



MALMÖ HÖGSKOLA
CENTRUM FÖR TILLÄMPAD
ARBETSLIVSFORSKNING (CTA)

”När man blir tre – då syns man inte längre”

Utvärdering av jämställdhetsprojektet En brandstation för alla.
Räddningstjänsten Syd

Helena Stavreski
Malmö Högskola

Sammanfattning

Projektet En Brandstation för alla (BFA) är en del i Räddningstjänsten Syds långsiktiga viljeinriktning att nå visionen om ett olycksfritt samhälle, att skapa förutsättningar för att uppnå en personalsammansättning som bättre speglar det samhälle en verkar i. Målet för projektet BFA har varit att distrikt Lund skall vara en jämställd arbetsplats med tre numerärt jämställda operativa schemalag av fem, ha en god arbetsmiljö samt att arbetsplatsen skall vara fri från diskriminerande och kränkande behandling.

Malmö Högskola, Centrum för tillämpad arbetslivsforskning och utvärdering (CTA), fick våren 2015 i uppdrag att utvärdera projektet En brandstation för alla. I arbetet med utvärderingen har jag genomfört 21 intervjuer med operativ personal på Distrikt Lund, varav 6 kvinnor, samt fem intervjuer med personer i projektledning och förbundsledning. Jag har också gjort observationer vid möten, utbildningar och övning.

Utvärderingens resultat ger bilden av en tydlig förändring av arbetsklimat, övnings- och utbildningspraktik på Distrikt Lund. Förändringarna har medfört en större rörlighet i organisationen med högre krav på arbetsledningen, De förordnade styrkeledare jag intervjuat menar att det är högre kvalitet på arbetet idag, med tydligare roller och kompetenser. De informella strukturerna har fått ge vika för mer formella. Alla brandmän har nu erfarenheten av att operativt arbeta kvinnor och män tillsammans, och jag skulle säga att det upplevs som en självklarhet på distriktet. En mer jämställd organisation upplevs ha bidragit till en bättre arbetsmiljö för alla. Räddningstjänsten Syd har därigenom lyckats genomdriva en banbrytande förändring i brandmannayrket.

Projektets bakomliggande "teori" hade dock behövt tydliggöras för den operativa personalen, då målet med numerärt jämställda schemalag ställt krav på kompromisser från ledningens sida. Flera av mina intervjupersoner menar att man inte förrän efteråt förstått vilken betydelse det numerärt jämställda schemalaget faktiskt kom att få för den förändrade arbets- och yrkeskulturen.

Intervjupersonerna uttrycker kritik mot projektets genomförande och hur det kommunicerats. Inte minst handlar det om den energi som man uppfattar att förbundsledningen lagt på den externa kommunikationen. Förändringens språk blir till tomma ord (som skapar trötthet) i stället för något som upplevs som meningsfullt för kärnverksamheten. Även nya samhällsuppdrag eller en ny lagstiftning behöver ges en tolkning i organisationens kärnverksamhet och mindre av "top-down" styrning. Här har förbundsledning och projektledning brustit, menar jag. Det vore nu därför angeläget att fördjupa samtal och praktiska strategier när det gäller hur jämställdhet och mångfald i räddningstjänsten görs. På e-pass, i arbetsrutiner, vid lönesamtal och rekrytering, vid internutbildning, under operativa insatser, övningar, material och verktyg. Detta skulle innebära att "retoriken" tonas ned till förmån för dialog om hur kärnverksamheten utvecklas, med stöd från ledningen.

Att uppnå målet tre numerärt jämställda schemalag har under tiden för BFA bland annat krävt organiseringen av två egna utbildningar som i delar tänktes vara likvärdiga Skydd mot olyckor (SMO). Projektet har här sin svagaste punkt: Så länge antagningen av studenter till SMO inte förändras i riktning mot en större mångfald, riskerar Räddningstjänsten Syd ett fortsatt mycket begränsat handlingsutrymme när det gäller möjligheten att rekrytera den personal man behöver för sitt samhällsuppdrag.

Förord

Räddningstjänsten Syd har sedan 2011 arbetat med projektet En Brandstation för alla. Den här rapporten baseras på en kvalitativ utvärdering av projektet, och handlar om förutsättningar för att jämställdhet och mångfald i både kvalitativ och kvantitativ mening ska prägla räddningstjänsten. Den handlar om möjligheterna för organisationen att uppnå sitt mål med numerärt jämställda schemalag och en god arbetsmiljö, men också om att räddningstjänsten ska återspegla det samhälle den verkar i.

Mycket har redan skrivits om jämställdhet i räddningstjänsten, och en hel del av det relaterar jag förstås till i mitt arbete. Min förhoppning är att den här studien bidrar till att ytterligare nyansera den bilden och till att visa att det, med stöd och uthållighet från förbundsledningen, är möjligt att nå en önskad förändring i organisationen. Räddningstjänsten Syd har valt att tolka ett nytt samhällsuppdrag på ett sätt som både väcker gehör och skapar motstånd, externt och internt. Att arbeta kvinnor och män tillsammans på operativ tid upplevs idag, skulle jag säga, som en självklarhet för brandmännen på Distrikt Lund. Men förändringar utifrån nya samhällsuppdrag kräver också mer av konkretion, lyhördhet och kommunikation inåt i organisationen än vad som i detta fall givits. Motstånd eller kritik mot ett projekt kan handla lika mycket om en trötthet i relation till förändringens språk eller retorik, som om motstånd till de faktiska förändringarna som detta kommer att innebära.

Med den här rapporten vänder jag mig främst till praktiker inom räddningstjänsten som önskar driva ett arbete för ökad mångfald i verksamheten. Men även till andra organisationer med betydelse för ett sådant arbete, exempelvis Myndigheten för samhällsskydd och beredskap (MSB) och ansvariga för utbildningen Skydd mot olyckor (SMO).

Jag skulle vilja tacka alla er på Distrikt Lund som tog er tid att samtala med mig. Jag har mötts av en stor öppenhet och tillit, från projektansvariga, ledning och inte minst den operativa personalen på distriktet. I mitt arbete med utvärderingen fick jag utan restriktioner tillgång till organisationen genom förbundsledningen för Räddningstjänsten Syd, projektgruppen och distriktschefen i Lund.

Samtal i form av enskilda intervjuer innebär möjligheten att ta del av en annan persons perspektiv. Det innebär också privilegiet att få samtala med dem som annars kanske inte talar så högt. Min erfarenhet är att de har ofta något viktigt att säga.

Lund i maj 2016

Helena Stavreski
Centrum för tillämpad arbetslivsforskning och utvärdering
Malmö Högskola

Inledning

Om du inte samtalar kan du hamna i din egen övertygelses våld.

Kerstin Ekman

Projektet En Brandstation för alla (BFA) är en del i Räddningstjänsten Syds långsiktiga viljeinriktning att nå visionen om ett olycksfritt samhälle, att skapa förutsättningar för att uppnå en personalsammansättning som bättre speglar det samhälle en verkar i, samt möjliggöra för alla anställda att vara respekterade och värdefulla, oavsett kön, bakgrund, religion, funktionsnedsättning, ålder eller sexuell läggning.

I Projektplan för 2012 formuleras att målet för projektet BFA är att distrikt Lund skall vara en jämställd arbetsplats med tre operativa schemalag av fem möjliga numerärt jämställda, ha en god arbetsmiljö samt att arbetsplatsen skall vara fri från diskriminerande och kränkande behandling (Granqvist, projektledare).

Malmö Högskola, Centrum för tillämpad arbetslivsforskning och utvärdering (CTA), fick våren 2015 i uppdrag att utvärdera projektet En brandstation för alla. Utvärderingen har varit en processutvärdering där förutsättningar för projektets förankring fokuserats (Vedung, 1998). Utvärderingens resultat redovisas genom föreliggande skriftliga slutrapport, genom en presentation på Räddningstjänsten Syds Lärandekonferens i mars 2016 samt genom muntliga återkopplingar till projektgruppen och till anställda på Distrikt Lund.

Rapporten består av tre delar: I den första ges en bakgrund till projektet, och utvärderingens material samt underlag presenteras. I del II redovisas resultatet av de intervjuer som jag gjort med främst brandmännen på Distrikt Lund. I del III presenteras några reflektioner inför ett fortsatt arbete inom Räddningstjänsten Syd

Del I: Några utgångspunkter

Bakgrund och utvärderingens material och underlag

Bakgrund

Enligt Myndigheten för samhällsskydd och beredskap var under 2015 andelen heltidsanställda brandmän som är kvinnor inom räddningstjänsten i Sverige ca 3,8 procent. På Distrikt Lund är i skrivande stund ca 20 procent eller 9 av 45 i den operativa personalgruppen kvinnor, och Räddningstjänsten Syd har därigenom med svenska mått nått en historisk förändring. I tre av stationens fem schemalag har man uppnått den numerära jämställdhet man eftersträvar; tre av schemalagets brandmän är kvinnor.

Då tidigare utvärdering (Grip, 2014) främst fokuserat själva projektets förankring och förutsättningar för genomförande har jag valt att även undersöka på vilket sätt En brandstation för alla (härefter benämnt BFA) bidragit till att förändra Distrikt Lund som arbetsplats. De kvantitativa resultaten för projektet är snabbt räknade, men kvalitativa förändringar i riktning

mot en ökad mångfald är desto mer komplexa att nå. En utgångspunkt för mig i arbetet med utvärderingen är att projekt inte fungerar som de rationella skapelser vi ofta tänker oss, utan att förändringar i organisationer möter motstånd som kräver förändrade strategier på vägen (Sahlin, 1996).

Mathias Ericsson har i en rapport till Räddningsverket (2003) redogjort för en studie med syfte att bidra till ett fördjupat och problematiserande jämställdhetsarbete inom räddningstjänsten. Författaren finner att jämställdhet främst upplevs som problematiskt på ett allmänt plan. ”Det var föreställningarna om brandmän och föreställningar om kvinnor som var svåra att förena” (s.7, 2003). I sin studie visar Ericsson hur frågan om en ökad andel brandmän som är kvinnor ”kommit att synliggöra redan existerande problematiker”. Ett exempel på detta är ovissheten om vilka rekryteringskrav som exempelvis fysisk styrka, kan anses vara berättigade. Frågan har också utmanat maktförhållanden inom räddningstjänsten, där utryckningspersonalens tolkningsföreträdare (och formella och inte minst informella aktiviteter) utmanas. Mathias Ericsson studie har utgjort en viktig referenspunkt för mitt arbete med utvärderingen.

Idéerna bakom projektet

Projektet BFA har idémässigt vilat på bland annat David Baigents (1996) forskning om brittisk räddningstjänst, där han identifierar två aspekter som centrala för hur yrket som brandman reproduceras som ett maskulint arbetarklassyrke. Dessa två benämns som ”*getting-in*” och ”*fitting-in*”, där ”*getting-in*” handlar om hur ens resultat vid rökdykning kan höja eller sänka status och respekt hos kollegor, och ”*fitting in*” handlar om hur den ”råa, men hjärtliga jargongen” bidrar till att forma de som är nya i organisationen. I Baigents studie (1996) hade merparten av de kvinnliga brandmännen upplevt sig vara utsatta för trakasserier och diskriminering av sina manliga kollegor.

Under mina inledande intervjuer med ansvariga för BFA projektet förstod jag att Baigents ”modell” haft betydelse för projektets fokus på *numerärt jämställda arbetslag*. Den utgjorde så en del av projektets programteori (Andersson, 2009), och en förväntan på utvärderingen var att se hur ”modellen” fungerat. Hade man kommit någonstans? Grundtanken i BFA har varit att man genom numerärt jämställda arbetslag skulle kunna pröva att få en förändring av grundläggande normer i och föreställningar om yrket och minska effekten av att kvinnor i den operativa delen av organisationen blir betraktade som symboler för den underordnade minoriteten, att de får en så kallad *token-position*. (Wahl, m.fl., 2001, Kanter, 1977) Jag har i arbetet med utvärderingen velat få perspektiv på vilka effekter BFA och det faktum att fler kvinnor finns bland kollegorna haft på det vardagliga arbetet, arbetskulturen och på synen på yrkesrollen.

Projektledningen beskriver i inledande möten att de upplevt att målet med 3 av 5 jämställda lag har varit tydligt för flertalet under hela resan, men att målet på grund av personalomsättning bitvis varit svårt att upprätthålla. Motståndet mot projektet inom organisationen upplevs ha minskat så att man under de senaste två åren sett en tydlig förändring, fler har nu erfarenheten att arbeta tillsammans med kvinnor. Det fanns också en upplevelse av att de som inte kunde acceptera förändringarna hade ”flyttat på sig till andra distrikt”. En svårighet som beskrevs var också att det tidigare saknades stöd från övriga distriktschefer ”*vad håller ni på med*”, och att det inte heller fanns tydligt stöd från SMO-utbildningen.

Utvärderingens material och underlag

I arbetet med utvärderingen har jag genomfört 21 intervjuer med operativ personal på Distrikt

Lund, varav 6 är kvinnor, samt fem intervjuer med personer i projektledning och förbundsledning. Jag har också gjort observationer vid utbildningstillfällen och SONA (Samtal om normer och attityder), vid en övning, samt på ett möte med förordnade styrkeledare. De dagar som jag varit på Distrikt Lund har möjlighet också funnits till mindre formella fikabords-samtal med både brandmän och brandingenjörer. Jag har tagit del av tidigare utvärderingar, projektplaner samt en rapport om arbetsmiljön på Räddningstjänsten Syd. Bland de personer jag intervjuat som arbetar i den operativa verksamheten, varierar anställningstiden för männen från drygt 30 år ner till något år. Några av de kvinnor jag intervjuat anställdes en tid innan arbetet med BFA initierades, andra har anställts under tiden för projektet. Urvalet av intervjupersoner har gjorts utifrån några olika kriterier. Jag har velat intervjua både kvinnor och män, personer ur alla schemalag, personer med arbetsledande roll och utan en sådan, samt personer med olika lång erfarenhet av att arbeta som brandmän. Det betyder att jag intervjuat personer som blivit anställda både före och efter BFA. Jag har valt att intervjua ett stort antal brandmän med syftet att få en så allsidig belysning av BFA och Distrikt Lund som möjligt. Projektledningen har på min fråga kommit med förslag till urval, men det slutliga urvalet har formats av mina egna val och av praktiska omständigheter. Jag upplever att förbunds- och projektledningen inte styrt frågan om vem jag intervjuat. Jag har tvärtom givits stort handlingsutrymme i mitt arbete med utvärderingen. (Eriksson-Zetterquist och Ahrne, 2013)

Intervjuerna har varit av kvalitativ art, vilket innebär en flexibilitet och öppenhet i intervjusituationen (Eriksson-Zetterquist och Ahrne, 2013). Fördelen med det slags intervjuer är att de medger att den intervjuades perspektiv tas tillvara. Utgångspunkten för mig har varit att människor handlar i enlighet med sin förståelse av världen, sin uppfattning om vad som är önskvärt, meningsfullt och möjligt. Intervjuerna har haft formen av samtal kring ett antal teman: *Vägen in i yrket, en vanlig dag på jobbet, upplevelse av autenticitet, hur upplever jag mitt arbete? Vad gör det meningsfullt? Vad är frustrerande? Vi har också samtalat om upplevelser av osäkerhet, att bli "testad" och självklart om BFA, idéerna bakom projektet och upplevelser av genomförande och ledning.*

Analysen av förutsättningar för implementering av projektets idéer har tagit en av sina utgångspunkter i en modell som inbegriper aktörers förståelse och upplevelse av handlingsutrymme (Lundquist, 1992). Medarbetaren behöver *förstå* förändringen och bakgrunden till denna. Men hon behöver också uppleva att det finns *utrymme* för det nya sättet att arbeta, och att ledarskapet och en stödjande organisation bidrar till att skapa detta utrymme. (Ellström, m.fl. 2007) En tredje aspekt handlar om upplevelsen meningsfullhet. Att medarbetare *förstår* ett förändrat samhällsuppdrag är en sak. Att man upplever det som *meningsfullt*, är en annan.

Ericson (2003, s 28) menar att i den offentliga debatten görs antaganden att brandmän i allmänhet är emot kvinnor som brandmän och att bristen på jämställdhet inom räddningstjänsten beror på ett kompakt motstånd mot brandmän som är kvinnor. I arbetet med studien blir han inte heller alltid positivt bemött (Vad är han ute efter, egentligen?) och den polariserade debatten spiller över på hans arbete. Detta är något som jag inte erfarit i arbetet med min utvärdering, tvärtom har jag blivit bemött med stor öppenhet och även tillit. För den som är negativ till kvinnor i räddningstjänstens operativa del kan det förstås kännas svårt att framföra sådana synpunkter, då jag själv är kvinna. Dock upplever jag att mina intervjupersoner varit öppna med kritiska synpunkter överlag.

Frågan om jämställdhet aktualiserar hur vi i projekt, utvärderingar och studier bidrar till att föreställningar om kön reproduceras. Att fokusera ett ämne och ställa frågor innebär också att

man blir en del av det svar som ges. Jag har försökt hantera denna svårighet genom att arbeta med konkreta frågor i mina intervjuer, det blir inte projektet i sig som fokuseras, utan hur intervjupersonerna ser på sin yrkesroll, vardag och arbetsplats. Det subjektiva perspektivets betydelse är en utgångspunkt. Jag saknar eget jämförelsematerial, hur var det ”före” BFA? Jag har därför valt att förhålla mig till tidigare projektutvärdering av Grip (2014), till Glans och Rothers (2008) rapport om arbetsklimat och sexuella trakasserier inom Räddningstjänsten Syd, samt till Baigents (1998) och Ericsons (2003) studier, vilka är genomförda med likartade metoder.

Del II. Resultat från intervjuer och observationer:

Vad fick mig att bli brandman?

Ericson (2003) beskriver brandmannayrket som ett yrke som traditionellt gått i ”arv” där personliga kontakter varit av stor betydelse för möjligheten att få tillträde. I mitt material framträder en något mer heterogen bild. De personer jag intervjuar har varit brandmän i allt från ett år till flera decennier. Några började som deltidsbrandman där uppdraget kombinerades med ett hantverksyrke eller annat praktiskt yrke, ytterligare någon har nära släkting eller familjemedlem som varit brandman, medan andra sökt in till utbildningen på SMO utan några sådana tydliga förebilder. För flera har det varit ett uniformsyrke som intresserat, och valet har stått mellan polis eller brandman. För ytterligare någon person var det ett mer ”slumpartat” yrkesval, där förebilder saknats. Framför allt bland de brandmän som anställts de senaste tio åren framträder yrkesvalet som något som inte baserats på personliga kontakter.

”Jag är mig själv på jobbet”

Det som gjort starkt intryck på mig under arbetet med utvärderingen är att de personer som jag möter uttrycker hur tillfreds de är med sitt yrkesval och sin yrkesvardag. Det gäller både kvinnor och män och är oberoende av hur länge man varit verksam i yrket. Det är utvecklande, utmanande och alltid roligt att gå till jobbet och många beskriver en känsla av autenticitet och meningsfullhet i arbetet. Ett yrkets särdrag är ju att man tillbringar mycket tid tillsammans, och den tiden handlar också om social gemenskap med en hög grad av omsorg; att laga mat tillsammans, att sköta olika slags praktiska sysslor som att tvätta kläder och utrustning, reparera och sköta underhåll av material. I mina intervjuer men också under de dagar jag tillbringar på stationen, observerar jag en omsorgsrationalitet som kanske inte alltid lyfts fram i beskrivningar av brandmannayrket. Intervjupersonerna beskriver en gemenskap och en trygghet i schemalaget som kombineras med spänning och omväxlande arbetsuppgifter. Flera menar att yrket är privilegierat, även i jämförelse med andra uniformsyrken som exempelvis polis, då det fortfarande finns en god möjlighet till återhämtning efter psykiskt eller fysiskt ansträngande uppgifter.

Flertalet av mina intervjupersoner känner samtidigt att det som de själva upplever vara kärnan i yrket, de operativa insatserna, nedprioriteras av ledningen. Och att den inriktning som Räddningstjänsten Syd slagit in på är fel. Det som tidigare varit värdefullt, är det inte längre. Man tycker att ledningen för organisationen gör fel prioriteringar, och det är mycket ”snack” om detta i schemalaget.

Getting in?

Fysik och rekryteringstester

Mattias Ericson (2003) identifierar i sin studie fokus på fysisk styrka som en avgörande egenskap eller förmåga i brandmannayrket, och diskuterar hur denna fråga aktualiseras i relation till fysiska tester inför rekrytering. David Baigent (1999) använder i sin studie begreppet ”*getting in*” för att beskriva hur resultatet vid rökdykning avgör huruvida en brandman kan få respekt från sina kollegor. I mitt intervjumaterial är det främst yngre män och kvinnor samt ”nyanställda” som talar om yrkets fysiska krav och då ofta i relation till en diskussion om just fysiska tester vid rekryteringen. En konsekvens av BFA:s satsning på numerärt jämställda schemalag är att flera av de nyanställda på Distrikt Lund är kvinnor. Flertalet av de som är yngre eller relativt nya i organisationen berättar om sitt intresse för fysisk träning. De personer som har längre yrkeserfarenheter talar mer nyanserat om de fysiska kraven i relation till de psykiska utmaningarna i yrket och det faktum att man är ett helt schemalag vid insatserna: ”*man har alltid hjälpts åt*”. Det är i samtalen med de brandmän som har en längre yrkeserfarenhet, både kvinnor och män, som nyanserade och reflekterande utsagor framträder med särskild tydlighet:

”Alla hamnar i situationer där man känner att man behöver vila. Man får hjälpas åt”

”Vad är det som säger att vi måste göra likadant? Förr kanske vi ville för mycket? Kanske det inte behövdes?”

Förr var man fler i schemalaget, och det var ofta någon som ”*stod vid sidan om*”, och som inte fullt ut kunde delta i insatserna av olika skäl. För någon av mina intervjupersoner har bristande hälsa kommit att utgöra en begränsning för i vilka arbetsmoment man kan delta, och man har fått omvärdera sin roll i schemalaget och istället ta ett större ansvar för andra delar under insatserna. För den som varit yrkesverksam under lång tid där praktisk förtrogenhet från ett hantverksyrke utgjorde en viktig merit, kan teoretiska meriter likväl betraktas som värdefulla.

”Tal och skrift är inte min grej. Det har blivit en helt annan kvalitet med folk från SMO.”

Frågan om rökdykning som prov på vad det är att vara en duglig brandman, är alltså nedtonad i mitt material. Flera av intervjupersonerna talar om den praktiska förtrogenhet som de menar att yrket till stora delar vilar på, och några av de nyanställda ser ett behov av att utveckla en sådan kompetens. Samtidigt som det till stor del vilar på en själv att ta de initiativen. Det förebyggande arbetet som schemalagts på motsvarande 20 procent (de så kallade E-passen) är också föremål för reflektion, ”*vi är bra på olika saker*”.

Att vara ny

De brandmän jag intervjuar har, som ovan sagts, varit anställda i mellan ett år och tre decennier. De som är relativt nya i organisationen talar om ett som de upplever det en bra introduktion, medan de kvinnor som varit längre i organisationen ger en bild av ett tufft mottagande.

Den arbetsmiljö som beskrivs av intervjupersonerna i mitt material befinner sig alltså långt från David Baigents (1996) beskrivningar av brandmannakulturen. De som är nyanställda har istället funnit sig väl tillrätta och ”*man blev bekväm väldigt snabbt*”. Visst kan det vara lite nervöst inför en övning, men det är mer av en positiv förväntan. Fortfarande kan dock lite av

en "testkultur" leva kvar. Man får lära sig att bita ifrån själv: "*jag har inte stenkoll på vad en polygrip är*". Man får försöka lära sig att synliggöra saker direkt, när man tycker något är fel, vilket ibland kan vara svårt. Det gäller att på daglig basis "*ta de små striderna*". Flera av kvinnorna beskriver arbetsmiljön som mer positiv än förväntat.

"jag hade förväntat mig att det skulle vara värre, grabbigare, hårdare"

Ingen upplever sig ha blivit "testad" vid övningar eller insatser. Undantaget är, som ovan sagts, de kvinnor som har en längre erfarenhet i yrket. Någon reflekterar över om det kan vara en skillnad mellan övning och insats när det gäller hur "misstag" hanteras? Vid övningssituationer kan det ofta uppfattas som lite roligt när en man misslyckas, men hur är det när en kvinna gör det? Och vad skulle i så fall vara ett jämlikt bemötande? Det finns en känsla av att det dock skulle vara annorlunda om något gick snett vid en insats:

"där (på övning min anm.) gör man en skillnad. Skulle man misslyckas på ett larm tror jag att vi är mer likställda varandra."

Stöd från närmsta arbetsledare (förordnad styrkeledare) upplevs av samtliga som gott, det finns rakhet och en tydlighet hos den förordnade styrkeledaren. Om man upplevde osäkerhet i början av anställningen är det nu borta tack vare tydlig återkoppling från arbetsledaren.

"För några år sedan, då hade man nog blivit testad, men nu så, nej aldrig, det är borta"

Utbildning och övning

Introduktionsutbildningen är mycket uppskattad för ett gott bemötande och professionalitet. Flera av mina intervjupersoner vittnar vidare om att handledning och ledning vid övning blivit av högre kvalitet de senaste åren och att återkopplingen från övningsledare är både konstruktiv, rak och stödande. Idag finns en medvetenhet hos övningsledare om att det handlar om hur man lägger fram saker, det finns en pedagogisk känsla och vilja att förmedla det man vill säga på ett vettigt sätt.

Några av de kvinnor jag intervjuar beskriver hur de upplevde att det i början av 2000-talet var helt annorlunda, som kvinna hade man ögonen på sig, vid övningar blev det "*alltid nödläge och det blev alltid så att det var en kille man skulle dra ut*". Upplevelsen av introduktionsutbildningen beskrivs av en av mina intervjupersoner som fruktansvärd. Det var en upplevelse av att vara en "bricka i spelet" i motståndet mot ledningen.

"instruktörerna ville att vi skulle misslyckas för att visa ledningen hur fel de hade"

Förr syntes kvinnornas misstag mycket mer och fick funktionen av symboliskt misslyckande för kvinnorna som grupp. Intervjupersonerna ger olika bilder av hur de upplevde arbetskulturen utifrån perspektivet att vara kvinna. Det var tur att man inte var ensam kvinna, utan att det fanns någon att prata med i bastun och i övrigt fick man anpassa sig och bli en i gruppen. Det var vid den tiden inte heller samma närhet och öppenhet mellan arbetskamrater som det finns idag. Idag kan man tala om personliga saker och om sin familj på ett sätt som tidigare inte var möjligt.

Osäkerhet och misstag

I de flesta av intervjuerna talar vi om erfarenheter av situationer vid övning och insats som "gått snett", om upplevelser av osäkerhet eller misslyckande. Beskrivningar av sådana situationer kopplas bland annat till det att BFA medfört att det kommit in många nya medarbetare, och att sammansättningen i schemalagen gjort att erfarna personer ibland

saknas. Jag lägger dock märke till att berättelserna tenderar att handla om något man själv inte erfarit. Jag ber därför mina intervjupersoner beskriva en egen erfarenhet av en sådan situation. Det visar sig handla om ett par händelser då nyanställda inte klarat av att lösa en situation på ett sätt som uppfattas som ett rimligt, det framkommer dock inte tydligt om det handlar om kvinnor eller män. Jag gör tolkningen att beskrivningarna eller ”berättelserna” om dessa få händelser är en del i en kritik av hur projektet genomförts och på vilket sätt nya medarbetare rekryterats.

De nyanställda jag träffar beskriver en känsla av tillit, och att det finns utrymme för att både misslyckas och våga visa osäkerhet. I schemalagen finns mycket rutin hos arbetskamrater som man kan luta sig mot, och ett tydligt stöd från närmsta arbetsledningen. Det viktigaste är att man har en ”bra attityd” och att man visar ett tydligt intresse för att lära sig. Det nära samarbetet är viktigt, man måste lära känna varandra väl, veta hur man reagerar i olika situationer. Det kan vara kaos när man kommer fram till en olycksplats och man behöver prata med varandra hela tiden. För den som varit med om att uppleva sig osäker med en kollega vid en insats kan dock känslan sitta i länge även om det inte påverkat tredje man.

”Det löste sig men osäkerheten satt i ganska länge”

Sammanfattningsvis tycks prat och praktik skilja sig åt när det gäller erfarenheter av osäkerhet i arbetet.

”Innan gällde det att inte sätta sig på fel stol i köket” - Att få syn på det som tycktes givet

”Ett mildare klimat”

I Baigents (1998) och Ericsons (2003) studier om brandmannayrket är den informella maktordningen framträdande, denna tillsammans med lagandan är det som gett brandmännen deras oberoende gentemot ledningen.

I mitt material finner jag en bild av en genomgripande förändring av framför allt arbetsledning, arbetsklimat och övnings- och utbildningspraktik. Förr dominerade även här en informell makt- och arbetsordning, det fanns informella regler för allt och, menar flera av mina intervjupersoner, en stark och sluten laganda. När Räddningstjänsten Syd bildades blandades de ”våldigt uppdelade” schemalagen och det blev inledningen till en större rörlighet i organisationen. Flertalet av dem som arbetat längre som brandmän upplever att en mer jämställd organisation, med kollegor som är kvinnor, bidragit till en bättre arbetsmiljö för alla.

”Det var en lite för starkt kultur förr, en otroligt sluten organisation, nu har det skett en viss sanering som varit till gagn.”

I både Baigents (1996) och Ericsons (2003) studier identifieras den ”råa-men-hjärtligen” jargongen i brandmannayrket som en betydelsefull grund till hur yrkeskulturen formas och reproduceras som ett maskulint arbetarklassyrke (a.a.). I Hanna Glans och Bettina Rothners (2008) rapport om sexuella trakasserier vid Räddningstjänsten Syd beskriver brandmän som är kvinnor hur jargongen vid fikabordet kunde upplevas vara både hård och kränkande, och att det var upp till dem själva att säga ifrån och därmed framstå som en ”glädjedödare”. Kvinnorna upplevde sig i deras studie som ”synliga” i schemalagen d.v.s. representanter för sitt kön, och man upplevde det som ett dilemma att ta upp kränkningar. En anmälan kunde

drabba en i övrigt omtyckt kollega och därmed ge upphov till skuld känslor.

Intervjupersonerna beskriver som sagt en genomgripande förändring av arbetsplatskulturen på Distrikt Lund. Kvinnor som anställdes innan BFA tillsammans med flera av de män som arbetat länge på distriktet, vittnar om en tydlig normförskjutning de senaste två åren. Kvinnor med längre erfarenhet beskriver att om en kvinnlig kollega förr inte ”platsade” spillde det över på andra kvinnor. Inte bara introduktionsutbildningen var tuff med ständigt ”testande”, kvinnliga kollegor tog också avstånd ifrån de kvinnor som var nya i organisationen.

”De tjejer som var här tog väldigt avstånd ifrån oss”

Det är idag också en mycket öppnare station, menar de flesta av de erfarna brandmännen. Detta tack vare en större rörlighet mellan schemalagen, att kvinnor kommit in som kollegor och mindre av ”grupptänkande”.

”Tycker det funkar bra, det är positivt absolut. Det blir ändå ett mildare klimat, det blir det.”

”Här har inte alltid varit bra - nu är vi väldigt uppfångande, vi har fått tänka om.”

Framför allt upplever de arbetsledare jag intervjuar att medarbetarna är bättre utbildade nu, alla har en tydlig funktion och roll i arbetet och kompetensen är bredare. Några beskriver att detta medfört en större utmaning i den egna arbetsledande rollen. Man behöver vara mer uppmärksam, ställa högre krav och vara mer tydlig idag. Det ”*självspelade pianot finns inte längre*”, där var och en i arbetslaget hade sin givna plats, och makt- och befodringsordningen var av informell karaktär. I mitt material framträder den närmsta arbetsledningens viktiga roll. Den förordnade styrkeledaren är den som bidragit till en tillit och trygghet i arbetet, med tydlig återkoppling och stöd när det behövs. Det gäller även för de kvinnor som varit längre i organisationen.

“Jag var stöpt i den formen. Det är en gåta idag”

En erfarenhet av att vara en annan på jobbet än den man var hemma beskrivs av flera av mina intervjupersoner som har lite längre erfarenhet av brandmannayrket. Nu upplever många en större känsla av att vara sig själv på jobbet, att vara autentisk.

”Idag är man helt sig själv, man pratar om sina hemförhållanden, nu är arbetskamraterna ens vänner.”

Flera av de män jag intervjuar reflekterar på ett mer personligt plan över den kultur som förr rådde där de arbetade som brandmän. Det var en sluten självklar homosocial kultur som idag framstår som främmande.

”Jag var stöpt i den formen. Det är en gåta idag.”

”Nu kan jag vara hemma och här och vara precis den jag är”.

”Jag kan ärligt idag inte säga varför, jag är förvånad över varför det tog så lång tid.”

”Jag kan idag titta tillbaka på den tiden och skämmas lite grann. Vad fan höll vi på med?”

Men jag finner också, som ovan sagts, reflektioner över hur brandmän som är kvinnor fortfarande ställer höga krav på kollegor som är kvinnor, och är rädd att de ska misslyckas.

Gör man fel får man ögonen på sig som kvinna. Samtidigt beskrivs det inte som något som drabbat en själv, som man egentligen inte har egen erfarenhet av.

“Fel fokus”

Några av mina intervjupersoner känner sig dock mindre bekväma i den nya arbetskulturen. Det finns upplevelser av vad man skulle kunna kalla en form av ”diskursiv styrning” från förbundsledningens sida, man får passa sig för vad man säger och även hur man säger det.

”Det har blivit så styrt och man drar sig för att säga vad man tycker och tänker.”

Den som inte hänger med på ”förändringståget” kan betraktas som bakåtsträvare och en känsla av alienation eller förlust av mening i den nya organisationen framträder i en del av intervjuerna

”Vi äldre trivdes bättre förr – man har blivit lite rädd för att säga till folk.”

Förändringen i yrkesrollen med vad som upplevs som ett alltför stort fokus på förebyggande arbete på bekostnad av det operativa, upplevs av flera som att ledningen nedvärderar det som tidigare utgjorde kärnan i verksamheten och som gav den mening.

”det vi har gjort är fel, utan värde”

Den praktiska kreativiteten och förtroendet hos arbetskamrater upplevs av några som mycket sämre idag. Man blir irriterad över att det ser valhänt och knasigt ut när man genomför arbetsuppgifter. De som är nyanställda saknar den praktiska förtroendet som yrket fordrar, menar andra.

Men någon uttrycker också en trötthet som sammanhänger med det som upplevs som ett bakåtsträvande och negativt synsätt hos arbetskamraterna överlag.

”...känts tungt den sista tiden. Det negativa synsättet och icke-engagemanget bland brandmännen som hela tiden tuggar samma sak”.

”Roligast är den operativa biten”

I intervjuerna finner jag olikartade och nyanserade bilder av vad yrket upplevs innebära, vilka egenskaper som krävs, hur man ser på sin egen yrkesroll och på en arbetsplatskultur som på många sätt är förändrad. Alla jag talar med beskriver dock insatserna, att åka på larm, som kärnan i det som gör arbetet spännande och roligt.

”Det som är roligast är den operativa biten”

Det gäller både kvinnor och män, nyanställda och erfarna. Det koncentrerade lugnet i bilen, fokus på uppgiften, adrenalinkicken, problemlösandet, gemenskapen, inget är ju exakt likadant. Men någon kan också på ett nästan lite generat sätt tala om ”adrenalinkicken” man får av att åka ut på en insats. Övningarna är också spännande, både att hålla i och att delta i.

En intressant aspekt i materialet är att ingen av intervjupersonerna beskriver några allvarliga konflikter mellan arbetskamrater, även om man trivs bättre med vissa. Min reflektion är att den kritiska hållningen till förbundsledningen har betydelse för sammanhållning mellan arbetskamrater i laget. Kanske är personkonflikter ”omöjliga” då krav på samarbete i kritiska situationer är så stort? Att förstå processer i en grupp är en utmaning, och en stark sammanhållning förutsätter inte sällan en yttre motpart (jmf Olsson, 1998). Det blir mycket

prat om istället för med och en av mina intervjupersoner beskriver det som en myt att skitsnack skulle vara typisk för bara arbetsplatser dominerade av kvinnor. Det finns en kultur och tradition av horisontell orientering (jmf Moss Kanter, 1977), många går inte direkt till ledningspersoner med synpunkter. Alla upplever sig kanske inte heller ha ledningens ”öra”?

”Nej för fan, blanda inte in mig” – Perspektiv på projektets genomförande

Tidigare utvärdering

BFA har tidigare utvärderats av Lena Grip från Karlstads universitet (2014) och i hennes utvärdering fokuseras projektets uppkomst, genomförande och förankring. Grip noterar att organisationen för projektet rört på sig under de olika åren (från 2011 till 2014). Bland annat hade den bredare ansatsen med fokus på mångfald-, ålder- och jämställdhet avgränsats till en fråga om jämställdhet.

Grip (2014) lyfter också fram en stor samstämmighet med avseende på att både den interna och externa kommunikationen upplevts som bristfällig. Operativ personal hade endast i begränsad omfattning engagerats i arbetet med projektet, och mellancheferens engagemang varierade från intresse till passivt motstånd. Räddningstjänsten Syd hade varit framgångsrikt i att söka projektmedel för utvecklingsarbete, och den högsta ledningen hade genom hela tiden stöttat projektet. Men samtidigt drabbades BFA av en allmän projekttrötthet, där det externa intresset befanns större än det interna. En brist i projektet utgjordes också av att projektledaren arbetat utan tydligt stöd, vilket lett till att projektet löpt på som en sidoverksamhet utan en bredare förankring. Slutligen, konstaterar Grip, har projektets centrala fråga, den om rekrytering, inte helt kunnat påverkas inom projektet, då rekryteringsgruppen varit en annan än projektgruppen vilket utsatt arbetet för påfrestningar.

Jämställdhet ja - men vägen dit?

I mina intervjuer framkommer att BFA:s kvantitativa mål, att Distrikt Lund ska ha tre numerärt jämställda schemalag, är känt av samtliga. Jag finner heller inga typer av resonemang där föreställningar om kvinnors förmåga i allmänhet att arbeta som brandmän ifrågasätts. Det är istället genomförandet som i min studie ånyo får kritik av flertalet, och rekryteringen blir föremål för flest frågor. I inledningen av arbetet med BFA var många skeptiska, menar en av mina intervjupersoner. Den som fått en uppgift i projektet kunde få höra ”*grattis*” från sarkastiska kollegor eller; ”*nej, för fan, blanda inte in mig*”.

En satsning inom projektet har handlat om nya arbetsmetoder, utrustning och material, men här framkommer kritik från de flesta jag talar med. Ett av dessa projekt har handlat om nya verktyg och metoder för dörrforcering, och några tycker att det har varit roligt och utvecklande att arbeta med detta. Men i övrigt upplever man inte att Räddningstjänsten Syd nått så långt, ”*det är jättelångt kvar*”, och BFA upplevs inte driva den utvecklingen. Förbundsledningen upplevs inte ta tillvara initiativ från operativ personal när det gäller utveckling av säkerhet och skydd för brandmännen, material och metoder. Det finns inte metoder och resurser för att på ett systematiskt sätt utveckla detta på ett önskvärt vis.

Samtidigt är det viktigt att säga att jag i mitt material får intrycket att det framför allt är andra förändringar i organisationen som är grunden till en negativ inställning hos flera av de intervjuade och som upplevs sammanhånga med Räddningstjänsten Syds tolkning av ett nytt samhällsuppdrag.

”Att jobba för Räddningstjänsten Syd är inget man är stolt över inför andra

räddningstjänster”,

”Tyvärr har BFA blivit rätt så negativt och det operativa prioriteras bort.”

Den erfarenhet och förtrogenhetskunskap som man behöver i yrket uppskattas inte längre av ledningen. Det skapas en massa dokument som inte ger stöd i vardagen, det är mycket ”prat” och BFA riskerar blir en ”papperstiger” så som många andra projekt. Det egentliga innehållet uppfattas inte, om nu något sådant finns. Om tolkningen av det nya samhällsuppdraget inte förankras hos personalen, kommer den nya inriktningen att stöta på patrull. Detta förbises av ledningen menar flera.

”trots alla förändringar måste man jobba vidare med 70 procent av personalen”.

”Det är inte oss det är fel på”

SONA har blivit en betydelsefull del av förankringsarbetet under projekttidens senare del. Samtalen leds av projektledare, styrkeledarna och särskilt utsedda och utbildade samtalsledare. Jag finner att projektledarens roll tydliggjorts genom den uppgiften. Inte alla jag intervjuar har varit med på SONA, men de som varit det är positiva även om syftet med samtalen inte alltid är tydligt. Någon tycker att det är det bästa man varit på, det har gett insikten att *”det är inte oss det är fel på”*. Samtidigt är flera osäkra på vad det egentligen handlar om, man har inte riktigt begripit, mer än att det handlar om *”hur man bör tala med varandra”*. Idén upplevs av andra som jätteviktig och bra, *”viktigt att tala om tabubelagda ämnen”*. En del av de yngre männen har upplevt utbildningsinsatserna och till viss del även SONA som förelämnande: *”Att jag är dum i huvudet”, ”folk åker på konferens för att lära sig tala i grupp”*.

”SONA samtalen – vad är distriktets problem egentligen?”.

”Tyvärr har det utvecklats ett negativt synsätt kring SONA hos brandmän, mest från män. Man tycker att det är lite meningslöst.”

I mitt material ser jag också att en del personer inte deltagit i SONA-samtalen, trots att insatsen riktats till alla brandmän. Men jag har svårt att göra en bedömning av varför det har blivit så. För flera av dem som deltagit är som ovan sagt syftet inte alltid tydligt.

”ja, det kan jag inte riktigt svara på. För jag har inte riktigt begripit det. Lite hur vi är mot varandra, ja det är väl vad jag kan säga.”

En möjlig tolkning är att metoder och modeller som SONA inte kan betraktas som ”neutrala”, de utgör en specifik typ av diskurs och kan upplevas olika av olika individer beroende på erfarenheter och kunskaper och inte minst sätt att lära och förhålla sig språkligt. Att spela ”rollspel” på en arbetsplatsträff kan upplevas bekvämt och ”naturligt” av några och motsatsen av andra. Det kan också upplevas som en form av outtalad disciplinering från arbetsgivarens sida. Vilka antaganden om brandmän som grupp och som personer finns bakom den typen av insatser? Kommunikation i den formen kan också vara en kompetens som av några inte uppfattas som något som kräver förtrogenhet och medvetenhet.

De andra formerna av utbildningsinsatser som genomförts inom ramen för BFA utsätts för omfattande kritik. Projektledningen har bjudit in *”gamla mansgrisar som sett ljuset”* och brandmän *”framställs som svin”* på föreläsningar av exempelvis David Baigent.

”Jag har sett jätteduktiga killar bli bortsållade”- Rekryteringen

Ericson (2003) menar att frågan om jämställdhet och rekrytering aktualiserar ett gammalt problem inom räddningstjänsten. Inträdeskraven har över tid varierat, och så även i högsta grad mellan olika distrikt. I realiteten, menar Ericson, har länge en kvotering i praktiken skett av arbetarklassmän med hjälp av släktband, vänskap, lagidrott, värnplikt och specifika yrkeserfarenheter som grund.

Försök att bredda rekryteringen

Räddningstjänsten Syd rekryterar personer som gått SMO-utbildningen. Men före och under tiden för BFA har de också i två olika projekt försökt öka sitt handlingsutrymme när det gäller rekrytering av kvinnor och personer med utomnordisk bakgrund. Projekten har utgjorts av utbildningar på 10-12 månader, som finansierats externt och genomförts i samarbete med Arbetsförmedlingen. Målet var att delar av de två utbildningarna, ”ESF-projektet” och ”Lärlingsprojektet”, skulle vara likvärdiga delar av SMO- utbildningen, och på så vis möjliga att tillgodoräkna sig. Diskussioner om detta fördes med Myndigheten för samhällsskydd och beredskap, men utan resultat hittills. Och projektledningen beskriver ett mycket svårt intresse från MSB och SMO i denna fråga. Ur de båda projekten har operativ personal rekryterats, men också instruktörer som arbetar med förebyggande samhällsuppdrag på dagtid.

Positiv särbehandling eller kvotering?

Frågan om hur urvalet vid rekryteringar under BFA gått till tas upp av flera intervjupersoner även i mitt material. Är det fråga om kvotering eller positiv särbehandling? Betydelsen av de fysiska testerna som mått på yrkets krav blir framträdande, även om långt ifrån alla diskuterar detta. Man är kritisk till att vissa blivit anställda trots att de, som det hävdas, inte har klarat alla delar. Några ställer sig undrande till att personer som de uppfattat som erfarna och duktiga inte rekryterats.

”Jag har sett jätteduktiga killar bli bortsållade”

Frågan om fysiska tester vid rekrytering aktualiserar betydelsen av föreställningar om yrket som fysiskt krävande, och att det bör vara den person som presterar bäst på de fysiska testerna som rekryteras. Problemet är inte att det finns kvinnor i räddningstjänsten menar mina intervjupersoner, utan att ledningen haft för bråttom.

”Många uppfattade det nog så: Som en kvotering”

Uppfattningen att kvinnor med ”sämre meriter” rekryterats på grund av sitt kön biter sig alltså fast. Och mina intervjuer innehåller flera exempel på den tolkningen, både hos kvinnor och män.

Som ovan sagts är det främst kvinnor och ”yngre” män som vill samtala om de fysiska testerna och deras betydelse för tillträde till yrket och som mått på en förmåga att klara yrkets krav. I de intervjuer där vi talar om inträdeskraven är alla av uppfattningen att om tester och gränsvärden finns, så bör dessa respekteras. En uppenbar fara med att inte göra detta är att det annars riskerar att drabba den enskilde individen. De kvinnor som jag intervjuar förhåller sig till frågan om att bli en symbol för kvinnor i organisationen (jmf Wahl m.fl. 2001) på olika sätt:

”Jag är inte dummare än att jag förstår att jag blev rekryterad för att jag är kvinna. Varenda man skulle prestera bättre på testerna än jag”

”jag utgår ifrån att jag blev rekryterad för den jag är”

Flera av dem jag intervjuar menar att kön är en faktor som man i ledningen numera tar alltför stor hänsyn till

”Projektet bryr sig inte om vem som sitter i bilen, projektet bryr sig bara om det är en man eller en kvinna”

Mina intervjupersoner menar att ledningen forcerar fram frågor om kompetensutveckling och ledarskap för kvinnor. Exempelvis att förbundet bör få sin första styrkeledare som är kvinna. Egenskaper som är viktiga för ett ledarskap finns hos både kvinnor och män bland kollegorna, och det finns också ledare idag som saknar de egenskaperna, menar några. Men frågan bör inte forceras, och några vittnar om att de känt sig ”pressade” av ledningen att anta sådana utmaningar. Det är en genomgående kritik av BFA i mina intervjuer, att ”skyltfönsterverksamheten” är så framträdande. Både kvinnor och män upplever att kvinnorna i organisationen ”visas upp” i externa sammanhang, i media och på konferenser, på ett sätt som känns fel.

”När man blir tre, då syns man inte längre”

Bland de som har längre erfarenhet av att arbeta som brandmän, vittnar flera om att de inte förrän efteråt förstått vilken betydelse det numerärt jämställda laget faktiskt kom att få. Konsekvenser av ledningens styrning i frågan kunde ta sig uttryck i form av att man som kvinna blev nekad att flytta till en annan av Räddningstjänsten Syds distrikt.

“Man körde över oss tjejer, och det är jag glad för idag”

Idéerna bakom projektet, projektets teori, har alltså inte blivit tydliga förrän i efterhand. Arbetsmiljön har genom projektet förändrats och förr kunde de kollegor som inte ville ha kvinnliga brandmän säga vad de ville, det var starka röster. Förr kunde man känna en oro inför arbetspass tillsammans med vissa personer. Men så är det inte längre.

”Nu vågar jag, nu är jag så trygg i den här verksamheten och kan säga vad jag tycker och tänker utan att hängas ut”

Även brandmän som själva är kvinnor var negativa till BFA och till nya kvinnor som kollegor på den operativa sidan. Som ensam kvinna fick man rollen av representant för sitt kön, med ytterligare en kvinna som kollega levde det kvar, och man förväntades hänga ihop i vått och torrt. Men när de blev tre kvinnor i arbetslaget försvann detta.

”Nu har man nått fram, vi var tre i ett lag och där hände något då. Två tjejer- ni ska vara bästisar, hängde jämt. När man blir tre, eftersom vi är sju, då syns man inte längre.”

Del III Några reflektioner inför vidare arbete

”Det här med numerären hade man ju löst ändå”

På Distrikt Lund har nu alla erfarenheten av att arbeta kvinnor och män tillsammans i den operativa verksamheten. Jag skulle säga att det upplevs som en självklarhet på distriktet. Räddningstjänsten Syd har därmed lyckats genomföra en banbrytande förändring i brandmannayrket. I samtalen om rekryteringen framträder att projektets ”bakomliggande teori” skulle behövt tydliggöras för operativ personal, då målet med numerärt jämställda arbetslag har ställt krav på kompromisser från ledningens sida. Tankarna bakom projektet, projektets teori, blir inte synligt förrän i efterhand, och det är inte heller alla mina intervjupersoner som reflekterar över betydelsen av kön i den operativa verksamheten och de förändrade normerna och arbetsplatskulturen. Det vore orealistiskt att tro att idéerna skulle kunna få en verklig förankring innan dessa gjorda erfarenheter, och den personliga erfarenheten är nödvändig i förändringar av detta slag. I intervjuerna identifierar jag att tankemodellen att det är den som presterar bäst på de fysiska testerna som bör rekryteras, lever kvar, och att fysiska tester borde vara en fråga om gradering. Det gäller både dem som är nya i organisationen, och de som arbetat längre som brandmän. De som varit ansvariga för rekryteringen under tiden för projektet menar att man tillämpat positiv särbehandling. Rekryteringskraven har historiskt alltid varierat (jmf Ericson, 2003), och Räddningstjänsten Syds nuvarande krav är utbildning från SMO (eller något av de två projekt man drivit), fysiska test (som inte är fråga om gradering, utan lägstanivå), och personliga kvalifikationer. Man ska kunna motivera varför man vill arbeta i Räddningstjänsten Syd, menar ansvariga. För brandmännen kan detta tolkas som att det handlar om att ”svara på rätt sätt” i en anställningsintervju.

I en nyligen publicerad utvärdering konstaterar Peter Håkansson (2016) att SMO brister i sin förmåga att integrera mångfalds- och normkritiska perspektiv i utbildningen. Även om SMO:s tillkomst inneburit fler kvinnor i utbildningen till brandmän, så präglas både gruppen av studenter och inte minst av lärare av homogenitet, menar Håkansson. Krav på förändring av antagningskrav (genom exempelvis lämplighetstester) har än så länge avvisats av MSB.

Jag vill hävda att Räddningstjänsten Syd funnit en framkomlig väg för att skapa en mer heterogen arbetsplats genom sin samordnade rekrytering med fokus på numerärt jämställda schemalag, men för att nå det målet har de tvingats till flera kompromisser. Bland annat har de sett sig tvingade att organisera egna utbildningar. Så länge kvinnor utgör en minoritet av dem som söker SMO och antagningen av studenter till SMO inte förändras i riktning mot en större mångfald, riskerar räddningstjänsternas handlingsutrymme att förbli mycket begränsat. Organisationen kan då drabbas av en ”återställare” där kvinnor ånyo blir en synlig minoritet (jmf Abrahamsson, 2004).

”Det självspelande pianot”

Många upplever att det nu blir ”fler gröna i bilen”. Den informella arbetsordning som tidigare gällde, ”det självspelande pianot”, råder inte längre på stationen. Detta hänger samman både med strävan efter en numerär jämställdhet i några av schemalagen, och med en större allmän rörlighet i organisationen. Exempelvis att brandmännen ersätter kollegor på andra distrikt vid övningar. Kön blir ytterligare en faktor att ta hänsyn till när kompetenser sätts samman i schemalagen på Distrikt Lund, och utgör en av de svårigheter som projektet möter då idéerna ska omsättas i organisering av den dagliga verksamheten. Flertalet av mina intervjupersoner

tycker att den här förändringen är av godo, även om några känner sig tryggare i det egna schemalaget och trivs bäst där. Rörligheten ställer större krav på arbetsledningen, samtidigt som de arbetsledare jag intervjuar menar att det är högre kvalitet på arbetet idag, med tydligare roller och kompetenser. De informella strukturerna har fått ge vika för mer formella. En annan förklaring till att den informella maktordningen fått ge vika är en bättre utbildnings- och övningsverksamhet. Den skapar tydlighet och trygghet i organisationen, de nya känner sig välkomna. Här framträder den närmsta arbetsledningens betydelse särskilt tydligt, och förordnade styrkeledarna har haft en viktig roll i projektet.

Några av dem som är nyare i organisationen har upplevt situationer av osäkerhet, då de vid insatser arbetat med kollegor som också varit oerfarna. Det har inte fått direkt negativa konsekvenser, då schemalaget som helhet löst uppgiften, men känslan av osäkerhet har ändå funnits.

Legitimitet och förändringens språk

Samtliga av mina intervjupersoner uttrycker kritik mot delar av projektets genomförande och hur det kommunicerats. Inte minst handlar det om den energi som man uppfattar att ledningen lägger på den externa kommunikationen. Förändringens språk blir till tomma ord (som skapar trötthet) i stället för något som upplevs som meningsfullt för kärnverksamheten. Frågan om vad som uppfattas som legitimitet ser olika ut i organisationens olika delar. En retorik som upplevs betona förändring, på bekostnad av den befintliga kompetensen hos medarbetare i organisationen, riskerar att i onödan väcka motstånd.

När sakfrågan är given, som lagstiftning eller nytt samhällsuppdrag blir det möjligen lätt en ”top down” styrning i förändringsarbetet. Men även nya samhällsuppdrag eller en ny lagstiftning behöver ges en tolkning i organisationens kärnverksamhet. En rimlig förklaring till att ansvariga för projektet satsar mycket på extern information är den upplevda efterfrågan på sådan ”skyltfönsterverksamhet” från samhället, organisatorisk omvärld, och inte minst från finansiärer (jmf Rövik, 2008). Flertalet av de brandmän som jag intervjuar som är kvinnor vittnar om att de upplevt sig besvärade av att för projektets och Räddningstjänsten Syds räkning fått ”representera” sitt kön. De har uppfattat att de på så sätt tvingats fungera som en projektyta för föreställningar om kvinnor som är brandmän.

Jag delar också Lena Grips (2014) analys att en orsak till den bristande kommunikationen inåt i organisationen sammanhänger med att projektgruppen kanske slutit sig, då man stött på ett starkare motstånd än vad man hade förberett sig på. Enskilda medlemmar i projektets styrgrupp har också utsatts för trakasserier via mail och i andra former, vilket ytterligare försvårat förutsättningarna för en dialog. Samtidigt har ledningens engagemang, långsiktighet och driv utgjort en förutsättning för projektets resultat. Annars hade frågan riskerat att kopplas isär från kärnverksamheten (jmf Alvesson & Svenningsson, 2014)

Produktionens logik – att göra mångfald och jämställdhet

Arbetsledningen och arbetets organisering utgör strukturella, eller formande och begränsande, faktorer som kan underlätta eller fungera hindrande för lärande och förändring. En del av styrningen sker via utbildning, rekrytering, lönesamtal, och det dagliga arbetets organisering. (Ellström m.fl., 2008) Medarbetares förståelse av sitt arbete och sin yrkesroll, tillsammans med hur man förstår förändring och lärande och uppfattar dem som meningsfulla, utgör subjektiva faktorer i en sådan hindrande eller underlättande miljö. Det är tydligt i mitt material att olika individer förhåller sig till sin egen yrkesroll på en mängd skiftande sätt. Man

förhåller sig inte minst till frågan om förändringar och lärande i organisationen på olika sätt. Men det är också tydligt att förbundsledningen underskattat sin egen roll och uppgift i förändringen av kärnverksamheten.

Det vore angeläget att fördjupa samtal och praktiska strategier när det gäller hur jämställdhet och mångfald i räddningstjänsten görs, d.v.s. blir till organisatorisk praktik. På e-pass, i arbetsrutiner, vid lönesamtal och rekrytering, vid internutbildning, under operativa insatser, övningar, material och verktyg. Detta skulle betyda att ”snacket” tonas ned till förmån för dialog om hur kärnverksamheten utvecklas, med stöd från ledningen. Ett område för utveckling och fördjupning kan vara hur praktisk erfarenhet, d.v.s. förtroenhetskunskapen hos personalen, kan utvecklas till mer formell kompetens i arbetet med att utbilda nyanställda kollegor. Detta skulle kunna bidra till ett engagemang hos bredare grupper i personalen. Idag finns en kritik av att initiativ till verksamhetsutveckling från operativ personal inte får stöd från ledningen, och att denna betonar den förebyggande och utåtriktade verksamheten på bekostnad av insatsarbetet. Flera upplever att detta sätter avtryck också i lönesättningen och på vilket sätt man blir synlig i organisationen.

I arbetet med utvärderingen har jag, i offentlig debatt, hos projektledning och finansiärer, upplevt ett fokus på normer i brandmannayrket, brandmännens attityder till både jämställdhet och förändring. Att få syn på egna attityder och grundläggande normer i en yrkeskultur är förstås nödvändigt för en förändring. Men den polariserade debatten om brandmän och deras yrkeskultur bidrar också till en stigmatisering där brandmän definieras som grupp. Detta utgör ingen bra grund för dialog och vidare utveckling av verksamheten.

Ett ökat fokus på strukturella och institutionella faktorer vore nu angeläget. Inte minst behöver MSB få en tydlig och genomförbar strategi för en större mångfald bland personal och studenter på SMO-utbildningen. Annars riskerar räddningstjänsten ett fortsatt mycket begränsat handlingsutrymme när det gäller möjligheterna att rekrytera den personal man behöver för sitt samhällsuppdrag.

Litteratur

Abrahamsson, Lena (2004) 'Organisationsförändringar och det könssegregerade arbetslivet'. I; *Den könsuppdelade arbetsmarknaden*. Betänkande av utredningen om den könssegregerade svenska arbetsmarknaden. SOU 2004:43

Alvesson, Mats & Svenningsson, Stefan (2014) *Förändringsarbete i organisationer. Om att utveckla företagskulturer*. Liber

Andersson, Mats (2009) *Programteoretiskt lärande - Hur kan programteori underlätta användning och lärande utvärdering?* Artikel presenterad vid Svenska utvärderingsföreningens konferens 22-23 oktober 2009.

Baigent, David (1996) *Who rings the bell? A gender study looking at the British Fire Service, its firefighters and equal opportunities*. Dissertation for BA: Department of Sociology and Politics:APU Cambridge

Ellström, Eva, Ekholm, Bodil och Ellström, Per Erik (2008) *Two types of learning environment. Enabling and constraining a study of care work*. Journal of Workplace Learning. Vol. 20. No 2, pp84-97

Ericson, Mathias (2003)*Brandman och man. Om aktualisering av kön i brandmannayrket*. Institutionen för genusvetenskap, Göteborgs universitet.

Eriksson-Zetterquist och Ahrne, Göran (2013) 'Intervjuer' I; Ahrne, Göran & Svensson, Peter (red) *Handbok i samhällsvetenskapliga metoder*. Liber.

Glans, Hanna & Rother, Bettina (2008) *Rapport om sexuella trakasserier och trakasserier på grund av kön vid Räddningstjänsten Syd. Arbetsmiljöundersökning*. EQO (Equal opportunities) HB

Håkansson, Peter (2016) "Finnas för alla medborgare..." – *Utvärderingsrapport om det mångkulturella perspektivet inom utbildningen Skydd mot olyckor (SMO)*. Centrum för tillämpad arbetslivsforskning och utveckling. Malmö Högskola.

Kanter, Rosabeth Moss(1977) *Men and Women of the Corporation*. New York: Basic Books

Lundquist, Lennart (1992) *Förvaltning, stat och samhälle*. Studentlitteratur: Lund

Olsson, E. (1998). *På spaning efter gruppens själ: gruppen i teori och praktik*. Studentlitteratur, Lund.

Rövik, Kjell Arne (2007) *Managementsamhället. Trender och idéer på 2000-talet*. Liber

Sahlin, Ingrid (1996) 'I styrbarhetens utmarker' I; Ingrid Sahlin (red) *Projektets paradoxer*. Studentlitteratur

Wahl, Anna, Holgersson, Charlotte, Höök, Pisa, Linghag, Sophie (2001) *Det ordnar sig. Teorier om organisation och kön*. Studentlitteratur

Vedung, Evert 1998)*Utvärdering i politik och förvaltning*. Studentlitteratur

Övrigt material:

Ericson, Mathias. (odaterad) *Jämställdhet och mångfald inom kommunal räddningstjänst – en forskningsöversikt*. Myndigheten för samhällstjänst och beredskap. Centrum för risk, profession och säkerhet. CORPS. Högskolan i Borås. Publikationsnummer MSB 0024-09.

Granqvist, Linda. (odaterade) Projektplan – En Brandstation för alla. 2012, 2013, 2014 samt 2015. Räddningstjänsten Syd

Grip, Lena (2014). *En brandstation för alla. Delutvärdering av ett jämställdhets- och mångfaldsprojekt*. Karlstads universitet.