



Linköpings universitet

05/03/2013

CARER

Arbetsrapport Nr 8, 2013

Linköpings universitet

581 83 Linköping

www.liu.se/forskning/carer

Organisering för trygghet i samhällets tjänst

- En fallstudie av Södertörns
brandförsvarsförbund

Rebecca Stenberg



Kontaktadresser:

Rebecca Stenberg
rebecca.stenberg@liu.se

Linköpings universitet
SE - 581 83 Linköping

Center for Advanced Research in Emergency Response (CARER)
Centrum för forskning inom respons- och räddningssystem (CARER)
URL: <http://www.liu.se/forskning/carer>
E-Post: carer@lists.liu.se

CARER Rapport Nr 8

Publicerad av Linköping University Electronic Press
URL: www.ep.liu.se
E-post: ep@ep.liu.se

Detta verk skyddas enligt lagen om upphovsrätt (URL 1960:729). Upphovsrätten ägs av Rebecca Stenberg, 2013.

© Rebecca Stenberg, 2013.

Sammanfattning

Räddningstjänsten är en svensk institution med ett sedan gammalt väl inarbetat gott rykte, eller på modern svensk ekonomistiska; ”varumärke”. Samtidigt har förutsättningarna för att bedriva räddningstjänst förändrats liksom organisationerna i sig där många valt att gå samman i kommunalförbund för att vinna stordriftsfördelar. Att gå från att vara en traditionell brandkår till att bli ett förbund, det vill säga en koncern i räddningsbranschen har och är för många förbund en tuff resa med nya krav, nya frågor, nya förutsättningar och väldigt få färdiga svar - så hur gör man? Olika räddningsförbund har tacklat dessa utmaningar mycket olika. En tidigare studie *”Effektivitet, säkerhet och pengar – Att hantera skilda effektivitetsperspektiv i räddningstjänsten”* visar utifrån två olika förbund vilka utmaningar man ställs inför. Denna studie fokuserar på att visa hur ett förbund valt att hantera utmaningarna.

Syftet med den här studien var att utifrån ett konkret exempel, Södertörns brandförsvärsförbund, beskriva och föreslå hur räddningstjänstförbund kan hantera skilda effektivitetsperspektiv och olika sätt att organisera för att uppnå sina mål.

Studien har genomförts med kvalitativa etnografiskt inspirerade metoder och induktiv analys av återkommande teman som därefter kopplats till en referensram av teorier och modeller om effektivitet och legitimitet och strategiska processer för handlingsutrymme/manöverförmåga. Återkommande teman har gällt helhetssyn, utvecklingsinriktning, samverkan, marknads-kommunikation och konsekvent agerande.

Resultaten av studien visar att temana tillsammans och med hjälp av varandra utgör en väv eller en interaktiv strategisk modell där olika delar förutsätter varandra för att uppnå förbundets vision. Det kan identifieras som Södertörns brandförsvärsförbunds strategiska modell för utveckling:

Verksamheten ses som en helhet där förebyggande och efterarbete är en del av processen där man arbetar efter principen ”all inclusive” till kommunerna och med kontakter och utveckling på flera olika nivåer. De anställda förutsätts arbeta med allt, såväl brandskydd som utryckning och flexibelt verka i olika sammanhang i förbundet. Man är inte verksam för sina kommuner utan med dem och en konsekvens av det är att samma mångfald som genomsyrar förbundets kommuner också ska motsvaras i personalens sammansättning och kunskaper för att man ska kunna utföra uppdrag på ett bra sätt. Kontakterna med de ingående kommunerna designas och utvecklas till att ständigt bygga på flera relationer på olika nivåer där tillit och relationer är grunden för gemensam och egen marknadskommunikation och utveckling av verksamheten. Det kan ses som en form av inter-sourcing där utbyten mellan förbundet och dess kommuner på alla nivåer också genererar helt nya tjänster eller helt nytt innehåll i tjänster för de medverkande aktörerna, vilket ger en innovationsdimension till såväl förbundets som kommunernas utveckling. Förbundets verksamhet har ett tydligt stöd för den strategiska modellen i konsekvent utbildning, personalpolicy och rekrytering. På kort sikt innehåller förbundets strategiska modell dock inte så mycket aktiviteter för intern förankring eller identitetsskapande som efterfrågas från fackligt håll. Förbundets strategiska modell baseras i stor omfattning på systemtänkande: Helhet, överblick, och överensstämmelse mellan olika

nivåer framhävs. Det pekar mot systemeffektivitet med fokus på output som kostnadseffektivitet och synergi. Samtidigt finns en tydlig värdegrund i hur output ska uppnås utifrån helhetsperspektiv och tydliga ställningstaganden för förebyggande arbete baserat på etnisk mångfald och jämställdhet samt om hur samhället fungerar och tryggheten ska utvecklas. Det pekar mot missionseffektivitet baserad på ideologi och gemensamma värderingar. Därmed kan den strategiska plattformen sägas ha en stark betoning av, och möjlig övervikt mot extern legitimitet. Utökad intern marknadsföring respektive förankring av vad förbundet är, varför man är så och vad arbetet i grund och botten handlar om, kan innebära en förbättringspotential för den interna legitimiteten. Det kan ses som en viktig intern ledningsuppdrag som kan komplettera förbundets strategiska modell.

Vad som kan ses som speciellt är det konsekventa genomförandet av den strategiska modellen, vars aktiviteter egentligen kan ses som traditionella företagsekonomiska aktiviteter, men här ses som delvis nya eller ovanliga för räddningstjänstförbund. Dit hör exempelvis betoningen av varumärkesbyggandet, offensiv marknadskommunikationen, interprenörskap samt integration och samverkan som strategi.

Slutsatsen är därmed att räddningstjänstförbund kan arbeta med systematisk utveckling av effektivitet och organisering genom konsekvent användande av strategiska modeller vars strategier stöttar och stärker varandra i syfte att nå uppsatta mål. Den strategiska plattformen och processen för detta behöver omfatta både extern och intern legitimitet och för att åstadkomma det behöver flera olika effektivitetsperspektiv identifieras och tillgodoses för såväl externa som interna målgrupper. Kunskapsstöd som räddningstjänstförbund kan dra nytta av kan hämtas från företagsekonomiska perspektiv på offentlig och politisk organisering.

Slutsatsen är också att räddningstjänstförbund med hjälp av interprenöriella strategiska modeller kan vara organisatoriskt innovativa och utveckla nya verksamhetsformer för att uppfylla LSO, inte bara för sig själva utan i samverkan med de ingående kommunerna och deras övriga verksamheter. Förslag till fortsatt forskning gäller samverkansformer, organisatorisk innovation och socialt entreprenörskap.

Avslutningsvis ges förslag till systematisk strategisk utveckling för räddningstjänstförbund i största allmänhet. De centrala byggstenarna omfattar vart man vill och varför, hur det ska gå till, vem som ska göra vad och för vem. Slutligen betonas integration, konsekvent planering och genomförande samt överensstämmelse mellan olika strategiska inslag.

Innehåll

1.	Inledning.....	7
2.	Bakgrund	7
2.1	Vetenskaplig problematisering.....	9
3.	Syfte.....	10
4.	Metoder – Etnografi, quick and dirty	11
5.	Referensram	12
5.1	Organisering av räddningstjänst i internationell forskning	13
5.2	Effektivitet	14
5.3	Legitimitet	15
6.	Välkommen till Södertörns brandförsvarsförbund!	18
7.	Induktiv analys.....	23
7.1	Teman.....	23
7.1.1	Att se till helheten	23
7.1.2	Många, breda och djupa kontaktytor.....	24
7.1.3	Ett utvecklingsinriktat förhållningssätt.....	25
7.1.4	Aktiv marknadskommunikation externt och internt.....	27
7.1.5	Konsekvent agerande, överensstämmelse, kunskapsstöd.....	28
7.2	En strategisk modell för utveckling	28
8.	Analys utifrån effektivitetsargument och legitimitetsanspråk.....	30
8.1	Analys av Södertörns brandförsvarsförbund.....	31
8.1.1	Extern legitimitet grundad i system- och missionseffektivitet.....	31
8.1.2	Intern legitimitet grundad i insats- och Human Resource Effektivitet.....	32
9.	Slutsats – Södertörns brandförsvarsförbunds strategiska modell	33
9.1	Avslutande sammanfattning och diskussion – Södertörns brandförsvarsförbund.....	34
10.	Systematisk strategisk utveckling av räddningstjänstförbund	35
10.1	Vad är förbundets uppdrag, vision och mål?	36
10.2	Varför då?.....	37
10.3	Hur ska vi komma dit vi vill?	38
10.4	Vem ska göra jobbet?	39
10.5	För vem?	39
10.6	Integration, konsekvens, överensstämmelse.....	40
11.	Fortsatt forskning och utveckling	41
12.	Referenser	42

Förord och tack

I kvalitativa studier är forskarens egna referensramar i form erfarenheter och så kallad förförståelse viktig. I det här fallet är den mycket personlig. Min far var brandman i Tumba brandkår som idag ingår i Södertörns brandförsvarsförbund som Botkyrka brandstation. Jag försöker erinra mig vad han berättade om sitt jobb, sina arbetskamrater och stationen men jag minns inte så mycket. Den enda slutsatsen jag kan dra är att det var en annan värld. Inte bara räddningstjänsten har förändrats utan hela samhället, och Botkyrka är ett mycket bra exempel på hur samhällets förändring också driver fram krav på förändringar av hur det samhället ska skyddas, av vem, för vem, från vad och vem.

Under hösten 2012 har jag haft förmånen att genomföra en studie vid Södertörns brandförsvarsförbund där man tagit konsekvenserna av samhällets förändring och förändrade behov, både vad gäller hur samhället ska skyddas från olyckor och vem som ska göra det.

I intervjuer, korridorssamtal och vid fikabordet samt i text och e-post har jag bit för bit fått del av en gemensam viljeinriktning och en tydlig och konsekvent utvecklingsstrategi byggd på att skapa trygghet genom att förebygga olyckor via omfattande och mångsidig samverkan med förbundets kommuner och andra aktörer. Jag hoppas att jag har lyckats göra den rättvisa.

Ett stort tack till brandchef Lars-Göran ”Uddas” Uddholm, produktionschef Anders Edstam, ekonomichef Lena Larsen, informatör Lovisa Wihk, personalchef Hannele Holmsten, produktionsledare Leif Jonsson, insatsledare Patrick Johansson, företrädare för Kommunal Christer Flodfält och deltidsbrandman Helge Skärlén för att ni tog er tid att försöka få mig att begripa.

Tack också till jurist Froukje Bouius, insatsledare Lina Holgersson, analyschef Max Ekberg, receptionist Anne-Maria Hellman, säkerhetsstrateg i Salems kommun Tommy Norberg och många andra för intresse, kommentarer och förslag, förklaringar och att ni visat mig till rätta både angående insatsorganisationens mysterier och var kaffekopparna står.

Oxelösund 24 februari 2013

Rebecca Stenberg

1. Inledning

”När man berättar att man kommer från Södertörn gör hälften en grimas och hälften börjar le...”

Hur övertygar man politiker om att man är som mest effektiv när ingenting händer? Hur hävdar man att frånvaro av behov av ens tjänster är målet och kostnadseffektivt? Hur övertygar man anställda om att kärnverksamheten inte är den respons de en gång valde arbetet för, utan det förebyggande arbetet som gör att man får göra mindre av det man tog arbetet för? Det är några dilemman av många som Sveriges räddningstjänster har att hantera.

Räddningstjänsten, eller i folkmun ”brandkåren” är en svensk institution med ett sedan gammalt väl inarbetat gott rykte, eller på modern svensk Ekonomiska: varumärke. Samtidigt har förutsättningarna för att bedriva räddningstjänst förändrats våldsamt liksom organisationerna i sig. På samma gång som lagen om skydd mot olyckor¹ ställer tydliga krav på att tillhandahålla trygghet och respons har löner och omkostnader stigit och kommuner blivit alltmer kostnadsmedvetna och inriktade på kostnadseffektiva resultat². Detta har lett till att allt fler räddningstjänster idag slagits samman till kommunalförbund för att vinna skalfördelar. Att gå från att vara en traditionell brandkår till att bli en koncern i räddningsbranschen har och är för många förbund en tuff resa med nya krav, nya frågor och nya förutsättningar med väldigt få färdiga svar - så hur gör man?

Det har varit mitt uppdrag under hösten 2012 att försöka sätta ord på hur man mött och fortsättningsvis möter dessa utmaningar i Södertörns brandförsvarsförbund. Södertörn skiljer sig från andra förbund och har rykte om sig att vara ett rebelliskt förbund som gör saker på sitt eget sätt. Den uppfattningen om SSBFF finns både hos anställda i Södertörn och i andra förbund jag varit i kontakt med. Visserligen har förbundet stämts för diskriminering när man ändrade hela rekryteringsarbetet för att få det att stämma med det omgivande samhället, men man har ordning på ekonomin, sina politikernas förtroende och många på olika håll i organisationen uttrycker stolthet över sitt förbund. Vad är det som är så speciellt med Södertörn?

2. Bakgrund

Förutsättningarna för att bedriva en effektiv räddningstjänst förändras och kostnadseffektivitet poängteras allt hårdare, både i Sverige och internationellt³. I dagsläget är det många räddnings-tjänsters erfarenhet att resurserna inte ökar utan att man för att behålla de resurser man har måste få ut mer av varje krona i verksamhet. Det är också ett troligt scenario att denna trend fortsätter och att man på sikt behöver producera lika mycket, men med mindre resurser⁴.

¹ Lag (2003:778) om skydd mot olyckor.

² Pierre, J. (2011). Cost-efficiency and public interest in inter-local partnerships. *Urban research & Practice*. Vol. 4:1, 13-22.

³ Pierre, 2011.

⁴ Pierre, 2011.

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

I strävan efter kostnadseffektivisering sker därmed omfattande förändringar inom och av många räddningstjänster, t.ex. ombildning till räddningstjänstförbund som står för mer än en tredjedel av de svenska kommunalförbunden. Kommunalförbund är en av flera möjliga ledningsstrukturer men väljs ofta i fråga om räddningstjänst eftersom strukturen förefaller vara mer beslutsmässig och ha kortare beslutsvägar än andras strukturer⁵. Ett räddningstjänstförbund innebär att flera räddningstjänster gått samman kring gemensam administration och ledning i en koncernliknande struktur som styrs av ett fullmäktige⁶ eller en direktion med en ordförande. Direktionen består av representanter för de ingående kommunernas politiska ledning samt ibland, men inte nödvändigtvis facklig representation⁷. Andra som räddningschef kan vara föredragande och ha närvarorätt men ingår inte i direktionen och dess beslut.

På många håll har man, liksom inom svensk offentlig sektor i övrigt, låtit sig inspireras av industriella produktionsekonomiska styrmodeller hämtade från industrin⁸ i strävan efter effektivitet. Centralt blir då att minska överkapacitet och att standardisera verksamheten så långt det går⁹. Här kan man säga att det förra har gjorts genom att ifrågasätta det senare, det vill säga - man har börjat frångå den standardiserade arbetsstyrkemodellen baserad på funktionsuppdelning 1+4 för rökdykning för andra organisationsmodeller. På flera håll har man börjat utveckla nya och mer flexibla arbetsformer och strukturer som bygger på förstainsatspersoner (FIP) där ett befäl eller en brandman åker i förväg till en insats, eller tar med brandfordon hem och åker direkt till insatsen i stället för att först åka till stationen. En annan variant är att en mindre styrka inleder insatsen men kallar på fler efter behov. Andra sätt har gällt att i vissa fall och på vissa håll inte självklart sätta in vikarier vid sjukdom. Man har också börjat överskrida gränsdragningar inom verksamheten som att integrera arbetsinnehållet i tjänster till att både omfatta förebyggande arbete och räddningsinsats samt att ge ledande personal mer administrativt ansvar. Även gränserna mellan räddningstjänst och andra verksamheter har börjat överskridas. Räddningstjänstpersonal åker exempelvis på IVPA-larm¹⁰ och samverkar också allt mer med aktörer utanför det traditionella räddningssystemet som t.ex. i FIP/IVPR-avtal¹¹ där exempelvis väktare eller hemtjänst larmas

⁵ Gossas, M. (2006). *Kommunal samverkan och statlig nätverksstyrning*. Institutet för framtidsstudier.

⁶ Mindre vanligt.

⁷ Rosén, T. & Wiksell, S. (2006). *Kommunalförbund och gemensamma nämnder*. Sveriges Kommuner och Landsting. Fi2006:04/2006/15.

Gossas, 2006.

Hilborn, I. & Riberdahl, C. (2000). *Kommunala samverkansformer*. Svenska Kommunförbundet. SOU 2007:72. Kommunal kompetens i utveckling. Betänkande. ISBN 978-91-38-22808-1.

⁸ Hood, C. (1991). A Public Management for all Seasons? *Public Administration*. Vol. 69 (1). Pp. 3-19. Pierre, 2011.

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

⁹ Womack, J.P. & Jones, D.T. (1996). *Lean Thinking*. Simon & Schuster Ltd: London.

¹⁰ Enligt avtal åka också på sjukvårdslarm i väntan på ambulans.

¹¹ Förstainsatsperson (FIP). I väntan på räddningstjänst (IVPR).

på räddningstjänstlarm¹². De får en kortare utbildning av räddningstjänsten och har viss utrustning till sitt förfogande. Det kan också gälla att hjälpa hemtjänsten med tunga lyft. I vissa landsbygds-län och kommuner har samverkan, flexibel insatsstyrka och FIP blivit allt mer nödvändiga för att kunna tillhandahålla trygghet för invånarna¹³.

Att bedriva räddningstjänst i kommunalförbund i stället för i enskilda verksamheter, förändrar därmed förutsättningarna för organisering och ledning på en mängd sätt. Förutom att påverka möjligheten att effektivisera de resurser man förfogar över påverkas verksamhetens förutsättningar på ett sätt som kan liknas med skillnaderna mellan att organisera och leda en mindre organisation med en hel del informella inslag till att organisera och leda en koncern, där formaliseringsgraden med nödvändighet blir betydligt högre. Frågor om information, kommunikation, inflytande och utveckling ändrar karaktär.

Inom kommunalförbund finns inte heller några självklara sätt att hantera partssamverkan eller politiskt inflytande, utan dessa måste skapas¹⁴. Från fackligt håll har skarp kritik inte helt oväntat riktats mot att sakna representation i direktionen där så varit fallet. Förbund där vikarier inte satts in vid sjukdom i samma utsträckning som tidigare eller där man frångår den standardiserade arbetsstyrkan för rökdykning på olika sätt kritiseras också. Det finns en oro för att man ska vara för få för insatsens behov eller att man på grund av undertalighet ska utsätta sig för oacceptabla risker man annars inte skulle göra. Viss undran och i några fall missnöje finns också med yrkets förändring från hantverksmässig respons på larm till standardisering och att arbetet allt mer också omfattar förebyggande arbete och samverkansinsatser.

2.1 Vetenskaplig problematisering

Forskning om räddningstjänst är företrädesvis inriktad på insats, exempelvis hur resurser kan optimeras¹⁵ och kommunikation effektiviseras under insatser och företrädesvis större insatser av typen crisis management¹⁶. En del nationella studier omfattar förslag till kostnadseffektivisering eller att identifiera vad som är kostnadseffektivt¹⁷ och ytterligare några

¹²Stenberg, R, Andersson Granberg, T & Blondin, M. (2010). Förstainsatsaktörer – Vad är det egentligen? Pilotprojekt för forskning om förstainsatsaktörer (FIA) – forskningsperspektiv och praktiker. *CARER Rapport 2010:1*, Linköping University Electronic Press, Sweden.

¹³Andersson Granberg, T., Stenberg, R., Bång, M. & Johansson, L.F. m.fl. (2010). Trygghetsskapande åtgärder för landsbygden. *CARER Rapport 2012:2*, Linköping University Electronic Press, Sweden.

¹⁴Falkenby, J. och Gossas, M. (2006). *Kommunal samverkan och demokrati*. Dnr Fi2006:04/2006/5.

¹⁵Dahlgren, A., Harrie, L. & Axelsson, A. (2009). Planning Resque Services with Non-Stationary Resque Units. *FireTechnology*. Vol. 45, pp239.255.

Andersson Granberg, T. & Gustafsson, A. (2010) Lokalisering av räddningstjänstresurser i Östergötland. *CARERrapport 2010:3*, Linköping University Electronic Press, Sweden.

Bram, S. & Vestergren, S. (2012). *Emergency Response Systems: Concepts, features, evaluation and design*. Linköping: Linköping University Electronic Press.

¹⁶Pilemalm, S., Stenberg, R., Anderson Granberg, T., and Axelsson A. (2012). *Emergency response in rural areas - how new ways of organizing and supporting first responders can apply to crisis management*, Proceedings of the 2012 Information Systems for Crisis Response and Management (ISCRAM) conference, Vancouver, CA.

¹⁷Sund, B. (2006). *Sambruk av samhällets jour och beredskapsprocesser är lönsamt!* Räddningsverket: Karlstad.

gäller samverkan mellan olika s.k. blåljusorganisationer, t.ex. Berlin och Carlström¹⁸ men få studier såväl nationellt som internationellt, fokuserar på själva organisationen av räddningstjänsten som organisation. Ännu färre fokuserar på kostnadseffektiviseringar och organisationsförändringar inom räddningstjänst utifrån organisationsperspektiv. Detta trots att räddningstjänstorganisationer omfattar en tämligen egenartad offentlig organisationsform som borde väcka intresse inom forskarvärlden:

”En inbyggd problematik i alla räddningstjänstorganisationer är att de består av två organisationer som lever i symbios. Det finns en förvaltningsorganisation som lever det dagliga livet, och sedan finns det en operativ organisation som agerar vid räddningsinsatser.”¹⁹.

Med reservation för att organisationsstudier faktiskt kan ligga under en mängd olika rubriker har det gått att finna ytterst få publicerade artiklar på områdena strategi/struktur/styrning som gäller räddningstjänstens vardagsverksamhet.

En tidigare studie av Stenberg et.al.²⁰ visar hur själva motivet för kommunalförbund, dvs. ambitionen att resurseffektivisera i enlighet med produktionsekonomiska modeller för effektivisering och de minskade möjligheterna till partsinflytande på effektivitet i termer av säker arbetsmiljö har utvecklats till föreställningar om två motsatta och konkurrerande perspektiv på effektivitet. Dels effektivitet som *Lean produktion* där överkapacitet tas bort och dels effektivitet som säker produktion där överkapacitet är en förutsättning. Studien indikerar dock att denna motsättning är möjlig att komma runt, att den till vissa delar är fiktiv och att det går att hantera effektivitet på andra sätt. Det är utgångspunkten för denna studie som fokuserar på hur olika effektivitetsperspektiv och därmed olika förhållningssätt, strategier och sätt att organisera verksamheten kan användas och hanteras för att uppnå gemensam och hållbar utveckling.

Denna studie finansieras av Myndigheten för samhällsskydd och beredskap.

3. Syfte

Syftet med den här studien var att utifrån ett konkret exempel beskriva och föreslå hur räddningstjänstförbund kan hantera skilda effektivitetsperspektiv och olika sätt att organisera för att uppnå sina mål.

Det innebär översiktligt att studien först beskriver hur en utvald räddningstjänst, Södertörns brandförsvarsförbund, arbetar med effektivitets- och organisationsfrågor. Dessa analyseras därefter utifrån relevant forskning och teoretiska perspektiv till mer generaliserbara resultat som i sin tur läggs till grund för förslag till arbetssätt.

¹⁸Berlin, J. & Carlström, E. (2011). Why is collaboration minimised at the accident scene?: A critical study of a hidden phenomenon. *Disaster Prevention and Management*, 20(2), 159-171.

¹⁹Brandkåren Attunda och Södertörns brandförsvarsförbund (2012). *Insatsledningssystem – en ledningsmodell för framtidens behov.*

²⁰Stenberg et.al. 2012.

4. Metoder – Etnografi, quick and dirty

“Tro aldrig en studie som följde undersökningsplanen” (eftersom den inte förmått anpassa sig till det unika undersökta fallet) skriver Evert Gummesson²¹. I det här fallet vändes tågordningen omedelbart upp och ner. Planen att genomföra ett fåtal intervjuer och däremellan kunna sitta lite anonymt i ett hörn och läsa litteratur ett par dagar i veckan vid Södertörns brandförsvarsförbunds ledningscentral föll per omgående eftersom det fanns så många att prata med om mycket relevanta aspekter för studien och långt bortom den. Faktiskt har få dagar följt planeringen. I stället för en kvalitativ intervjustudie har det blivit en betydligt rikare etnografiskt inspirerad studie²² baserad på både intervjuer, informella samtal, fikarumsamtal, observationer, dokument och upplevelser i olika kombinationer som analyserats induktivt och hermeneutiskt²³ för att upptäcka mönster²⁴.

Utifrån syftet har studien ett tydligt ledningsperspektiv, en kvalitativ ansats samt en induktiv fallstudiedesign²⁵. Södertörns brandförsvarsförbund valdes ut för fallstudien utifrån ett teoretiskt urval av ett fall som väl belyser den studerade frågeställningen²⁶. Ansatsen innebär att fokus legat på att förstå hur och varför Södertörn styrs, organiseras och verksamheten bedrivs på just det sättet som sker och vad det får för konsekvenser så som det förstås av aktörerna. Det innebär också att det inte finns någon ambition att göra en fullständigt objektiv framställning, utan så sakligt och transparent som möjlig presentera Södertörns brandförsvarsförbund ur olika perspektiv men med tonvikt på ledningsperspektiv. Sex intervjuer²⁷ har genomförts, två med räddningschefen, en med economichefen, en med produktionsledare för räddningscentralen Stockholms län, en med företrädare för fackförbundet Kommunal samt ytterligare en med en insatsledare. Därutöver har intervjuliknande och mer informella samtal förts med många i ledningsgruppen men också flera insatsledare, brandpersonal både heltid och deltid, i korridoren, i fikarummet, vid maten i samband med telefonsamtal. Dokumentstudier har gjorts av ett flertal interndokument från årsredovisning till utbildningsdokumentation till två hela årgångar av personaltidningen Priotvåan. Observationer har skett mer eller mindre hela tiden och diskuterats direkt med personalen. Mina egna upplevelser har förts ner i dagbok men också reflekterats över tillsammans med personal. Det har t.ex. gällt vardagsnära frågor som uniform och klädsel för olika sammanhang men också räddningstjänstens roll i samhället och jämförelser med andra räddningstjänstförbund jag haft kontakt med.

Data har analyserats i flera steg. Först har en induktiv analys genomförts som identifierat återkommande mönster i den empiriska framställningen. De har därefter analyserats vidare

²¹ Gummesson, E. (1991). *Qualitative Methods in Management Research*. Newbury Park. Sage Publications.

²² Geertz, C. (1973). *The Interpretation of Cultures*. New York: Basic Books.

²³ Ödman, P.-J. (2001). *Tolkning, förståelse, vetande. Hermeneutik i teori och praktik*. Norstedts.

²⁴ Stenberg, R. (1999). *Organisationslogik i samverkan - Konsten att organisera samverkan i en imaginär organisation av offentliga aktörer*. Doktorsavhandling. Psykologiska institutionen. Stockholms universitet.

²⁵ Alvesson, M. & Skoldberg, K. (1994). *Tolkning och reflektion*. Studentlitteratur.

²⁶ Patton, M. Q. (1990). (2nd ed.). *Qualitative Evaluation and Research Methods*. Sage Publications.

²⁷ Alvesson, M. (2010). *Intervjuer – Genomförande, tolkning och reflexivitet*. Libers.

med hjälp av annan forskning och teorier till en tydligt urskiljbara strategisk modell som analyseras utifrån studiens referensram och leder fram till att första delen av syftet besvaras. Slutsatserna från Södertörns brandförsvarsförbund har slutligen använts för att uppnå syftets normativa del: Konkreta förslag till hur man kan arbeta med effektivitet och organisering. För den sista delen har en dramatistisk modell: Burkes pentad²⁸ används för att urskilja centrala och analytiskt generaliserbara teman och deras relationer²⁹ samt för att underlätta framställningen.

En avvikelse från inledande ambitioner är att företrädare för de centrala parterna som Sveriges kommuner och landsting och för kommunalförbunden, PACTA inte gått att nå för kommentarer eller synpunkter varvid inte heller centrala företrädare för de fackliga organisationerna kontaktats. Det hade varit intressant att få nyanserade perspektiv med överblick. Symptomatiskt nog är den angivna orsaken tidsbrist. Utvecklingen av räddningstjänstförbunden har drivit fram en mängd nya frågeställningar och problem att hantera, såväl från arbetsgivarhåll som fackligt.

Studiens kvalitet bör bedömas efter kvalitativa kriterier som relevans och giltighet för den studerade organisationen samt metoders och teoriernas giltighet för ändamålet. De intervjuade har haft möjlighet att korrigera och kommentera studien vilket också skett till min glädje och tacksamhet. Studiens omfång gör att den omöjligt kan göra anspråk på att generalisera resultaten till att vara giltiga när som helst och överallt, inte ens inom Södertörns brandförsvarsförbund. Däremot hävdas att den äger en analytisk generaliserbarhet hänförlig till omfattande teoretiskt stöd och relevans. Även om svaren kommer att se annorlunda ut någon annanstans har frågeställningarna, problematiseringen samt analytiska resonemang relevans för fenomenet var och hur det än manifesteras.

5. Referensram

I en induktiv studie är utgångspunkten att tämligen förutsättningslöst studera sitt fenomen, så småningom jämföra med relevanta teorier och gärna göra egna teoretiserbara och generaliserbara slutledningar³⁰. Här har dock en viktig utgångspunkt varit egna tidigare studier av effektivitetsfrågor i räddningstjänstförbund³¹ och ambitionen att ”ta tempen” på området internationellt. För fallstudiens del har det varit viktigt att göra tydliga teoretiska kopplingar i analysen till teoretiska perspektiv och modeller samt annan forskning för att kunna göra teoretiska generaliseringar och utifrån dessa konkreta förslag.

²⁸ Burke, K. (1945). *A grammar of motives*. New York: Prentice-Hall.

²⁹ Eriksson, S. (2012). *Riskparadoxen i Alpinbranschen - Att marknadsföra spänning och begränsa risk på samma gång*. Examensarbete i företagsekonomi. Linköpings Universitet.

³⁰ Ahrne, G. & Svensson, R. (Red.) (2011). *Handbok i kvalitativa metoder*. Malmö: Libers.

³¹ Stenberg et.al. 2012.

Referensramen omfattar därför först en kort beskrivning av hur räddningstjänst avspeglas i forskning med avseende på organisering. Därefter presenteras och diskuteras några teoretiska områden som är centrala för förståelsen av studiens resultat. Dessa gäller effektivitet, legitimitet och strategiska processer. Övriga teoretiska kopplingar, modeller och forskningsresultat som studien relateras till presenteras där de används i analysen.

5.1 Organisering av räddningstjänst i internationell forskning

Kostnadseffektiviseringar och organisationsförändringar inom räddningstjänst beskrivs i förvånansvärt liten omfattning utifrån organisationsperspektiv, vare sig nationellt eller internationellt. Den sparsamma forskning som finns inriktas till större delen mot hur exempelvis resurser kan optimeras³² och hur kommunikation kan effektiviseras under insatser³³, företrädesvis större insatser av typen crisis management vid katastrofer^{34, 35}. En del nationella studier riktas mot förslag till kostnadseffektivisering eller att identifiera vad som är kostnadseffektivt där exempelvis organisering av FIP samt nya aktörers medverkan i respons diskuteras^{36, 37}.

Organisering och konflikterande effektivitetsperspektiv diskuteras i en tidigare studie utifrån produktionsekonomiska perspektiv³⁸. Där diskuteras hur konflikterna mellan effektivitetsideal för kostnadseffektivitet och för säkerhet kan förstås utifrån motsättningarna mellan *Lean produktion*³⁹, där resursslöseri ska undvikas till varje pris, och organisering inom *High Reliability Organizations (HRO)*⁴⁰ där redundans ses som en förutsättning för säkerhet. Idealerna inom *Lean produktion* har via paradigm som *New Public Management* spridits till stora delar av den offentliga sektorn⁴¹, medan räddningstjänst traditionellt kan ses som en ganska typisk HRO-organisation med stort fokus på säkerhet och risk.

³²Jaldell, H. (2004). Tidsfaktorns betydelse vid räddningsinsatser - En uppdatering av en samhällsekonomisk studie. *Räddningsverkets Fou-rapportserie*.

³³Shraagen, J. M., Huis'ntVeld, M. and de Koning, L. (2010). Information Sharing During Crisis Management in Hierarchical vs. Network Teams. *Journal of Contingences and Crisis Management*, 8, 2, 117-127.

³⁴Himberger, D., Sulek, D. & Krill, Jr. S. (2007). When There Is No Cavalry. In Kleiner, A. and Delurey, M. (Eds.) *The Megacommunity Way - Mastering Dynamic Challenges with Cross-Boundary Leadership*. Booz Allen Hamilton. Gage Publ.

³⁵Tierney, K., Beve, C. and Kuligowski, E. (2006). Metaphors Matter: Disaster Myths, Media Frames and their Consequences in Hurricane Katrina. *Annals of American Academy of Political and Social Science*, 604, SAGE Publications.

³⁶Sund, B. (2006). *Sambruk av samhällets jour och beredskapsprocesser är lönsamt!* Räddningsverket: Karlstad.

³⁷Stenberg, et.al. 2010.

³⁸Stenberg, et.al. 2012.

³⁹Reichhart A. & Holweg M. (2007). Lean distribution: concepts, contributions, conflicts. *International Journal of Production Research*. Vol:45. No 16. Pp. 3699 -3722.

⁴⁰Roberts, K.H. (1990). Some Characteristics of One Type of High Reliability Organization. *Organization Science*. Vol. 1 (2). Pp 160-176.

⁴¹Hood 1991.

I övrigt får man vända sig till studier som mer generellt gäller offentlig sektor⁴² eller integration med offentlig sektor⁴³. Här uppstår dock problemet med att räddningstjänsten kan sägas vara dualistisk – två organisationer för olika ändamål i ett, både en förvaltande organisation och en insatsorganisation.

5.2 Effektivitet

Effektivitet är en teoretisk utgångspunkt för den här studien. I en tidigare studie av Stenberg m. fl.⁴⁴ återfanns inte mindre än nio olika tänkbara perspektiv på effektivitet som reducerades ner till fyra breda inriktningar med olika inriktningsmål enligt följande:

- *Insatseffektivitet* fokuserar på input. Både volym och typ av insatta resurser och hur de appliceras. Fokus ligger på detaljer, att saker görs på rätt sätt och i enlighet med lagar och regler. Typiska nyckeltal gäller insatstider, kostnader per enhet och rätt kapacitet. Kostnadseffektivitet och strategier som *Lean*, *Agile* eller *Leagile Produktion*⁴⁵ är centrala.
- *Systemeffektivitet* inriktas mot att helheten och sammanhanget ska fungera väl. Det kan gälla system och integration för att hela insatsen och hela organisationen ska fungera smidigt och i enlighet med uppgiften eller målet. Nyckeltal baseras ofta på output i förhållande till input. Också här är produktionssystem som *Lean* och *Agile* samt system för kommunikation och ekonomi centrala, liksom inflödes- och distributionsstrategier som *Supply Chain Management*⁴⁶.
- *Human Resource Effektivitet* utgår från den enskilda personen och den inre upplevelsen. Typiskt fokus är upplevd arbetsmiljö, hälsa, motivation, personlig utveckling, initiativ, ledarskap och trygghet.
- *Missionseffektivitet* tar fasta på gemensamma frågor om värde, normer och ideal. Demokrati, jämlikhet och jämställdhet, kultur, legitimitet, gemensamma värderingar, mål och värdegrund samt institutionella värden är här centrala.

En modell över inriktningarna kan positioneras i två dimensioner eftersom de antingen fokuserar på helheter eller detaljer, respektive yttre/objektiva eller inre/värdebaserade

⁴² Lidström, A. (2009). Socialt kapital i norra Sverige [Social Capital in North of Sweden]. In Holmberg, S. och Weibull, L. (Eds.). Det nya Sverige [The New Sweden]. SOM-Report 41. Gothenburg University.

Forssell, A. & Jansson, D. (1996). The Logic of Organizational Transformation: on the Conversion of Non-Business Organizations. In Czarniawska, B. (Red.) & Sevón, G. (1996). *Translating Organizational Change*. Berlin: De Gruyter.

⁴³ Werner, D., Wright, K., Thomas, M. & Edgar, M. (2005) An Innovation in Partnership among First Responders and Public Health: Bridging the Gap, Public Health Reports, 120, 64-68.

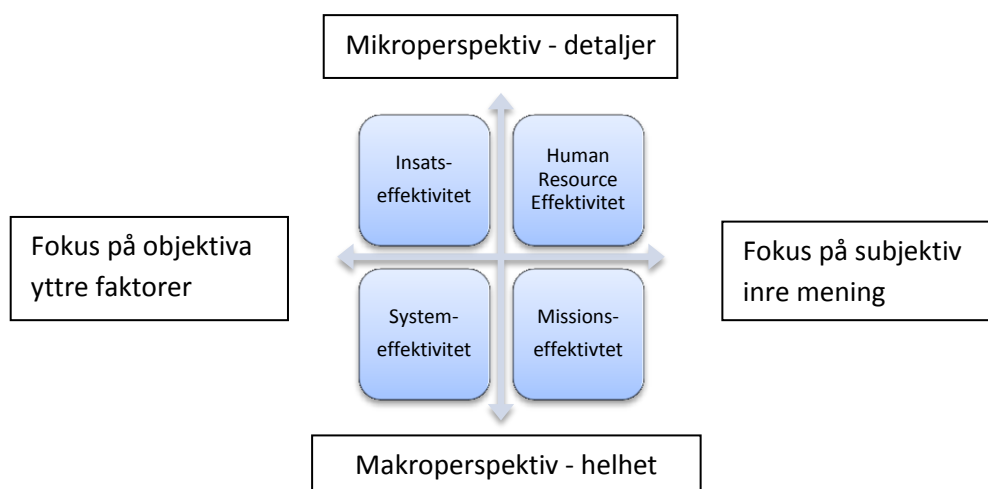
⁴⁴ Stenberg, et. al. 2012.

⁴⁵ Womack & Jones 1996.

Towill, D. & Christopher, M. (2002). The Supply Chain Strategy Conundrum: To be Lean or Agile or To be Lean And Agile? In *International Journal of Logistics: Research and Application*, Vol. 5, No. 3, pp. 299-309.

⁴⁶ Pettit, S. & Beresford, A. (2009). Critical success factors in the context of humanitarian aid supply chains. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*. Vol39, No 6, pp 450-468.

faktorer⁴⁷ enligt nedan.



Figur 1. Effektivitetsperspektiv baserad på Stenberg, et.al. 2012 och Sköldberg 1990.

Den tidigare studien visade att såväl brandmän som ledning fokuserade i mycket hög utsträckning på insatseffektivitet, Human Resource effektivitet och detaljer. I den här studien används modellen för att analysera hur man tänker och agerar kring effektivitet i Södertörns brandförsvärsförbund. Det i sin tur kopplas till legitimitet och hur den strategiska ledningen därigenom skapar sig handlingsutrymme eller *manöverförmåga*⁴⁸, både inom sin egen organisation och till organisationens omvärld och marknad⁴⁹.

5.3 Legitimitet

Nästa centrala teoribildning gäller legitimitet och legitimitetens roll för effektivitet och organiserande. En generell definition ges av Suchman nedan:

*“Legitimitet är en generaliserad uppfattning eller värdering att någons aktiviteter är önskvärda, och riktiga eller lämpliga inom ett social konstruerat system av normer, värderingar, trosföreställningar och definitioner.”*⁵⁰

Till skillnad från affärsdrivande företag vars grundförutsättning är att vara vinstdrivande, och vars önskvärdhet och lämplighet till stor del beror på hur framgångsrika resultat de ger, är politiskt drivna förvaltningars uppdrag mer diffusa. Det är viktigt för legitimiteten att vara kostnadseffektiva men också viktigt att vara demokratiska samt följa lagar och regler. Därmed får legitimitet en vidare innebörd. Man kan tala om legitimitet baserad i input, d.v.s. att man gör saker på rätt sätt och har mandat att göra det, och legitimitet baserad i output, d.v.s.

⁴⁷ Modellen hämtad Stenberg, et.al. 2012 samt Sköldberg, K. (1990). Administrationens poetiska logik - Stilar och stilsförändringar i konsten att organisera. Lund: Studentlitteratur.

⁴⁸ Berg, P.O. & Jonsson, C. (1991). *Strategisk ledning på politiska marknader – Opinionsbildning och intern förankring i förvaltningar och folkrörelseorganisationer*. Lund: Studentlitteratur.

⁴⁹ Begreppet marknad känns lite utdaterat men fyller här sin funktion, f.a.

⁵⁰ Suchman, M.C. (1995). Managing Legitimacy: Strategic and Institutional Approaches. *The Academy of Management Review*. Vol. 20, No. 3, p 574. Egen översättn.

framgångsrikt resultat. Traditionellt har legitimitet i input varit viktigast för förvaltningar men exempelvis Pierre⁵¹ pekar på hur New Public Management drivit fram marknadssynsätt där outputbaserad legitimitet utifrån kostnadseffektiva resultat blivit lika viktig som inputbaserad legitimitet. Men för att kunna skapa effektivt resultat som ger outputbaserad legitimitet krävs handlingsutrymme grundat i inputbaserad legitimitet⁵². Berg och Jonsson kallar det, en strategisk plattform med tre delelement: mandat från den egna organisationen, ackreditering och acceptans som legitim aktör på en politisk marknad av andra organisationer och likvärdiga aktörer samt auktorisation från beslutsfattare, medborgare och överordnade aktörer⁵³.



Figur 2. Den strategiska plattformen. Berg & Jonsson 1991, s. 191.

Utifrån den strategiska plattformen utgår vidare två tydliga strategiska processer enligt författarna. Ut mot samhälle, medborgare och beslutsfattare sker en extern process där legitimiteten består i att ta in och tolka omvärldssignaler samt att legitimera sig själv och driva opinion. In mot den egna organisationen sker en motsvarande intern process där det gäller att förstå den interna opinionen och förankra förslag och aktiviteter⁵⁴.



Figur 3. Den strategiska processen. Berg & Jonsson 1991, s. 189.

Författarna tycks utgå från att processen startar med att fånga upp interna frågor och driva dem externt. Det kan gälla i en ideell folkrörelse men inte i en offentligt styrd operativ

⁵¹ Pierre 2011.

⁵² Lindgren, K-O. & Persson, T. (2010). Input and output legitimacy; synergy or trade-off? Empirical evidence from an EU survey. *Journal of European Public Policy*, 17:449-467.

⁵³ Berg & Jonsson 1991, s. 191.

⁵⁴ Berg & Jonsson 1991, s. 189.

verksamhet i koncernform som räddningstjänstförbund. Dels har ett räddningstjänstförbund ett annorlunda uppdrag och styrning från en direktion, dels med verksamheternas historia av att tidigare utgöra kommandokulturer med tydlig top-down styrning⁵⁵. Här hävdas att bägge processerna måste drivas simultant eftersom de förutsätter varandra⁵⁶. Utan tilltro från beslutsfattare kommer man inte att få tillgång till resurser och möjligheter att mobilisera eller utveckla organisationen för att skapa resultat. Utan tilltro till att det sker på rätt och riktigt sätt kommer varken de anställda eller den allmänna opinionen att acceptera sättet på vilket resurserna ska skapas.

Det är som argument för olika typer av legitimitet mot olika målgrupper de olika typerna av effektivitet blir intressanta. Olika aktörer uppfattar olika former av effektivitet som grund för legitimitet. För den interna strategiska processen, gentemot anställda eller medlemmar är legitimitet i första hand baserad på insatseffektivitet och Human Resource effektivitet. Här är det viktigt att lagar och regler följs, att ledarskapet är rättvist och att arbetsmiljökrav följs. Inte oviktigt men i andra hand är systemeffektivitet som måluppfyllelsegrad och synergieffekter eller missionseffektivitet som policy och värdegrund väsentliga.

För den externa strategiska processen är det i viss mån tvärtom. Argument för legitimitet baserade på resultat och output i form av systemeffektivitet som exempelvis kostandseffektiva resultat eller synergi liksom missionseffektivitet i form av exempelvis uppfyllande av policygrundade mål hamnar i förgrunden för beslutsfattare, politiker och väljare, medan argument utifrån insatseffektivitet som korrekt hantering eller Human Resource effektivitet som personlig utveckling hamnar i bakgrunden.

Legitimitet i termer av ackreditering hos andra likvärdiga aktörer kan ske både som extern process och utifrån systemeffektivitet och framgång eller missionseffektivitet och gemensamma värderingar men kan också omfatta en intern legitimitetsprocess baserat på värdering av insatseffektivitet som professionellt kunnande etc.

Som ovan poängterats har också argument för olika typer av effektivitet blivit mer likformiga mellan offentlig sektor och privat näringsliv. Kostnadseffektiviteten får exempelvis allt större betydelse inom offentlig sektor och etiskt och socialt ansvar blir viktigare för företag. I medias rapportering är samtliga inriktningar väl representerade inom olika narrativa stereotyper⁵⁷.

I den här studien är det strategiska processer och en strategisk plattform som ger handlingsutrymme/manöverförmåga och resurser centrala för syftet. De används här för att binda samman analysen av Södertörns bandförsvarsförbund till en helhet som läggs till grund

⁵⁵ Stenberg et.al. 2012.

⁵⁶ Lindgren & Persson 2010.

⁵⁷ Davidson, L. (2008). Tragedy in the Adventure Playground: Media Representations of Mountaineering Accidents in New Zealand. *Leisure Studies*. Vol. 27. No 1.

Faber, M.A. & Mayer, J.D. (2009). Resonance to archetypes in media: There's some accounting for taste. *Journal of Research in Personality*. Vol. 43, pp 307-322.

för förslag till hur man kan arbeta med en systematisk strategisk utveckling för räddningstjänstförbund.

6. Välkommen till Södertörns brandförsvarsförbund!

Södertörns brandförsvarsförbunds ledningscentral i Lindvreten intill E4 söder om Stockholm är nästan urvuxen. Gården och parkeringen är trång liksom kontorshuset och en ombyggnad är planerad. Vid ”Fika med chefen” som är ett generellt möte för alla på stationen en gång i månaden sitter och står personalen nästan på varandra i stabsrummet. Köket och fikarummet är inte heller särskilt stort vilket leder till goda möjligheter för allas möte med alla och uppfattas av flera som mysigt.

Södertörns brandförsvarsförbund bildades 1993 och omfattar idag räddningstjänsterna för tio kommuner⁵⁸ samt samarbetar med Brandkåren Attunda med ytterligare 6 kommuner⁵⁹. Verksamheten i Södertörns brandförsvarsförbund omfattar 560.000 invånare, 550 anställda varav 370 på heltid, 9 heltidsstationer, 3 deltidstationer och 9 brandvårn samt en larm- och ledningscentral, Räddningscentralen Stockholms län, som drivs av Södertörns brandförsvarsförbund i samverkan med Brandkåren Attunda.

Förbundets verksamhet består i att tillgodose räddning, trygghet och skydd samt brand- och skadeförebyggande arbete i de anslutna kommunerna i enlighet med lagen om skydd mot olyckor⁶⁰. Ansvar för krishantering i enlighet med lagen om extraordinära händelser⁶¹ har kommunerna valt att ansvara för själva. Brandchefen beskriver verksamheten som ”*all inclusive*”, dvs. att så mycket som möjligt ska kunna rymmas inom den uppdragsbeskrivning som finns i förbundsordningen⁶². Det klarar man via att vara flexibla i stället för att skapa nya funktioner för nya aktiviteter.

Verksamheten styrs av en förbundsledning bestående av 15 ledamöter från kommunerna och 15 ersättare. Här ingår flera kommunalråd och kommunstyrelseordföranden. Så har det varit sedan förbundets start. ”*Det har blivit en tradition som är viktig för förbundets utveckling*” säger brandchefen som betonar att insatta och kunniga politikernas förtroende är centralt i utvecklingen av bra samarbete med kommunerna och för förbundets egen utveckling. Medvetenheten om förbundspolitikernas betydelse hörs och syns också exempelvis i diskussioner om en gemensam studieresa och vilka som deltagit. Den politiska uppbackningen har också gjort att man haft manöverutrymme för ganska långtgående förändringar.

⁵⁸ Botkyrka, Ekerö, Haninge, Huddinge, Nacka, Nykvarn, Nynäshamn, Salem, Södertälje och Tyresö kommuner

⁵⁹ Järfälla, Sollentuna Upplands-Bro, Upplands Väsby

⁶⁰ Lag (2003:778) om skydd mot olyckor (LSO)

⁶¹ Lag (2006:544) om kommuners och landstings åtgärder inför och vid extraordinära händelser i fredstid.

⁶² Södertörns brandförsvarsförbund. (2007). Uppdragsbeskrivning.

Sådana har exempelvis gällt stora förändringar av organisation och tjänsteinnehåll till mer integrerade tjänster för både förebyggande och insats, mer effektiv användning av arbetstid och förläggning av arbetstid, men också omfattande delegering av planering och beslut. Bland anställda och fackliga organisationer har förändringarna med avseende på rekrytering och internutbildning av nya brandmän tidvis lett till starka protester⁶³. Södertörns brandförsvarsförbund har här valt att gå vid sidan av den obligatoriska SMO-utbildningen⁶⁴ som kritiserats för att urvalet inte speglar samhället gällande t.ex. kvinnor och personer med utländsk bakgrund, samt att den ger en felaktig bild av yrket⁶⁵. Rekryteringen och internutbildningen får dock facklig kritik för att det kan bli svårt för internutbildade att komma rätt i karriärplanering och kompetensutveckling när de inte har SMO-utbildningen i grunden. Man har vidare stämts för diskriminering av en man i samband med en rekrytering. Stämningen ledde till förlikning informerar produktionschef Anders Edstam.

Inom förbundet har man också arbetat hårt med att utveckla verksamhetsstrategier där man provat sig fram men också fått överge strategier som inte fungerat och gjort strategiska omgrupperingar. Vad man enligt brandchefen lärt sig den hårda vägen är att det inte går att sitta och vänta på att man ska få beställningar på uppdrag från kommunerna. Då får man inga. Det gäller att vara med, förstå vad som händer och sker i kommunerna och föreslå tjänster och produkter de har nytta av. Sådan ”proaktivitet”, liksom valet att inte anställa nya personer för att göra nya saker utan ha ett mer flexibelt innehåll i de tjänster som redan finns samt att effektiviseringar är centrala aspekter av den nuvarande strategin. ”*De (kommunerna) kommer inte att betala mer, det går inte att få mer pengar, men vi kan göra mer för de pengar vi har*” säger brandchefen.

En skillnad mot många andra räddningstjänstförbund är att inte bara brandchefen utan också förbundets ekonomichef och ytterligare tjänstemän är närvarande och föredragande vid direktionens möten. Ekonomichef Lena Larsen, ser sin professionella kompetens som viktig för förtroendet. ”*Det är ju en helt annan sak om jag som är ekonom står där och pratar ekonomiska detaljer inom mitt eget kunskapsområde än om en räddningschef ska ta med sig och bemöta specifika ekonomiska frågor*”. Såväl brandchefen och ekonomichefen som andra betonar vikten av breda och mångfacetterade kontaktytor mot kommunerna och att man bör vara flera olika personer och funktioner som står för olika typer av kontakter. Varje kommun har också sina egna två kontaktpersoner i förbundet. De träffar säkerhetsansvariga och andra minst två gånger per år men många gånger betydligt mer än så. Insatsledare Patrick Johansson ger exempel på hur man i en kommun bidragit till en kravhöjning på hur kommunen ser på brandsäkerhet vid nybyggnation genom ett aktivt samarbete på flera nivåer från brandchef till personal på den enskilda brandstationen i kommunen. ”*Det blir lite dyrare att hantera i det*

⁶³ Brandmännens Riksförbund. (2011).[http://www.brandfacket.se/Om-Oss/ARKIV/Centrum-for-rattvisa/hämtad 2012-11-30](http://www.brandfacket.se/Om-Oss/ARKIV/Centrum-for-rattvisa/hämtad%202012-11-30).

⁶⁴ Utbildning i skydd mot olyckor <https://www.msb.se/brandman>

⁶⁵ Wandrell, K. (2011). *SMO måste moderniseras!*

<http://www.brandsakert.se/2011/0912/smo-m%C3%A5ste-moderniseras>. Hämtat 2012-11-30.

korta perspektivet, men i ett längre perspektiv kommer det att betala sig via minskade skador”.

Förbundet är idag organiserat som en funktionsorganisation⁶⁶ i fem nivåer från brandchef till brandmän. Så långt det varit möjligt är ansvarsfördelningen densamma i förvaltningsorganisationen och insatsorganisationen⁶⁷. Beslutsfattande är i stor omfattning delegerat till styrkeledarnivå angående exempelvis semesterlistor, och ekonomiska beslut är för många driftsområden delegerade till brandmannanivå, enligt produktionschefen. Det förra skapade enligt ekonomichefen inledningsvis frågor och ifrågasättande men är nu accepterat. Till skillnad från vissa andra räddningsorganisationer görs ingen organisatorisk åtskillnad mellan förebyggande arbete, drift och administration å ena sidan, och uttryckning å den andra, utan anställda förväntas arbeta med både och.

Anställningarna i förbundet omfattar också för många på befälsnivå att man kan ha flera olika arbetsplatser, både för att täcka upp bemanningsbehov men också mer schemalagt där uttryckande tjänst kan bedrivas från en station och administrativa uppgifter kan utföras från en annan station. Insatsledaren anser att det ger honom en bra överblick och personkännedom samt att det är utvecklande att se att samma arbete kan utföras på ett annat sätt på en annan station. *”Det ger impulser till utveckling”.* Han tror att flera skulle kunna dra nytta av att arbeta på olika stationer, ungefär som i ett trainee-system.

Staben som är ganska liten, 15 personer enligt produktionschefen, varav merparten är kvinnor, består av specialister inom ekonomiska, juridiska, informations- och personalfrågor. De servar såväl förbundets centrala behov liksom lokala behov på stationen och i enskilda styrkor. Södertörns brandförsvarsförbund har en förhållandevis hög andel kvinnliga anställda, 20 heltidsanställda brandmän. Man arbetar också aktivt inom förbundet via utvecklingsprojekt och riktad rekrytering med att öka både jämställdhet och mångfald.

Verksamheten i Södertörns brandförsvarsförbund, som emellanåt varit utsatt för turbulens i frågan om exempelvis rekryteringar, går bra och har enligt både brandchefen och ekonomichefen hög tilltro i de kommuner man arbetar för. Ekonomin är under kontroll och verksamheten har gott anseende både hos länsstyrelsen⁶⁸ och hos deltidsbrandmän för bra utrustning för sina brandmän⁶⁹, förutom vissa omklädningsrum för kvinnor som fackförbundet Kommunals pekar ut som mycket undermåliga och som ska åtgärdas. Internt är det inte efter alla förändringar lika självklart att alla förändringar varit av godo eller ens begripliga. Fackförbundet Kommunals företrädare, Christer Flodfäldt, hänvisar till en enkät som genomfördes i samband med att ett större jämställdhetsprojekt inleddes. Enkäten indikerade att *”Det finns inom organisationerna en relativt utbredd misstro för den högre ledningens*

⁶⁶Mintzberg, H. (1983). *Structures in fives – designing effective organizations*. Englewood Cliffs New Jersey: Prentice Hall.

⁶⁷ I enlighet med principer om krisledning. Se MSB:s information: https://www.msb.se/Upload/Utbildning_och_ovning/Film/krisutbildning/msb.html

⁶⁸ Södertörns brandförsvarsförbund, Årsredovisning 2011

⁶⁹ Utsaga av deltidsbrandman.

metoder att leda verksamheten, där relativt många uppger att de inte uppfattar att ledningen lyssnar på de anställdas åsikter eller styr verksamheten på ett sätt som uppfattas positivt av medarbetarna. Kommunikation är ett område som kan utvecklas...”⁷⁰. Produktionschefen anser att resultaten går att förstå delvis utifrån historiska orsaker inom förbundet.

Det brandförbyggande arbetet utvecklas och förbundet och de lokala brandstationerna är engagerade i en vid sfär av aktiviteter för och tillsammans med kommuninvånare⁷¹. En viktig målgrupp är äldre som man både vänder sig direkt till och samarbetar om med exempelvis hemtjänsten angående brandförebyggande. Här har man utvecklat checklistor för att upptäcka och hantera riskbeteende. En annan målgrupp är ungdomar som man gör en hel del aktiviteter för ensamma eller i samverkan med exempelvis socialtjänst skola eller förskola. En tredje målgrupp är anställda inom kommun, kriminalvård och fastighetsbolag där aktiviteterna i stor omfattning gäller brandförebyggande utbildning. Samarbete kan också gälla insats där man enligt avtal med landstinget larmas till sjukvårdslarm vid troligt hjärtstillestånd samt exempelvis utbildar hemtjänstpersonal i vissa kommuner i att fungera som förstainsatsperson som kan åka på brandlarm och hjärtstoppslarm.

Enligt informatör Lovisa Wihk kan man utläsa mycket av andan i förbundet i dess rekryteringsannonser⁷². De talar mycket om utmaningar och förändringsarbete. Rekryteringsannonsen för deltidsbrandman visar en kvinna i ett larmställ. Både när man läser årsredovisningen⁷³ och rekryteringsannonser får man intryck av medveten marknadskommunikation där man framhäver att Södertörns brandförsvarsförbund är speciellt och där *verksamhetsutveckling i samhällets tjänst* är centralt. I årsredovisningen tonas det uttryckande arbetet ned till förmån för brandförebyggande och samverkan. Ett exempel är att 30 bilder visar utbildningar, samverkan, möten med kommuninvånare på olika sätt och demonstrationer medan endast 9 bilder visar utryckningar till brand, oljebekämpning, hjälp på krigsskådeplats och första hjälpen.

Flera jag talat med bekräftar också att viljan att förändra och utveckla verksamheten är central liksom att man inte är rädd för att förändra och stöta på motstånd. I jämförelser med andra räddningstjänster är beslutsvägarna korta och snabba vilket någon anger som smidigt och någon annan som att beslut kunde förankras bättre. Flera talar om vikten av kontakter och att marknadsföra verksamheten. ”Vad som skiljer ut Södertörns brandförsvaret mot andra förbund är nog att om andra förbund verkar för sina kommuner så verkar Södertörn med sina”, förtydligar en insatsledare.

Ytterligare ett sätt att ge en medveten bild utåt är att alla vid stationen i Lindvreten där förbundets ledning och stab finns, till vardags går i uniform. Jag kan inte bedöma hur vanligt

⁷⁰ Törner, E., Karlsson, Å. & Kjäll, K. (2012). *Nulägesanalys – Kompetensutveckling för jämställdhet och mångfald*. Ramböll. S 20.

⁷¹ 24 olika men delvis överlappande målgrupper kan identifieras i artiklar i personaltidningen ”Priortvåan” 2010-2011.

⁷² ”Skulle du bli en bra deltidsbrandman” 2012, ”Är du Södertörns nya brandchef?” 2009.

⁷³ Södertörns brandförsvarsförbund. Årsredovisning 2011.

det är men så var det exempelvis inte vid ett seminarium hösten 2012 vid Storstockholms brandförsvaret medan alla jag mötte vid Mälardalens Brand- och Räddningsförbunds ledningscentral året innan var uniformsklädda. På min fråga om uniform anges det som viktigt när förbundet representeras utåt och insatsledare Lina Holgersson som kommer från sin ledighet för att hålla en föreläsning i Linköping byter snabbt ut sin civila klädsel mot uniform.

Ännu en återkommande tankegång speglar ett uttalat helhetsperspektiv på en insats. *Insatsen är inte slut bara för att huset slutat brinna. Där finns en familj som ska ha tak över huvudet och behöver hjälp*, säger produktionsledare Leif Jonsson vid förbundets räddningscentral. Helhetsperspektivet hör också ihop med generalist-tanken som genomsyrar Södertörns brandförsvarfsförbunds verksamhet. Helhetssynen speglas också inåt där man strävar efter anställda som har överblick och kan arbeta flexibelt och i olika konstellationer. Insatsledaren säger *”Att man ska göra allt ställer visserligen lite högre krav på personalen men det skapar samtidigt individer som är flexibla och kan fungera på vilken plats som helst i förbundet vilket gör oss mindre sårbara”*.

Att döma av interndokument som underlag för utvecklingssamtal, lönepolicy och underlag för lönesättning samt utbildningsdokument är överensstämmelsen mellan förbundets inriktning och vad som uppmuntras och premieras hög. Flexibilitet, överblick, initiativförmåga och kreativitet framhålls generellt i interna chefsutbildningar, underlag för utvecklingssamtal och i lönepolicy. Utbildningar genomförs tillsammans med deltagare i olika funktioner i förbundets ingående kommuner. I det interna chefsutvecklingsprogrammet ingår att praktisera på olika funktioner och stationer inom förbundet för att skapa överblick och samarbetsvana. Här ingår också utbildning i samhällskunskap.

Rekryteringen speglar inriktningen på verksamheten där man valt att anställa personer som väl representerar invånarna i kommunerna såväl i fråga om etnisk härkomst och jämställdhet som gällande kunskaper som uppfattas som viktiga, exempelvis pedagogik eller sjukvård. Här har man valt att värdera dessa meriter högre än genomgången SMO-utbildning vid anställning. Produktionschefen:

”Vi anser generellt att de som gått SMO har goda förutsättningar för att jobba hos oss och en majoritet av de vi anställer har den bakgrunden. Dock, vi kan inte bara anställa från SMO ... de som går utbildningen är relativt homogena och innehåller inte den variation vi måste ha för att kunna bygga en effektiv organisation där mångfald i dess vida betydelse är en förutsättning..”

Flera av Södertörns brandförsvarfsförbunds kommuner är bland de mest heterogena i Sverige, kulturellt sett. SMO-utbildade består till övervägande delen av etniskt svenska män med goda skolbetyg från helt andra miljöer, därmed många gånger med bristande relevant kulturell kompetens och erfarenhet.

Detta skapade både fackliga protester mot meritvärderingen men också mot att anställda utan SMO-utbildning skulle få svårt att komma vidare karriärmässigt eftersom man hamnar utanför den sedvanliga karriärstegen.

7. Induktiv analys

Analysen inleds med en induktiv analys av återkommande teman eller mönster i data följt av en sammanställning i form av vad som identifieras som Södertörns brandförsvarsförbunds strategiska modell för utveckling. Den positioneras därefter utifrån vilka effektivitetsargument den baseras på, hur dess strategiska plattform konstrueras samt slutligen diskuteras dess styrkor och förbättringspotential.

7.1 Teman

När man ska urskilja några centrala återkommande mönster för Södertörns brandförsvarsförbunds verksamhet så gäller det: ”Att se till helheten”, ”många, breda och djupa kontaktytor”, ”ett utvecklingsinriktat förhållningssätt” och ”aktiv marknadskommunikation externt och internt”. Till dessa kommer ”Ett konsekvent arbetssätt och kunskapsstöd” som genomsyrar de andra mönstren. Nedan beskrivs och diskuteras dessa mönster samt hur de i stor omfattning bygger på varandra.

7.1.1 Att se till helheten

Hur man än tittar på förbundet dyker föreställningen om helhet upp. Verksamheten ses som en helhet där förebyggande och efterarbete är en del av processen som man kanske inte själv har ansvar för men som ändå ingår i processen för medborgaren. Man arbetar efter principen ”all inclusive” till kommunerna och med kontakter och utveckling på flera olika nivåer. De anställda förutsätts arbeta med allt, såväl brandskydd som utryckning och flexibelt verka i olika sammanhang i förbundet. Befäl förutsätts skapa sig en bra överblick och kunna verka i hela förbundet och en stor del av såväl ansvar som beslut har delegerats till styrkeledarnivå. Anställda brandmän täcker upp för varandra när personal saknas och uppmuntras verka på olika stationer. Det ställer höga krav på anställda men ger samtidigt en trygghet både i form av en robust verksamhet i förbundet, samt för den enskilde i överblick över helheten och att förstå sammanhanget man är verksam i. Anställda ges också möjlighet att utforma sin egen helhet genom att specialisera sig inom områden man finner intressanta.

Också när det gäller insatser betonas helheten. Visserligen finns inga reglerade krav på att exempelvis se till att familjen vars hus brunnit ner får transport och tak över huvudet, men både förebyggande brandskydd liksom efterarbete betonas och kommuniceras ut. Till helheten hör också att olika delsystem i organisationen befinner sig i balans, att exempelvis att ekonomin går ihop och att såväl strategiskt som delegerat ekonomiskt ansvar har professionellt kunskapsstöd. Ett annat exempel är att interna utbildningar verkligen utbildar till de värderingar och den verksamhet man vill bedriva. Slutligen sätts också förbundets uppdrag i ett helhetligt sammanhang. Man är inte verksam för sina kommuner utan med dem och en konsekvens av det är att samma mångfald som genomsyrar förbundets kommuner också ska motsvaras i personalens sammansättning för att man ska kunna utföra uppdrag på ett bra sätt, exempelvis förstå hur lokalsamhället fungerar, språk etc. Därmed rekryterades personer som inte hade den föreskrivna SMO-utbildningen utan internutbildades. Likaså drivs omfattande jämställdhetsprojekt.

Utifrån kulturperspektiv kan det här ses både som medvetna och omedvetna grundläggande värderingar för verksamheten i enlighet med företagskulturperspektiv där kulturen används

som styrmedel inom organisationen och så småningom utgör självklara inslag⁷⁴, en ideologi som övergår åtminstone delvis i en mer omedveten organisationsidentitet⁷⁵. Man kan också se det som ett symboliskt uttryck för organisationens kultur som fångas upp och används för Symbolic Management⁷⁶, med betydelse för såväl strategiska beslut och image på marknaden som för identiteten och styrningen inom organisationen⁷⁷.

7.1.2 Många, breda och djupa kontaktytor

Ett annat genomgående mönster är hur kontakterna med de ingående kommunerna designas och utvecklas till att ständigt bygga på flera relationer på olika nivåer där tillit och relationer är grunden för gemensam och egen utveckling.

Kontakterna med politikerna i direktionen för förbundet baseras på ömsesidig tillit där man redan tidigt haft stöd av tunga politiker i kommunerna. De relationerna utvecklas medvetet via öppen kommunikation och exempelvis via gemensamma studieresor. Det är viktigt att man förstår varandra. Förtroendet har också prövats under perioder när förbundet gått sin egen väg gällande nyrekrytering och blivit hårt kritiserat av fackliga organisationer. Emellertid har förbundet levt upp till vad man utlovat till kommunerna, det är ekonomiskt stabilt och bidrar till kommunernas egen utveckling. En medveten strategi är att relationsskapandet ständigt läggs på flera och på professionell grund. Det är lättare för ekonomer att prata med ekonomer och bli förstådda. Det är också mindre sårbart och bättre grund för kontinuitet att flera står för relationerna baserat i lite olika perspektiv.

Även det direkta samarbetet med kommunerna omfattar dels kommunansvariga dels andra av relevans både på kommunövergripande nivå för exempelvis utveckling av kommunens kravnivåer vid nybyggnation, men också i andra former av samarbeten. Utbildningar av kommunanställda är vanligt och i vissa kommuner åker hemtjänst på larm som förstainsatsperson. Också utbildning av nyanlända gällande brandskydd, ungdomsverksamhet och omfattande brandförebyggande verksamhet hos äldre finns med. Det innebär att förbundets personal på alla nivåer i stort sett möter kommunens politiker, anställda och medborgare på alla nivåer. Konsekvent i enlighet med ovanstående förs en rekryteringspolitik och HR-verksamhet inom förbundet som ska spegla det omgivande samhället i jämställdhet och mångfald. Vikten av att förstå andra aktörer och att ha en djup samhällsförståelse framgår i ledarutbildningar där man dels medverkar i ledarutveckling tillsammans med olika personalkategorier i kommunerna, dels har samhällskunskap på schemat.

Dagens omfattning av samverkan kan här ses som en delvis uppdykande strategi⁷⁸ som växt ur att det tidigt skapades förtroendefulla relationer som gynnade förbundet och sen har man

⁷⁴ Schein, E. (1985). *Organizational Culture and Leadership. A Dynamic View*. San Francisco. CA. Jossey Bass.

⁷⁵ Stenberg 1999.

⁷⁶ Alvesson, M. & Berg, P.O. (1992). *Corporate Culture and Organizational Symbolism – An Overview*. Berlin: de Gruyter.

⁷⁷ Zott, C. & Nguyen Huy, Q. (2007). How Entrepreneurs Use Symbolic Management to Acquire Resources. *Technology, Innovation and Institutions. Working Papers Series. TII-6*. University of Alberta.

⁷⁸ Forslund, M. (2009). *Organisering och ledning*. Norstedts akademiska förlag.

helt enkelt dragit konsekvenserna av det. Det är dock uppenbart att det nu är en tydlig strategi som designas med omsorg och betoning på bred och djup i samverkan⁷⁹ och som gäller både övergripande koordinering, samverkan om mål samt mer konkreta samarbeten⁸⁰. Det avspeglas också i att flexibilitet och överblick hos den egna personalen uttryckligen värdesätts⁸¹. Utifrån ett *Knowledge Management perspektiv* diskuterar Forslund⁸² hur så komplicerade och integrerade tjänster är extremt svårt att konkurrera ut för andra aktörer på marknaden⁸³. Vidare är sådana tjänster robusta för både byten av personal eller att enskilda relationer inte fungerar, eftersom de vilar i så omfattande nätverk av relationer och innefattar både kunskaper om hur saker ska genomföras (*Know How*), men också vem eller vilka personer som är viktiga för det (*Know Whom*). Slutligen kan det också ses som en form av sourcing-strategi⁸⁴ inriktad på inter-sourcing där utbyten mellan förbundet och dess kommuner på alla nivåer också genererar helt nya tjänster eller helt nytt innehåll i tjänster för de medverkande aktörerna, vilket visar på en innovationsdimension.

7.1.3 Ett utvecklingsinriktat förhållningssätt

Ett utvecklingsinriktat förhållningssätt är också ett genomgående mönster som uttrycks både i handling och i skrift exempelvis i förbundets uppdragsbeskrivning eller i rekryteringsannonser enligt ovan. Initiativkraft och kreativitet finns med i underlag för lönesättning och för utvecklingssamtal. Förbundet har genomfört och fått revidera strategiskt förhållningssätt från att vara en reaktiv köp- och säljorganisation till ovanstående betydligt mer proaktiva och offensiva verksamhet. Omfattande och omdiskuterade förändringar av verksamhetens organisation och arbetsinnehåll har också genomförts där en viktig del av utgångspunkten har varit direktionspolitikernas stöd för att prova sig fram.

Gentemot kommunerna är utveckling och innovation viktigt. I likhet med andra räddningstjänstförbund⁸⁵ finns övertygelsen att resurstilldelningen inte kommer att öka. Istället måste man rikta in sig på att kunna göra mer med de resurser man har. Här handlar det då om att använda resurser på nya sätt. Till skillnad från andra förbund har man dock inte använt en osthyvel-strategi⁸⁶ och dragit ner generellt på bemanning utan låtit vissa verksamheter vara kvar med hög bemanning, dragit ner hårt på förstainsats vid exempelvis automatlarm samt flyttat över bemanning till de perioder och de platser där man anser att de behövs bäst. Det ställer stora krav på flexibilitet hos personalen och bryter starkt mot sedvana

⁷⁹ Stenberg 1999.

⁸⁰ Ståhl, C. (2010). *In Cooperation We Trust. Interorganizational Cooperation in Return-to-Work and Labor Market Reintegration*. Dissertation. Linköping University.

⁸¹ Lönepolicy reviderad 2009-10-14 Södertörns brandförsvärsförbund.

⁸² Forslund 2009.

⁸³ Porter, M. (1998). *From Competitive Advantage to Corporate Strategy*. In Mintzberg, H., Quinn, J.B. & Ghoshal, S. (1998). *The Strategy Process*. Rev.ed. Prentice Hall.

⁸⁴ Berg, P.O. (2011). *Strategisk företagsledning I förändring*. I Lind, R. & Ivarsson, Westerberg, A. (red.) (2011) *Ledning av företag och förvaltningar – Former, förutsättningar, förändring*. 4:de uppl. SNS Förlag.

⁸⁵ Stenberg et al. 2012.

⁸⁶ Ibid.

men också mot arbetssätt som lärs ut inom SMO-utbildningen, vilket lett till starka reaktioner från exempelvis den fackliga organisationen Brandmännens Riksförbund.

Förbundet driver också tillsammans med Brandkåren Attunda och Norrtälje kommuns räddningstjänst ett flerårigt EU-finansierat utvecklingsprojekt för ökad kompetens inom jämställdhet och mångfald⁸⁷ samt medverkar i flera forskningsprojekt för både teknisk och organisatorisk forskning⁸⁸.

Utvecklingsinriktningen innebär både att vara organisatoriskt, resursmässigt och tekniskt innovativ och den ovan nämnda ömsesidiga inter-sourcing strategin ger nästan automatiskt möjlighet till organisatorisk innovation och ställer krav på utveckling av såväl information och kommunikation för att nämna några områden. Inriktningen kan också ses som ett bra exempel på socialt entreprenörskap⁸⁹ eller snarare inter-prenörskap⁹⁰ där nya sätt att skapa resurser eller att producera resultat utforskas och genereras tvärs över organisatoriska verksamheter och gränser.

Socialt entreprenörskap är inriktat på att skapa socialt eller ekonomiskt mervärde i ett samhälleligt/socialt sammanhang⁹¹ och vilar på flera hörnstenar⁹². En är Schumpeters ursprungliga idé om kreativ förstörelse för att bygga upp nya former⁹³ där entreprenörskap inte ses som tystlåten utveckling baserad på konsensus utan tumultartad, ifrågasatt och språngvis. Vidare ses entreprenöriella personer eller verksamheter som skickliga på att se och utnyttja möjligheter samt duktiga på att mobilisera resurser, legitimitet och stöd för sina mål⁹⁴. I Södertörns brandförsvarsförbund har man visat att man menar allvar, att man får med sig beslutfattare och resurser och stora delar av personalen och att man avser att fortsätta utvecklas och tar konsekvenserna av det i form av konsekvent rekrytering, organisering och ledning.

Zott och Nguyen Huy⁹⁵ anger exempelvis hur entreprenörer använder Symbolic Management strategiskt för att påverka resurstilldelning via personlig legitimitet, via att visa fram professionell organisering och resultat samt via att skapa kvalitet i relationer till viktiga aktörer.

⁸⁷ *Jämställdhet och mångfald*. Projektbeskrivning. Södertörns brandförsvarsförbund.

⁸⁸ Åtminstone två pågående projekt för CARER.

⁸⁹ Gavrud, R., Hardy, C. & Maguire, S. (2007). Institutional Entrepreneurship as Embedded Agency: An Introduction to the Special Issue. *Organization Studies*. Vol. 28, p 957-969.

⁹⁰ Stenberg, R. & Wollsjö, M. (2012). *Trygghetens nya former*. Forskningsansökan. Centrum för kommunstrategiska Studier.

⁹¹ Gawell, M., Johannisson, B. & Lundqvist, M. (Red.) (2009). *Samhällets entreprenörer. En forskarantologi om samhällsentreprenörskap. (Societal Entrepreneurship – A Research Anthology)*. Stockholm: KK-stiftelsen.

⁹² Dees, J.G., Emerson, J. & Economy, P. (2002). *Strategic Tools for Social Entrepreneurs - Enhancing the Performance of Your Enterprising Nonprofit*. New York: Wiley.

⁹³ Johannisson, B. (2005). *Entreprenörskapets väsen*. Lund: Studentlitteratur.

⁹⁴ Johannisson, 2005.

⁹⁵ Zott & Nguyen Huy, 2007.

7.1.4. Aktiv marknadskommunikation externt och internt

Att bedriva en extern marknadskommunikation är centralt. Dels för att förstå det omgivande samhället och tolka vilka behov som ska fyllas och värden som bör uppnås som utgör förutsättningar för den egna verksamheten. Dels för att föra ut egna budskap om vad verksamheten går ut på, dess inriktning, mål och värden som skapas. Den externa marknadsföringen riktas utåt, mot beslutfattare, politiker och medborgare samt till media.

Södertörns brandförsvärförbund kommunicerar här mycket konsekvent de grundläggande värden som ovan beskrivits såväl i handling via olika aktiviteter som i dokument. Förbundets mål och visioner⁹⁶ samt den tidigare nämnda årsredovisningen ger en bra bild av vad man vill förmedla: Minst lika mycket, om inte mer förebyggande verksamheter visas upp än bränder och olyckor. Mängder av samverkan och samarbeten anges. En sorts symbolisk bekräftelse ges också i förbundets svarta siffror: Verksamheten fungerar väl. Hur man framställer sig på marknaden kan betecknas som organisationens image⁹⁷, ansiktet utåt.

Andra sätt att kommunicera vad man gör och vad man är, till omvärlden, är i alla de kontakter man bygger upp och vidmakthåller samt i de aktiviteter och kampanjer man driver exempelvis för att förbättra brandskydd hos grupper som är överrepresenterade vid bränder, som pensionärer. Det aktiva arbetet med personliga kontakter och exempelvis gemensamma studieresor kan ses som avancerad relationsmarknadsföring⁹⁸ där det gemensamt uppbyggda värdet, inte bara för kunden utan för kundens kund i olika samverkansrelationer och nätverk är centralt och något man är mycket medveten om. Värdet kan vara monetärt men kan också immateriellt i form av legitimitet, image, rykte och renommé. Resultatet för organisationen i form av identifierbar profil på marknaden kan sägas utgöra dess varumärke⁹⁹.

På samma sätt är intern marknadsföring och förankring av det egna budskapet internt betydelsefullt för att ange vad man ska göra, hur det ska gå till och varför och som en spegling av detta att kommunicera organisationens identitet och mening¹⁰⁰.

Ytterligare ett sätt att marknadsföra sig både externt men också internt är via att konsekvent bära uniform när man representerar förbundet. Det kommunicerar inte bara förbundet till andra utan också via autoretorik till de egna anställda¹⁰¹, vilka man är och att det är skillnad på ”vi” och ”de andra”. I viss mån kan man säga att omvärldens starka och motstridiga uppfattningar om förbundet som visas i det inledande citatet fungerar på samma vis.

⁹⁶ Södertörns brandförsvärförbunds hemsida.

⁹⁷ Alvesson & Berg, 1992.

⁹⁸ Gummesson, E. (2002). *Relationsmarknadsföring: Från 4 P till 30 R*. Libers.

⁹⁹ Mårtensson, Rita (2009). *Marknadskommunikation: kunden, varumärket, lönsamheten*. (Omarb.uppl). Lund: Studentlitteratur.

¹⁰⁰ Alvesson, M. & Björkman, I. (1992). *Organisationsidentitet och organisationsbyggande*. Lund: Studentlitteratur.

¹⁰¹ Salzer, M. (1994). *Identity Across Borders – A Study in the IKEA-world*. Department of Management and Economics. Dissertation. Linköping University.

Speciellt vid förändringslägen är kommunikation internt såväl som externt en viktig del av ledningsstrategin¹⁰². Här signalerar fackliga företrädare att det finns oklarheter och misstro mot förändringar från personalens sida som man inte riktigt förstår värdet av och att det i vissa fall kan ge motstridiga budskap att å ena sidan arbeta hårt med utveckling av jämställdhet, å andra sidan inte ha ordentliga omklädesrum för kvinnor.

7.1.5 Konsekvent agerande, överensstämmelse, kunskapsstöd

Utmärkande för Södertörns brandförsvarsförbund är slutligen att överensstämmelsen mellan vad man säger och vad man gör annars är hög och att värderingar och mål konsekvent följs upp av strategier, förhållningssätt, kunskapsstöd och policys.

Den ovan nämnda helhetssynen innebär exempelvis att samverkan inte bara omfattar beslutsfattare utan många gånger hela kedjan från strategiska chefer till brandmän och motsvarande för samverkanspartnern. Inåt förbundet innebär det att överblick och helhetsuppfattning stimuleras genom att man arbetar på flera olika stationer samt i hur insatser genomförs.

Utvecklingsinriktningen innebär att initiativrikedom och kreativitet finns inskrivet i policyunderlag bedöms vid lönesättning, att delegerat ansvar premieras och att utbildningar omfattar både kunskaper om och kontakter i det samhälle som ska utvecklas. Utbildningen gynnar på så sätt också samverkan. En annan typ av kunskapsstöd är stabens specialiststöd som exempelvis kan gälla att ekonomichefen pratar ”ekonomiska” med kommunernas ekonomer, vilket gynnar förtroende, samverkan och kommunicerar att man är en seriös samverkanspartner. Det kan också gälla kunskapsstöd för verksamheten i form av juridiska föreskrifter angående sotning eller utformning av kampanjstöd till brandförebyggande arbete. Flera i staben har också dubbla yrkeskompetenser vilket gynnar helhetssyn och flexibilitet.

7.2 En strategisk modell för utveckling

Det är uppenbart att de ovan beskrivna mönstren inte står för sig själva utan snarare är en väv eller en interaktiv strategisk modell där olika delar av systemet förutsätter varandra. Det hade t.ex. inte varit möjligt att driva så omfattande utvecklingsinsatser och förändringar utan att grunda den på tilliten mellan förbundet och politikerna i direktionen via bred och djup samverkan och en väl kommunicerad bild av utvecklingsinriktningen.

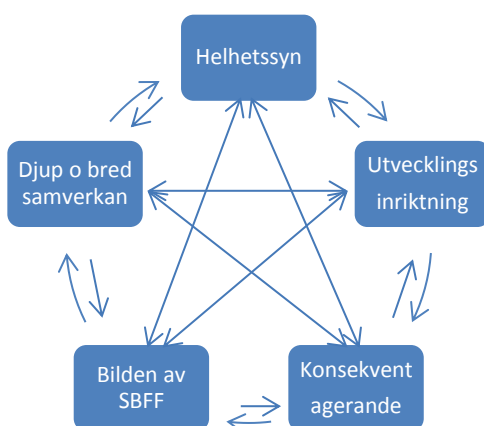
Förståelsen av vikten att kommunicera ut bilden grundar sig i sin tur på helhetssynen och förståelsen av andra perspektiv via den breda och djupa samverkan som självklart också både ger incitament till utveckling och möjlighet att marknadsföra den. Den breda och djupa samverkan kan genomföras just för att den bidrar till utveckling och därmed mervärde inom helheten, vilket är viktigt att kommunicera ut. Slutligen bekräftas hela tiden helhetssynen i utvecklingsinsatser inom djup och bred samverkan och kommuniceras samt stöttas upp med konsekvent agerande och kunskapsstöd.

¹⁰²Forslund, 2009.

På så sätt fungerar de olika mönstren eller strategierna som en strategisk modell för utveckling där de olika delarna förutsätter varandra för att uppnå förbundets vision:

”Vår vision är att skapa säkerhet, trygghet och förtroende. I ett tryggt och säkert samhälle inträffar inga olyckor, inga människor skadas och miljön är oförstörd. Vi ska identifiera risker, förhindra olyckor och medverka till att skapa en miljö där människor känner sig trygga”¹⁰³.

Det ska göras genom att utvecklingsinriktad verksamhet grundad i helhetssyn som genomförs med hjälp av djup och bred samverkan på ett konsekvent sätt och kommuniceras ut.



Figur 4. Södertörns brandförsvärsförbunds strategiska modell för utveckling. Egen produktion

Man kan konstatera att tonvikten i modellen i det nuvarande ligger på strategiska insatser i och för omgivningen. Visserligen finns långsiktiga interna strategiska insatser som stödjer de externa insatserna som genomtänkt rekrytering, internutbildning, lönepolicy.

Här kan man dock jämföra förbundets strategiska modell för utveckling med exempelvis Alvesson och Bergs modell över symboliskt management¹⁰⁴ som betonar vikten av enhetlighet och integration mellan strategiskt, marknads- och Human Resource Management. En annan jämförelse kan göras med Eccles och Nohrias RIH-modell för förändringsledning¹⁰⁵ som omfattar retorik, handling och identitetsskapande som också måste samspela. På kort sikt innehåller förbundets strategiska modell inte så mycket aktiviteter för intern förankring eller identitetsskapande som efterfrågas från exempelvis Kommunal.

¹⁰³Södertörnsbrandförsvärswebbsida.

¹⁰⁴ Alvesson & Berg, 1992.

¹⁰⁵Eccles, R. G. & Nohria, N. (1992). *Beyond the hype – rediscovering the essence of management*. Boston: Harvard Business School Press. In Forslund 2009.

8. Analys utifrån effektivitetsargument och legitimitetsanspråk

Nedan sammanförs de modeller för effektivitet och legitimitet som presenterades i referensramen till en integrerad modell som används för vidare analys av Södertörns brandförvarsförbund samt förslag till utveckling av förbundets strategiska modell.

De olika effektivitetsperspektiven som beskrivs i figur 1 omfattar inte bara värderingsgrunder för om verksamheter är ”bra” i någon bemärkelse men de utgör på samma sätt argument för vad som är viktigt för att verksamheten ska uppfattas som lyckad och legitim utifrån ett visst perspektiv och därmed ge tillgång till output i form av resurser. Vad som ger legitimitet och vilka resurser det frigör skiljer sig dock åt mellan olika målgrupper.

I en tidigare studie¹⁰⁶ visas exempelvis hur kostnadseffektivt resultat och därmed systemeffektivitet kan vara ett argument för beslutsfattare att ge extern legitimitet och auktorisation att förfoga över ekonomiska resurser och inflytande men hos anställda vara ett skäl för misstro mot arbetsmiljön i en alltför anorektisk organisation.

På samma sätt kan anställda se överkapacitet som en arbetsmiljöfördel och därmed en fråga om effektivitet från ett Human Resource perspektiv. Det kan ge intern legitimitet och mandat i form av motivation, tilltro och engagemang från anställda men uppfattas som rena slöseriet av beslutsfattare som måste ta resurserna från någon annan verksamhet.

Från ett tredje perspektiv kan både kostnadseffektiva resultat och överkapacitet till följd av odemokratiska metoder uppfattas som irrelevanta för effektivitet utifrån en bestämd värdegrund och perspektivet missionseffektivitet och därmed inte generera någon legitimitet alls utan misstänksamhet.

Slutligen kan ett fjärde perspektiv innebära att kostnadseffektiva resultat, under förutsättning att arbetsmiljön tillgodoses inom viktiga områden för exempelvis säkerhet, tillgodoser krav på effektivitet både från beslutsfattare och anställda och därmed ge tillräcklig både extern och intern legitimitet för att generera resurser. Slutsatsen är därmed att den strategiska plattformen och processen behöver omfatta både extern och intern legitimitet och för att åstadkomma det behöver flera olika effektivitetsperspektiv tillgodoses för såväl externa som interna målgrupper enligt nedan.

¹⁰⁶ Stenberg et. al. 2012.



Figur 5. Effektivitetsargument, legitimitetsanspråk och resurser. Vidareutveckling av Berg & Jonssons modell, 1991, s 191.

8.1 Analys av Södertörns brandförsvarsförbund

8.1.1 Extern legitimitet grundad i system- och missionseffektivitet

Förbundets strategiska modell baseras i stor omfattning på systemtänkande: Helhet, överblick, och överensstämmelse mellan olika nivåer framhävs. Det pekar mot systemeffektivitet med fokus på output som kostnadseffektivitet och synergi. Samtidigt finns en tydlig värdegrund i hur output ska uppnås utifrån helhetsperspektiv och tydliga ställningstaganden för förebyggande arbete baserat på etnisk mångfald och jämställdhet samt om hur samhället fungerar och tryggheten ska utvecklas. Det pekar mot missionseffektivitet baserad på ideologi och gemensamma värderingar.

Argument inom dessa perspektiv på effektivitet ligger till grund för legitimiteten man kan bygga upp externt i form av förtroende och auktorisation och i viss mån akreditering hos likvärdiga parter. D.v.s. ska man övertyga medborgare och beslutfattare är det resultaten som räknas, både i form av kostnadseffektivitet men också i att förstå och uppfylla samhällsbehov utifrån gemensam värderingsgrund som exempelvis att premiera gemensamma värden som jämställdhet och mångfald.

Förbundets tydliga ställningstaganden inom exempelvis rekrytering för att både visa insikt i hur dess kommuner fungerar och vilka problem man brottas med samt ganska drastiska åtgärder för att visa att man tar dem på allvar samt att man väl klarar av att uppfylla de utfästelser man gjort visar att man tar in och förstår externa behov och värderingar samt kan driva verksamhet och har idéer om hur verksamheten kan utvecklas. Det gäller både för att möta externa behov men också för att påverka den externa opinionen till exempelvis utökad

samverkan, utökade regler vid nybyggnation eller ökat brandförbyggande bland äldre. Det ger här förtroende och legitimitet externt i enlighet med Berg och Jonssons strategiska process¹⁰⁷ och skapar därmed både handlingsutrymme och resurser. Därmed kan man med hjälp av argument¹⁰⁸ baserade på systemeffektivitet och missionseffektivitet väl uppfylla den externa delen av den strategiska plattformen.

8.1.2 Intern legitimitet grundad i insats- och Human Resource Effektivitet

Många förändringar inom förbundet har genomförts på relativt kort tid och gäller områden som påverkar insatseffektiviteten: Personaltäthet, bemanning, kompetenskrav, distribution av resurser mellan stationer, arbetsinnehåll. Många frågor kan också kvantifieras i termer av nyckeltal och prestationer kan mätas, exempelvis antal tillsyner. Här blir förändringar som mest påtagliga för anställda. Därmed är det viktigt att lägga omsorg på att förankra internt varför förändringarna sker och vad de ska leda till vilket för att undvika organisationsmotstånd¹⁰⁹. Här har fackförbundet Kommunal riktat kritik mot att förändringar inte upplevs som tillräckligt självklara och att vissa förändringar har lett till misstro och kritik. Kritiken kan tolkas som att den tidigare självklara identiteten som brandman upplevs som osäker och under omvandling vilket för vissa kan upplevas som stimulerande och utmanande men för andra som stressande och hotfullt¹¹⁰. Många gånger beroende på i vilken omfattning man upplever stöd och egenkontroll i arbetet.¹¹¹

Samtidigt genomförs många insatser för att stötta de anställda i att hantera förändringarna, särskilt långsiktigt. Det gäller HR-insatser som utbildningar, chefsutveckling och stöd för utvecklingssamtal, ledningsstöd för delegerat ekonomiskt ansvar, en riktad rekrytering, samt utvecklingsprojekt för jämställdhet. Dessa kan ses som insatser för Human Resource effektivitet och skulle kunna ge mer intern legitimitet och resurser som, tilltro, motivation och engagemang med mer intern marknadsföring. Speciellt som de anställda i förbundet jag mött, som har överblick och kan koppla samman visioner, mål och det strategiska systemet för utveckling, ser helheten och förmedlar en stark tilltro och legitimitet till förbundet. Många av dem har dock ledade befattningar eller ingår i stab och kan antas ha ett hyggligt mått av egenkontroll i arbetet.

Därmed kan den strategiska plattformen sägas ha en möjlig övervikt mot extern legitimitet medan intern marknadsföring respektive förankring av vad förbundet är, varför man är så och vad arbetet i grund och botten handlar om i termer av meningsskapande¹¹² och identitet (what's make sense) kan innebära en förbättringspotential för den interna legitimiteten. Det

¹⁰⁷ Berg & Jonsson, 1991.

¹⁰⁸ Argument bör här ses i sin vidaste bemärkelse. Ett ställningstagande eller en handling kan här vara ett tydligt argument.

¹⁰⁹ Forslund, 2009.

¹¹⁰ Moxnes, P. (1992). *Ångest och arbetsmiljö*. 1 uppl. Natur och Kultur & Tempus.

¹¹¹ Karacek, R. & Theorell, T. (1990). *Healthy work: Stress, productivity, and the reconstruction of working life*. New York: Basic Books.

¹¹² Weick, K.E. och Roberts, K.H. (1993). Collective mind in organizations: heedful interrelating on flight decks. *Administrative Science Quarterly*, 38, 357 - 81.

kan ses som en viktig intern ledningsuppgift¹¹³ som kan komplettera både ”Helhetssyn” och ”Bilderna av Södertörns brandförsvarsförbund” i förbundets strategiska modell.

9. Slutsats – Södertörns brandförsvarsförbunds strategiska modell

Den första delen av syftet omfattade att beskriva ett exempel på hur ett räddningstjänstförbund, Södertörns brandförsvarsförbund kan hantera skilda effektivitetsperspektiv och olika sätt att organisera för att uppnå sina mål.

Södertörns brandförsvarsförbund bedriver sin verksamhet i enlighet med en tydlig strategisk modell för utveckling byggd på att skapa trygghet genom att skydda mot olyckor, med tonvikt på att skydda mot att de uppkommer. Det sker via omfattande och mångsidig samverkan med förbundets kommuner och andra aktörer. Strategin visar på hur räddningstjänst med integrativa och samverkande arbetsformer kan arbeta på nya sätt med att utveckla samhällets trygghet tillsammans med andra aktörer.

Den strategiska modellen bygger i dag på fem hörnstenar som är varandras förutsättningar: Uttalad utvecklingsinriktning, helhetssyn både på makro- och mikronivå, djup och bred samverkan, kommunikation av förbundets varumärke och image främst externt, konsekvent genomförande och konsekventa stödsystem i form av chefsutveckling, utbildningar, lönepolicy och personalpolicy.

Strategin och verksamheten pekar mot både innovativa och extremt integrativa samarbetsformer mellan förbundet och dess kommuner vilket har förutsättningar för att stimulera organisatorisk och verksamhetsinnovation både för räddningstjänstförbundets verksamhet som för de verksamheter man samarbetar med. Därmed har den strategiska processen tydliga inslag av socialt entreprenörskap, eller här interprenörskap. Det kan ses som ett värdefullt inslag för nuvarande och framtida verksamhetsutveckling.

Utifrån effektivitetsperspektiv ligger tonvikten i förbundets strategiska modell på effektivitet som ger extern legitimitet hos beslutsfattare och medborgare, där man via marknadskommunikation på olika sätt visar att man både kan leverera vad som utlovas och gör det utifrån en värdegrund som skapar politisk tilltro. Det ger tillgång till externa resurser i form av förtroende och politiskt stöd. Det förtroendet identifieras som centralt för förbundets möjligheter till utveckling och vidmakthålls med stor omsorg. Långsiktigt finns också goda förutsättningar för att skapa intern legitimitet hos anställda via insatseffektivitet och Human Resource effektivitet samt via konsekvent genomförande och god överensstämmelse mellan verksamhet och systemstöd. Vissa indikationer tyder dock på att dagens interna legitimitet kan stärkas genom mer aktiv intern marknadsföring och ytterligare intern förankring av förändringar som genomförs.

¹¹³Alvesson & Berg, 1992, Eccles&Nohria, 1992.

9.1 Avslutande sammanfattning och diskussion – Södertörns brandförsvarsförbund

Avslutningsvis kan därmed vad som uppfattas som de viktigaste framgångsfaktorerna i Södertörns brandförsvarsförbunds utvecklingsarbete sammanfattas enligt följande:

- Kunskap om samhället, kunden och kundens kund – om beslutsfattare, medborgare, om hur samhället som ska få trygghet, skydd och räddning ser ut, vilka som bor här och vilka frågor och värden som blir centrala.
- En klar vision av en framtida verksamhet baserad på utveckling, konkretiserad i mål och en verksamhetsidé om vad man ska ägna sig åt för att nå visionen på ett kostnadseffektivt sätt som ger mervärde för kunden och kundens kund. Ökat fokus/prioritering av förebyggande verksamhet.
- En systematisk strategisk modell som gynnar verksamhetsidén och måluppfyllelse samt arbetsformer och bemanning i enlighet med denna med stöd i interna policys för ledarutveckling, rekrytering, lönesättning etc.
- Varumärkesbyggande - konsekvent skapande av överensstämmelse mellan vision, verksamhetsidé, strategier, policys, planer, och utvecklingsaktiviteter, stöd och marknadskommunikation i form av ett externt mycket tydligt varumärke.
- Aktiv marknadsbearbetning och offensiv kommunikation, speciellt med strategiskt viktiga funktioner och personer som skapar legitimitet och förtroende och resurser i form av politiskt stöd.
- Professionellt kunskapsstöd för verksamhetsutveckling, stöd och utbildning.
- Interprenörskap och uppmuntran av kreativitet.

Som synes går det inte att identifiera en eller några få framgångsfaktorer utan det är en omfattande strategi som bygger på överensstämmelse mellan och konsekvent genomförande av en mängd faktorer som bygger på varandra. Vissa är av mer strategisk natur och andra mer operativa.

Vad som är anmärkningsvärt är att det ur ett organisationsperspektiv rör sig om mycket traditionella aktiviteter eller om inte annat, traditionell retorik, för företag och offentliga organisationer¹¹⁴. Målstyrning, affärsutveckling och marknadsföring är knappast nytt. Emellertid kan vissa inslag uppfattas som ovanliga eller unika för räddningstjänstförbund. Dit hör exempelvis varumärkesbyggandet, offensiv marknadskommunikationen och marknadsmedvetenhet, interprenörskap samt integration och samverkan som strategi. Vad som kan ses som anmärkningsvärt också med offentlig organisering som mått är också det konsekventa genomförandet av den strategiska modellen.

Detta visar att man i Södertörns brandförsvarsförbund förstått att ett räddningstjänstförbund är något helt annat än en brandkår. Mer av en koncern som bland andra aktiviteter för trygghet och skydd också släcker bränder men som likt andra företag och koncerner behöver

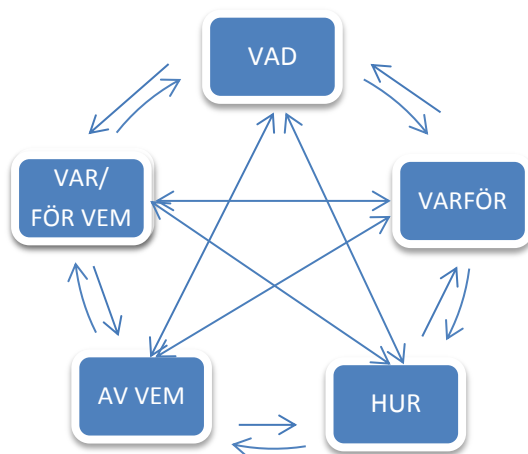
¹¹⁴Stenberg, 1999.

formaliserade strukturer för kommunikation, marknadsföring, verksamhetsutveckling, kompetensutveckling och annat¹¹⁵. Här kan man lära mycket från företagsvärlden men med ett kritiskt sinne. Vill man likt det här förbundet fungera interprenöriellt och utvecklingsinriktat kan man till exempel inte importera produktionssätt som är designade för standardisering, som ju är något helt annat än utveckling. Här har man förstått vikten av professionellt kunskapsstöd.

Man har också visat att det går att förena samhällsuppdraget med innovation. Räddningstjänstverksamhet är till för att ge trygghet och skydd för samhällets medborgare. Här visar dock Södertörns brandförsvarsförbund att det kan ske på nya sätt via samverkan och mobilisering av andra samhällsstrukturer och via att fokusera på att utveckla det mest kostnadseffektiva skyddet – att olyckor inte inträffar. Därmed har den första delen av syftet besvarats.

10. Systematisk strategisk utveckling av räddningstjänstförbund

Den andra delen av syftet omfattar att uttrycka erfarenheterna från Södertörns brandförsvarsförbund i mer generella termer och formulera förslag till systematisk strategisk utveckling för räddningstjänstförbund i största allmänhet. Kapitlet lånar sin struktur av en dramatistisk analysmodell, Burkes Pentad¹¹⁶ vars styrka består i att både kunna fånga in centrala ”byggstenar” och deras relationer till varandra. Var och en av ”byggstenarna” kommer att diskuteras för sig från abstrakt till konkret och från strategiskt till operativt perspektiv. Ingen av byggstenarna står dock för sig själva eller är ett engångsmonument. De förutsätter och förutsätts av varandra och kräver ständig förnyelse.



¹¹⁵Stenberg, et.al.2012.

¹¹⁶ Burke, K. (1945). *A grammar of motives*. New York: Prentice-Hall.

Figur 6. Burkes Pentad. Burke, K. (1945). A grammar of motives. New York: Prentice-Hall.

10.1 Vad är förbundets uppdrag, vision och mål?

Det måste finnas en idé om vad räddningstjänstförbundets centrala uppgift är, hur lagens krav ska uppfyllas, vad som ska uppnås samt i allmänna termer vilka mål man ska satsa på för att lösa sin uppgift – och de målen måste stämma överens. Det skulle kunna vara den första paragrafen i varje bok om verksamhetsstyrning och låter betydligt mer beskedligt än vad det är i praktiken. Det förutsätter:

- Mycket god generalistkunskap om hur samhället fungerar, hur förbundets kommuner fungerar och som ett resultat av detta en hyggligt gemensam lägesbild och förmåga att samverka för gemensamma intressen inom och mellan direktionen och förbundets ledning.
- Ett intresse för och kunskap om samhällets utveckling samt utveckling av riskscenarios på kort och lång sikt samt förmåga att kommunicera detta in i en gemensam utgångspunkt för förbundets uppdrag.
- En vilja till förtroende inom och mellan direktion och förbundsledning.

Vanliga svårigheter här ligger dels i att man hört det militärt strategiska språkbruket till leda utan att det bidragit ett dugg till verksamheten. För många kan det upplevas som en retorik som lever sitt eget liv och har ganska lite med verksamheten att göra. Den andra svårigheten ligger i att skilda referensramar gör att man inte menar samma sak med samma ord, men inte upptäcker detta förrän det är dags att omsätta ord i handling.

Ett sätt att hantera dessa svårigheter är att ha goda underlag i form av fylliga nulägesbeskrivningar och framtidsscenarios att utgå ifrån. Statistiska Centralbyrån, SKL:s öppna jämförelser eller andra motsvarande och regelbundna uppföljningsinstrument liksom Institutet för framtidsstudier World Value Series kan här vara till hjälp liksom forskare, journalister och vissa specialiserade konsulter. Det viktiga är att hela direktionen och förbundets ledning kan enas om att så här ser utvecklingen på det stora hela ut i våra kommuner och därmed är våra respektive uppdrag i generella termer detta och detta. Det gäller här att inte hänvisa till lagrum utan vad lagrummen medför för troliga uppdrag givet utvecklingen. Utifrån ett sådant framtidsscenario kan såväl uppdrag och vision om vad som är rimligt att nå på lång sikt formuleras och brytas ner i mer specifika delmål och tidsenheter. Viktigt är att uppdatera dokumenten med jämna mellanrum i nya scenarioprocesser och att nya direktionsmedlemmar och ledningsföreträdare får möjlighet att assimilera de gemensamma lägesbilderna – inte bara att anamma visioner och mål som man inte förstår varför de ser ut som de gör.

Lika viktigt är att få med så många olika kunskapsperspektiv inom förbundets ledning, stab och enheter i processen som möjligt, både för att bidra med olika perspektiv och kunskaper, men också för att uppfatta och förstå hur olika direktionsmedlemmar resonerar. De fackliga organisationernas medverkan är också ett viktigt bidrag här.

I Södertörns brandförsvärsförbund är en utmaning att kommunerna som ingår i förbundet är extremt olika på alla tänkbara sätt och har helt olika förutsättningar. Samtidigt finns sedan lång tid traditioner av kommunsamverkan som kan ha underlättat det inledande arbetet i direktionen där tunga politiker ständigt ingår och är ett värdefullt stöd. Från förbundet deltar inte heller enbart brandchefen i direktionens möten utan också andra från förbundet av relevans. Diskuteras ekonomifrågor deltar självklart ekonomichefen. I förbundet finns också en tydlig bild av hur man vill utvecklas och vilken roll man vill ha för samhällets trygghet som successivt innebär en förändrad roll för räddningstjänsten.

10.2 Varför då?

Om man vet vart man vill är nästa steg att bestämma hur man ska ta sig dit, i det här fallet att utveckla övergripande idéer om hur verksamheten ska gå till för att nå sina mål. Första steget här är liksom ovan att få så god bild inte bara av förutsättningarna i omgivningen utan också förbundets förutsättningar. Ett vanligt sätt att skapa ett underlag för verksamhetsidé eller verksamhetsplan är en analys av förutsättningar enligt ovan, gärna sammanställd i exempelvis i en SWOT-analys (Strengths, weaknesses, opportunities and threats)¹¹⁷,

För det de flesta räddningstjänstförbund står det klart att kostnadseffektivitet har blivit mycket viktig och att man knappast kommer att få ökade resurser i framtiden. Man måste hushålla och försöka göra mer med de resurser man har. Därmed är intresset stort för effektivisering av verksamhet och produktionsfilosofier som *Lean produktion* och *Just In Time System*¹¹⁸. Det gäller dock att ha en ganska klar bild av vilken effektivitet man är ute efter, hur den ska skapas och vilket bidrag den ger. Gäller det insatseffektivitet som ska leda till kostnadseffektivitet genom standardisering av verksamheten kan det fungera. Vill man däremot uppnå verksamhetsutveckling blir standardisering kontraproduktiv eftersom den bygger på redan kända moment. Frågan blir då vad man gör med verksamhetsdelar som inte går att standardisera samt hur man tänker sig att verksamheten ska utvecklas. Då kan systemeffektivitet i termer av synergieffekter av olika slag vara av större intresse.

Också för politikerna i Södertörns brandförsvärsförbunds direktion är det viktigt att ge trygghet och skydd för kommunens invånare på ett kostnadseffektivt sätt. En viktig del av verksamhetsidén har därmed varit att utveckla de mest kostnadseffektiva delarna av verksamheten, d.v.s. det olycksförebyggande arbetet men också att vara utvecklingsinriktade och arbeta med utveckling av teknisk utveckling liksom synergifördelar. Därmed skapas strategier som gynnar synergi och personalen uppmuntras att utveckla överblick, mångkunnighet och flexibilitet. För att göra det konsekvent ingår sådana parametrar också exempelvis i chefsutveckling och lönepolicy. På så sätt konkretiseras successivt verksamhetsidén.

¹¹⁷ Forslund, 2009.

¹¹⁸ Stenberg, et.al. 2010, 2012.

10.3 Hur ska vi komma dit vi vill?

Utifrån vision och verksamhetsidé sker strategisk planering av hur verksamhet ska gå till. För olika räddningstjänstförbund med olika förutsättningar och verksamhetsidéer kan helt olika strategier vara rimliga men de behöver uppfylla vissa kriterier för att fungera:

Strategier måste stämma överens med varandra både på ett övergripande plan men också operativt i utförande. Det går exempelvis inte att förvänta sig att en Lean strategi med standardiserade insatser leder till utveckling men det går utmärkt att förena flexibla Just In Time System som FIP med delegerat beslutsfattande vid insats.

Strategier måste leda till att verksamheten uppfattas som legitim både externt och internt för att frigöra tillräckliga resurser, men argumenten för detta d.v.s. ur vilket perspektiv verksamheten kan uppfattas som effektiv, är helt olika mellan olika målgrupper. Beslutsfattare ser till andra eller delvis andra faktorer än anställda och medborgare. Exempelvis kostnadseffektivitet via nedläggning av brandvärn i landsorten kan ge legitimitet hos beslutsfattare och medborgare i stan men inte hos medborgare som bor i landsorten medan arbetsmiljön ses som viktigare för anställda än vad kostnadseffektivitet gör. Därmed behöver strategier vara breda nog eller kombineras för att fungera såväl externt som internt.

Strategier behöver också vara begripliga och accepterade vilket innebär att de behöver föras ut såväl externt som internt. Därför är en aktiv marknadsstrategi och uppbyggande av ett varumärke som kan fungera både utåt och inåt viktigt. En marknadsstrategi omfattar en analys av förutsättningar exempelvis i en SWOT-analys enligt ovan, identifiering av nyckelaktörer samt planer för hur man ska nå fram med rätt budskap till just de aktörerna. Det är viktigt att förstå att marknadskommunikation är en pågående aktivitet som ständigt är en dimension av verksamheten, inte enstaka händelser, samt att finna former som passar för verksamheten och målgruppen. För nära samarbete är multipla kontaktytor och relationsmarknadsföring bra val. För övergripande koordinering kan andra former passa bättre.

Slutligen behöver strategier operationaliseras till delmål och aktiviteter i linje med strategin samt stötts i administrativa- och HR-strategier som överensstämmer med verksamhetsstrategierna. Det gäller exempelvis att aktiviteter och kompetenser i enlighet med strategin uppmuntras och premieras samt att det råder överensstämmelse med lönepolicy, chefsutveckling och rekryteringspolicy.

I Södertörns brandförsvarsförbund har en av framgångsfaktorerna varit den aktiva marknadskommunikationen med kommunerna. Strategiskt har man valt att utgå från helhetssyn i stort som i smått eftersom det är en viktig grund för effektivt förebyggande arbete. Helhetssynen gynnar samverkan som är en viktig strategi för förebyggande medan utvecklingsinriktningen och helhetssyn tillsammans stimulerar innovation inom samverkan. På så sätt har man integrerat förebyggande, helhetssyn, utvecklingsinriktning och samverkan strategiskt och skapat en komplicerad tjänst som skulle vara svårt för konkurrenter att kopiera eller konkurrera ut. Omfattande samverkan i olika forum och på olika nivåer är också en bra grund för en marknadsstrategi där kontakter och relationer fungerar som en form av relationsmarknadsföring.

10.4 Vem ska göra jobbet?

I övergången från enskilda brandkårer till räddningstjänstförbund förändras förutsättningar för hur man ska förhålla sig till varandra inom den nya organisationen. Många gånger uppmärksammas det inte tillräckligt. En viktig förändring är graden av formalisering. Från att ha varit organisationer med korta beslutsvägar och relativt få nivåer övergår man till att bli koncernliknande med många ledningsnivåer och en beslutsbyråkrati samt betydligt mer formella roller och kompetenser. Behovet av stabssupport i form av specialiserad kunskap ökar. Kommunikation och information måste ske enligt system för att säkert fungera och relationer förändras¹¹⁹. Också klimat och kultur påverkas. Det blir betydligt mer oklart vad organisationen står för. När dessutom omfattande förändringar av såväl arbetsinnehåll som arbetsformer sker, blir också yrkesidentiteten osäker. Är man en brandman som emellanåt förebygger olyckor eller någon slags trygghetsperson i samhällets tjänst som emellanåt släcker en brand? Generellt sett går verksamheten mer mot det senare varvid det är viktigt med intern kommunikation och förankring av vilka ”vi” är, vad ”vi” gör och varför. Ansvar ligger på ledningen för att internt förankra detta och se till att budskapet stämmer överens med policys, planer och eget ledarskap.

Speciellt i tider av omfattande förändringar är det viktigt att de anställda uppfattar aktiviteter och förändringar som begripliga, legitima, trovärdiga och möjliga att utföra via stöd, utbildning och annan utveckling. Man kanske inte gillar förändringarna men kan ändå acceptera dem som rimliga i förhållande till uppdraget och målen.

Som tidigare påpekats kan omorientering och förändring vara en stor utmaning i verksamheter med stark käranda eller i kultur som är uppbyggd kring att verksamheten har speciella egenskaper. Dit hör säkerhetskritiska organisationer med stark säkerhetskultur. I Södertörns brandförsvarsförbund gäller det exempelvis att visa att uppdraget att tillhandahålla säkerhet och trygghet tillgodoses, men delvis på nya sätt och att det inte medför ökade risker för de anställda. Det gäller också att vara mycket tydlig med att en förändrad verksamhet ställer nya krav på de anställda men också kan omfatta nya möjligheter. Därmed krävs många gånger extra omsorg om intern information, kommunikation och förankring av nya verksamhetsformer. Tidigare erfarenheter av samverkan visar också att ju tydligare den egna yrkesrollen och identiteten är ju lättare är det att se möjligheter till samverkan snarare än att se behov av att försvara sitt revir¹²⁰.

10.5 För vem?

Verksamheten måste skapa värde för kunden, men också för kundens kund, d.v.s. medborgaren. Det kräver att man kan förstå både kunden och kundens kund ingående och att man ger kunden möjlighet att förstå förbundet och verksamheten. Det kräver en grund av god kunskap om hur samhället fungerar, kulturkompetens och gärna erfarenheter från den sorts verklighet som är relevant för förbundets kunder och kunders kunder.

¹¹⁹Minzberg, 1983, Forslund, 2009.

¹²⁰Stenberg 1999.

Det gäller också att förstå vilka aktörer som är viktiga för verksamheten och att bygga upp relationer med dem för att så lyhört som möjligt kunna utforma en verksamhet som passar för de målgrupper man har. Det gäller vidare att tala om att man gör det och vad man gör genom marknadskommunikation. Både relationer och marknadskommunikation bör tas till hjälp för att värdera verksamheten. Nöjd-kundmätningar i all ära, men det kan vara svårt att förstå varför kunder svarar som de gör, svårare ju mindre man känner varandra.

I Södertörns brandförsvarsförbund har en av framgångsfaktorerna varit den aktiva marknadskommunikationen med kommunerna där man också fått viktigt stöd för att utveckla förbundets verksamhet för kommunerna. Varje mandatperiod genomförs en resa med studiebesök där förbundets ledning och direktionsmedlemmar studerar verksamheter av intresse. Det är också en möjlighet att lära känna varandra och att prata mer informellt om gemensamma frågor. En annan kontaktyta har varit ledarutbildningar där såväl förbundets blivande chefer och blivande chefer i andra kommunala verksamheter gått tillsammans. En tredje är de kommunala kontaktpersonerna och deltagande i mängder av aktiviteter i kommunerna som inte alltid har direkt relevans för trygghet eller skydd. En fjärde möjlighet till kontakt sker via utbildningar man håller för exempelvis hemtjänstpersonal. Därutöver provas också andra samarbetsformer som IVPR samarbeten och informationssamarbete med exempelvis långfärdsskridskoföreningar. Man arbetar också strategiskt med rekrytering för att få in mer relevant kulturkompetens och erfarenheter av betydelse för verksamheten. Detta är dock kontroversiellt ur facklig synvinkel.

10.6 Integration, konsekvens, överensstämmelse

Nästan vad man än gör, och hur man än gör det är en central aspekt att få det att hänga samman tvärs igenom förbundet, dess verksamheter, dess anställda och dess kommuner. Åter igen är det här en fråga om att leda en koncern på ett konsekvent sätt och med ett konsekvent innehåll. De olika byggstenarna ovan får inte motarbeta varandra utan ska stötta varandra. Det svåra är att få tillräckligt mycket överblick för att kunna värdera i vilken omfattning de gör det. Här finns dock mängder av erfarenheter, modeller och perspektiv utvecklade för just koncernledning, styrning och uppföljning, strategisk planering med mera intill oändlighetens borte gränser och nästan lika många förespråkare för det ena eller andra, undertecknad inräknad.

En bra tumregel kan vara att involvera hela ledningsgruppen och att först tänka igenom vad som ska åstadkommas, därefter värdera olika verktygs tänkbara bidrag. Generellt behöver man tänka abstrakt och strategiskt först och därefter konkretisering i operativa aktiviteter. När det gäller handling kan det dock vara bra att ibland vända på det och prova sig fram med mindre, och mindre komplicerade aktiviteter för att prova om tankegångarna håller. I samverkan är det än viktigare eftersom lokal samverkanskompetens byggs upp successivt. Ett annat viktigt men underutnyttjat verktyg är att utvärdera verksamheter kontinuerligt. Också här är det något som kan göras internt om kompetens finns eller som kan köpas in. Det viktiga är att veta vad man vill veta och beställa just det.

11. Fortsatt forskning och utveckling

Utifrån ovan beskriven verksamhet i Södertörns brandförsvarsförbund kan flera viktiga forsknings- och utvecklingsfrågor identifieras. Flera sådana gäller samverkan som är centralt i den här fallstudien.

En sådan gäller hur man designa och använda sig av olika samverkansformer för olika ändamål och i olika kontext. Räddningstjänstförbund samverkar inte enbart med sina kommuner utan med andra räddningsaktörer. Där är samverkan mer av samordning som är formaliserad men ändå uppstår glapp där samverkan inte fungerar. Ett sådant återkommande glapp gäller samverkan mellan sjö- och flygräddning, JRCC och räddningstjänst. Varför fungerar inte samverkan och hur kan en fungerande samverkan byggas?

En annan form av samverkan behöver utvecklas i takt med den förändring av räddningstjänstens roll i samhället som fallstudien ovan indikerar. Om räddningstjänst blir mer integrerad i samhällsutvecklingen och mer inriktad mot trygghet – vilka nya målgrupper för samverkan kan identifieras? Vilka nya aktörer och nya samverkansformer blir aktuella och hur ska samverkan utformas?

En tredje fråga om samverkan gäller hur trygghet och skydd mot olyckor kan organiseras i glesbygd om man tänker räddningstjänst som en möjlig aktör bland flera i olika samhällssektorer. Tidigare studier visar att behoven av trygghet inte skiljer så mycket mellan stad och land men att förutsättningarna skiljer sig åt. Vilka samhällsaktörer och resurser behövs? Hur tillgodoses trygghet och skydd i andra länder med samma typ av glesbygdsproblem som här?

I fallstudien ovan diskuteras slutligen innovation och socialt entreprenörskap i form av interprenörskap som element i utveckling inte bara av räddningstjänstens verksamhet utan också via samverkan i kommunernas egna verksamheter som exempelvis äldreomsorg och invandrarundervisning. Hur kan socialt entreprenörskap utvecklas i och för räddningstjänstverksamhet och samverkan med andra aktörer?

12. Referenser

- Ahrne, G. & Svensson, R. (Red.) (2011). *Handbok i kvalitativa metoder*. Malmö: Libers.
- Alvesson, M. (2010). *Intervjuer – Genomförande, tolkning och reflexivitet*. Libers.
- Alvesson, M. & Berg, P.O. (1992). *Corporate Culture and Organizational Symbolism – An Overview*. Berlin: de Gruyter.
- Alvesson, M. & Björkman, I. (1992). *Organisationsidentitet och organisationsbyggande*. Lund: Studentlitteratur.
- Alvesson, M. & Sköldberg, K. (1994). *Tolkning och reflektion*. Studentlitteratur.
- Andersson Granberg, T., Stenberg, R., Bång, M. & Johansson, L.F. m.fl. (2010). Trygghetsskapande åtgärder för landsbygden. *CARER Rapport 2012:2*, Linköping University Electronic Press, Sweden.
- Andersson Granberg, T. & Gustafsson, A. (2010). Lokalisering av räddningstjänstresurser i Östergötland. Linköping: Linköping University Electronic Press.
- Berg, P.O. (2011). Strategisk företagsledning I förändring. I Lind, R. & Ivarsson, Westerberg, A. (red.) (2011) *Ledning av företag och förvaltningar – Former, förutsättningar, förändring*. 4:e uppl. SNS Förlag.
- Berg, P.O. & Jonsson, C. (1991). *Strategisk ledning på politiska marknader – Opinionsbildning och intern förankring i förvaltningar och folkrörelseorganisationer*. Lund: Studentlitteratur.
- Berlin, J. & Carlström, E. (2011). Why is collaboration minimised at the accident scene? A critical study of a hidden phenomenon. *Disaster Prevention and Management*, 20(2), 159-171.
- Bram, S. & Vestergren, S. (2012). *Emergency Response Systems: Concepts, features, evaluation and design*. Linköping: Linköping University Electronic Press.
- Brandkåren Attunda och Södertörns brandförsvärsförbund (2012). *Insatsledningssystem – en ledningsmodell för framtidens behov*.
- Burke, K. (1945). *A grammar of motives*. New York: Prentice-Hall
- Dahlgren, A., Harrie, L. & Axelsson, A. (2009). Planning Rescue Services with Non-Stationary Rescue Units. *Fire Technology*. Vol. 45, pp. 239-255.
- Davidson, L. (2008). Tragedy in the Adventure Playground: Media Representations of Mountaineering Accidents in New Zealand. *Leisure Studies*. Vol. 27. No 1.
- Dees, J.G., Emerson, J. & Economy, P. (2002). *Strategic Tools for Social Entrepreneurs. Enhancing the Performance of Your Enterprising Nonprofit*. Wiley, New York.
- Eccles, R. G. & Nohria, N. (1992). Beyond the hype – rediscovering the essence of management. Boston: Harvard Business School Press. In Forslund, M. (2009). *Organisering och ledning*. Norstedts.
- Eriksson, S. (2012). *Riskparadoxen i Alpinbranschen - Att marknadsföra spänning och begränsa risk på samma gång*. Examensarbete i företagsekonomi. Linköpings Universitet.
- Faber, M.A. & Mayer, J.D. (2009). Resonance to archetypes in media: There's some accounting for taste. *Journal of Research in Personality*. Vol. 43, pp. 307-322.
- Falknerby, J. & Gossas, M. (2006). *Kommunal samverkan och demokrati*. Dnr Fi2006:04/2006/5.
- Forslund, M. (2009). *Organisering och ledning*. Norstedts akademiska förlag.
- Forsell, Anders och David Jansson. 1996. "The Logic of Organizational Transformation: on the Conversion of Non-Business Organizations". In Czarniawska, B. (Red.) & Sevón, G. (1996). *Translating Organizational Change*. Berlin: De Gruyter.
- Gavrud, R., Hardy, C. & Maguire, S. (2007). Institutional Entrepreneurship as Embedded Agency: An Introduction to the Special Issue. *Organization Studies*. Vol. 28, p 957-969.

- Gawell, M, Johannisson, B & Lundqvist, M (red.) (2009). *Samhällets entreprenörer. En forskarantologi om samhällsentreprenörskap. (Societal Entrepreneurship – A Research Anthology)*. Stockholm: KK-stiftelsen.
- Geertz, C. (1973). *The Interpretation of Cultures*. New York: Basic Books.
- Gossas, M. (2006). *Kommunal samverkan och statlig nätverksstyrning*. Institutet för framtidsstudier.
- Gummesson, E. (1991). *Qualitative Methods in Management Research. Newbury Park*. Sage Publications.
- Gummesson, E. (2002). *Relationsmarknadsföring: Från 4 P till 30 R*. Libers.
- Himberger, D., Sulek, D. and Krill, Jr. S. (2007) When There Is No Cavalry. In Kleiner, A. and Delurey, M. (Eds.) *The Megacommunity Way - Mastering Dynamic Challenges with Cross-Boundary Leadership*. Booz Allen Hamilton. Gage Publ.
- Hood, C. (1991). A Public Management for all Seasons? *Public Administration*. Vol. 69 (1). Pp. 3-19.
- Hilborn, I. och Riberdahl, C. (2000). *Kommunala samverkansformer*. Svenska Kommunförbundet.
- Jaldell, H. (2004). Tidsfaktorns betydelse vid räddningsinsatser - En uppdatering av en samhällsekonomisk studie. *Räddningsverkets Fou-rapportserie*.
- Johannisson, B. (2005). *Entreprenörskapets väsen*. Lund: Studentlitteratur.
- Karacek, R., & Theorell, T. (1990). *Healthy work: Stress, productivity, and the reconstruction of working life*. New York: Basic Books.
- Lag (2003:778) om skydd mot olyckor.
- Lag (2006:544) om kommuners och landstings åtgärder inför och vid extraordinära händelser i fredstid.
- Lindgren, K-O. & Persson, T. (2010). Input and output legitimacy; synergy or trade-off? Empirical evidence from an EU survey. *Journal of European Public Policy*, 17:449-467.
- Mintzberg, H. (1983). *Structures in fives – designing effective organizations*. Englewood Cliffs New Jersey: Prentice Hall.
- Moxnes, P. (1992). *Ångest och arbetsmiljö*. 1 uppl. Natur och Kultur & Tempus.
- Mårtenson, Rita (2009). *Marknadskommunikation: kunden, varumärket, lönsamheten*. 3:dje omarb. och utök. uppl. Lund: Studentlitteratur
- Oveby, N. & Salzberg, E. (2011). *Som röken följer flamman – En studie om kostnadseffektivisering inom räddningstjänsten. Magisteruppsats i företagsekonomi*. Linköpings universitet.
- Patton, M. Q. (1990). 2nd ed. *Qualitative Evaluation and Research Methods*. Sage Publications.
- Pilemalm, S., Stenberg, R., Anderson Granberg, T., and Axelsson, A. (2012). *Emergency response in rural areas - how new ways of organizing and supporting first responders can apply to crisis management*, Proceedings of the 2012 Information Systems for Crisis Response and Management (ISCRAM) conference, Vancouver CA.
- Pierre, J. (2011). Cost-efficiency and public interest in inter-local partnerships. *Urban research & Practice*. Vol. 4. No: 1.
- Porter, M. (1998). From Competitive Advantage to Corporate Strategy. In Mintzberg, H., Quinn, J.B. & Ghoshal, S. (1998). *The Strategy Process*. Rev.ed. Prentice Hall.
- Reichhart, A. & Holweg, M. (2007). Lean distribution: concepts, contributions, conflicts. *International Journal of Production Research*. Vol. 45. No 16. Pp. 3699 -3722.
- Roberts, K.H. (1990). Some Characteristics of One Type of High Reliability Organization. *Organization Science*. Vol. 1 (2). Pp. 160-176.
- Rosén, T. & Wiksell, S. (2006). *Kommunalförbund och gemensamma nämnder*. Sveriges kommuner och landsting. Fi2006:04/2006/15.

- Salzer, M. (1994). *Identity Across Borders – A Study in the IKEA-world*. Department of Management and Economics. Dissertation. Linköping University.
- Schein, E. (1985). *Organizational Culture and Leadership. A Dynamic View*. San Francisco. CA. Jossey Bass.
- Shraagen, J. M., Huisi'ntVeld, M. & de Koning, L. (2010). Information Sharing During Crisis Management in Hierarchical vs. Network Teams. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 8, 2, 117-127.
- Sköldberg, K. (1990). *Administrationens poetiska logik - Stilar och stilförändringar i konsten att organisera*. Studentlitteratur.
- SMO-utbildning. Utbildning i skydd mot olyckor <https://www.msb.se/brandman> hämtat 2012-11-30
- SOU 2007:72. *Kommunal kompetens i utveckling*. Betänkande. ISBN 978-91-38-22808-1.
- Stenberg, R. (1999). *Organisationslogik i samverkan - Konsten att organisera samverkan i en imaginär organisation av offentliga aktörer*. Doktorsavhandling. Psykologiska institutionen. Stockholms universitet.
- Stenberg, R., Andersson Granberg, T & Blondin, M. (2010). Förstainsatsaktörer – Vad är det egentligen? Pilotprojekt för forskning om förstainsatsaktörer (FIA) – forskningsperspektiv och praktiker. *CARER Rapport 2010:1*, Linköping University Electronic Press.
- Stenberg, R., Larsson, J. & Olsson, L. (2012) Effektivitet, säkerhet och pengar – Att hantera skilda effektivitetsperspektiv i räddningstjänsten. *CARER Rapport 2012:4*, Linköping University Electronic Press.
- Stenberg, R. & Wollsjö, M. (2012). *Trygghetens nya former*. Forskningsansökan. Centrum för kommunstrategiska Studier.
- Ståhl, C. (2010). *In Cooperation We Trust. Interorganizational Cooperation in Return-to-Work and Labor Market Reintegration*. Dissertation. Linköping University.
- Suchman, M.C. (1995). Managing Legitimacy: Strategic and Institutional Approaches. *The Academy of Management Review*. Vol. 20, No. 3, p 574.
- Södertörns brandförsvarsförbund. (2007). Uppdragsbeskrivning.
- Södertörns brandförsvarsförbund, 2009-10-14, Lönepolicy reviderad.
- Södertörns brandförsvarsförbund, (2011). Årsredovisning.
- Södertörns brandförsvarsförbund. (2012). Jämställdhet och mångfald. PM.
- Södertörns brandförsvarsförbunds hemsida. <http://www.sbff.se/Om-oss/> hämtad 2012-12-27.
- Tierney, K., Beve, C. and Kuligowski, E. (2006), Metaphors Matter: Disaster Myths, Media Frames and Their Consequences in Hurricane Katrina. *Annals of American Academy of Political and Social Science*. 604, SAGE Publications.
- Towill, D. & Christopher, M. (2002) The Supply Chain Strategy Conundrum: To be Lean or Agile or to be Lean and Agile? In *International Journal of Logistics: Research and Application*, Vol. 5, No. 3, pp. 299-309.
- Törner, E., Karlsson, Å. & Kjäll, K. (2012). *Nulägesanalys – Kompetensutveckling för jämställdhet och mångfald*. Ramböll.
- Wandrell, K. (2011). *SMO måste moderniseras!* <http://www.brandsakert.se/2011/0912/smo-m%C3%A5ste-moderniseras>. Hämtat 2012-11-30.
- Weick, K.E. (1993). The Collapse of Sensemaking in Organizations: The Mann Gulch Disaster. *Administrative Science Quarterly*, 00018392, Dec 93, Vol. 38, Issue 4.
- Werner, D., Wright, K., Thomas, M. and Edgar, M. (2005). An Innovation in Partnership among First Responders and Public Health: Bridging the Gap, *Public Health Reports*, 120, 64-68.
- Womack, J.P. & Jones, D.T. (1996). *Lean Thinking*. Simon & Schuster Ltd: London.
- Zott, C. & Nguyen Huy, Q. (2007). How Entrepreneurs Use Symbolic Management to Acquire Resources. *Technology, Innovation and Institutions Working Papers Series*. TII-6. University of Alberta.
- Ödman, P-J. (2001). *Tolkning, förståelse, vetande. Hermeneutik i teori och praktik*. Norstedts.