säkerhetsfrågor

När det gäller *rollen i kommunens arbete med risk- och säkerhetsfrågor* är chefen för elbolaget medlem av kommunens krisledningsgrupp vid kris-situationer. Både den förre och chefen för vattenbolaget i en annan kommun har varit med om att bygga upp beredskapen i sina respektive kommuner. I en tredje kommun har den tekniske chefen "varit kontaktyta gentemot räddningstjänsten ... när det gäller säkerhetsanalyser", men säger sig ha "ingen utpräglad ledarroll när det gäller risk och säkerhet" till vardags. Under en naturolycka, däremot, "krisorganiserade [den tekniske chefen] förvaltningen", delegerade rollen som teknisk chef till en medarbetare och "tog själv rollen att leda kommuntekniks krisarbete".

I den fjärde kommunen säger chefen för den tekniska förvaltningen att han ansvarar för "att man minimerar riskerna i den ordinarie verksamheten", men att tekniska kontoret också har ansvar "för att göra våra verksamheter [inom hela förvaltningen] medvetna om riskerna". Exempelvis kan detta röra sig om att förebygga brand, inbrott, etc. i kommunens skolor. Emellertid tycker denne tekniske chef att "VA-sidan [är] viktigast".

Drivkrafter för att arbeta med risk- och säkerhetsfrågor

Chefen för den kommunal tekniska förvaltningen och chefen för vattenbolaget i två av kommunerna med flera kriserfarenheter uttrycker klart att *krishändelserna* har påverkat förutsättningarna för deras syn på risk- och säkerhetsfrågor. "Ja, vi har fått en synnerligen bra motivation efter [naturolyckan]... den har fört upp dom här frågorna i ljuset på ett helt annat sätt än tidigare". Denna betydelse för de här kommunförvaltning-

arna tycks vara relaterad till den påverkan på kommunen och närsamhällets organisation som händelserna upplevs ha haft. "... hela vår samhällsbyggnad ... slogs ju nästan i kras av den här [naturolyckan] ...". Denna upplevelse har fört med sig bland annat uppfattningen att "risk- och säkerhetsfrågor tillhör grundfundamenten för samhällsbyggnadsarbetet". Även upprepade erfarenheter av krishändelser nämns som motivationsskapande faktorer för det vardagliga arbetet med risk- och säkerhetsfrågor efteråt. "Vi har varit med om två stora händelser [vattenrelaterade naturolyckor], föreningar och några mindre händelser ... Det ger ju motivation naturligtvis."

Motivation för risk- och säkerhetsarbete kan också skapas av att man "fått en väldig uppmärksamhet kring det sätt vi har klarat dom här översvämningarna" och av att intervjupersonen har fått "vara med om att sprida dom här erfarenheterna". Han har "... hållit föreläsningar om det här ... säkert 50, 60 gånger" och också fört diskussioner med SÄPO om sabotagerisken.

Sedan den 11 september 2001 med attacken på World Trade Center och "mjältbrandshotet" sägs "sabotagebitarna" och *kunskap om sabotage* ha blivit allt viktigare för t.ex. vattenförsörjningsområdet. En av de här intervjuade cheferna menar att det är svårt att prata om sabotagerisken för vattentäkt och vattendistribution med kommuner "för den här kommunala världen är van att vara så himla öppen ...". Enligt intervjupersonen lämnar man ut uppgifter om t.ex. brunnar "... utan att ... ens fråga vem det är ...".

Risk- och säkerhetsfrågor som fokuseras av de intervjuade cheferna inom de tekniska sektorerna i dessa kommuner är bland annat "*driftsäkerhet*" inom respektive system, till exempel "tillgången på el, värme i andra hand ... och ... övriga kommunikationsbitar i tredje hand". *Försörjningen av energi och värme* till vissa samhällsfunktioner, t.ex. "äldreomsorgen", investering av reservkraft i samband med millennieskiftet liksom säkerhet för dricksvatten, skyddet av vattentäkter nämns som sådana fokuserade områden.

Genomtänkta planer "för en situation som kan uppstå" är också en fokuserad fråga med betoning på till exempel "att kunna ta hand om människorna i första hand vid ett totalt strömavbrott". I en kommun har chefen för en teknisk sektor uppfattningen att det viktiga är att man har "tänkt igenom säkerhet, beredskap och organisation och alltihop ... så att man lätt kan översätta det till [vilka olycksscenarioer som helst]", det vill säga en övergripande, generaliserbar planering. I en kommun

med erfarenhet av flera typer av krishändelser betonas organiserandet av arbetet med risk- och säkerhetsfrågor så att man kan tillskapa "fasta samarbetsytor" för denna verksamhet, det vill säga en "... enkel, tydlig organisation där man har kontaktytor med varandra och med dem som ytterst är ansvariga och samordnare i kommunen".

Bland dessa chefer finns också ett intresse för risk- och säkerhetsfrågor som problemlösning, att det är "roligt" att försöka lösa sådana problem. Någon uttrycker en begränsning på så sätt att det är "roligt" med detta slags problemlösning "om man vet hur man ska lösa problemen, ... om man har läget under kontroll ..." och om intervjupersonen kan känna att han "gör en insats".

Som motivationsfaktorer för att arbeta med risk- och säkerhetsfrågor nämns också "*att undvika kritik*" om det skulle inträffa driftstörningar och ett *behov "att tala om att man är duktig ..."* på t.ex. driftsäkerhet när det gäller el.

Ansvar för olika aspekter av den kommunaltekniska försörjningen gentemot kommuninvånarna uppges vara en viktig drivkraft också för risk- och säkerhetsarbete. "Det vardagliga verksamhetsarbetet kan äventyras om inte arbetet med risk- och säkerhetsfrågorna sköts." D.v.s. dessa intervjupersoner betonar sitt eget arbets-, verksamhets- och ansvarsområde också när det gäller arbetet med risk- och säkerhetsfrågor.

De chefer som intervjuats från de kommunaltekniska sektorerna i dessa kommuner verkar allmänt mycket *fokuserade på de typer av inträffade krishändelser som ligger närmast deras egna expert- och verksamhetsområden*. I de kommuner där allvarliga sociala händelser inträffat och som fått omfattande massmedial uppmärksamhet berörs dessa händelser inte alls av de här cheferna.

Prioritering av det dagliga arbetet nämns som en hämmande faktor för motivationen att arbeta med risk- och säkerhetsfrågor av tekniska chefer i de kommuner som huvudsakligen har erfarenheter av en typ av krishändelser. "Planerandet och framförhållningen får ju stryka på foten av det skälet ... Det är synd." I dessa kommuner har en chef för en teknisk sektor känslan "att situationer som man har planerat för kanske aldrig uppstår ...", att det ibland känns "meningslöst" med det förebyggande arbetet och att man "bör akta sig för att lägga ner för mycket arbete på dessa frågor".

Utveckling av modellen

– några hypoteser

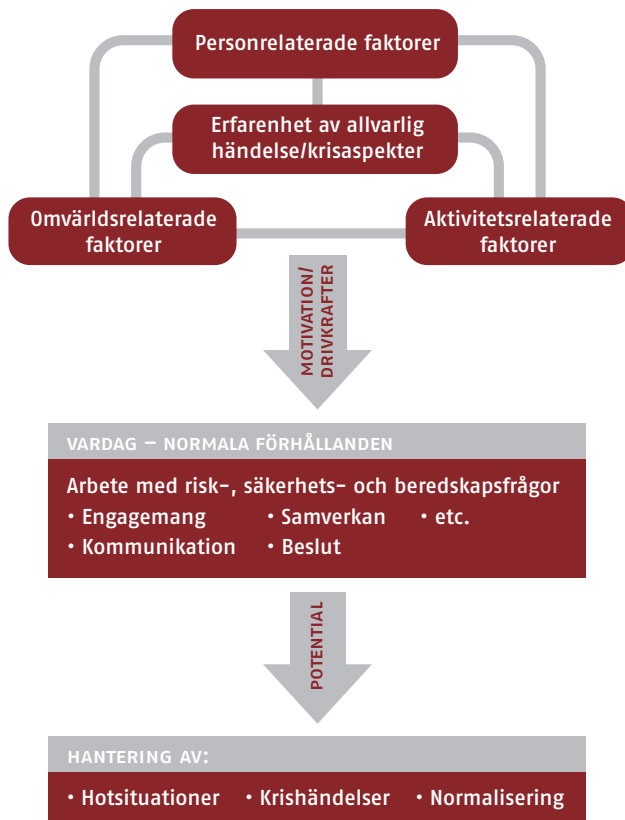
Tidigare i rapporten redovisades, figur 1, en övergripande modell över motivationsfaktorer för arbete med risk- och krisfrågor baserad på empiriska data. Figur 2 nedan visar ett hypotetiskt men, utifrån resultaten i denna rapport, rimligt antagande om samband mellan erfarenheter av allvarliga händelser i kommuner, motivationsfaktorer för arbete med risk-, säkerhets-, kris- och beredskapsfrågor, kritiska komponenter i vardagsarbetet med dessa frågor och uppbyggnad av en potential för hantering av hotsituationer, krishändelser och normalisering efter sådana.

De motivationsfaktorer som beskrivits i resultaten antas ha direkta samband med det vardagliga arbetet med dessa frågor. Detta kontinuerliga arbete påverkas troligen i hög grad av ett personligt engagemang som motiverats av erfarenheter av att ha deltagit i hanteringen av krishändelser. På förvaltningsnivå finns sannolikt samband mellan sådan motivation och förbättrad kommunikation och samverkan mellan förvaltningar – en förutsättning för att vissa säkerhets- och beredskapsfrågor skall komma upp på agendan. Vidare är det troligt att det också finns samband mellan beslut om mer övergripande ställningstaganden, åtgärder på den kommunala organisationsnivån och erfarenhetsbaserad motivation för arbete med dessa frågor.

Ett hypotetiskt antagande som inte har någon direkt grund i data från denna rapport, men som är rimligt utifrån de aktuella resultaten, är att förmågan att hantera krisrelaterade situationer borde påverkas som en indirekt konsekvens av motivationsfaktorer för arbete med de här frågorna. Som framgår av figur 2 antas motivationen/drivkrafterna i den vardagliga verksamheten bygga upp en potential för att hantera framtida hotsituationer, krishändelser och normaliseringsarbete eftersom dessa faktorer förefaller att skapa en känsla av att vara bättre förberedd hos deltagarna i de här aktuella undersökningarna.

Olika typer av händelser torde påverka motivationen på skilda sätt. Vissa skillnader framträder i våra data vid jämförelse mellan naturhändelser och sociala kriser, till exempel i form av skillnader i omvärldsreaktioner och stöd från andra organisationer. Utifrån den teoretiska modellen är det rimligt att tänka sig att kriserfarenheter även kan *minska* motivationen, till exempel om man upplever att man misslyckats med att hantera en svår händelse och inte ser några förutsättningar för att kunna hantera en liknande situation bättre i framtiden.

Figur 2. Modell över antagna samband mellan motivationsfaktorer för arbetet med risk-, säkerhets-, kris- och beredskapsfrågor, komponenter i vardagsarbetet och uppbyggnad av en potential för hantering av krisrelaterade händelser.



Diskussion

Syftet med denna delstudie har varit att inventera och analysera drivkrafter av betydelse för arbete med risk- och säkerhetsfrågor samt kris- och beredskapsfrågor. Motivation att arbeta med risk- och beredskapsfrågor måste ses som en viktig förutsättning för den långsiktighet och uthållighet som eftersträvas i samhällets beredskap (Krisberedskapsmyndigheten, 2003). Den modell som utvecklats identifierar upplevda motivationsfaktorer inom tre huvudsfärer: personrelaterade, omvärldsrelaterade och aktivitetsrelaterade faktorer. Modellen har på så vis implikationer av ansatser att utveckla och bibehålla motivation för att arbeta med dessa frågor. Den kan bland annat ge vägledning för att identifiera faktorer som främjar eller försvagar beredskapsarbetet inom olika verksamhetsområden i den egna kommunen. Upplevelser av bristande realism i hotbilden eller vid övningar är exempelvis en återkommande faktor som minskar motivationen hos aktörer. Samtidigt framstår det som viktigt att aktörer uppfattar säkerhets- och beredskapsfrågor som en väsentlig och engagerande del i den egna befattningen och yrkesrollen. Här torde delaktighet i krisledningsgrupp och andra tydliga organisatoriska markeringar kunna vara av betydelse för motivationen.

Utifrån modellen är det vidare möjligt att förstå betydelsen av kriserfarenheter för motivationen utifrån hur dessa erfarenheter kan skapa ändrade förutsättningar inom en eller flera faktorer.

Ett delsyfte med intervjuundersökningen inom ramen för detta projekt var att inhämta kunskap om inställningar till och uppfattningar om arbete med risk- och säkerhetsfrågor i kommuner som haft egna erfarenheter av krishändelser. Därför diskuteras här särskilt betydelsen av dessa erfarenheter. Därefter diskuteras resultaten utifrån ett motivationsteoretiskt perspektiv med fokus på grundläggande psykologiska behov hos individen.

Erfarenheter av krishändelser i den egna kommunen

Alla intervjuade befattningskategorier, speciellt kommunchefer, kommunalråd och tekniska chefer i de kommuner som haft erfarenheter av både naturrelaterade och sociala krishändelser nämnde krishändelsernas positiva betydelse för motivationen att arbeta med risk- och säkerhetsfrågor. I dessa kommuner, med erfarenheter av båda typerna av krishändelser, kan man spåra en underlättande effekt på själva arbetet, till exempel att det var lättare att motivera och få gehör för frågorna.

Dessutom påverkade händelserna attityder hos personerna själva till att det oväntade kan inträffa. Hela kommuner/kommunförvaltningar uppges också ha påverkats och gått stärkta ur kriserna på grund av erfarenheter och lärdomar. Även erfarenheter internationellt understryker vikten av att ta tillvara lärdomar från inträffade händelser, till exempel att ledningsstrategin modifieras för att bättre passa arbetet med säkerhets- och beredskapsfrågor (se t.ex. Hooper, 1999; Lindell & Perry, 1992).

Generellt i materialet tycks det som om kommunrepresentanter med erfarenheter av nationellt uppmärksammade både sociala och naturrelaterade krishändelser har påverkats mer än de som endast har upplevt naturrelaterade krissituationer, när det gäller inställning till risk- och säkerhetsfrågor i kommunerna. Detta verkar gälla även om vissa intervjuade personer inte nämner enskilda krishändelser. De tekniska cheferna kan vara exempel på ett sådant förhållande. Den exakta orsaken till denna påverkan går inte att avgöra från resultatet i denna studie. Frågor som kvarstår i detta sammanhang är till exempel om erfarenheter av den typ av sociala krishändelser som det här är fråga om har varit avgörande för den ändrade inställningen till risk- och säkerhetsfrågor eller om flera händelser av andra olyckstyper kan ha liknande effekter.

Förutom den mer generella påverkan på kommunförvaltningarna som nämnts ovan fanns det emellertid skillnader mellan de olika befattningsgrupperna hur de influerades av krishändelserna. Några av dessa skillnader sammanfattas och diskuteras något i det följande.

De kommunchefer som erfarit båda typerna av krishändelser gav uttryck för att de är med och driver och samordnar risk- och säkerhetsfrågorna i kommunerna. I de kommuner som haft enbart stora, nationellt uppmärksammade naturolyckor (till exempel stormar och snöoväder) deltar kommuncheferna "inte nämnvärt" i det dagliga arbetet med dessa frågor i vid mening.

Räddningscheferna, oavsett kriserfarenheter i kommunen, berörde endast i något enstaka fall betydelsen av krishändelserna ur aspekten motivation för arbete med risk- och säkerhetsfrågor. Bland dessa befattningshavare verkar det finnas en genuin upplevelse av trygghet i räddningstjänstens professionalism att hantera olyckor och svåra situationer.

Socialcheferna, även i de kommuner som hade haft erfarenhet av endast större naturrelaterade krishändelser, nämnde påverkan av dessa händelser som positiv på olika aspekter av deras verksamhet. Av intervjuerna kan man dra slutsatsen att även de naturrelaterade händelserna hade haft allvarliga sociala konsekvenser som hade engagerat socialförvaltningarna i betydande grad och som hade pekat på sårbarheten i det moderna samhället för medborgarnas välfärd. En betydelsefull och ibland underskattad roll hos socialtjänsten vid olika typer av kriser och katastrofer har också lyfts fram i internationell forskning (Streeter, 1993).

I en av kommunerna som haft erfarenhet av naturrelaterade händelser som uppmärksammats av rikspressen redovisade socialchefen också en allvarlig social krishändelse som kunde ha fått betydligt större konsekvenser än den fick. Denna händelse nämndes inte av någon annan av de intervjuade i kommunens förvaltning. Bland annat detta exempel aktualiserar frågan om kommunikation och samverkan på förvaltningsnivå och mellan förvaltningar och kommunledning, när det gäller säkerhets-, kris- och beredskapsfrågor. Exemplet liksom andra data i materialet berör också frågan om effekter på risk- och krishantering av olika perspektiv på risk- och säkerhetsfrågor (se t.ex. Lajksjö, 1999) och om mekanismer i denna påverkan. I förlängningen finns här tydliga samband med motivations-/drivkraftsproblematisering när det gäller kris- och beredskapsfrågor.

I de kommuner där allvarliga sociala händelser inträffat och som fått omfattande massmedial uppmärksamhet berörde de tekniska cheferna inte alls dessa händelser, utan uppehöll sig vid de händelser som låg nära deras egna verksamhetsområden.

När upplevda kriser fokuseras i intervjuform, som fallet var vid intervjuerna i de krisdrabbade kommunerna, framgår det att krishändelserna har påverkat politikerna och tjänstemännen i dessa kommuner. Bland annat har drivkrafterna att arbeta med risk- och säkerhetsfrågor tenderat att generellt sett påverkas på ett positivt sätt. Emellertid, som framgår i diskussionen ovan, finns också tendenser till skillnader beroende på situationer och kontexter vid dessa krishändelser. Dels finns det indikationer på att olika befattningskategorier har påverkats olika, dels kan påverkan i kommuner med enbart erfarenheter av naturhändelser ha

varit något annorlunda jämfört med kommuner som också drabbats av mer genomgripande sociala krissituationer.

I intervjumaterialet framgår att både socialcheferna och de tekniska cheferna i de aktuella kommunerna föreföll att vara mer integrerade i arbetet med risk och säkerhetsfrågor i sina kommuner än vad socialcheferna och de tekniska cheferna i enkätmaterialet verkade vara. I det här bearbetade enkätmaterialet, motivationsfrågan, finns däremot uppfattningen hos både socialchefer och tekniska chefer att de fokuserar sina respektive vardagliga arbetsområden när det gäller kris- och beredskapsfrågor. Socialcheferna hänvisar ofta till utsattheten bland förvaltningens kunder och de tekniska cheferna pekar på att arbetet inte innefattar kris- och beredskapsarbetet. I intervjumaterialet förekommer också denna inställning hos en socialchef i en kommun utan massmedialt uppmärksammas social problematik. Han säger att rollen i dessa frågor är fokuserad på vardagsarbetet med socialförvaltningens verksamhet och vårdtagarna. Även brist på tid och andra resurser anges i enkätfrågan som en motivationsminskande faktor för detta arbete i synnerhet av socialchefer.

Detta mönster hos socialchefer och tekniska chefer, som inte är framträdande bland intervjupersoner från kommuner med erfarenheter av såväl naturrelaterade som sociala krishändelser, understryks också av svaren på andra frågor i enkäten om synen på beredskap och krishantering (Enander & Hede, 2004). Socialchefer och tekniska chefer har utifrån dessa enkätsvar lägst kännedom om de kriserfarenheter som de egna kommunerna har (jämfört med till exempel beredskapssamordnare, kommunchefer och räddningschefer). Båda dessa grupper av förvaltningschefer ligger också lägst vad gäller deltagande i övningar (ca 17 % respektive 20 % i jämförelse med ca 80 % för beredskapssamordnare, kommunchefer och räddningschefer). Det är dessutom flest socialchefer och tekniska chefer bland de här nämnda tjänstemannagrupperna som "aldrig" sitter med i kommunens krisledningsgrupp och som inte har tagit del av lagen om extraordinära händelser enligt den nämnda enkäten.

Ett tema i enkätens motivationsfråga som också finns med i intervjumaterialet handlar om vikten av stöd i risk- och säkerhets- respektive kris- och beredskapsarbetet från kommunen som organisation och då främst stöd av politikerna. Sådana kommentarer kommer främst från räddningschefer och socialchefer och handlar framför allt om brist på intresse, engagemang och tydlighet från den politiska ledningen när det gäller dessa frågor.

Undersökningens resultaten i en motivationsteoretisk kontext

Vid efterforskningar av litteratur över området har inga studier påträffats som tar upp motivationsfaktorers betydelse för arbete med dessa frågor på den kommunala nivån. Inom arbetslivsområdet har studier av motivation hos ledningen för att reducera risker inom den egna verksamheten främst knutits till anpassning till lagstiftning och undvikande av sanktioner (Ashby & Diacon, 1996). Resultaten från vår studie lyfter dock fram även betydelsen av personrelaterade aspekter hos beslutsfattare. Dessa aspekter handlar dels om egna rollen eller befattningen samt bedömning av risk- och hotbilden, dels om mer personliga frågor som har med egen kompetens och värderingar att göra.

Personrelaterade faktorer som handlar om individens kompetens och värderingar kan belysas utifrån en tämligen ny teoriinriktning inom motivationsområdet, nämligen studium av självet (self) (Graham och Weiner, 1996). En ansats inom denna inriktning benämns "social-kognitiv" (Heckhausen & Dweck, 1998). Denna typ av motivationsteori betonar processaspekter och uppfattar motivationen som orienterad mot mål. Den här ansatsen anser det väsentligt att identifiera specifika variabler (till exempel uppfattningar (beliefs), värden och strategier), vilka är viktiga för motivationen och som är kritiska när människor följer uppställda målinriktningar. Ansatsen lyfter fram känsligheten hos sådana variabler för situationer och sammanhang i omvärlden, samt karakteriseras av att den länkar samman motivation, emotion och kognition med beteenden och beteendekonsekvenser (Heckhausen & Dweck, 1998).

Antagandet att det existerar grundläggande mänskliga psykologiska behov som grund för motivationen ligger i centrum för denna teoriinriktning (Deci & Ryan, 1995; Heckhausen & Dweck, 1998). Sådana psykologiska behov är t.ex. behovet av att känna sig kompetent (competence), att naturligt ingå i relationer med andra människor (relatedness) och att på ett naturligt sätt internalisera styrningen av sitt eget beteende från socialt sanktionerade företeelser och verksamheter (autonomy) (Deci & Ryan, 1995). Man antar här att välbefinnande och tillfredsställelse styrs av i vilken utsträckning dessa psykologiska behov är tillgodosedda. Forskningen har då bland annat inriktats på de aspekter av den sociala miljön som underlättar eller försvårar tillfredsställelsen av de psykologiska behoven och hur dessa aspekter stödjer eller hindrar personlig utveckling och integration, t.ex. från motivationssynpunkt (Ryan, 1998).

Dessa psykologiska behov är enligt detta synsätt nära relaterade till en persons "själv" (self), det vill säga individens personlighetsmässiga kärna som består av integrerade processer och strukturer. "Själv" utvecklas i interaktionen mellan den aktiva, integrativa organismen och stimuleringen från omvärlden. Endast de psykiska element som har integrerats betraktas som en del av "själv" (true self, integrated self) (Deci & Ryan, 1995).

Utifrån detta synsätt kan olika typer av motivation beskrivas längs ett kontinuum som speglar graden av integrering i "själv" (Ryan & Deci, 2000). Fullkomlig avsaknad av integrering innebär total brist i intention att agera. Det kan handla om att man inte värderar aktiviteten, saknar kompetens eller inte förväntar sig att aktiviteten leder till önskat utfall. I vår studie har vi få svar som kan tänkas helt reflektera en sådan inställning, även om synpunkter på exempelvis övningar som orealistiska eller till ingen nytta i verklig kris kan tänkas bidra till bristande integrering. Kontinuets andra ända representerar fullkomlig integrering. Individens handling utifrån det att han eller hon finner tillfredsställelse i aktiviteten i sig, det kan handla om aktiviteter som har lockelse genom att de är skapande eller har nyhetsvärde, men kan även handla om sådana som uppfattas som utmanande. Sociala miljöer som bidrar till att behov av kompetens, relationer till andra och autonomi uppfylls i relation till dessa aktiviteter verkar förstärkande på inre motivation. Uttalanden som "det är roligt att hantera det oförutsedda ... ett slags avancerad problemlösning" kan spegla en sådan upplevelse av personlig utmaning.

Mellan dessa två ytterligheter, obefintlig respektive fullständig integrering i "själv", beskrivs olika typer av utifrånstyrd motivation, vilka varierar i grad (i form av belöning/sanktioner) respektive grad av personlig betydelse och integrering i "själv".

Tillämpat på kontexten för denna studie avspeglar motivationen att arbeta med risk-, säkerhets-, kris- och beredskapsfrågor bland annat hur de psykologiska behoven av autonomi, kompetens och att ingå i något naturligt relationssammanhang uppfylls av faktorer som är relaterade till personerna själva, till relevanta aktiviteter eller till yttre omvärldsfaktorer, exempelvis påverkan från egen eller andra organisationer.

Positiva erfarenheter av de aktivitetsrelaterade faktorerna i vår modell kan bidra till att förstärka uppfyllelse av behov av kompetens, relationer till andra och autonomi. Negativa erfarenheter, exempelvis misslyckade övningar där inkompetens och bristande social samverkan blir det bestående minnet, torde däremot försvaga uppfyllelse av dessa behov. Utifrån ett liknande resonemang kan organisationsrelaterade faktorer bidra posi-

tivt i den mån de förstärker dessa psykologiska behov, men bidra negativt om de medverkar till att minska integreringen av aktiviteten i "självet".

Egen roll och tolkning av denna framstår som en central aspekt av de personrelaterade faktorer som individerna själva uppger. Det handlar dels om formella aspekter, dels om eget upplevt ansvar gentemot medborgarna och den egna kommunen. Upplevelse av ansvar kan vara av särskild betydelse när det handlar om beslut förknippade med möjliga kriser eller katastrofer med mycket svåra mänskliga konsekvenser (Enander & Lajksjö, 2003). Teorier om emotioners roll vid beslutsfattande under osäkerhet tar upp betydelsen av *ånger* och *besvikelse* i relation till beslutsfattande. Även föreställningar om förväntade framtida ångerkänslor inför felaktiga eller negligerade beslut visar sig påverka beslutsfattande vid osäkra utfall (Zeelenberg m.fl., 2000). Det är således tillräckligt att kunna *föreställa sig* negativa konsekvenser av sitt beslut för att beslutsfattande skall påverkas i mer säkerhetsinriktad riktning (Lerner & Tetlock, 1999). Känslor av att ångra sitt beslut är relaterade till upplevt ansvar. Man kan därför kanske förvänta sig att kombinationen hög riskmedvetenhet och stark ansvarskänsla torde vara motiverande bland annat i kraft av de föreställningar man kan ha om framtida ångerkänslor vid en eventuell svår händelse inför vilken man är dåligt förberedd. Utifrån en något annorlunda synvinkel påpekar Sjöberg & Drott-Sjöberg (2001) att synliga riskundvikande beslut även kan ha en social acceptabilitet i att sådana beslut signalerar omsorg om andra. Svar som speglar omsorg om andra förekommer hos samtliga befattningskategorier i studien.

Metodologiska begränsningar i studien

Med hänsyn till att intervju- och enkätsvaren har erhållits med hjälp av olika metoder, med delvis olika nyanser i frågebegreppen skall inte dessa två datamaterial jämföras direkt med varandra. Enkätsvaren är dessutom genererade ungefär ett år senare än svaren från intervjuerna och därmed efter lagens (SFS 2002:833) införande. Avsikten med denna analys har emellertid varit att jämföra de mönster av motivationsfaktorer som fokuserats i de två materialen, där intervjudata även bidragit med fördjupningar samt händelsespecifika erfarenheter.

Bearbetningen av rådata från intervjuer och enkäter var heller inte helt parallell i den primära kategoriseringen. Enkätdata kategoriserades i huvudkategorier och underkategorier, medan intervjumaterialet har

kategoriserats i teman med bedömd relevans för motivation att arbeta med kris- och beredskapsfrågor respektive risk- och säkerhetsfrågor. Syftet med metदानpassningen när det gäller intervjudata var att bevara något av flödet och intervjusammanhanget. Denna anpassning bedömdes inte försämra möjligheterna till de jämförelser mellan mönster i de två materialen som det här kunde vara fråga om.

Enkät- och intervjusvaren i denna studie har också något olika karaktär. I enkäten är den öppna frågan ställd mycket generellt om motivation för att arbeta med kris- och beredskapsfrågor. Speciellt kommunchefer, socialchefer och tekniska chefer fokuserar sina svar på sina vardagliga uppgifter utifrån sina formella yrkesroller och yrkesområden i respektive kommun. I intervjun knyts hela situationen till inträffandet av specifika krishändelser. Dessa är orsaken till varför intervjuer gjordes i just dessa kommuner och detta förhållande är de intervjuade kommunrepresentanterna medvetna om. Intervjusvaren präglas följaktligen av en tydligare fokusering på de specifika krishändelsernas bidrag till motivationen att arbeta med risk- och säkerhetsfrågor.

När det gäller enkätstudien har den ett bortfall om 33 %, vilket sannolikt kan ha bidragit till att de motiverande faktorerna för kris- och beredskapsarbete har blivit bättre belysta än de omständigheter som medverkat till att motivationen minskat för sådant arbete.

Referenser

- Ashby, S. G., & Diacon, D. R. (1996). Motives for occupational risk management in large UK companies. *Safety Science*, 22, 1, 229–243.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1995). Human autonomy, the basis for true self-esteem. I M. H. Kernis (red.), *Efficacy, agency, and self-esteem* (sid. 31–49). New York, NY: Plenum Press.
- Enander, A. (1992). *Kommunal riskanalys inom räddningstjänsten: En kartläggning av pågående verksamhet utifrån räddningstjänstens perspektiv*. Rapport till Räddningsverket Karlstad: FOA 55.
- Enander, A. (1999). Ledarskap i civila risk- och krissituationer. I G. Larsson (red.), *Ledarskap under stress*. Karlstad: Försvarshögskolan, Ledarskapsinstitutionen.
- Enander, A., & Hede, S. (2004). *Förväntningar och erfarenheter hos aktörer. Delrapport 1 från projektet Beredskap och krishantering i svenska kommuner*. KBM:s forskningsserie nr 4, Krisberedskapsmyndigheten.
- Enander, A., & Lajksjö, Ö. (2003). *Risk aversion: the term and the phenomena related to complex risk issues*. Rapport P21-435/03. Karlstad: Räddningsverket.
- Enander, A., & Johansson, A. (2000). *Agera i och lära av kriser: En förstudie om olika aktörers erfarenheter*. Stockholm: Överstyrelsen för civil beredskap.
- Enander, A., Larsson, G., & Wallenius, C. (1993). *Programutredning: Kris- och katastrofforskning*. FOA Rapport A 50018-5.3. Stockholm: Försvarets Forskningsanstalt.
- Glaser, B. G., & Strauss, A. L. (1967). *The discovery of grounded theory: Strategies for qualitative research*. New York, NY: Aldine Publishing Company.
- Graham, S., & Weiner, B. (1996). Theories and principles of motivation. I D. C. Berliner & R. C. Calfee (red.) *Handbook of educational psychology* (sid. 63–84). New York, NY: Macmillan.
- Heckhausen, J., & Dweck, C. S. (1998). Introduction. I J. Heckhausen & C. S. Dweck (red.), *Motivation and self-regulation across the life span* (sid. 1–11). New York, NY: Cambridge University Press.

- Hjert, C. (2002). *Kommunledningen i stormens öga: Om ett nytt krishanteringssystem*. Stockholm: Svenska kommunförbundet.
- Hooper, M. K. (1999). Disaster preparedness: An analysis of public safety agency and community preparedness during the Northridge earthquake. *International Journal of Public Administration*, 22, 5, 679–710.
- Krisberedskapsmyndigheten (2003). *Risk- och sårbarhetsanalyser: introduktion för kommuner*. KBM:s utbildningsserie 2003:8.
- Lajksjö, Ö. (1999). Perspektiv på riskhantering och arbete med säkerhetsfrågor i svenska kommuner. I G. Larsson (red.), *Ledarskap under stress* (sid. 127–146). Karlstad: Försvarshögskolan, Ledarskapsinstitutionen.
- Lajksjö, Ö. (under bearbetning). *Real risk judgments by those who really make them*. Karlstad: Försvarshögskolan/Institutionen för ledarskap och management.
- Larrick, L. P. (1993). Motivational factors in decision theories: the role of self-protection. *Psychological Bulletin*, 113, 3, 440–450.
- Lerner, J. S. & Tetlock, P. E. (1999). Accounting for the effects of accountability. *Psychological Bulletin*, 125, 2, 255–275.
- Lindell, M. K. & Perry, R. W. (1992). *Behavioral foundations of community emergency planning*. Washington, D.C.: Hemisphere Books.
- Rogers, G. O. (1997). The dynamics of risk perception: How does perceived risk respond to risk events? *Risk Analysis*, 17, 6, 745–757.
- Ryan, R. M. (1998). Commentary: Human psychological needs and the issues of volition, control, and outcome focus. I J. Heckhausen & C. S. Dweck (red.), *Motivation and self-regulation across the life span* (sid. 114–133). New York, NY: Cambridge University Press.
- Ryan, R. M. & Deci, E. L. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist*, 55, 1, 68–78.
- SFS 2003:778. Lag om skydd mot olyckor. Försvarsdepartementet.
- SFS 2002:833. Lag om extraordinära händelser i fredstid hos kommuner och landsting. Rixlex (<http://rixlex.riksdagen.se>): Finansdepartementet.
- SFS 1994:1720. Lag om civilt försvar. Rixlex (<http://rixlex.riksdagen.se>): Försvarsdepartementet.
- SFS 1991:900. Kommunallag. Rixlex (<http://rixlex.riksdagen.se>): Finansdepartementet.
- Sjöberg, L. & Drottz-Sjöberg, B.-M. (2001). Fairness, risk and risk tolerance in the siting of a nuclear waste repository. *Journal of Risk Research*, 4, 1, 75–101.
- SOU 2002:10. Reformerad räddningstjänstlagstiftning – Betänkande från Räddningstjänstlagutredningen (http://www.forsvar.regeringen.se/propositionermm/sou/pdf/sou2002_10.PDF).

- Starrin, B., Larsson, G., Dahlgren, L., & Styrborn, S.** (1991). *Från upptäckt till presentation: Om kvalitativ metod och teorigenerering på empirisk grund*. Lund: Studentlitteratur.
- Streeter, C. L.** (1993). Living with environmental risk: exploring the role of social services in natural and human-made disasters. *Journal of Applied Social Sciences*, 17, 1, 95–110.
- Zeelenberg, M., van Dijk, W. W., Manstead, A. S. R., & van der Pligt, J.** (2000). On bad decisions and disconfirmed expectancies: The psychology of regret and disappointment. *Cognition and Emotion*, 14, 4, 521–541.

Appendix 1

Tabell 1. Sekundära analyser av svar på enkätfrågan "Känner du dig motiverad av att arbeta med kris- och beredskapsfrågor?" och de två öppna följdfrågorna: "Vad gör dig motiverad?" och "Vad gör dig mindre motiverad?" Fokuserade kategorier av risk- och säkerhetsarbete och deras påverkan på motivationen för att arbeta med sådana frågor.

KC – Kommunchefer, RC – Räddningschefer, SC – Socialchefer, TC – Tekniska chefer

Uppfattningar om kategorier
relaterade till personerna själva

FOKUSERADE PÅVERKAN PÅ MOTIVATIONEN KATEGORIER		
Roll i risk- och säkerhetsarbetet	Positiv motivationsaspekt	Negativ motivationsaspekt
	Tillför kunskap till ordinarie arbete. KC	
BEFATTNINGEN	Rollen ses som en viktig positiv motivationsfaktor. KC, TC, SC, RC Formell uppgift och ansvar. KC, SC, TC	Arbetet innefattar inte kris- och beredskapsarbete. TC Arbetet med kris- och beredskapsfrågor ligger för långt från vardagsarbetet. SC

UTBILDNING, YRKESROLL	Anser att de via sin utbildning och yrkesroll förstått vikten av att arbeta med dessa frågor. RC	Kan inte och vet inte hur man hanterar t.ex. dödsfall. TC
TRYGGHET FÖR ANDRA	Skapar trygghet för kommun- innevånare och anställda. SC, KC	
Erfarenhet och kunskap	Positiv motivationsaspekt	Negativ motivationsaspekt
EGEN ERFARENHET	Egen erfarenhet och kunskap från det egna yrket, krishantering och utbildning anses ge förberedelse och motivation. KC, TC, SC, RC Anger att egen livserfarenhet är motiverande. TC	
Hot och kris- medvetenhet	Positiv motivationsaspekt	Negativ motivationsaspekt
	Egen krismedvetenhet om hot- och riskbilder samt en realism i de hotbilder som planeras anses höja motivationen anger samtliga chefskategorier. KC, TC, SC, RC	
VÄRDERINGAR	"För låg säkerhet kring våra vattenverk och vattentäcker." TC "Brist på reservvattentäkt och gamla ledningsnät. Brist på alternativa huvudvägar." TC	"Man överreagerar när man har krissamtal med barn på en skola i Luleå, när det hänt en olycka i Malmö. På något sätt har detta blivit mode. Terrordåd är det som tveklöst skulle lamslå befolkningen. Dock går det inte att skydda sig mot själva handlingen." TC
UPPFATTNINGEN OM ANDRAS KRISMEDVETENHET		Anser att motivationen minskar när andra överskattar eller underskattar risk- och hotbilder. TC, SC, RC

		Anger däremot att sannolikheten för och konsekvenserna av kriser överdrivs av andra och bidrar till minskad motivation att arbeta med kris- och beredskapsfrågor. KC
UPPLEVELSE AV KONSEKVENSER AV KRIS	Nämner konsekvenserna av krisen som en positiv motivationsfaktor. TC, RC	
Personliga upplevelser	Positiv motivationsaspekt	Negativ motivationsaspekt
EMOTIONER OCH KÄNSLOR	Uppger att de känner och får personlig trygghet av att arbeta med kris- och beredskapsfrågor. KC, TC, SC Känner delaktighet i att bygga ett tåligare samhälle. TC Känner glädje över att kunna hjälpa till vid en kris. RC	
FEEDBACK	Uppger att de får motivation av att se systemet fungera, se nyttan för enskild individ och att få förståelse från andra inblandade. RC	
NYA TANKAR OCH PERSPEKTIV	Anser att de får nya perspektiv och tankar i arbetet med beredskapsfrågor. SC	
Intressen	Positiv motivationsaspekt	Negativ motivationsaspekt
	Är intresserade av att samhället fungerar, människors välbefinnande. TC Intresse för social problemlösning. SC "Ett intressant område." KC	

Uppfattningar om kategorier relaterade till faktorer utanför personerna själva

FOKUSERADE KATEGORIER PÅVERKAN PÅ MOTIVATIONEN		
Organisationsfaktorer	Positiv motivationsaspekt	Negativ motivationsaspekt
STÖD FRÅN ANDRA	<p>Det är viktigt att det finns stöd. RC, SC</p> <p>Upplever stöd på både lokal nivå (politiker) och regional nivå (länsstyrelsen). KC</p> <p>På regional nivå uppger man sig ha stöd från länsstyrelsen och på central nivå uppfattar men den nya lagen som positiv, i och med den ... RC</p>	<p>Byråkratiska system. KC, TC, SC, RC</p> <p>Byråkrati och revirtänkande på lokal nivå. SC</p> <p>Kriser som beror på planeringsfel. SC</p> <p>Anger revir och byråkrati som faktorer på både lokal och central nivå. På lokal nivå är bristen på intresse och engagemang viktiga kategorier. RC</p> <p>Saknar underlag och mallar från regional och central nivå. KC</p>
INTRESSE FRÅN ANDRA	<p>Organisatoriskt stöd har en stor tyngd och innebär att personer på lokal nivå är intresserade och att man samarbetar. RC</p> <p>Intresse från andra engagerade medarbetare. KC</p>	<p>Ointresse från andra, "berörda personer". KC</p>
ARBETSBELASTNING		<p>Upplevd tidsbrist. KC, TC, SC, RC</p>
DEN NYA LAGEN	<p>Omstrukturering mot det nya krisledningssystemet där man integrerar samtliga riskfrågor. RC</p>	<p>På central nivå uppges att den förändrade riskbilden som myndigheterna lägger fram ger merarbete i form av förändrade beredskapsplaner. RC</p>
RESURSER OCH TID	<p>På central nivå motiveras de av att fokus numera ligger på civila hot och risker. SC</p>	<p>Anger bristande resurser som en negativ motivationsfaktor. KC, SC, RC</p>

	<p>Socialcheferna anger på lokal nivå att tid för arbetet med kris- och beredskapsfrågor, avsatta medel och en tydlig organisation är motiverande. På regional nivå är stöd från länsstyrelsen motiverande i form av bra information. SC</p>	<p>Räddningscheferna menar att resursbrist innebär att de inte har möjlighet att arbeta med kris- och beredskapsfrågor i den utsträckning de skulle vilja. Fokus på krigsplanering gör att planering, utbildning och information om civila kriser blir nedprioriterade. RC</p> <p>Socialcheferna anger att bristande resurser gör att inte kris- och beredskapsarbete prioriteras. SC</p> <p>Kommuncheferna anger i liten utsträckning att bristande resurser är motivationsminskande, men det framkommer att ekonomiskt bistånd från centralt håll saknas. KC</p>
ANDRAS ERFARENHET	<p>Andras erfarenheter ger en ökad motivation. KC</p> <p>Menar att händelser på nationell nivå ökar deras motivation. TC, SC, RC</p>	

Uppfattningar om kategorier relaterade till aktiviteter

FOKUSERADE KATEGORIER		PÅVERKAN PÅ MOTIVATIONEN
Arbete med kris- och beredskapsfrågor	Positiv motivationsaspekt	Negativ motivationsaspekt
VÄRDERINGAR	<p>Ett angeläget och viktigt arbete för att "skydda liv och minska lidande" och för att "rädda liv och miljö". KC</p> <p>"Ett intressant område" KC</p> <p>Det är "viktigt", "bra" eller "positivt" att vara förberedd. SC</p> <p>Man måste alltid hjälpa en annan människa i nöd. SC</p>	

Förberedelser och övningar	Positiv motivationsaspekt	Negativ motivationsaspekt
SKAPAR TRYGGHET FÖR PERSONERNA SJÄLVA	Det är viktigt med övningar och planering, att de blir personligt förberedda. RC, SC	
SKAPAR TRYGGHET FÖR ANDRA	Skapar trygghet för kommun- innevånare och anställda. SC, KC	
HANTERING AV HÄNDELSEN	<p>Anger att förberedelser gör att de kan hantera händelser på ett snabbt och effektivt sätt. KC</p> <p>Förberedelser med hjälp av kunskap och färdigheter minskar de negativa konsekvenserna i krisen och ger nytta i vardagen. Tekniska cheferna trycker på upplevelsen av att vara förberedd. TC</p>	
ÖVNINGAR	<p>Motiverande om de fokuserar det egna området. SC</p> <p>Övningar anses vara motivationshöjande för att de ger mental förberedelse, enligt samtliga yrkeskategorier. KC, TC, SC, RC</p> <p>Höjer motivationen om de är relevanta och realistiska. KC, TC, SC, RC</p>	Anger att övningar inte ger erfarenheter som är användbara vid kommande kriser. TC, KC
REALISM I ÖVNINGAR	Höjer motivationen. KC, TC, SC, RC	<p>Bristande realism. SC</p> <p>Övningar måste vara realistiska och anpassade till lokala förhållanden. Tungt vägande negativ motivationsfaktor hos dessa tre kategorier. KC, TC, SC</p>

Appendix 2

Tabell 2. Sekundära analyser av svar från intervjuer i kommuner med kriserfarenheter – Fokuserade kategorier av risk- och säkerhetsarbete och deras påverkan på motivationen för att arbeta med sådana frågor.

KC – Kommunchefer, **KR** – Kommunalråd, **RC** – Räddningschefer, **SC** – Socialchefer, **TC** – Tekniska chefer; **SoN** – I kommuner med erfarenhet av både sociala och naturrelaterade krishändelser, **N** – endast erfarenhet av naturhändelse, Ingen angivelse – Intervjupersonerna kan komma från kommuner med båda kriserfarenheterna.

Uppfattningar om kategorier
relaterade till personerna själva

FOKUSERAD KATEGORI		PÅVERKAN PÅ MOTIVATIONEN	
Roll – allmänt	Positiv motivationsaspekt	Negativ motivationsaspekt	
FOKUSERING PÅ PROBLEMATIK	<p>Övergripande ansvar i rollen. KR</p> <p>Ledarrollen betonas. KR</p> <p>Omsorger om medborgarna. KR</p> <p>Ingår i kommunens krisledningsgrupp vid krishändelser. KC</p> <p>Inom det egna verksamhetsområdet. TC, N</p> <p>Strategiskt utvecklingsarbete. TC, SoN</p> <p>Utveckla och förnya förvaltningen. TC, SoN</p>		

Roll i risk- och säkerhetsarbetet	Positiv motivationsaspekt	Negativ motivationsaspekt
	<p>Att samordna och driva på arbetet i kommunen. KR, KC, SoN</p> <p>Deltar aktivt i kontinuerlig planering. KC, SoN</p> <p>Operativ roll m.a.p. IT-säkerhet. KC</p> <p>Ingår i kommunens krisledningsgrupp. RC, TC</p> <p>Ingår i säkerhetsgrupper; ev. beredskapssamordnare. RC</p> <p>Att planera för den egna verksamheten, de egna vårdtagarna. SC, N</p> <p>Engagerad/integrerad i kommunens totala arbete med risk- och säkerhetsfrågor. SC, SoN</p> <p>Varit med om att bygga upp beredskapen i sina respektive kommuner. TC</p> <p>Kontaktyta mot Rätj m.a.p. säkerhetsanalyser. TC, SoN</p> <p>Krisorganiserade förvaltningen vid naturolycka. TC, SoN</p> <p>Har spridit information om hanteringen av olyckan till andra organisationer. RC, SoN</p> <p>Betonar sitt eget ansvarsområde m.a.p. medborgarna. RC, N</p>	<p>Deltar ej nämnvärt i det dagliga arbetet. Passiv, administrativ och kontrollerande roll m.a.p. säkerhet för hela kommunen. KC N</p>
Intresse	Positiv motivationsaspekt	Negativ motivationsaspekt
	<p>Att arbeta med människor. RC</p> <p>Att utveckla verksamheter. RC, SoN</p> <p>Skapa förutsättningar för medarbetare. RC, SoN</p> <p>Ledarskap. SC, SoN</p>	

Fokuserade risk- och säkerhetsfrågor	Positiv motivationsaspekt	Negativ motivationsaspekt
	<p>Driftsäkerhet i första hand inom resp. system. TC</p> <p>Försörjning av energi/värme till vissa samhällsfunktioner, t.ex. äldreomsorgen TC</p> <p>Förebyggande frågor mycket viktiga. RC, SoN</p> <p>Har vidare innehåll än traditionella räddningstjänstfrågor. RC</p> <p>Försöka att bidra till bättre uppväxtvillkor för barn och ungdomar. SC, SoN</p>	
ANSVAR OCH SKYLDIGHET	<p>Tror också att medborgarna lägger vikt vid dessa frågor (utan specificering). KC, N</p> <p>Risk- och säkerhetsfrågor ur ett ledningsperspektiv är så centrala att en ledare måste "ta i" dessa. SC, SoN</p>	
Kunskaper	Positiv motivationsaspekt	Negativ motivationsaspekt
OM STOROLYCKOR	Motivation att bygga upp en illa fungerande POSOM-grupp. SC, N	
OM SABOTAGE	Sabotagescenarier viktigare för vattenförsörjning. TC, SoN	Svårt att tala om sabotagerisken med kommuner p.g.a. en tradition av öppenhet. TC, SoN
Erfarenhet och lärdomar av händelsen	Positiv motivationsaspekt	Negativ motivationsaspekt
	Ger tillförsikt, "grundtrygghet" för framtiden i kommunen. KC, SoN	

Uppfattningar om kategorier relaterade till faktorer utanför personerna själva

FOKUSERADE KATEGORIER		
PÅVERKAN PÅ MOTIVATIONEN		
Krishändelser	Positiv motivationsaspekt	Negativ motivationsaspekt
	<p>Har underlättat risk- och säkerhetsarbetet. KC, KR, RC, SC, SoN</p> <p>Lätt att motivera, få gehör efteråt. KC, RC, SC, SoN</p> <p>Arbetet konkretiseras, blir "verklighetsnära". KC, SC</p> <p>Personalen tar risk- och säkerhetsarbetet mer på allvar. KC, SoN</p> <p>Visar på vad som behöver förbättras och leder till handling, t.ex. "fräscha upp planer". KC, SoN</p> <p>Har lett till "hygglig medvetenhet ute i förvaltningarna". KR, SoN</p> <p>Uppfattning om att man måste skaffa sig beredskap, ha fler övningar, fokusera risk- och säkerhetsfrågor "näst intill vardagsfrågor", bättre och kontinuerligt uppdaterade planer, arbeta över förvaltningsgränser. KR, RC, SC, SoN</p> <p>Utvecklat "socialt kvalitetsarbete". SC, SoN</p> <p>Arbetar med att integrera kunskaperna. SC, SoN</p> <p>Insikt: "Det oväntade kan inträffa när som helst." KC, SC</p> <p>Ger trygghet i arbetet med risk- och säkerhetsfrågor. KR, SoN</p> <p>Fokuserar endast naturolyckor. TC</p>	<p>Politiker och kommunledning har inte väckts till insikt om samhällets sårbarhet, trots händelsen. SC, N</p> <p>Har inte påverkat kommunens övergripande planering och handlingsberedskap. SC, N</p> <p>Berör ej sociala krishändelser i de egna kommunerna. TC</p>

	<p>Belyser, fokuserar, konkretiserar risk- och säkerhetsfrågor. TC</p> <p>Ger motivation p.g.a. graden av påverkan på samhällsorganisationen. TC, SoN</p> <p>Risk- och säkerhetsfrågor tillhör grundfundamenten för samhällsbyggnadsarbetet. TC, SoN</p>	
Organisation	Positiv motivationsaspekt	Negativ motivationsaspekt
RÄDDNINGSTJÄNSTEN SOM ORGANISATION	<p>Räddningstjänstens goda renommé som organisation:</p> <p>Efterfrågad i kommunen. RC</p> <p>Eftersökt som samverkanspartner. RC</p> <p>Har ofta goda medarbetare. RC</p>	
STÖD	<p>Från en del förvaltningar:</p> <p>"Säkert principiellt stöd från politiker ...", men ... RC, SoN</p> <p>Bra arbetsklimat i kommunen allmänt sett. RC, SoN</p>	Risk- och säkerhetsfrågor för lite prioriterade av politiker. RC, SoN
POLITIKERS OTYDLIGHET I RISK- OCH SÄKERHETSFRÅGOR		<p>Brist på tydlighet, konkreta mål, engagemang och samordning från politiker i risk- och säkerhetsfrågor. RC, SoN</p> <p>Ger ingen drivkraft åt räddningstjänsten att formulera egna mål. RC, SoN</p> <p>Kan ge stora skillnader mellan förvaltningar m.a.p. risk- och säkerhetsrelaterade planer. RC, SoN</p>

ATTITYD: "RÄDDNINGSTJÄNSTEN VET HUR MAN VILL DRIVA ARBETET"	Trygghet i arbetet. RC Enkel, tydlig organisation med fasta samarbetsytor m.a.p. huvudansvariga och samordnare. TC, SoN	
SAMORDNING AV RISK- OCH SÄKERHETSFRÅGOR	"Man måste börja tänka om." Det är andra hot nu än tidigare och vidare innehåll: IT-säkerhet, tillgänglighetssäkerhet, skydd för egen personal, samarbete med andra verksamheter och organisationer; säkerhetsfrågor m.a.p. inbrott och skadegörelse, trygghetsfrågor – trygg och säker kommun = "inget hotar". RC, SoN	Handhas inte samlat av någon kommunal instans. RC Avsaknaden av en kommunal säkerhetschef med vidare samordningsskyldighet. RC Räddningstjänsten måste driva frågorna, även om de inte är "egna", "annars händer inget". RC Risk för att frågor faller mellan stolar. RC
FOKUS PÅ RISK- OCH SÄKERHETSFRÅGOR I ETT "SAMHÄLLSPERSPEKTIV"	"Viktigt." KC	
FOKUS PÅ KRIG		"Ej viktigt." KC
Uppmärksamhet från andra organisationer och media	Positiv motivationsaspekt	Negativ motivationsaspekt
	Föreläsningar och diskussioner om sättet att klara händelserna. TC, SoN	

Uppfattningar om kategorier relaterade till aktiviteter

FOKUSERADE KATEGORIER PÅVERKAN PÅ MOTIVATIONEN		
Förberedelser, framförhållning	Positiv motivationsaspekt	Negativ motivationsaspekt
ÖVNING, TRÄNING	<p>"Viktigt." KC, SoN</p> <p>Generell beredskap "som lönar sig". KC, SoN</p>	
MENTAL FÖRBEREDELSE	"Viktigt." KC, SoN	
KONTINUERLIGA DISKUSSIONER	<p>"Viktigt." KC, SoN</p> <p>"God beredskap är viktigt", positiv motivation, åstadkommes genom goda rutiner. SC</p>	
Arbete med risk- och säkerhetsfrågor	Positiv motivationsaspekt	Negativ motivationsaspekt
	<p>Är en av trygghetsfrågorna. KR, SoN</p> <p>Viktiga för människors vilja att leva och bo i kommunen; viktiga för politikerns uppdrag. KR, SoN</p> <p>Att kommunen inte skall dra på sig onödiga kostnader p.g.a. någon krishändelse. KR, SoN</p> <p>I förlängningen också att inte orsaka personskador eller lidande, när det inte är möjligt att förebygga. KR, SoN</p> <p>Samhällsinriktat risk- och säkerhetsarbete. KR, SoN</p> <p>Arbete med måldokument är viktigt. RC, SoN</p> <p>Arbete med risk och säkerhet för tredje man är viktigt. RC</p>	<p>Kommer i skymundan för andra frågor. KC, N</p> <p>Ibland känns det "meningslöst" med förebyggande arbete p.g.a. att situationer man planerat för kanske aldrig uppstår. TC, N</p> <p>Man bör akta sig för att lägga ner för mycket arbete på dessa frågor. TC, N</p>

	<p>Arbete med kommunal riskhantering är viktigt. RC</p> <p>Arbete med kommunalteknisk försörjning är viktigt. TC</p> <p>Genomtänkta planer för möjliga situationer fokuseras. TC, N</p> <p>För att t.ex. kunna ta hand om människorna i första hand vid ett totalt elavbrott. TC, N</p> <p>Övergripande, generaliserbara planeringar. TC, N</p> <p>Är "roligt" p.g.a. att det är omväxlande, spännande och utåtriktat. RC</p> <p>Är "roligt" att hantera det oförutsedda som avancerad problemlösning. SC, TC</p> <p>"Om man vet hur man ska lösa problemen." TC, N</p> <p>"Om läget är under kontroll." TC, N</p> <p>"Om man känner att man gör en insats." TC, N</p> <p>Innehållet är intressant och viktigt: Skapa trygghet, hjälpa och lindra negativa konsekvenser. RC, N, SoN</p> <p>Att undvika kritik. TC, KC, N</p> <p>Behov av att tala om att "man är duktig" på t.ex. driftsäkerhet inom sitt system. TC, N</p>	<p>Planering och framförhållning väljs bort p.g.a prioritering av den dagliga verksamheten: "Det är synd". TC, N</p>
<p>VÄRDERINGAR – MORALISKT ANSVAR</p>	<p>Moraliskt ansvar att hjälpa till om man kan. Gör arbetet meningsfullt. RC, SoN</p>	

<p>VARDAGSARBETE MED RISK OCH SÄKERHET</p>	<p>Viktigast att hålla kompetensnivån genom övningar och kontroller. KR, SoN</p>	<p>Sköts ute på förvaltningarna. KR, SoN</p> <p>Inget i jämförelse med de stora programområdena. KR, SoN</p> <p>"Mera att veta vad som gäller om något händer. KR, SoN</p>
<p>VÄRDERINGAR</p>		<p>"Lite tråkigt och lite av ett nödvändigt ont." KR, SoN</p> <p>Inget klassiskt politikerområde, utan ett tekniskt område. KR, SoN</p> <p>"... ingenting som man vinner debatter på." KR, SoN</p>
<p>Akut krisarbete</p>	<p>Positiv motivationsaspekt</p>	<p>Negativ motivationsaspekt</p>
	<p>Räddningstjänsten kunde hjälpa till med att strukturera problem-situationen för andra förvaltningar under svår social kris, trots att uppgiften inte var räddningstjänstfrågor. RC, SoN</p>	

ISSN: 1652-3717
ISBN: 91-85053-50-3

Krisberedskapsmyndigheten

Box 599
101 31 Stockholm

Tel 08-593 710 00
Fax 08-593 710 01

[kbm@krisberedskaps
myndigheten.se](mailto:kbm@krisberedskapsmyndigheten.se)

[www.krisberedskaps
myndigheten.se](http://www.krisberedskapsmyndigheten.se)