



RÄDDNINGSTJÄNSTEN SYD

## En brandstation för alla Slutrapport



FÖR  
ALLA

Linda Granqvist, projektledare  
Gunilla Jansson, medförfattare

---

Räddningstjänsten Syd 2016-05-26

# Innehåll

<b>SAMMANFATTNING</b> .....	<b>2</b>
I starten .....	3
På vägen.....	3
Mot slutet .....	3
<b>SYFTE, MÅL OCH PROJEKTORGANISATION</b> .....	<b>4</b>
Syftet med BFA .....	4
Effektskapande mål.....	4
Projekt mål.....	4
En jämställd projektorganisation.....	4
<b>ARBETSOMRÅDEN, DELPROJEKT OCH AKTIVITETER</b> .....	<b>5</b>
<b>Arbetsmiljö</b> .....	<b>5</b>
Delprojekt Mentorskap .....	5
Delprojekt Förslagslåda .....	6
Delprojekt Friska medarbetare.....	6
<b>Utbildningsåtgärder</b> .....	<b>6</b>
Mixportfölj.....	7
The Drip.....	7
Delprojekt SONA: Samtal Om Normer och Attityder .....	7
<b>Skapa rekryteringsunderlag</b> .....	<b>8</b>
Prova-på-dagar.....	8
Rekryteringsprocess .....	8
<b>Metod, teknik och ergonomi</b> .....	<b>9</b>
X- Innovations .....	9
Delprojekt Konzeptbrandbil.....	9
Delprojekt Dörrforcering .....	9
<b>MOTSTÅND</b> .....	<b>10</b>
<b>RESULTAT OCH EFFEKTER</b> .....	<b>11</b>
<b>LÄRDOMAR</b> .....	<b>12</b>
Förståelse och förankring.....	13
Betydelsen av styrning och ledning .....	13
Från lokalt projekt till förbundsövergripande projekt .....	13
Kommunikation .....	13
Projekt under lång tid.....	13
Hur bemöta motstånd? .....	14
<b>UTVÄRDERING AV PROJEKTET</b> .....	<b>14</b>
<b>SLUTORD</b> .....	<b>14</b>
<b>BILAGOR</b> .....	<b>15</b>

# Sammanfattning

## Resan mot En brandstation för alla

Vi gjorde det! Efter allt arbete, all nedlagd energi och alla vändningar är projektet En brandstation för alla (BFA) nu genomfört. Det kändes i perioder som att vi stod stilla, stod och stampade, men tillslut föll bitarna på plats och projektet har nått vårt uppsatta mål med förväntat resultat och gått i mål med flaggan i topp.

Under vår interna utvärdering kunde vi höra:  
“Det känns hoppfullt inför framtiden”  
“Stolt av resan ”

Det hela startade trevande när vi på Räddningstjänsten Syd fick besked om att vi fått projektmedel från MSB för att genomföra ett projekt över 5 år. Det är väldigt lång tid. Fler kvinnor ska anställas. Vi ska skapa en attraktiv arbetsplats så att både män och kvinnor vill söka sig hit till oss, hur gör vi det? Ja, frågorna och funderingarna var många. När vi sedan insåg att det var ett projekt och att vi kunde pröva oss fram, vilket man ju gör i ett projekt, släppte pressen något. Vi hade fem miljoner i projektmedel från MSB, vilket är en fantastisk möjlighet för att kunna förändra och utveckla verksamhetens redan påbörjade jämställdhetsarbete. Räddningstjänsten Syd satsade fem miljoner utöver projektmedlen, främst till personal och andra driftskostnader.

Många var tveksamma, andra var entusiastiska, vissa sa att det får Lund fixa, eftersom Lund var den av våra 6 heltidsstationer som hade bäst förutsättningar fysiskt och därför valdes till mönsterstation. Lund hade dessutom en distriktschef med stort engagemang i frågan, vilket hans reaktion på val av station vittnar om:

“Är det vi i Lund som ska fixa detta? Det är klart vi gör det! ”

Hur skulle det gå att leva med ett projekt så länge? Skulle det finnas uthållighet och förändringsvilja? Det var en sak att få beslutet, det är en annan sak att genomföra projektet och att finna kraft, passion och möjligheterna till utveckling av verksamheten. Numerären, antalet kvinnor i organisationen är en sak, men viktigaste är kanske vad som sker på arbetsplatsen när antalet kvinnor blir fler.

”Det hände något när vi blev tre kvinnor i samma skift”, var det någon som sa under resans gång.

Detta är några frågor vi bör ställa oss när vi står inför projekt: Vad kan vi förvänta oss? Vad krävs av organisationen? Vilka strategiska brytpunkter finns det?

Hur blev det då?

Efter den avslutande interna workshopen kan man dra följande korta slutsatser:

”Vi nådde målen. Det var trevande i början, sen kom det en brytpunkt efter halva tiden med tydlig inriktning för den återstående tiden”

“Det har gått upp och ner, varit tuffa tag. Tycker att vi har kommit rätt så långt. Jag är stolt och gör det inte längre för min egen skull utan även för tjejerna som kommer jobba här framöver”

“Viktigt med tydliga mål med koppling till resten av verksamheten/övergripande mål och effektmål.”

Beslutet att placera alla nyanställda kvinnor på distrikt Lund väckte uppmärksamhet, frustration och resulterade i många frågetecken, men detta var en beprövad strategi där vi visste att vi kunde nå våra förväntade resultat.

### **I starten**

Första tiden bestod av att tillsätta och organisera personal internt som ville arbeta med projektet, rekrytera projektledare, förmedla och förankra projektets mål och inriktning, kompetensutveckla delar av personalen på distrikt Lund i jämställdhets- och genusfrågor. Mycket tid ägnades åt kommunikation kring mål och genomförande samt projektets syfte. Våldigt många arbetsplatsbesök på förbundets samtliga stationer genomfördes under de första tre månaderna.

Intresseväckande aktiviteter för att skapa rekryteringsunderlag med bland annat prova-på-dagar blev en återkommande uppskattad aktivitet i projektet. Under den första projektiden samverkade BFA med andra pågående jämställdhets- och mångfaldsprojekt inom Rsyd. Efter ett år hölls en spridningskonferens för att berätta om projektet för andra räddningstjänster. Vi informerade om vad som skulle genomföras, när det skulle genomföras och hur det skulle genomföras.

Trots vilja och mycket arbete i starten av projektet, fick vi inte riktigt upp farten och energin.

”Brytpunkten kom när BFA blev ett av tre prioriterade områden för Rsyd”.

### **På vägen**

Det var halvvägs in i projektiden som det blev full fart i arbetet. Mandatfördelningen från styrgrupp till projektgrupp och ansvarig chef förtydligades. Verksamheten och den lokala ledningen blev mycket mer involverad. Vi inser nu mer än någonsin att det krävs mer resurser än bara extra projektmedel. Det är lätt att tro att det löser sig. Men det kräver engagemang, passion, uthållighet och tydlig styrning/ledning.

Mitt i projektet blev det fokus på att försöka sprida engagemang från projektledning/styrgrupp till flera delprojekt. Det skedde också en förskjutning från att arbeta med endast jämställdhet till att arbeta med arbetsmiljöfrågor i syfte att kunna motivera fler medarbetare och chefer att medverka i projektet. Det uppmärksammades i en extern utvärdering av Karlstad Universitet (se bilaga) att det blev för stort fokus på arbetsmiljöfrågor, så fokus förflyttades åter till ursprunget jämställdhet.

### **Mot slutet**

De sista åren förflyttades fokus igen till jämställdhet, psykosocial arbetsmiljö och kompetensutveckling för samtliga medarbetare med syfte att skapa goda förutsättningar för rekrytering, introduktion och goda reflekterande samtal. Under denna fas etablerades flera metoder med kompetensutveckling som bas. Metoder som utvecklades och etablerades för att kunna bestå även efter projektets slut.

Exempel på det är; Samtal Om Normer Och Attityder, SONA, och Mentorskap till både nyanställda i operativ tjänst samt till SMO studenter tidigt i deras utbildning.

Vi nådde det numerära målet och vi har hunnit en bit på väg till en attraktiv arbetsplats. En milstolpe inom svensk räddningstjänst är uppnådd.

## Syfte, mål och projektorganisation

### Syftet med BFA

Att på ett bättre sätt

- nå visionen om ett olycksfritt samhälle och de övergripande effektmålen som direktionen har fastställt utifrån uppdraget från medlemskommunerna
- skapa förutsättningar för att uppnå en personalsammansättning som bättre speglar det samhälle vi verkar i
- möjliggöra för alla anställda att känna sig respekterade och värdefulla, oavsett kön, etnisk bakgrund, religion eller annan trosuppfattning, funktionsnedsättning, ålder, sexuell läggning eller könsöverskridande identitet eller uttryck.

### Effektskapande mål

- Skapa en bättre och mer anpassad verksamhet för att nå ökad trygghet och säkerhet för våra medborgare.
- Skapa resultat i det förbyggande och operativa arbetet, minskat olyckorna och ökat den enskildes förutsättningar till ett aktivt förebyggandearbete.
- Öka intresset för branschen och attraherat en större målgrupp till ett yrkesliv inom räddningstjänsten.
- Genom En brandstation för alla pröva, testa och förverkliga de tankar och idéer som finns hos vår personal och ledning kring jämställdhet. Genom det arbetet vill vi bli ett föredöme och en ledande organisation inom området.

### Projekt mål

BFA är ett femårigt jämställdhetsprojekt med start 2010. Det kvantitativa projekt målet är att ha tre av fem operativa schemalag jämställda med fördelningen minst 40/60 på distrikt Lund, Räddningstjänsten Syd, vid projektets slut 2015.

De kvalitativa målen är att på sikt ha bidragit till ett långt och friskt arbetsliv med en god arbetsmiljö och att ha en arbetsplats fri från kränkningar, trakasserier och diskriminering.

### En jämställd projektorganisation

Projektgruppen bestod av projektledare, kommunikatör, distriktschef samt representation från HR med strävan att ha en jämställd grupp med flertalet olika kompetenser representerade.

Styrgruppen bestod av 6-8 personer från ledningsfunktioner inom organisationen samt representation från MSB. Även denna grupp var jämställd under hela projekttiden.

Vi arbetade i så jämställda konstellationer som organisationen tillät. I första hand använde sig projektgruppen av de erfarenheter och resurser som finns på distrikt Lund och i förbundet. I andra hand av erfarenhetsutbyte med externa utövare, forskare och föreläsare för att påbörja det långsiktiga arbetet mot en mer jämställd arbetsplats.

En kommunikationsplan skrevs i projektets start med syfte att nå ut i så många redan implementerade kanaler i organisationen som krävdes för att kontinuerligt sprida information om projektet. Projektets kommunikatör har varit delaktig i aktiviteter och synliggjort, spridit och hanterat en del informationsöverlämning både via externa och interna kanaler beroende på aktivitet och situation.

## **Arbetsområden, delprojekt och aktiviteter**

För att vi skulle nå våra mål, definierade projektgruppen fyra arbetsområden som ansågs avgörande:

1. Arbetsmiljö 2. Utbildningssatsningar 3. Skapa rekryteringsunderlag och 4. Metod/teknik och ergonomi. Projektgruppen arbetade med ett antal delprojekt och aktiviteter inom dessa områden.

### **Arbetsmiljö**

Arbetsmiljöområdet berörde såväl den fysiska som den psykosociala arbetsmiljön. Aktiviteterna vi genomförde inom detta område var ett sätt att bidra till ett långt och friskt arbetsliv för både män och kvinnor samt att möjliggöra för alla anställda att vara respekterade och värdefulla, oavsett kön, etnisk bakgrund, religion eller annan trosuppfattning, funktionsnedsättning, ålder, sexuell läggning eller könsöverskridande identitet eller uttryck. Kopplat till projektmålen är arbetsmiljöområdet även ett sätt att bidra till en arbetsplats fri från kränkningar, trakasserier och diskriminering.

### **Delprojekt Mentorskap**

Tidigt i projektet bjöds samtliga brandmän som är kvinnor och förordnade styrkeledare från distrikt Lund in till ett seminarium med syfte att dela med sig av sina erfarenheter från tiden som nyanställd brandman i Räddningstjänsten Syd. Detta seminarium ligger till grund för det första mentorskap som utarbetas i projektet BFA. Ledorden som utkristalliserades efter detta seminarium var att känna sig Välkommen, Väntad och Behövd. Upplevelsen av att bli mött av ett vänligt ansikte första dagen på nya arbetet anses av de flesta som oerhört värdefull. Vetskapen om att det är förberett vid ankomst med både utrustning som passar individen och en arbetsplats med tydliga arbetsuppgifter tidigt i introduktionen ansågs också viktigt för känslan av att vara inkluderad och värdefull.

Mentorskapet genomfördes och utvärderas 2012-2013 och gav ett bra resultat. Nästa steg blev därför att erbjuda mentorer till studenter på utbildningen Skydd Mot Olyckor, SMO. Detta var ett projekt som genomfördes under 4 terminer, 2014-2016. Syftet var att studenterna under sitt Lärande i Arbete, LiA, gavs chansen att tidigt knyta viktiga kontakter in i arbetslivet och där vi kan ge stöd och råd och visa vad vi kan erbjuda. Målet var att de skulle känna sig välkommen till Rsyd. En mentor inom Räddningstjänsten Syd är en person som genom sin erfarenhet och sitt engagemang bidrar till en god arbetsmiljö och blir en

positiv förebild för den nyanställda/adepten. Målet är att man som ny medarbetare i Rsyd ska känna sig välkommen, väntad och behövd.

För att läsa delrapporten om Mentorskap för nyanställda i Räddningstjänsten Syd, se bilaga. För att läsa delrapporten om Mentorskapsprogrammet för sstudenter på SMO, se bilaga.

### **Delprojekt Förslagslåda**

För att skapa engagemang och behålla känslan av delaktighet bland medarbetare i Rsyd bör varje enskild individ få feedback på sina förslag som inkommit till organisationens förslagslåda. Detta delprojekt är ett förslag på förbättring av nuvarande förslagsverksamhet. Förslaget som innebär kortare handläggningstider och lättare kommunikationsvägar är överlämnat till organisationen.

För att läsa delrapporten om Förslagslådan, se bilaga.

### **Delprojekt Friska medarbetare**

Delprojektet Friska medarbetare grundar sig i arbetsmiljöprojektet ”Friska Brandmän” som organisationen Sveriges Kommuner och Landsting, SKL, tillsammans med Arbetsmiljöverket, MSB, Kommunal och Brandmännens Riksförbund och BRF drivit, den såkallade Skellefteåmodellen.

Syfte och mål med Friska medarbetare är att skapa ett friskt och hållbart arbetsliv genom att granska problematiken med kontaminerad material, hitta förbättrade metoder för hantering av kontaminerad material och förändra synsätt och attityd kring hur vi systematiskt utsätter oss för giftig miljö och kontaminerad utrustning.

Frågor som vi ville ha besvarade i delprojektet var t ex hur de giftiga ämnena i brandgaserna påverkar oss som medarbetare i Rsyd och om de påverkar oss olika beroende på kön?

Delprojektet skulle även belysa hur hanteringen skedde vid projektstart och ge förslag på hur vi skyddar oss mot kontaminerad arbetsmiljö fortsättningsvis. Delprojektet avslutades 2013, arbetet har fortsatt inom den ordinarie verksamheten i organisationen.

För att läsa delrapporten om Friska medarbetare, se bilaga.

### **Utbildningssatsningar**

Inom projektet såg vi tidigt ett behov av kompetenshöjning av alla heltidsanställda hos Rsyd inom lagstiftningen som behandlar mänskliga rättigheter, jämställdhet och trakasserier p.g.a kön.

Det var också viktigt att synliggöra normer och attityder i organisationen. Målet med kompetenshöjningen var att alla skulle ha samma kunskapsplattform för att kunna hjälpas åt att se och bejaka det som är värdefullt för oss att behålla och att kunna förändra det som inte fyller bra funktioner. Innan BFA startade genomförde Rsyd ett utbildningsprojekt, Tillämpad Jämställdhet, som samtliga medarbetare under tiden 2009-2011 deltagit vid. Planen är att även medarbetare anställda efter 2011 ska få denna utbildning.

Aktiviteter inom området utbildningssatsningar:

## Mixportfölj

Mixportföljen är ett första utbildningssteg i det långsiktiga jämställdhetsarbetet i Lund. Vi valde att satsa på en kompetenshöjning av de förordnade styrkeledarna som fick ta med sig en person från det schemalag de tillhörde för att inte vara ensamma om att driva arbetet. Mixportföljen kommer att användas som en verktygslåda med beprövat material för att öppna upp till samtal. Mixportföljen är skapad av genuskonsulterna Hanna Glans och Bettina Rottner via företaget EQO- Equal Opportunities med material framtagen och riktad mot räddningstjänst.

## The Drip

The Drip är ett pilotprojekt i utbildningsform med stöd av Dave Baigent och hans forskning kring kvinnor som utsätts för trakasserier på grund av kön i mansdominerade miljöer. ”The Drip” syftar till droppen som får bägaren till att rinna över. Utbildningen har som mål att medvetandegöra deltagarna kring styrande normer, att lära sig se och hantera härskartekniker samt att få deltagarna att ta ansvar för främjandet av god psykosocial arbetsmiljö. Utbildningsdagen för ledningsgrupper ska förutom ovanstående innehåll även resultera i en handlingsplan för hantering av situationer som kan uppstå vid en mer könsmässigt blandad yrkesgrupp.

The Drip är en utbildning baserad på flertalet händelser både i och utanför förbundet och som erbjuds till ledningsgrupper och arbetsledande funktioner från distrikt Lund, samt distriktschefer i övriga förbundet. Utbildningen genomfördes 6 gånger under 2013 med ca 140 deltagare sammanlagt. Utvärderingen från denna pilotutbildning påvisar en önskan om att fler måste få kännedom om innehållet kring normer, attityder och lagstiftning.

## Delprojekt SONA: Samtal Om Normer och Attityder

Efter utbildningen The Drip togs beslut om att arbetet med synliggörandet av styrande normer och attityder måste fortsätta i hela organisationen både systematiskt och långsiktigt. Utformning av ytterligare en kompetenssatsning påbörjas som vi i Rsyd kommer att kalla SONA.

- SONA är synliggörandet och ifrågasättandet av normer och attityder.
- SONA är arbetet med den positiva och stärkande psykosociala arbetsmiljön.
- SONA är kompetenshöjning för styrkeledare och medarbetare med förstärkt ansvar och ledande roller.

Till en början tog vi fram, utvecklade och genomförde utbildning för blivande samtalscoacher i SONA. SONA är vårt aktiva systematiska jämställdhets- och mångfaldsarbete. Två personer från samtliga av förbundets nio enheter bildar SONA-gruppen som är en numerärt jämställd grupp. Denna grupp har som uppgift att ta fram tema för årets fyra aktiviteter, lyssna av vad som händer i organisationen samt att arbeta med ett system för att underhålla och driva förändrings-arbetet framåt.

**Under hösten 2014 samt våren 2015 blev totalt 32 medarbetare utbildade i att driva och hålla i aktiviteter i SONA. Samtliga heltidsanställda medarbetare har vid två tillfällen under hösten 2015 deltagit i aktiviteten.**

För att läsa Räddningstjänsten Syds riktlinje för SONA, se bilaga.



## Skapa rekryteringsunderlag

För att ha en möjlighet att nå projektmålet med tre av fem jämställda schema på station Lund 2015 behöver BFA göra många satsningar på området kring att skapa ett större rekryteringsunderlag än vad vi hittills haft i svensk räddningstjänst. Enligt MSB söker för få kvinnor till utbildningen SMO och vi behövde därför identifiera sätt att synliggöra räddningstjänsten som ett yrke även för kvinnor.

Aktiviteter för att skapa rekryteringsunderlag:

Vi synliggör kontinuerligt räddningstjänsten som ett attraktivt yrke för både kvinnor och män genom att representera Räddningstjänsten Syd i jämställda grupper på flertalet externa aktiviteter och i medier. Vi medverkar i utbildningskatalogen Framtidsvalet som ges ut varje år och beräknas nå elever på högskolan i hela Skåne. Vi är med på tjejmässor i Malmö, festivaler med fokus på ungdomar, ”Utbilda en hel by”- ett Rsyd-arrangemang där syftet var att nå samtliga medborgare i en utvald by/stadsdel, samt liknade arrangemang som anses vara av rätt karaktär för vår målgrupp. Vi beräknar ha nått flera tusen människor under de fem projektåren.

### Prova-på-dagar

BFA skapar ett koncept för Prova-på-dagar där ett genustänk kring såväl instruktörer som utrustning och annonsering är centralt. Dessa Prova-på-dagar har som syfte att öka vår attraktionskraft som arbetsgivare. Det gör vi genom att visa bredden av Räddningstjänsten Syds verksamhet, inte bara den operativa verksamheten. Detta koncept innebar en heldag där deltagarna mötte studenter och lärare från SMO. Vi informerade om Rsyd och våra operativa och förebyggande verksamhetsområden. Prova-på-dagar i Rsyd genomförs med hjälp av en grupp instruktörer från distrikt Lund bestående mestadels av kvinnor som förutom att vara goda förebilder och representanter för Rsyd, även är goda förebilder för den ökande delen av människor utanför rådande brandmannanorm som vill söka sig till ett yrkesliv inom räddningstjänsten.

**Sex stycken prova-på tillfällen har genomförts mellan 2012 och 2014 med sammanlagt 52 kvinnor och 12 män.**

### Rekryteringsprocess

Ansvaret för rekryteringsprocessen ligger utanför projektet, men BFA har bidragit till att förändra vår rekryteringsmodell vid nyanställning av brandmän. Det handlade bland annat om att tydliggöra kravprofilen, så att den svarar mot det breda samhällsupdraget som brandmannarollen innebär. Testerna av den fysiska förmågan sker sedan 2014 innan ansökningens sista dag och skickas tillsammans med ansökningshandlingarna till Rsyd. Dessa tester lades ut till externa aktörer i Malmö, Stockholm, Göteborg och Umeå med syfte att öka tillgängligheten för de sökande samt att minska stressen över att eventuellt bli granskad av blivande kollegor. Två personliga tränare på varje anläggning utbildades, en man och en kvinna, i att utföra och förstå de så kallade storstadstesterna. Storstadstesterna ses av Rsyd som ett mått på fysisk förmåga och används som ett riktvärde. Vi använder testerna för att göra en helhetsbedömning av den fysiska förmågan i samband med ansökan. Tillämpning av positiv särbehandling i samband med rekrytering beskrivs i policydokumentet ”En räddningstjänst för alla” som är beslutad av Räddningstjänsten Syds direktion.

Med positiv särbehandling menas exempelvis att en arbetsgivare vid lika eller likartade meriter i en rekrytering kan välja en person av underrepresenterat kön. Det är ett sätt att främja lika rättigheter och motverka diskriminering. I Sverige är positiv särbehandling tillåten bara när det gäller kön.

## Metod, teknik och ergonomi

Flera delprojekt och aktiviteter i metod, teknik och ergonomi startas och genomförs med syfte att nå projektmålet med en god arbetsmiljö för alla medarbetare och för att på sikt bidra till ett långt, utvecklande och skadefritt arbetsliv för både kvinnor och män.

Aktiviteter och delprojekt inom området metod, teknik och ergonomi:

### X- Innovations

X-Innovations är ett uppfinnarföretag som är inriktade på ergonomi samt metod- och teknikutveckling på den svenska räddningstjänstmarknaden. Distrikt Lund och projektets arbetsgrupper för metod, teknik och ergonomi har under projektperioden haft ett nära samarbete med och varit referensgrupp till X-Innovations. Syfte och mål har varit att belysa möjligheterna till anskaffning av testutrustning och material för att bidra till ett hållbart arbetsliv för både män och kvinnor.

### Delprojekt Konceptbrandbil

Ett delprojekt med inriktning mot framtidens räddningsfordon, en konceptbrandbil, med ledorden ergonomi, funktionalitet och arbetsmiljö. Uppdraget ska generera idéer och koncept till en kravspecifikation för ett framtida räddningsfordon där samspelet mellan människa, teknik och organisation särskilt beaktas. Målsättningen är att de framtida fordonen, utrustningen och verktygen är bättre ergonomiskt utformade och anpassade både för kvinnor och män.

Efter ett par olika uppstarter kring delprojektet konceptbrandbil inser vi att en så stor påverkan på branschaktörerna kring att skapa den nya tidens räddningsfordon kräver mer än en enskild räddningstjänst. Kanske är detta en utmaning för flera räddningstjänster i Sverige att arbeta vidare med?

### Delprojekt Dörrforcering

Momentet dörrforcering kan beskrivas som ett tungt och resurskrävande inslag i operativa insatser. Genom delprojektets omvärldspaning kommer andra metoder och tekniker att synliggöras, provas och testas för att besvara frågeställningen om det nuvarande arbetssätt går att förbättra, förenkla eller förena med andra metoder. Delprojektet delas efter omvärldspaningen upp i två fokusuppdrag: mekanisk dörrforcering och hydraulisk dörrforcering.

### Mekanisk dörrforcering

Arbetsgruppen gjorde en omvärldsanalys, tog reda på vad som fanns och tittade även på hur vi kunde förbättra våra befintliga verktyg. De kom fram till att verktygen var bra, men att tekniken borde förbättras genom övning.

Detta innebar att testa, prova och utbilda delprojektgruppen i en metod med ett multiverktyg som används i USA, ett så kallat Halligan Tool. Metoden påminner om den som tidigare använts i svensk räddningstjänst fast med utökad kännedom om dörrar och dörrarnas uppbyggnad, verktyg, ergonomi för utövaren samt pedagogik för att sprida lärandet ut i förbundet.

### **Hydraulisk dörrforcering**

Vår första test bygger på en metod som endast fungerar på inåtgående dörrar. Den var bra, men vi behövde en metod som fungerade på alla dörrar.

Vi testade sedan en arbetsmetod för hydraulisk dörrforcering som bygger på utrustning och metoder som redan finns i organisationen. Metoden bygger på användning av bändare och stöttor vilket idag används inom den särskilda förmågan för tung räddning, placerad på distrikt Lund och disktrikt Jägersro. Denna metoden har visat sig ha stora fördelar genom att dörrar som normalt bedöms som svårforcerade vid mekanisk dörrforcering forceras lättare med den nya metoden. Detta är dock i en testmiljö. En nackdel är att metoden anses tung, kräver mycket utrustning och är svårarbetad i rökfyllda miljöer. Den är alltså inte användbar i praktiken med nuvarande utrustning.

Inom ramen för delprojekt dörrforcering inom BFA har alternativa metoder för dörrforcering undersökts och analyserats. Arbetsgruppen har genom en kontakt hos polisen fått kännedom om en arbetsmetod inom dörrforcering som polisen testat. Polisen har större erfarenhet av dörrforcering än räddningstjänsten och gav värdefull inputs till delprojektet: ett batteridrivet el-kombiverktyg med en vikt på 14,5 kg. El-kombiverktyget testas och utvärderas under senare delen av 2015 samt den första delen på 2016 på två distrikt i förbundet: Lund och Centrum (Malmö).

För att läsa mer om dörrforcering, se bilaga 6 och 7.

## **Motstånd**

För att citera Michel Foucault: *"Där det finns makt, finns det motstånd"*

### Repressivt motstånd

Tidigt i projektet var det tydliga och direkta- det sk *repressiva* motståndet- mest framträdande. Vi kunde höra det, se det, känna det. Från att chefer, ledare, skyddsombud, fackliga representanter kunde ifrågasättas vid alla tillfällen, alltid, varsomhelst, till att medarbetare osynliggjorde oss, inte hälsade, gick iväg från matbord när vi kom och så vidare. Det gick aldrig riktigt att känna sig trygg i när vi skulle få ta emot missnöje eller ifrågasättande. Hur stark den enskilda människan än är så kommer det en tid när motståndet känns, när man börjar vara på sin vakt och slutar vilja prata om projektet. Vi isolerades.

### Pastoralt motstånd

I den senare delen av projektets genomförande kunde vi se en annan form av motstånd. En mer inbäddad form och uttalanden som vi inte riktigt förstod var tecken på motstånd förrän efter vi funderat ett tag. Uttryck som maskeras, som förskjuts, som bäddas in i välvilja- det sk *pastorala* motståndet. Uttryck som att arbetet är viktigt, men att vi inte får glömma kärnverksamheten. Uttryck som att vi inte kan anställa kvinnor när vi inte ens har omklädningsrum för kvinnor på alla stationer. Uttryck om sänkt operativ förmåga gentemot

våra medborgare, eftersom fyskraven påstås ha förändrats mot hur det var förr, för det är ändå medborgarna som betalar våra löner. Uttryck som att medarbetare inte har tid att medverka i aktiviteter som rör projektet, de hade annat just den dagen, men gärna nästa gång. ”Vi har inget emot tjejer, vi gillar ju tjejer”.

#### Reglarande motstånd

Vad vi också sett på senare tid är en sorts *reglerande* motstånd där man som medarbetare väljer att förskjuta ansvaret helt ifrån sig. ”Det måste börja med ledningen”, ”Politikerna måste bestämma detta”. ”Varför ser vi inte cheferna vara med i alla dessa aktiviteter?” Sanningen är att varje beslut som tagits, varje aktivitet som gjorts, har chefer och ledare varit de första att delta i och genomföra.

## Resultat och effekter

Projektet utvärderades av Helena Stavrevski från Malmö Högskola, som redovisade resultaten på en lärandekonferens samt har skrivit rapporten ”När man blir tre- då syns man inte längre”, se bilaga. Utöver det genomfördes sen intern utvärderingsworkshop där erfarenheter och lärdomar var ett tema. Karlstad universitet följde projektet och redovisade en delrapport 2014, se bilaga. Utöver detta har projektet varit intressant för media, andra högskolor, SMO-utbildningen och externa utvärderare.

Hur har projektet påverkat Räddningstjänsten Syd?

Från Malmö högskolas utvärdering och intern workshop kan man konstatera att det finns några resultat som är genomgripande.

#### Arbetsmiljö och arbetsklimat

Helena Stavreski konstaterar att **arbetsmiljön har förändrats på distrikt Lund. Det är ett mildare klimat, övnings- och utbildningspraktik har utvecklats.** Det har i sin tur inneburit en ökad rörlighet och en högre kvalitet på arbetet. Idag är det självklart att kvinnor och män arbetar tillsammans i vår operativa verksamhet, vilket var en av utgångspunkterna för projektet. Genom att vara jämställda schemalag och arbetsgrupper så ger vi män och kvinnor möjlighet att arbeta tillsammans. Den jämställda organisationen har bidragit till en bättre arbetsmiljö för alla. Rörligheten har ställt krav på arbetsledningen, vilket inneburit att roller och kompetenser har blivit tydligare. Tydlighet och trygghet i organisationen skapar en bättre utbildnings- och övningsverksamhet. Styrkeledarnas roll har stärkts och projektet har inneburit en utveckling för merparten av medarbetarna.

#### Numerären

**På distrikt Lund är i december 2015 20 % eller 9 av 45 brandmän kvinnor. Projektmålet med 3 jämställda schema av fem är uppnått.**

**Citatet “när vi blev 3 så hände något” visar att** antalet kvinnor på en arbetsplats/i ett schemalag har betydelse. Synligheten för den enskilde individen minskar och könets roll minskar. Det blir en öppnare station där alla är kollegor.

Ett antagande i projektet var att antalet kvinnor i ett schemalag på ett distrikt påverkar kulturen, detta antal är vad vi kallar numerären. Det har visat sig från praktisk erfarenhet och forskning att om man är flera från en minoritet så underlättas anpassning och inskolning. Förbundet fattade då det avgörande beslutet att placera nyrekryterade kvinnor på distrikt Lund respektive distrikt Hyllie. Ett beslut som fick mycket kritik, men som i efterhand visade sig göra det möjligt att nå målen och underlätta för de kvinnor som rekryterades. Detta framkommer tydligt i Malmö Högskolas utvärdering och grundar sig på Dave Baigents teori om att passa in.

## **Rekryteringsmodell förändrar**

BFA har satsat på att skapa intresse för räddningstjänsten och yrket brandman.

Målsättningen har varit att öka rekryteringsunderlaget och öka bredden på de som söker till räddningstjänsten. Många insatser och aktiviteter har gjorts för att få fler sökande. Vi kan konstatera att **andelen kvinnor som söker har ökat och att vi har kommit en bit på väg till att bli en attraktiv arbetsgivare.** Jämsides med detta har förbundet utvecklat en

rekryteringsmodell som utgår från kompetenser och sammanvägningen av dessa.

Rekryteringen är fortfarande en aktuell fråga i organisationen och som uppmärksammas i utvärderingen av Helena Stavreski. Men hon konstaterar också att så länge antagningen till SMO-utbildningen inte förändras mot ökad mångfald och jämställdhet så har Räddningstjänsten Syd ett begränsat handlingsutrymme när det gäller en bredare rekrytering.

Ett annat beslut som har styrt hur arbetet har formats är beslutet om jämställda arbetsgrupper och projektgrupper. I genomförandet har detta varit en röd tråd och eftersträvat i alla uppdrag. Vi kan idag se att det har gett resultat. En av utvärderingens slutsatser är att många i den operativa delen av organisationen har erfarenhet av att arbeta med både män och kvinnor idag, en målmedveten utveckling från projektets start. Det har också bidragit till en insikt för framtiden.

## **Kompetensutvecklingstrappa**

Projekt gör sig inte självt, en grundläggande bas är utbildning och kompetens kring normer, attityder, jämställdhet och mångfald. Kompetensutvecklingen har byggts på under projektet från grundläggande utbildning i Tillämpad jämställdhet till samtalsledare i SONA och mentorskap. Vi kan idag identifiera en kompetensutvecklingstrappa där vi successivt byggt upp kompetensen för både personal, chefer och ledare. Viktigt är att hela organisationen har en gemensam, grundläggande kompetens för att underlätta lärande och förändring.

BFA har samverkat med jämställdhetscoach och pågående mångfaldsprojekt i förbundet. Detta har kunnat stärka BFA och har stärkt projektet. Utbildningssatsningarna har inledningsvis skett på distrikt Lund och Hyllie, både vad avser medarbetare och ledare. Distrikt Lund har varit föregångare när det gäller kompetens och pröva nya idéer eller metoder. Ett tvärsgående lärande har stimulerats.

## **Metod, teknik och ergonomi**

Dörrforceringsprojektet är ett av de delprojekt som varit enklast att genomföra. Det ligger nära verksamheten att vilja utvecklas operativt och det har varit lätt att rekrytera personal till detta delprojekt. Att se dörrforceringsprojektet utvecklas från att vara ett litet verktyg som vi hittade på Sandömässan 2012, till att få ta del av piketens dörrforceringsmetod och att slutligen ha landat i en fullt fungerande metod som både är ergonomiskt riktig och väl fungerande anses vara ett mycket lyckat delprojekt.

## **Lärdomar**

Vi som den första räddningstjänsten i Sverige, Norden, Europa ja kanske till och med i världen som arbetat på detta koncentrerade sätt kring att öka jämställdheten i den operativa delen av vår organisation, skulle vilja dela med oss av några nyckelfaktorer som vi anser vara viktiga för framgång i förändringsarbetet.

## Förståelse och förankring

Insikten om projektet och dess bakomliggande teori hade behövt tydliggöras både för medarbetare och ledare. Den faktiska frågan bör förankras på respektive arbetsplats med tydlig inriktning från förbundsledningen. Då sker det! Samtliga utvärderingar, både externa och internt visar på hur viktig kommunikationen är och hur den kunde ha förstärkts under projektet. Det har funnits en bristande kommunikation inåt i organisationen, dialogen kunde ha förstärkts för att skapa förutsättningar för förankring och förståelse.

## Betydelsen av styrning och ledning

Beslutet om att BFA är en av de tre viktigaste frågorna förbundet har att hantera involverade hela ledningen och fler distrikt i att nå resultat och projektets mål. Den fokuseringen och prioriteringen är en avgörande brytpunkt för projektets resultat. En tydlig prioritering från förbundsledningen skapar förutsättningar och mandat. För projektledaren kom vändpunkten när projektgruppen utökades till att innehålla medarbetare i ledande funktioner med mandat. Detta innebar kortare beslutsvägar, medarbetare med visioner och blicken långt framåt.

## Från lokalt projekt till förbundsövergripande projekt

När BFA gick från isolerat till integrerat projekt hände något. Med stöd från andra distrikt och förbundsledningen stärktes projektledningen och samverkan med andra distrikt vilket resulterade i att motståndet minskade och en större arena byggdes. Det skapar en känsla av att inte vara ensam. Stöd från andra är en central faktor i långa projekt, ett bredare perspektiv ger ökad förändringsvilja och möjlighet till integrering i verksamheten.

## Kommunikation

Kommunikation har sedan projektstart varit en viktig del i arbetet. Syftet har varit att göra projektarbetet transparent och känt för alla medarbetare inom Rsyd och även externa intressenter. Att kommunicera projektet sågs tidigt som en viktig del i att skapa delaktighet och förståelse kring arbetet i BFA.

I slutrapporten och även i den avslutande workshopen nämns vid flera tillfällen att medarbetare anser sig inte ha haft tillräcklig kännedom om projektets syfte och innebörd, men att målbilden kommunicerats tillräckligt. Detta är en av de många lärdomar vi i Rsyd tar till oss. Ett så känsloladdat förändringsprojekt som BFA kräver lång förankring i verksamheten till samtliga medarbetare i många olika kanaler och forum. Syftet med BFA och varför jämställdhetsarbetet är en viktig del i räddningstjänsten måste kommuniseras tydligt. Öppen och ärlig kommunikation kan också förhindra ryktesspridning.

## Projekt under lång tid

BFA har haft en projekttid på fem år, det är ett långsiktigt projekt som kräver uthållighet. Det finns risk att projekt blir personifierat, så det krävs stöd till projektledare för att kunna ha engagemang och motivation under lång tid. Särskilt när det finns motstånd och förändringsovilja. Ett så långt projekt som BFA kräver kontinuitet och att vara två projektledare hade nog underlättat.

## Hur bemöta motstånd?

Går det att frånga motstånd i jämställdhetsarbetet? Vår erfarenhet är att det gör det inte.

Motståndet rör sig dit där det får näring, det kan bero på aktivitet och fråga. **Motstånd kommer alltid att finnas vid förändringsarbete, eftersom förändringsarbete skapar känslor.**

Ibland har motståndet berott på en genuin oro.

Det gäller att kunna synliggöra motståndet och finna strategier till att minska motståndet och möta känslorna det bidrar till. Att möta känslor med strategier eller politiska beslut är svårt. Enligt Mattias Ericssons föreläsning på NJRs nätverksträff 2016 finns det inget ”rätt” sätt att hantera motstånd eller hat kring jämställdhetsarbetet. Han rekommenderar att vara konstant kreativ och överraskande i sättet att möta dessa känslor. En intressant aspekt ur slututvärderingen är att **för att förändringar ska få gehör hos medarbetare behöver de inte bara förstå, utan även uppleva det som meningsfullt.** (Stavreski, 2016)

Några sätt som vi tror kan vara framgångsfaktorer är att initialt ta hjälp av extern kompetens som kan ta ”tempen” på just din organisation, för att veta vart just din organisation befinner sig och vart motståndet finns. Vi tror också att det är av största vikt att ha ledning och chefer som tydligt visar väg med sitt engagemang, sin närvaro och att våga premiera arbetet med mjukare frågor och höja statusen på det. Slutligen och kanske mest effektivt i ett långsiktigt förändringsarbete är att på individplan skapa en förståelse för varför. Varför är det viktigt att vi som kommunal räddningstjänst verkar för mänskliga rättigheter? Skapa en förståelse för vad jag som medarbetare har att vinna på detta? ”What’s in it for me?”

## Utvärdering av projektet

Projektet har haft externa utvärderare. Det har gett input till styrgrupp, projektgrupp och projektledare. Dessa utvärderingar har gett avgörande insikter till projektet som har inneburit att riktningen har förändrats. Ett exempel på det är när jämställdhet blev arbetsmiljö, men sen blev jämställdhet igen när Karlstad universitet pekade på det i sin delutvärdering.

## Slutord

Jämställdhet gör sig inte självt. Resan har bara börjat och nu gäller det att hålla i och hålla ut för att kunna skapa det självspelande pianot. Hela förbundet krävs för att lösa uppgiften. Att skapa en inkluderande arbetsplats är inte en fråga om ”alla andra”, det är en fråga om varje enskild individ på varje enskild position i varje enskild organisation.

## Bilagor

1. Delrapport Mentorskap för nyanställda i Räddningstjänsten Syd
2. Delrapport Mentorskapsprogrammet för elever på SMO
3. Delrapport Förslagslådan
4. Delrapport Friska medarbetare
5. Räddningstjänsten Syds riktlinje för SONA
6. Delrapport Dörrforcering
7. ”När man blir tre, då syns man inte längre”, utvärderingsrapport av Helena Stavreski, Malmö Högskola
8. Utvärdering- Delrapport 2014, Karlstad Universitet
9. Ekonomisk redovisning