



Kandidatuppsats
Företagsekonomi/Ekonomistyrning
HT 2009

Styrning, mål och motivation

En studie inom Räddningstjänsten Storgöteborg

Författare: Maria Kimfors och Anna Stenström

Handledare: Peter Beusch

Sammanfattning

Författare: Maria Kimfors (860822) och Anna Stenström (840215)

Titel: Mål, styrning och motivation, En studie inom Räddningstjänsten Storgöteborg

Ämne: Ekonomistyrning

Universitet och institution: Handelshögskolan vid Göteborgs Universitet, Företagsekonomiska institutionen

Handledare: Peter Beusch

Nyckelord: Ekonomistyrning, Målstyrning, Management by Objectives, Motivation, Offentligt sektor, Räddningstjänst

Bakgrund och problemdiskussion: På senare tid har styrmetoder med inriktning på mål blivit allt vanligare inom den offentliga sektorn. Målstyrning är en metod som övergripande innebär att mål formuleras på kommunal nivå för att brytas ner till lokala handlingsplaner. Som ett led i att medarbetarna har vetskap om målen med sitt arbete kan motivation skapas. Denna studie kommer att beröra Räddningstjänsten Storgöteborg och deras styrning med mål samt motivation hos brandmännen utifrån problemformuleringen:

”Hur styr RSG sin organisation med mål, hur uppfattas den styrningen inom organisationen och påverkar vetskapen om mål motivationen hos brandmännen?”

Syfte: Syftet med studien är att undersöka och beskriva hur Räddningstjänsten Storgöteborg styr sin organisation med mål och hur den styrningen uppfattas inom organisationen. Vidare ämnas undersöka om det finns en koppling mellan vetskapen om målen och motivationen hos brandmännen.

Metod: För att kunna besvara syftet med studien har en fallstudie inom Räddningstjänsten Storgöteborg gjorts. Studieobjektet är begränsat till ett team och en brandstation. Undersökningsmetoder av både kvalitativ och kvantitativ karaktär har använts i syfte att ge en heltäckande bild av studieobjektet. Den kvalitativa undersökningen består av personliga intervjuer med personer på ledande befattning inom Räddningstjänsten Storgöteborg och en gruppintervju med ett antal brandmän och styrkeledare. Den kvantitativa undersökningen utgörs av en enkätundersökning med brandmän och styrkeledare. De olika undersökningsmetoderna ämnar undersöka olika delar av syftet.

Resultat och slutsatser: RSGs sätt att styra med mål liknar på många sätt teorin målstyrning och den process som teorin beskriver. Undersökningen visar vidare att samtliga som deltagit i studien anser att RSG styr med tydliga målformuleringar och styrningen uppfattas som positiv från de som intervjuats på ledande befattningar. Vad gäller brandmännen är det svårare att dra en konkret slutsats vad gäller deras uppfattning om RSGs styrning med mål. Både brandmännen och personer på ledande befattningar anser att vetskap om mål har betydelse för motivationen. Studien bekräftar dock att mycket av den motivation som en brandman har ligger i yrket och arbetets innehåll.

Innehållsförteckning

| | |
|---|----|
| Definitioner och ordförklaringar | 1 |
| Kapitel 1 – Inledning..... | 2 |
| 1.1 Bakgrund | 2 |
| 1.2 Problemdiskussion | 3 |
| 1.3 Problemformulering..... | 3 |
| 1.4 Syfte..... | 3 |
| 1.5 Disposition..... | 4 |
| Kapitel 2 - Metod..... | 5 |
| 2.1 Studiens utformning och innehåll | 5 |
| 2.1.1 Studiens undersökningsmodell | 5 |
| 2.2 Val av organisation | 6 |
| 2.3 Urval av respondenter..... | 6 |
| 2.4 Empirisk datainsamling | 7 |
| 2.4.1 Styrande dokument..... | 7 |
| 2.4.2 Personliga intervjuer | 7 |
| 2.4.3 Enkätundersökning..... | 8 |
| 2.4.4 Gruppintervju | 9 |
| 2.5 Övrig datainsamling..... | 9 |
| 2.6 Studiens tillförlitlighet | 9 |
| 2.6.1 Validitet och reliabilitet | 9 |
| 2.6.2 Källkritik | 10 |
| Kapitel 3 – Teoretisk referensram..... | 11 |
| 3.1 Ekonomistyrning..... | 11 |
| 3.1.1 Mål som styrmedel..... | 11 |
| 3.2 Målstyrning..... | 12 |
| 3.3 Motivation och motivationsteorier..... | 14 |
| 3.3.1 Motivationsteorier med fokus på behov..... | 14 |
| 3.3.2 Motivationsteorier med fokus på arbetets innehåll | 15 |
| 3.4 En inblick i yrket som brandman | 16 |
| Kapitel 4 - Räddningstjänsten Storgöteborg | 17 |
| 4.1 Organisationen | 17 |
| 4.2 Styrande dokument..... | 18 |
| 4.2.1 Lag (2003:778) om skydd mot olyckor | 18 |

| | |
|--|----|
| 4.2.2 Förbundsordning | 18 |
| 4.2.3 Handlingsprogrammet | 19 |
| 4.2.4. Prioriterade utvecklingsfrågor..... | 19 |
| 4.2.5 Lokala verksamhetsmål | 19 |
| Kapitel 5 – Empiri | 20 |
| 5.1 Personliga intervjuer - en sammanställning..... | 20 |
| 5.1.1 RSGs styrning med mål..... | 20 |
| 5.1.2 Uppfattningar om styrningen inom RSG | 22 |
| 5.1.3 Motivation | 23 |
| 5.2 Enkät – en sammanställning..... | 24 |
| 5.2.1 Uppfattningen om mål och styrningen inom RSG..... | 24 |
| 5.2.2 Motivation | 29 |
| 5.3 Gruppintervju – en sammanställning..... | 31 |
| 5.3.1 Mål och styrning | 31 |
| Kapitel 6 – Analys | 33 |
| 6.1 Hur styr RSG sin organisation med mål? | 33 |
| 6.1.1 Svårigheter med att styra med mål..... | 34 |
| 6.2 Hur uppfattas styrningen inom organisationen? | 35 |
| 6.3 Påverkar vetskapen om mål motivationen hos brandmännen? | 36 |
| Kapitel 7 – Slutsatser | 39 |
| 7.1 Författarnas egna tankar och avslutande diskussion..... | 40 |
| 7.2 Vidare studier | 41 |
| Referenser | 42 |
| Appendix 1 - Intervjumall för personliga intervjuer | 45 |
| Appendix 2 – Enkät..... | 47 |
| Appendix 3 – Mål ur Handlingsprogrammet 2007-2010..... | 51 |
| Appendix 4 - En överblick av prioriterade utvecklingsfrågor 2009 | 52 |
| Appendix 5 - En överblick av målen för ett team | 53 |
| Appendix 6 - Enkätssammanställning | 54 |
| Figur 1: Studiens undersökningsmodell | 5 |
| Figur 2: Målstyrningsprocessen..... | 12 |
| Figur 3: RSGs organisationsschema..... | 17 |
| Figur 4: Styrande dokument..... | 18 |

| | |
|---|----|
| Figur 5: Antal som anser att RSG arbetar med mål..... | 25 |
| Figur 6: Den nationella visionen..... | 26 |
| Figur 7: Lag (2003:778) om skydd mot olyckor | 26 |
| Figur 8: Handlingsprogrammet | 27 |
| Figur 9: Prioriterade utvecklingsfrågor | 27 |
| Figur 10: Antal som anser sig blivit informerade om två eller fler av de nämnda styrdokumenterna | 28 |
| Figur 11: Intresse för att veta mer om RSGs övergripande mål..... | 28 |
| Figur 12: Antal som tror att en ökad information om RSGs övergripande mål skulle bidra till ökad motivation och vilja att prestera bättre i arbetet | 29 |
| Figur 13: Motiverande faktorer..... | 29 |

Förord

Vi vill först och främst rikta ett stort tack till alla som deltagit i studiens undersökning inom Räddningstjänsten Storgöteborg. Biträdande direktör, Teamchef och Stationschef som ställt upp på personliga intervjuer samt alla brandmän och styrkeledare som tagit sig tid att svara på enkäten och deltagit vid gruppintervjun. Vi vill också tacka Henric Flodin och Lena Simenius-Peters som förmedlat samtliga kontakter inom Räddningstjänsten Storgöteborg och varit till behövlig hjälp i många fall. Vidare vill vi tacka för det positiva bemötandet som vi fått från alla som vi kommit i kontakt med inom Räddningstjänsten Storgöteborg på såväl Gårda Brandstation som på den undersökta brandstationen. Slutligen vill vi tacka vår handledare Peter Beusch, PhD, senior lecturer. Peter har varit behjälplig med såväl positiv feedback som konstruktiv kritik. Utan alla er hade inte uppsatsen gått att genomföra. Tack!

Göteborg, januari 2010

Maria Kimfors

Anna Stenström

.....

.....

Definitioner och ordförklaringar

| | |
|------------|-------------------------------------|
| LSO | Lag (2003:778) om skydd mot olyckor |
| PUF | Prioriterade utvecklingsfrågor |
| RSG | Räddningstjänsten Storgöteborg |

Befattningar inom RSG

| | |
|----------------------------|--|
| Brandman | En person som arbetar på en brandstation med förebyggande arbete och räddningsarbete. |
| Styrkeledare | Ett befäl som leder ett "lag" med brandmän i arbetet på en brandstation med förebyggande arbete och räddningsarbete. |
| Stationschef | Chef för en brandstation. Ansvarar för samtliga brandmän och styrkeledare på sin brandstation. |
| Teamchef | En avdelningschef som ansvarar för ett antal brandstationer inom ett geografiskt område. |
| Biträdande direktör | Närmast Direktören för RSG. Arbetsuppgifter innefattar verksamhetsansvar dock inget ansvar för räddningsarbetet. |
| Kongruens | Överensstämmelse |
| Målkongruens | Målöverensstämmelse |

Kapitel 1 – Inledning

I uppsatsens första kapitel ges en bakgrund till de ämnen som studien kommer att beröra, ekonomistyrning, målstyrning, motivation och Räddningstjänsten Storgöteborg. Följt av bakgrunden ges en problemdiskussion som slutligen resulterar i en problemformulering och ett syfte för studien. Avslutningsvis görs en presentation av uppsatsens fortsatta disposition.

1.1 Bakgrund

Ekonomistyrning i stort omfattar ett arbete som är inriktat mot att planera, genomföra, följa upp, analysera, utvärdera och anpassa en verksamhet i strävandet mot att uppfylla mål (Ax m.fl. 2002). Syftet med att styra en verksamhet anses därför ofta vara att uppnå ett eller flera olika mål på ett så effektivt sätt som möjligt. Arbetet sker genom att försöka koordinera individens arbete med de mål som finns för organisationen. (Söderholm, 1998) Kunskap om mål hos de anställda inom organisationen är därför en viktig del inom ekonomistyrningen men också för att alla ska kunna handla i enighet med organisationens mål (Merchant & Van der Stede, 2007).

Ekonomistyrningens utveckling inom den offentliga sektorn har i Sverige gått märkbart långsammare än vad det har gjort inom den privata sektorn (Pihlgren & Svensson, 1994). Med offentlig sektor menas oftast de verksamheter som går under stat, kommun och landsting. Ledningen inom sådana organisationer utgörs av politiskt valda personer och verksamheterna är till största delen skattefinansierade. (Rombach, 1991) Den svenska staten har under århundraden haft kontroll över de offentliga utgifterna men inte lagt någon större fokus på arbetet kring styrningen (Pihlgren & Svensson, 1994). Av Sveriges befolkning är cirka 32 procent sysselsatta inom den offentliga sektorn (Statistiska centralbyrån, 2) och i takt med samhällets utveckling har dessa organisationer fått ett större behov av en tydligare styrning och intern kontroll (Anthony & Young, 2003). Enligt samma författare kan den offentliga sektorn anses ha överlevt på styrkan av dess uppdrag samt lojalitet från såväl anställda som samhället i stort.

På senare tid har styrmetoder med inriktning på mål blivit allt vanligare inom den offentliga sektorn (Pihlgren & Svensson, 1994). Målstyrning introducerades som en styrningsfilosofi under sent 1950-tal (Dinesh & Palmer, 1998). Filosofin har sitt ursprung i det privat näringslivet och har på senare tid kommit att få en betydande roll inom offentliga organisationer (Modell & Grönlund, 2006). Metoden innebär övergripande att mål formuleras på kommunal nivå för att sedan förmedlas ner till enskilda verksamheter som i sin tur utformar lokala handlingsplaner (Brorström m.fl. 2005; Pihlgren & Svensson, 1994). Viktigt inom målstyrning är att målen som formuleras är meningsfulla och innehållsmässigt väsentliga för både organisationen och medarbetarna (Svensson, 1997).

Denna uppsats utgörs av studier på Räddningstjänsten Storgöteborg (RSG). RSG ingår i den offentliga sektorn och är ett kommunalförbund bestående av sex medlemskommuner. Organisationen verkar på uppdrag från sina medlemskommuner gentemot medborgarna och finansieras till största del av skattemedel. Ett avtal och en förbundsordning reglerar verksamheten och ansvarsfördelningen mellan medlemskommunerna. (Räddningstjänsten Storgöteborg, 1) *Lag (2003:778) om skydd mot olyckor (LSO)* och ett flertal styrdokument ligger till grund för RSGs internt upparbetade mål och strategier (Förbundsfullmäktige, RSG).

1.2 Problemdiskussion

Att arbeta inom räddningstjänst kräver olika egenskaper och framför allt en vilja att hjälpa människor (Myndigheten för samhällsskydd och beredskap, 1). Räddningsarbetet kräver att medarbetare i räddningsstyrkan, styrkeledare och brandmän, kan agera under tidspress och i miljöer med stora risker. Motivationen hos medarbetarna inom denna typ av arbete anses ofta vara hög. (Svensson m.fl. 2005) Utifrån det faktum att RSG har en viktig uppgift i samhället i att förhindra olyckor och rädda liv men även då verksamheten finansieras av skattemedel, ligger det i samhällets intresse att verksamheten fungerar och styrs på ett effektivt sätt.

Effektiva organisationer kommer ur medarbetarnas handlande som i sig påverkas av engagemanget och motivationen till att utföra handlingarna. Motivation till arbetet och de handlingar som krävs kan skapas i att medarbetarna har vetskap om målen med sitt arbete. Det kan ses som en utmaning att formulera mål som är relevanta för den enskilda verksamheten, samtidigt som de fungerar som drivkrafter för de anställda i organisationen. (Pihlgren & Svensson, 1994)

Lika viktigt som det är att formulera målen rätt måste de förmedlas till berörda parter inom organisationen (Pihlgren & Svensson, 1994). Om en organisations mål saknar acceptans hos de som berörs av målen kan nyttan med dem ifrågasättas (Ax m.fl. 2002). En studie som gjorts inom kommuner och landsting om deras styrning med mål visade att mål som formulerats på ledningsnivå inte nått ut till verksamheten i någon större utsträckning (Brorström m.fl. 2005). Dock gjordes ingen vidare forskning om för- eller nackdelar med avsaknaden av kännedom kring målen och den tänkta styrningen. Trots det resonemang som Pihlgren och Svensson (1994) för, om vikten med att mål formuleras rätt och förmedlas till berörda parter, visar studien som gjorts inom kommuner och landsting att verkligheten inte alltid är som teorin förespråkar.

Pihlgren och Svensson (1994) menar att vetskap om mål är viktigt för att öka motivationen hos medarbetarna. RSG är en organisation med tydlig hierarki där det är ett relativt stort avstånd mellan ledningen och medarbetare på lägre nivå. Som ovan nämnts har medarbetare inom räddningsarbete ofta hög motivation till det arbete som utförs. Trots den redan befintliga motivationen som medarbetarna inom räddningsarbetet har borde, enligt Pihlgren och Svensson (1994), en vetskap om mål i brandmännens arbete bidra till motivationen för dem. Diskussion har lett författarna till studiens problemformulering.

1.3 Problemformulering

”Hur styr RSG sin organisation med mål, hur uppfattas den styrningen inom organisationen och påverkar vetskapen om mål motivationen hos brandmännen?”

1.4 Syfte

Syftet med studien är att undersöka och beskriva hur Räddningstjänsten Storgöteborg styr sin organisation med mål och hur den styrningen uppfattas inom organisationen. Vidare ämnas undersöka om det finns en koppling mellan vetskapen om målen och motivationen hos brandmännen.

1.5 Disposition

Uppsatsen är indelad i sju kapitel. I det inledande kapitlet har det givits en bakgrund till valt ämne. Bakgrunden låg sedan till grund för problemdiskussionen som ledde fram till en problemformulering och ett syfte för uppsatsen.

Kapitel 2 – Metod

I metodkapitlet redogörs det för studiens utformning och en undersökningsmodell över genomförandet beskrivs. Vidare beskrivs de metodval som gjorts.

Kapitel 3 – Teoretisk referensram

Grundläggande teorier för undersökningen beskrivs i detta kapitel. Områden som berörs är ekonomistyrning, målstyrning, motivation och yrket som brandman. Teorierna är ämnade att skapa en grund till förståelse för läsaren kring kommande kapitel och den empiriska undersökningen.

Kapitel 4 – RSG

I detta kapitel beskrivs RSGs organisation och dess verksamhet. Bland annat ges en allmän beskrivning av organisationen och en redogörelse för RSGs styrande dokument görs. Syftet med kapitlet är att ge förutsättningar för läsaren att skapa kunskaper om organisationen för att underlätta förståelsen av det empiriska materialet. Kapitlet kan också ses ha ett kompletterande syfte till den empiriska undersökningen i bemärkelsen att det ger en förklaring av styrningen i RSG.

Kapitel 5 – Empiri

Den empiriska undersökningen som gjorts presenteras i detta kapitel. Undersökningen utgörs av personliga intervjuer med Biträdande direktör, Teamchef och Stationschef samt enkätundersökning och en gruppintervju med brandmän och styrkeledare.

Kapitel 6 – Analys

I detta kapitel görs en analys av den empiriska undersökningen med utgångspunkt i kapitel 3 teoretisk referensram och kapitel 4 Räddningstjänsten Storgöteborg.

Kapitel 7 – Slutsats

Uppsatsen sista kapitel presenterar de slutsatser som författarna kommit fram till samt författarnas tankar och förslag till vidare studier

Kapitel 2 - Metod

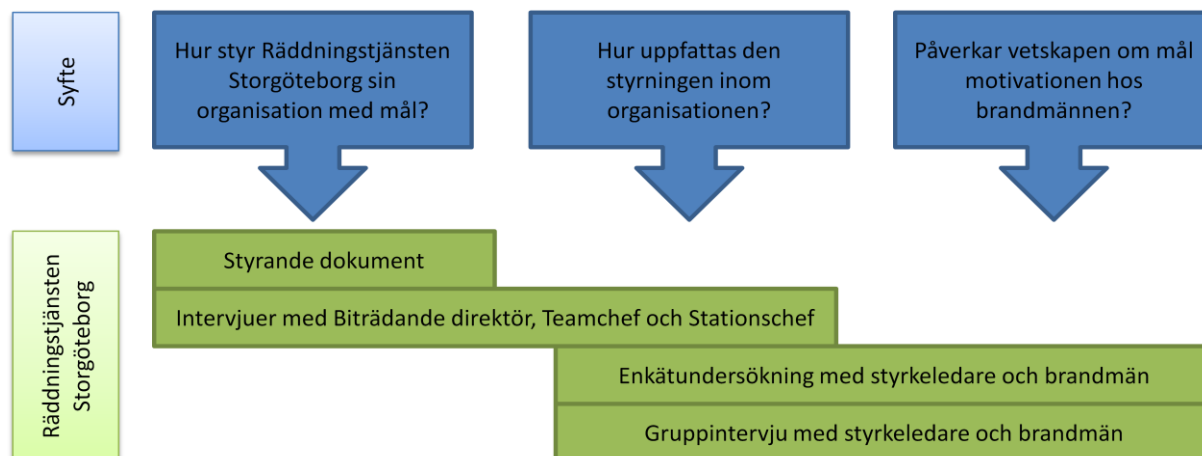
I detta kapitel presenteras de metodval som gjorts för studien. Inledningsvis görs en beskrivning av studiens undersökningsmodell. Vidare beskrivs val av organisation, urval av respondenter samt tillvägagångssätten för insamlandet av det empiriska materialet. Slutligen ges en redogörelse för datainsamling och tillförlitligheten i undersökningen.

2.1 Studiens utformning och innehåll

Med utgångspunkt i problemformuleringen och syftet ansågs en fallstudie inom RSG utgöra ett lämpligt tillvägagångssätt för studien. En fallstudie syftar till att undersöka en mindre avgränsad grupp som till exempel en individ, en organisation eller en situation. Avsikten med en fallstudie är att få ett helhetsperspektiv av fallet som ämnas undersökas. (Patel & Davidsson, 2003) Denna fallstudie är avgränsad till att studera en avdelning, som benämns team, inom RSG. Teamet är en del av den verksamhet inom RSG som bedriver förebyggande arbete och räddningsarbete. En närmare beskrivning av "team" ges under avsnitt 2.2.

Med utgångspunkt i syftet för studien som innebär att undersöka och beskriva styrning och motivation inom RSG, kan uppsatsen sägas vara av deskriptiv karaktär. Då det oss veterligen inte heller tidigare gjorts liknande studier inom RSG kan denna undersökning till viss del även anses vara av explorativ karaktär. Vidare har en undersökningsmodell för studien utformats.

2.1.1 Studiens undersökningsmodell



Figur 1: Studiens undersökningsmodell

Studiens undersökningsmodell tar sin utgångspunkt i syftet för uppsatsen. Författarna har valt att dela upp syftet i tre delar för att strukturera undersökningen. Den första delen berör *hur RSG styr med mål*, vilket kommer att besvaras genom kvalitativa studier i form av personliga intervjuer samt studier av redan befintliga styrdokument från vald organisation. Avsikten med syftets andra del, *hur styrningen uppfattas inom organisationen*, är att undersöka uppfattningen hos både de anställda på styrande positioner och brandmän och styrkeledare på lägre nivå. Detta för att kunna erhålla en övergripande bild av deras uppfattning. Denna del av undersökningen gjordes genom personliga

intervjuer, enkätundersökning samt en gruppintervju. Den avslutande delen av syftet ämnades undersöka *hur vetskapen om mål påverkar motivationen hos brandmännen*. Denna del har undersökts genom en enkätundersökning och en gruppintervju.

Som tidigare nämnts utgörs studien av undersökningsmetoder av både kvalitativ och kvantitativ karaktär. Fördelen med att använda insamlingsmetoder av olika karaktär vid en studie är att de kan anses komplettera varandra, svara på olika frågor och ge en bättre uppfattning av studieobjektet (Svenning, 1997). De valda metoderna kommer beskrivas närmare under avsnitt 2.4 Empirisk datainsamling.

2.2 Val av organisation

Vald organisation för studien är RSG. RSG är en offentlig organisation under kommunalt styre som har ett uppdrag gentemot medborgarna i att tillhandahålla tjänster inom olika typer av förebyggande arbete och räddningsarbete. Verksamheten med det förebyggande arbetet och räddningsarbetet inom RSG består av tre team, Team Syd, Team Nord och Team Öst. De olika teamen liknar organisatoriskt varandra i den hierarkiska uppbyggnaden samt sammansättningen av medarbetarna och deras befattningar. Hierarkiskt är ett team uppbyggt på följande sätt: teamchef som ingår i ledningen, stationschefer som ansvarar för respektive brandstation, styrkeledare som leder ett "lag" av brandmän, heltid som deltid och som är stationerad på respektive brandstation. Ett organisationsschema för RSG, figur 3, presenteras i avsnitt 4.1. Det valda studieobjektet för uppsatsen är ett utvalt team inom RSGs organisation och en brandstation inom det teamet. Då det för studien inte anses vara relevant vilket team eller vilken brandstation som varit föremål för studien kommer de inte att benämnas vid namn. Medarbetare som vidare nämns i uppsatsen avser brandmän och styrkeledare på den valda brandstationen.

Valet av organisation har gjorts med grund i ett flertal olika faktorer. Ett stort intresse hos författarna fanns i att undersöka en offentlig organisation. Med bakgrund av det speciella uppdrag och yrkeskaraktär som finns inom RSG ansågs det vara intressesant att skapa fördjupade kunskaper inom en sådan typ av organisation. Då det oss veterligen inte tidigare gjorts studier inom RSG som berört styrning och motivation, som denna studie avser att göra, ansågs även det vara av intresse. Kontakter som tidigare hade etablerats med organisationen och det intresse som fanns för samarbete från dem var även avgörande i valet.

På grund av givna tidsramar och tillgänglighet i den valda organisationen har val av intervjuobjekt i studien varit begränsade till såväl vilka som antalet. Då endast ett team ligger som föremål för undersökningen är inte avsikten att ge en fördjupad heltidsbild av RSG i stort utan endast för det studerade fallet. Fallstudien kommer därför inte att ha som avsikt att ge generella slutsatser för andra delar av RSG än det undersökta teamet.

2.3 Urval av respondenter

Utifrån undersökningsmetoden och det valda teamet fastställdes lämpliga respondenter för undersökningen. Urvalet av respondenterna utgörs av en så kallad tillgänglig grupp (Patel & Davidsson, 2003). Detta då urvalet till viss mån gjorts med beaktande av vilka personer som kunde antas besitta viss kunskap. Enligt Holme & Solvang (1997) är ett urval baserat på "lämpliga" personer i vissa fall att föredra då det syftar till att öka informationsvärdet och förståelsen av studien.

Utifrån syftets andra del *hur styrningen uppfattas inom RSG* ansågs det väsentligt att börja intervjua en person som hade en betydande roll i styrningen för organisationen. Detta för att skapa en överskådlig bild av organisationens syn på styrning med mål. Med det som bakgrund valde författarna att genomföra en intervju med en person i RSGs ledning, den Biträdande direktören. Tillsammans med de kontaktpersoner som författarna hade inom RSG bestämdes också urvalet för de övriga intervjuobjekten till; chefen för ett team samt chefen och medarbetarna på en brandstation inom det valda teamet. Nedan presenteras respondenterna för både de personliga intervjuerna och enkätundersökningen.

| Befattning | Undersökningsmetod |
|---------------------|--------------------------|
| Biträdande direktör | Intervju |
| Teamchef | Intervju |
| Stationschef | Intervju |
| Sex styrkeledare | Enkät samt gruppintervju |
| 26 brandmän | Enkät samt gruppintervju |

2.4 Empirisk datainsamling

2.4.1 Styrande dokument

RSGs verksamhet är reglerad enligt lag och styr sin verksamhet med mål och strategier som är grundade på kommunalt fastställda styrdokument. Då en del av syftet med studien är att undersöka och beskriva hur RSG styr sin organisation med mål anses styrdokumentet vara av stor betydelse för studien. Studien kommer inte att beröra enskilda mål i styrdokumentet då syftet inte ämnar undersöka om målen i sig är bra eller dåliga. Information om styrande dokument har disponerats i kapitel 4.

2.4.2 Personliga intervjuer

Då avsikten var att skapa en djupare förståelse för syftets första och andra del, *att undersöka och beskriva styrning med mål och hur den styrningen uppfattas inom RSG*, användes en kvalitativ undersökningsmetod i form av personliga intervjuer. Som Svenning (1997) menar kan avsikten med att använda kvalitativa intervjuer på vissa utvalda nivåer vara för att få beskrivande och förtydligande uppfattningar om objektet som ska studeras.

Standardisering och strukturering vid utformandet av intervjuerna har anpassats till dess syfte. Graden av standardiseringen i en intervju visas i frågornas utformning och inbördes ordning. Fasta, på förhand, formulerade frågor i en bestämd ordning tyder på hög grad av standardisering. Struktureringen i en intervju är till skillnad från standardiseringen det svarsutrymme som lämnas åt respondenten. Hög strukturering utgörs av fast svarsalternativ och är vanligt vid utformandet av en enkät. (Patel & Davidsson, 2003) Utformningen av intervjuerna är till relativt hög grad standardiserad med liknande frågor i bestämd ordning och med låg strukturering, då det getts utrymme för fria svar. Att välja låg strukturering på frågorna var ämnat för att få en djupare bild av individens uppfattning, som inte hade uppnåtts i samma grad med fasta svarsalternativ.

Kontakten med samtliga intervjupersoner togs via e-post där tid och plats för intervju fastslogs. Intervjuerna har skett på intervjupersonens arbetsplats för att underlätta för vederbörande och skapa möjlighet för denna att känna sig bekväm i situationen. Alla personliga intervjuer har börjat med att respondenten ombetts berätta om sin yrkesbakgrund och nuvarande arbetsuppgifter för att skapa en bild av personen i fråga. Genom att öppna intervjuerna på det viset har även förhoppningen varit att respondenten redan inledningsvis uppmuntrats till att avslappnat svara och berätta fritt på de efterföljande frågorna. Frågorna har ämnats vara lättförståeliga för att undvika misstolkningar och har formulerats med hänsyn till språk och en varsamhet har tagits gällande facktermer. I god tid innan intervjun fick intervjupersonen ta del av frågorna som ämnades tas upp, se Appendix 1.

Personer som deltagit under varje intervju var, förutom den person som blev intervjuad, författarna till uppsatsen. Av författarna var det en person som styrde intervjun och en som tog anteckningar. Varje intervju varade i ungefär 1 timme och 15 minuter. Samtliga intervjuer har spelats in med hjälp av en diktafon efter den intervjuades medgivande. Direkt efter varje intervju har materialet sammanställts för att undvika att förlora relevanta delar på grund av oförmåga att minnas. De intervjuade har i efterhand fått en sammanställning av intervjun skickad till sig för att få chans att kommentera och upptäcka eventuella feltolkningar. Sammanställning av de personliga intervjuerna presenteras i kapitel 3.

Intervjun med Biträdande direktör hade, förutom att vara en del av undersökningen, ett förberedande syfte. För att skapa en övergripande kunskap till ämnet och för organisationen, gav denna intervju en bra bakgrund för vidare intervjuer samt utformningen av enkäten. Avsikten med att göra en förberedande intervju är att få tillgång till information som inte finns att hämta från litteraturen eller dokument som behandlar organisationen (Patel & Davidsson, 2003). Av de svar som gavs vid den förberedande intervjun kunde de viktigaste områdena identifieras inom ämnena styrning med mål samt motivation, vilket även gjorde frågorna till övriga intervjuer och enkäten mer relevant.

2.4.3 Enkätundersökning

Att undersöka andra delen av syftet, *uppfattningen om att styra med mål* samt om *vetskapen om målen påverkar motivationen hos brandmännen*, gjordes genom en kvantitativ undersökningsmetod i form av en enkät.

Enkätens utformande förutsatte en kännedom om RSGs organisation och hur den styrs med mål. Därför utformades den efter studier av organisationens styrande dokument samt efter intervjun med den Biträdande direktören. En hänsyn har tagits till språket och formuleringen av frågorna i utformandet av enkäten. Det ansågs också viktigt att ge goda instruktioner för ifyllandet. Allt för att förhindra misstolkningar och ge förutsättningar för att erhålla så tillförlitliga svar som möjligt.

Enkäten har varit standardiserad med på förhand formulerade frågor och strukturerade då främst fasta svarsalternativ använts. Olika fasta svarsalternativ fanns i enkäten så som alternativa svar, ja- och nej-svar samt gradering där respondenten svarade utifrån en given skala. Att konstruera enkäter med olika typer av fasta svarsalternativ kan vara till fördel då det anses motivera respondenten och förhindrar denne att fastna i ett visst svarsmönster (Patel & Davidsson, 2003). Vid vissa frågor har det även lämnats utrymme för fria svar med förhoppning att fånga upp spontana tankar och åsikter.

Enkäten besvarades av både styrkeledare och brandmän. Styrkeledarna omfattas inte av sista delen av syftet som berör motivation men har ändå svarat på samtliga frågor i enkäten. Enkäten inleddes därför med bakgrundsfrågor där befattning var en del. Genom det kunde författarna skilja på svaren mellan styrkeledare och brandmän.

Enkäten, som återfinns i Appendix 2, distribuerades till respondenterna via Stationschefen på den utvalda brandstationen. Respondenterna visste inte på förhand syftet med undersökningen varför en tydlig presentation av syftet gjordes inledningsvis av enkäten. Efter att enkäterna blivit ifyllda samlades de in av stationschefen och skickades via post tillbaka till författarna av uppsatsen. Samtliga styrkeledare och brandmän som blev tillfrågade att svara på enkäten svarade också, totalt 32 stycken. En sammanställning av svaren från enkätundersökningen presenteras i kapitel 5.

2.4.4 Gruppintervju

Gruppintervjun gjordes för att utveckla resultaten från enkätundersökningen. Som Lantz (2007) beskriver det är en enkät utformad för att undersöka redan på förhand bestämda begrepp för en grupp och inte den enskilde individens uppfattning. Som ett komplement till en enkät för att utveckla uppfattningar och åsikter hos gruppen kan en gruppintervju vara bra att genomföra (Holme & Solvang, 1997; Kvale, 2008)

Under cirka 1 timme och 30 minuter varade gruppintervjun med sex brandmän och en styrkeledare på den utvalda brandstationen. Under intervjun som även skulle kunna benämnas som ett mindre formellt samtal framkom det öppenhjärtade åsikter och tankar kring RSGs styrning, arbetet som brandman och motivationsfaktorer. Anteckningar från båda författarna togs under pågående samtal.

2.5 Övrig datainsamling

Sekundär data som använts i studien utgör den teoretiska referensramen som finns i uppsatsen. Den sekundära datan har också fungerat som ett stöd för att skapa god kunskap och förståelse kring relevanta ämnen under processen av studien. Kunskaper inom områdena som avsetts att vara föremål för undersökning har studerats och inhämtats från både litteratur, vetenskapliga artiklar och avhandlingar. Källor till sökning av sekundär data, såväl litteratur som vetenskapliga artiklar, har främst varit, Libris, Business Source Premier, Google Scholar. Sökningar som berört avhandlingar har varit Göteborgs Universitetsbiblioteks katalog GUNDA och andra samlingsidor för uppsatser. Frekventa sökord som använts vid datainsamling är ekonomistyrning, målstyrning, Management by Objectives, motivation, offentlig sektor, styrning, räddningstjänsten. Orden har använts enskilt eller i kombination med varandra.

2.6 Studiens tillförlitlighet

2.6.1 Validitet och reliabilitet

Vid prövning om information i en studie är användbar eller inte görs en bedömning av validiteten och reliabiliteten. Validiteten kan ses som giltigheten i studien, om det som avsetts vara föremål för undersökningen också är det som undersökts (Kvale, 2008). Reliabiliteten i studien mäter till skillnad från validiteten tillförlitligheten i den information som samlats in (Patel & Davidsson, 2003).

Den kvalitativa delen av studien utgörs av personliga intervjuer med tre personer på olika befattningar inom organisationen. I kvalitativa undersökningsmetoder ligger validiteten i fokus. Syftet med kvalitativa undersökningar är att skapa förståelse för vissa faktorer och det är således svårt

att ställa höga krav på reliabilitet. (Holme & Solvang, 1997) Samma författare hävdar också att giltigheten i informationen som samlas in genom en kvalitativ undersökningsmetod för det mesta är hög då den som undersöker ofta är i närhet med respondenten och ger denne en möjlighet att medverka till önskad nivå. Holme och Solvang (1997) tar vidare upp faktorer som kan äventyra validiteten i en kvalitativ undersökning. Exempel på en sådan faktor är intervjuarens förmåga att uppfatta det som intervjupersonen menar i sina svar. Ytterligare en faktor kan vara att intervjuaren agerar felaktigt och inte ställer väl formulerade och relevanta frågor.

För att försäkra hög validitet i studien gjordes en första intervju med en person på hög befattning, Biträdande direktör, inom RSG. Detta för att få en övergripande uppfattning om relevanta aspekter inom de områden som undersökts. De övriga intervjuerna som gjordes kunde därmed jämföras med svaren från den inledande intervjun och validiteten kunde därför i de sistnämnda intervjuerna till stora drag fastställas. Validiteten i den kvalitativa undersökningsmetoden kan sammantaget anses vara ganska hög. En diskussion kan föras huruvida den insamlade informationen kan appliceras på övriga team inom RSG. Dock är författarna medvetna om att information inte kan användas för att dra generella slutsatser då studien avser endast en mindre grupp.

Enkäter utgjorde den kvantitativa undersökningsmetoden i studien. Reliabiliteten kan definieras, som ovan nämnt, till skillnad från validiteten som tillförlitligheten i informationen. Vid en enkätundersökning finns en mycket liten möjlighet att kontrollera tillförlitligheten i förväg och det är av stor vikt att utforma enkäten för att i största möjliga mån inte riskera att tillförlitligheten blir låg. (Patel & Davidsson, 2003) Något som skulle kunna tänka minska tillförlitligheten i undersökningen är det faktum att författarna till uppsatsen inte själva distribuerade ut enkäterna till respondenterna. För att undkomma detta i största möjliga mån skrevs en inledning i början av enkäten där en mindre presentation av författarna, studien och enkäten gjordes. Reliabiliteten i studien kan även anses ganska hög då den första intervjun, med Biträdande Direktör, låg till grund för utformandet av frågorna i enkäten. Genom att använda intervjun som underlag kunde det säkerhetsställas att frågorna till stora delar var av relevans. Även den kompletterande gruppintervju som genomfördes efter det att alla enkäter fyllts i gav en uppfattning att resultatet från enkäterna sammanföll med uppfattningarna från gruppintervjun.

2.6.2 Källkritik

Källor som använts i uppsatsen har till största delen varit litteratur, avhandlingar, vetenskapliga artiklar samt handlingar och dokument från RSG. Författarna är medvetna om att viss data som använts är av äldre karaktär. Detta har dock tagits hänsyn till då informationen har ifrågasatts och analyserats ur ett kritiskt förhållningssätt utifrån relevansen i nutid. Data som använts från dessa äldre källor anses av författarna till uppsatsen ändå vara relevant för ämnet. Några andrahandskällor har inte använts i uppsatsen.

Kapitel 3 – Teoretisk referensram

I detta kapitel kommer den teoretiska referensramen för studien att beskrivas. Kapitlet är uppdelat i två delar. Den första delen av kapitlet ger en kort introduktion till ekonomistyrning för att sedan gå in på målstyrning som relevant teori. I den andra delen av kapitlet redogörs det för motivationsteorier som framför allt berör motivation i arbetet. Avslutningsvis ges en kort introduktion till yrket som brandman i syftet att ge läsaren en inblick i yrket för vidare läsning.

3.1 Ekonomistyrning

Ekonomistyrning ses av många som ett hjälpverktyg för att åstadkomma de strategiska mål som en verksamhet har. Trots att de flesta teorier inom ekonomistyrningen är utformade och framtagna för vinstdrivande verksamheter så menar Anthony & Young (2003) att koncepten till stor del är det samma oavsett vinst som mål eller inte. Till skillnad från en vinstdrivande organisation, har en offentlig organisation andra mål än att leverera vinst till sina ägare. Dessa organisationer legitimeras av att politiker omvandlar medborgarnas behov och krav till beslut som sedan tjänstemännen inom verksamheten ska förverkliga. (Dinesh & Palmer, 1998) Inom den offentliga sektorn har ekonomistyrningen på senare tid utvecklats till ett allt mer målinriktat styrsätt (Pihlgren & Svensson, 1994).

3.1.1 Mål som styrmedel

Offentliga organisationer är ofta stora och komplexa varför styrningen in sin tur blir svår (Dinesh & Palmer, 1998). Svårigheter kan vara det faktum att många olika aktiviteter ska sammanordnas och hänsyn ska tas till ett flertal intressenter såsom medborgare, politiker och anställda (Bakka m.fl. 2006). Samma författare poängterar vikten av att offentliga organisationer samordnas med gemensamma mål för att skapa enighet i arbetet och att sträva åt samma håll. Författaren menar samtidigt att stora organisationer många gånger har svårt att formulera och enas om gemensamma mål och uppfattningen av vad som är organisationens mål skiljer sig åt inom organisationer. Bakka m.fl. skriver i boken *Organisationsteori: Struktur – Kultur - Processer* (2006):

Folk talar gärna om att man spelar i samma lag eller i samma båt, men det står ofta klart att man inte arbetar mot samma mål. (s 16.)

Mål som sätts upp i en organisation kan ses som ledningens mål, som de vill att organisationens ska uppnå (Anthony, 1990). Anthony (1990) menar också att medarbetarna i en organisation agerar efter eget intresse och att en perfekt överensstämmelse inte finns mellan organisatoriska mål och medarbetarnas personliga mål. Detta kan resultera i att det i många fall förekommer situationer där enskilda enheter inom organisationen utformar egna mål som de anställda försöker eftersträva i större utsträckning. Därmed hamnar de övergripande organisationsmålen i skymundan och det blir svårt att uppnå kongruens mellan enheternas mål och organisationens övergripande mål. (Bakka m.fl. 2006)

Mål kan vara av både kvantitativ och kvalitativ karaktär. Mål av mer kvalitativ karaktär har fått en betydande plats i styrningen inom många offentliga organisationer och det är inte bara ekonomiska mål som idag styr verksamheterna. (Pihlgren & Svensson, 1994) Det är också av stor vikt att ha

kunskap om vilka mål som är av relevans för styrningen inom organisationen. Utan klarhet i vilka mål som bör uppfyllas och hur prioriteringar bör göras är det svårt, om inte omöjligt, att bedöma hur väl målen uppfylls och hur styrningen fungerar inom verksamheten. (Merchant & Van der Stede, 2007) För att förbättra prestationer i en organisation är det nödvändigt med kongruent styrning och det bästa sättet att uppnå det är genom en process av eniga mål, genomförande och återkoppling (Dinesh & Palmer, 1998).

3.2 Målstyrning

Målstyrning har sitt ursprung i det privat näringslivet men har på senare tid kommit att få en betydande roll inom offentliga organisationer. Flera av Sveriges kommuner använder sig av målstyrning som styrmetod. Målstyrningen innebär att mål formuleras på kommunal nivå för att sedan förmedlas ner i de olika verksamheterna som i sin tur utformar handlingsplaner för den enskilda verksamheten. (Brorström m.fl, 2005; Pihlgren & Svensson, 1994) Målstyrning bygger på att målen som formuleras ska vara meningsfulla och innehållsmässigt väsentliga för både organisationen och medarbetarna (Pihlgren & Svensson, 1994).

Målstyrning är en organisatorisk styrform som ger stor handlingsfrihet åt verksamhetens medarbetare. Fokus läggs på att målen ska uppnås och inte på tillvägagångssättet för att nå målen. (Pihlgren & Svensson, 1994) Samma författare definierar målstyrningen i boken *Målstyrning 90-talets ledningsform för offentlig sektor* som:

Målstyrning tydliggör ställda krav, medger en riktning och effektiv resursanvändning, ger ett bättre verksamhetsresultat, ger alla anställda möjlighet att påverka sitt eget arbete, ger större ansvar åt den enskilde, skapar utrymme för anställdas kreativitet, initiativförmåga och delaktighet, höjer trivsels och förbättrar arbetsmiljön. (s 31.)

3.2.1 Målformuleringsprocessen

Mål som politiker sätter bör vara väl förankrade i den miljö de anställda verkar i. Det är även viktigt att mål som formuleras på olika nivåerna är sammanlänkade så att de berörda engageras i arbetet. (Pihlgren & Svensson, 1994) Enligt samma författare är det viktigt att det sker en kontinuerlig dialog mellan de olika nivåerna i organisationen för att styrningen skall fungera väl. Figuren nedan visar processen vid målstyrning från boken, *Målstyrning i praktiken*, Svensson A (1997, s. 20.)



Figur 2: Målstyrningsprocessen

Genom en väl genomförd dialog mellan förvaltningen och politiker fastställs övergripande målsättningar och målformuleringar. Enligt Pihlgren och Svensson (1994) ska ett mål uppfyllas av vissa kriterier för att anses vara ett bra mål. Målet ska vara realistiskt, innebära en utmaning, vara tydligt, kunna mätas och det ska finnas en tidsram för när målet ska vara uppnått. Utifrån de ekonomiska förutsättningarna bryts de övergripande målsättningarna sedan ner i de olika hierarkiska leden inom organisationen. För att målstyrningen ska vara effektiv och organisationen ska kunna förbättra sin verksamhet löpande är det mycket viktigt att det sker resultatuppföljningar i anslutning till målstyrningen. Uppföljning och analys ligger sedan till grund för förbättringar och nya målformuleringar. (Pihlgren & Svensson, 1994)

3.2.2 Ett led i att skapa motivation och engagemang

Alla verksamheter är beroende av medarbetarnas kompetens, engagemang, vilja att arbeta, kreativitet och personliga utveckling. Utifrån detta resonemang är det av stor betydelse att målen ska ge mening i arbetet, sporra medarbetarna och leda organisationen på ett enat spår framåt. (Pihlgren & Svensson, 1994) För att skapa motivation och känna tillfredställelse med arbetet behövs, enligt Pihlgren och Svensson (1994), ett klimat i organisationen där både arbetsuppgifter och resultat är väsentliga delar. Resultat uppkommer ur människors handlande och dessa handlingar påverkas av medarbetarens attityd och värdering. Om en extra ansträngning inte anses motiverande kommer den inte heller att göras. Uppkomsten till sådana mindre effektiva handlingsmönster kan undvikas om arbetet utförs med en tro på att det är rätt, engagerar samt att resultat är kopplat till prestationer utifrån detta. (Pihlgren & Svensson, 1994) Samma författare tar i boken *Målstyrning 90-talets styrningsform för offentlig verksamhet* (s.16) upp faktorer som är viktiga i syfte att skapa motivation och engagemang hos medarbetare:

- Känna till målen, men självständigt få bestämma vägen dit
- Ha kännedom om vilka resultat som förväntas
- Få kontinuerlig information om hur arbetet går
- Ha chans att utvecklas i arbetet
- Ges möjlighet till att mäta sig med andra
- Omgas av ett bra ledarskap
- Tydligt kunna se samband mellan resultat, lön och uppskattning

Medarbetare inom offentlig sektor kan anses vara motiverade genom dess starka förankring med organisationen och därmed benägna att prestera i enlighet med organisationen och dess mål. Detta menar Perry och Wise (1990) inte förekommer lika ofta inom privat sektor. De anställda inom den offentliga sektorn blir motiverade till att prestera om de anser att jobbet är meningsfullt och känner ansvar för sina arbetsuppgifter och ser resultat från arbetet (Perry & Wise, 1990). Perry och Wise (1990) menar även att den motivation som finns inom offentlig sektor påverkar människors val, i en positiv bemärkelse, till att jobba inom en sådan organisation.

3.2.3 Kritik mot målstyrning

Kritik har riktats mot målstyrning. Enligt Söderholm (1998) kan målstyrning vara svårt att applicera i offentliga organisationer. Som tidigare nämnts kan nedbrytningen av mål vara svårare i offentliga organisationer då uppfattningen och tolkningen av det överordnade organisationsmålet kan skilja sig åt hos de anställda inom verksamheten (Pihlgren & Svensson, 1994).

En annan kritik som lyfts fram är det faktum att mål inom en offentlig organisation kan vara svåra att fastställa och formuleras (Söderholm, 1998). I stora och komplexa organisationer har det ansetts orimligt att ledningen ska kunna sätta upp konkreta mål med god mätbarhet. Allt för differentierade organisationer skulle kräva ett stort antal mål samt detaljkunskap från ledningen för att kunna formulera mål för samtliga enheter. Ytterligare ett argument som talar mot konkreta mål på högre nivå är den förenkling som blir nödvändig av de övergripande målen. Rombach (1991) menar därför att mer abstrakta mål för denna typ av verksamheter därför är nödvändig. Dock är dessa typer av mål svåra att bryta ner till tydliga mål på lägre nivåer och ifrågasätter samtidigt varför inte alla medarbetare kan arbeta mot ett och samma övergripande mål då en nedbrytning av det övergripande målet i princip är en omskrivning av det ursprungliga. (Rombach, 1991)

Mål inom offentliga organisationer är de ofta av mer kvalitativ karaktär. De kvalitativa målen är ofta svåra att mäta och i sin tur svåra att visa på eventuell måluppfyllelse. (Pihlgren & Svensson, 1994; Merchant & Van der Stede, 2007) På grund av den problematiken är det också svårt att avgöra vilken aktivitet i arbetet som ger det bästa resultatet i relationen till kostnaden som läggs på aktiviteten (Anthony & Young, 2003). Rombach (1991) menar till och med att mål är mindre viktiga i offentliga organisationer eftersom medlemmarnas handlande ofta styrs av normer, regler, vanor och rutiner i många fall.

3.3 Motivation och motivationsteorier

Vad gäller motivation i arbete så är det både personliga egenskaper och faktorer kopplade till organisationen som har betydelse (Jacobsen & Thorsvik, 2002). Många studier har gjorts inom motivationsteorier och olika antaganden och uppfattningar kring vad motivation är har lett till olika teorier inom ämnet (Hofstede & Hofstede, 2008). Motivationsteorier, enligt Bakka m.fl. (2006) har gemensamt att de beskriver orsaker till olika beteende.

3.3.1 Motivationsteorier med fokus på behov

Behovsteorier är en typ av motivationsteorier och bygger på antagandet att människan har olika behov som bestämmer individens beteende. Ett resultat från forskning av behovsteorier är att människor motiveras av både inre faktorer och yttre faktorer kopplade till arbetet eller organisationen. (Jacobsen & Thorsvik, 2002) Nedan presenteras tre teorier; Maslows behovshierarki, McClelland's behovsteori och McGregors teori "Teori X" och "Teori Y".

Maslows behovshierarki rangordnar mänskliga behov i en vad han benämner behovstrappa. Behoven är hierarkiskt ordnade och utgörs av *psykologiska behov, säkerhets- eller trygghetsbehov, kontaktbehov, uppskattnings- och statusbehov* samt *självförverkligande*. (Samuelsson, 2004) Alla människor antas ha dessa fem grundläggande behov och teorin kring behovstrappan är att de lägre behoven måste tillfredställas först för att sedan de behov som finns högre upp i trappan ska kunna tillfredställas (Jacobsen & Thorsvik, 2002). Det är de behov som ännu inte är tillfredställda som utlöser handlingar, påverkar beteendet och i sin tur leder till motivation (Samuelsson, 2004).

McClelland utformade sin teori med utgångspunkt i Maslows behovstrappa (Jacobsen & Thorsvik, 2002). McClelland studerade förhållandet mellan behov och beteende hos människan och har definierat tre behov hos människan, *att prestera, känna sammanhållning* och *att känna makt* (Hofstede & Hofstede, 2008). McClelland såg till skillnad från Maslow inte de mänskliga behoven hierarkiskt ordnade och med förutsättning att de lägre behoven tillfredställs först utan menade att

det är möjligt att fritt röra sig emellan behoven för att uppnå tillfredsställelse (Jacobsen & Thorsvik, 2002).

McGregor är ytterligare en forskare som har tagit fram en motivationsteori inom gruppen behovsmotivationsteorier. McGregors teori bygger på "Teori X" och "Teori Y" och representerar två typer av människor och dess vilja att arbeta. "Teori X" utgår från antagandet att människan har en inneboende motvilja till att arbeta. "Teori Y" bygger istället på tanken att människor vill arbeta, lika väl som de är i behov av fritid eller vila. (Hofstede & Hofstede, 2008) McGregor var en forskare som tog fram sin teori med utgångspunkt i Maslows forskning och bidrog till en utveckling av behovsteorierna mot att också kunna appliceras på arbetsförhållanden och arbetsmotivation. Vilket kom att bli nästa steg i utvecklingen av motivationsteorierna. (Jacobsen & Thorsvik, 2002)

3.3.2 Motivationsteorier med fokus på arbetets innehåll

Under senare delen av 1960-talet var det många studier som visade på att arbetsinnehållet har betydelse för motivationen. Arbeten som var monotona och inte stimulerande skulle resultera i omotiverade, trötta och lata medarbetare. Däremot skulle ett stimulerande och intressant arbete leda till att motivationen befann sig på en hög nivå. Sammantaget ökade insikten om att arbetet skulle vara berikande, arbetsuppgifterna stimulerande och att medarbetarna skulle få större inflytande för att känna sig delaktiga i sin arbetsituation. (Bakka m.fl. 2006) Effektiva och motiverade medarbetare har länge varit en viktig uppgift att lyckas med för de styrande inom en organisation (Buelens m.fl. 2002) och många forskare poängterar betydelsen av att förstå vilka drivkrafter som ligger bakom motivationen i arbetet hos medarbetarna (Samuelsson, 2004). Hertzbergs och Hackmans teorier är praktiska beskrivningar på hur arbetets innehåll kan påverka motivationen hos medarbetarna (Buelens m.fl. 2002).

Hertzberg har i studier gällande arbetsituationen kommit fram till att två huvudsakliga faktorer kan beskrivas som de som påverkar motivationen, de *verkligt motiverande faktorerna* och *hygienfaktorerna*. Med de *verkligt motiverande faktorerna* menar Hertzberg att det finns element i själva arbetet som motiverar individen som till exempel att uppnå något, få erkännande, känna ansvar och ges möjlighet till avancemang. *Hygienfaktorerna* ligger till skillnad från de *verkligt motiverande faktorerna* utanför arbetet men måste vara närvarande för att motivationen ska behållas. *Hygienfaktorerna* är inte motiverande i sig själva och utgörs av faktorer som företagets policy och administration, lön, arbetsförhållanden och liknande. För att kunna uppnå motivation är det av stor vikt att både *hygienfaktorerna* och de *verkligt motiverande faktorerna* stimuleras på samma gång. (Hofstede & Hofstede, 2008) Skillnaden mellan de två grupperna av faktorer är att de *verkligt motiverande faktorerna* är motiverande om de föreligger men leder inte till minskad motivation om de inte föreligger. Det motsatta gäller *hygienfaktorerna*, som inte är motiverande i sig men däremot leder till minskad motivation om de inte föreligger. (Jacobsen & Thorsvik, 2002) Utifrån dessa två typer av faktorer menade Hertzberg att det är just arbetet och dess innehåll, *de verkligt motiverande faktorerna*, som får människor motiverade och engagerade och inte förhållanden runt omkring oss, *hygienfaktorerna*. (Hofstede & Hofstede, 2008)

Richard Hackman och Greg Oldham har utvecklat en annan modell som beskriver arbetets egenskaper, innehåll och utformande som en påverkan på motivationen (Buelens m.fl. 2002). Hackman och Oldham menar att om arbetet i sig är intressant och stimulerande kommer det att leda till högre motivation hos individen (Bakka m.fl. 2006). Modellen visar att prestation och

tillfredsställelse är beroende av att vissa så kallade kritiska psykologiska tillstånd uppnås. Exempel på sådana kritiska psykologiska tillstånd är att arbetet upplevs som meningsfullt, upplevt ansvar för resultat och kunskap om resultatet. De kritiska psykologiska tillstånden påverkas av egenskaperna i arbetsuppgiften som i sin tur har sin grund i organisationsstrukturen och dess utformning. (Jacobsen & Thorsvik, 2002) Bakka m.fl. (2006) beskriver i boken, *Organisationsteori: Struktur - kultur – processer*, fem egenskaper hos arbetsuppgiften som anses ligga till grund för motivationen hos en individ i dennes arbete:

1. Arbetsuppgiftens krav på kunnighet
2. Möjlighet att identifiera sig med arbetsuppgiftens
3. Arbetsuppgiftens betydelse för samhället och utomstående
4. Självständigheten i arbetet och möjlighet att planera dess genomförande
5. Feedback från arbetet som utförs

3.4 En inblick i yrket som brandman

Att arbeta inom räddningstjänsten innebär att både förebyggande verksamhet och räddningsarbete utförs. Det förebyggande arbetet utgör en väsentlig del av yrket och arbetsuppgifterna. I den delen ingår exempelvis att arbeta med förebyggande brandskydd, informering på skolor och arbetsplatser samt genomförande av brandskyddskampanjer. Förutom det förebyggande arbetet och räddningsarbetet ingår det även dagligen fortbildning, övningar och materialvård. (Svensson m.fl. 2005)

Som brandman kan man vara heltidsanställd, deltidsanställd och frivillig, så kallad räddningsvårn (Ericson, 2003). Räddningsarbetet kräver att personalen i räddningsstyrkan kan agera under tidspress och i miljöer med stora risker. Ofta ska snabba bedömningar göras och snabba beslut fattas. (Svensson m.fl. 2005). God fysik, starkt psyke, stresstålighet och vilja att hjälpa människor är personliga egenskaper som är viktiga för att klara av yrket som brandman (Myndigheten för samhällsskydd och beredskap, 1). Vidare nämns att personalen bör vara väl tränad och utbildad för ändamålet och motivationen i arbetet är ofta hög i räddningsinsatser (Svensson m.fl. 2005). En medellön för brandmän var 2008, 25 400 kronor (Statistiska centralbyrån, 1).

Inom räddningstjänsten placeras brandmännen i arbetslag. Ett arbetslag leds av en gruppleddare även kallad *styrkeledare*. Medlemmarna i lagen är utan eller delvis utan möjlighet att själv kunna påverka vilken grupp man ska tillhöra. Inte ovanligt är att det skapas nära personliga relationer mellan lagmedlemmarna. (Svensson m.fl. 2005)

Kapitel 4 - Räddningstjänsten Storgöteborg

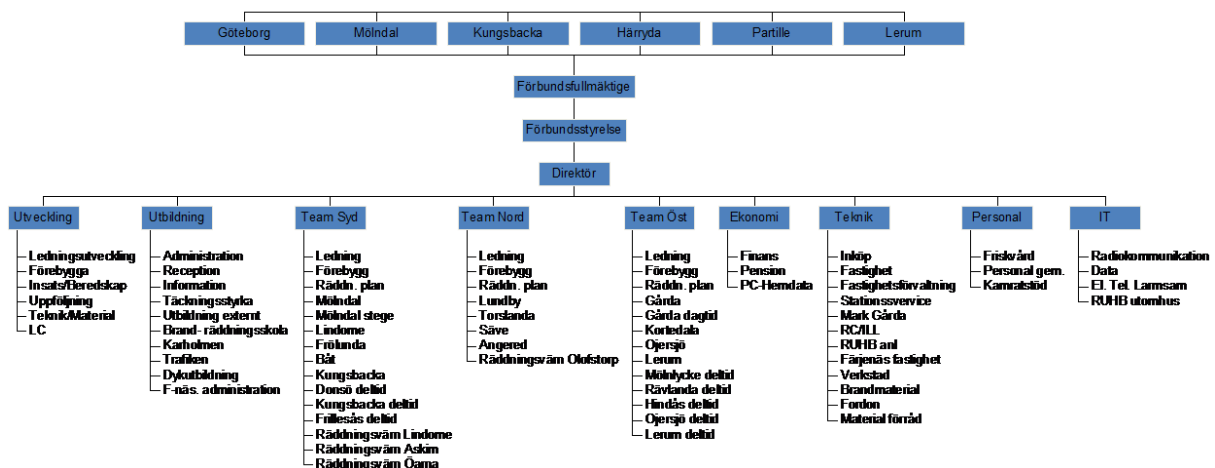
Här ges en beskrivning av RSG som organisation, dess struktur och verksamhet. Vidare beskrivs de styrande dokument som ligger till grund för styrningen inom organisationen. Kapitlet ämnar ge förkunskaper om organisationen och underlätta förståelsen av studiens vidare innehåll.

4.1 Organisationen

RSG är ett kommunalförbund som bildades år 1993 av Göteborg och Mölndals räddningstjänster. Fram till år 2009 har ytterligare fyra kommuner anslutits till förbundet, Kungsbacka, Härryda, Partille och Lerum. Valda politiker från de sex medlemskommunerna leder förbundsfullmäktige och är ytterst ansvarig för RSGs verksamhet. Fullmäktige utser i sin tur en förbundsstyrelse. Mandatperioden för valda politiker är fyra år och beräknas från den 1 januari året efter att val av kommunfullmäktige skett i landet. Verksamhetens ledord är *trygghet, säkerhet* och *omtanke* och deras organisation är anpassad att utföra sitt uppdrag gentemot medborgaren genom att stödja och genomföra arbetet i fyra skeden (RSG årsredovisning, 2008):

- 1) Skadeförebyggande arbete
- 2) Förberedelse för räddningsinsats
- 3) Genomförande av räddningsinsats
- 4) Uppföljning och analys av räddningsinsats

Ledningen inom RSGs består Direktör/Räddningschef, Biträdande direktör, Biträdande räddningschef samt avdelningschefer från åtta av de nio avdelningarna. RSG hade totalt 675 anställda, daterat december 2008. (RSG årsredovisning, 2008)



Figur 3: RSGs organisationsschema

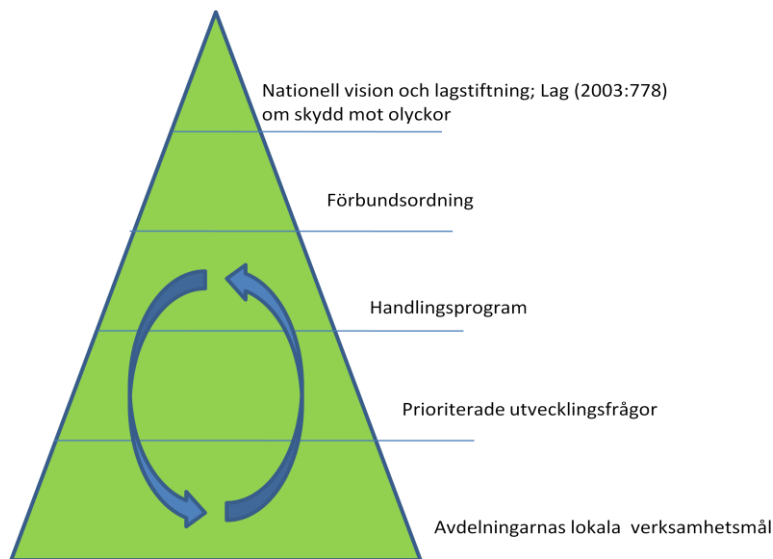
(Andreasson, 2009)

Team Syd, Team Nord och Team Öst är de avdelningar som har sin primära uppgift i att utföra det operativa arbetet, förebyggande- och räddningsverksamheten. Övriga avdelningar är till viss del integrerad i den verksamheten eller verkar som en stödjande funktion i organisationen. Totalt, inom alla team, finns det tolv heltidsbrandstationer, sex deltidbrandstationer och sju räddningsvårn. (RSG

årsredovisning, 2008) Teamen är uppdelade genom geografiska områden och det är avdelningschefen för respektive team, den så kallade teamchefen, som har den ledande funktionen inom teamet.

Då RSG ägs av kommunen och finansieras av skattemedel är det på uppdrag av sina ägare som RSG verkar och flertalet styrdokument med formulerade mål ligger till grund för hur verksamheten ska bedrivas och vad som förväntas av dem.

4.2 Styrande dokument



Figur 4: Styrande dokument

(PUF, 2009)

4.2.1 Lag (2003:778) om skydd mot olyckor

Den nationella visionen är att *"Det måste bli färre som dör, färre som skadas och mindre som förstörs"* vilket beskrivs i förarbetena till Lag (2003:778) om skydd mot olyckor (LSO)¹. Lagen reglerar samtliga av landets kommuners skyldighet att verka för olycksförebyggande verksamhet samt räddningsarbete i samhället. LSO infördes 1 januari år 2004 och ersatte då Räddningstjänstlagen (1986:1102) från mitten av 1980-talet. LSO ställer högre krav på att kommunerna ska förebygga och samordna arbetet med skydd mot olyckor för att kunna minska räddningsinsatserna. Bland annat betonas också kommunernas förebyggande verksamhet som en viktig del i LSO.

4.2.2 Förbundsordning

Förbundsordningen och ett avtal mellan kommunerna styr och reglerar verksamheten, beskriver ansvarsfördelningen mellan kommunerna och redogör för kommunernas ekonomiska åtaganden. Sammanfattningsvis kan förbundsstyrelsens uppgifter sägas framgå av förbundsordningen. (Räddningstjänsten Storgöteborg, 2)

¹ Prop. 2002/03:119 s. 34

4.2.3 Handlingsprogrammet

Enligt LSO står det föreskrivet att RSG ska utforma och anta ett handlingsprogram för olycksförebyggande verksamhet och den verksamhet som avser räddningsarbetet. Räddningstjänsteförbundet i Göteborg fastställer *Handlingsprogrammet* för RSG som utgår från förbundets uppdrag gentemot medlemskommunerna. *Handlingsprogrammet* är ett övergripande dokument som beskriver RSGs mål och strategier för verksamheten. (Handlingsprogram för förebyggande verksamhet och räddningstjänst 2007 - 2010). En sammanställning av målen i RSGs *Handlingsprogrammet* finns att tillgå i Appendix 3.

4.2.4. Prioriterade utvecklingsfrågor

De Prioriterade utvecklingsfrågorna (*PUF*) är frågor och områden i verksamheten som skärskilt ska uppmärksammas i den dagliga verksamheten under en given tidsperiod för att leda verksamheten åt ett gemensamt håll (*PUF*, 2009). Dokumentet distribuerades första gången under våren 2009 och skickades hem till samtliga medarbetar inom RSG. Frågorna och de prioriterade områdena är stora delar grundade på innehållet i *Handlingsprogrammet*. En sammanställning av *PUF* finns att tillgå i Appendix 4.

4.2.5 Lokala verksamhetsmål

Målen från *Handlingsprogrammet* bryts ner till mer konkreta mål på Teamnivå och Stationsnivå. Målen som formuleras ska till största möjliga mån vara mätbara och möjliga att följa upp. Detta sker genom en systematisk process av uppföljning och utveckling, vilket pilarna i figur 4 "Styrande dokument", visar. (Handlingsprogram för förebyggande verksamhet och räddningstjänst 2007 - 2010). En sammanställning av mål från ett Team finns att tillgå i Appendix 5.

Kapitel 5 – Empiri

En sammanställning av studiens empiriska material görs i detta kapitel. Materialet har samlats in genom personliga intervjuer, enkätundersökning samt en gruppintervju. Kapitlet är indelat i tre delar där de olika undersökningsmetoderna presenteras. Sammanställningen av de personliga intervjuerna samt enkätundersökningen följer ordningen från de underlag som legat till grund för respektive undersökning. Gruppintervjun utgick inte från något strukturerat underlag och sammanfattas därför inte i någon speciell ordning.

5.1 Personliga intervjuer - en sammanställning

Tre personer med olika befattningar inom RSG har intervjuats för studien, Biträdande Direktör, Teamchefen för det valda teamet samt Stationschefen på den valda brandstationen. Intervjuerna har utgått från den intervjuguide som finns att tillgå i Appendix 1 och intervjupersonerna kommer vidare benämnas vid sin befattning. Löpande i texten kommer även citat som framkommit under intervjuerna att presenteras.

Biträdande direktör har erfarenhet från olika ekonomirelaterade befattningar så som controller och ekonomichef. Ansvar ligger framförallt inom området att driva utvecklingen av verksamhetsmål inom RSG. Teamchefen ingår likt Biträdande direktör i ledningen för RSG och är ansvarig för ett av de tre teamen inom organisationen. Teamchefen har lång erfarenhet inom räddningstjänsten som brandingenjör och brandman. Arbetet som Teamchef är fokuserat på att strukturera upp och leda teamet och ansvar ligger inom områdena budget, personal och verksamhet. Den tredje personen som intervjuats har befattningen Stationschef och har tidigare arbetat som brandman, ambulansman och styrkeledare inom RSG. Stationschefen ansvarar för verksamhet, personal och ekonomi på den brandstation där denne är verksam.

5.1.1 RSGs styrning med mål

Sammantaget anser samtliga intervjuade att det finns mer eller mindre tydliga målformuleringar för RSG och dess verksamhet. Mål som finns för organisationen är formulerade utifrån den nationella visionen, *"det måste bli färre som dör, färre som skadas och mindre som förstörs"*², LSO, *Handlingsprogrammet* och PUF. Vidare har varje team egna mål som är grundade på de övergripande målen som finns för organisationen och som Stationschefen nämner finns det även lokala mål för de enskilda brandstationerna. Alla de intervjuade poängterar att en röd tråd kan ses från LSO till *Handlingsprogrammet* och vidare till de verksamhetsmål som bryts ner på lägre nivåer.

De intervjuade påpekar vikten av att målen som används ska vara konkreta och att de ska kunna följas upp. Biträdande direktör menar att RSG kan tydliggöra målen ännu mer och att arbete med det pågår inom organisationen. Teamchefen är av samma åsikt och betonar vikten av att målen konkretiseras för att kunna mätas och vara användbara inom organisationen. Även om en strävan finns i att använda mätbara och konkreta mål finns det många gånger svårigheter på grund av verksamhetens art menar de intervjuade. Till exempel är en av RSGs primära uppgifter att åka på uttryckningslarm men möjligheten att mäta vad som görs, om det görs rätt och vad som skulle kunna göras bättre är mycket svår.

² Förarbetena till LSO Prop.2002/03:119

Biträdande Direktör, Teamchef och Stationschef har alla ett ansvar att förmedla de övergripande mål som finns. En gemensam åsikt är att övergripande mål så som *Handlingsprogrammet* och *PUF* ska förmedlas till samtliga medarbetare på alla nivåer inom organisationen. Kommunikation av dessa mål sker genom olika kanaler så som intranätet, branschtidningar, utskick samt muntligen från närmsta chef. Biträdande direktör tar en roll i att kommunicera målen genom att förmedla dessa till Teamcheferna och övriga chefer i direkt anslutning under denne. Teamchefen anser sig ha en aktiv roll i att kommunicera, informera och följa upp mål inom Teamet. Ambitionen är att förmedla vidare information om mål och göra den tillgänglig för de anställda inom Teamet. Syfte med att arbeta med att förmedla målen är att skapa medvetenhet och förståelse om vilket håll organisationen är på väg. Stationschefen och Styrkeledarens roll i arbetet är också mycket betydande då det är de som i slutändan har ansvaret att ta informationen vidare till brandmännen.

Något som belyses under intervjun med Teamchefen är vikten av att informationsspridningen kring mål görs på ett pedagogiskt sätt. Detta för att möjliggöra att informationen tas emot av dem som den är ämnad för. Dock finns en medvetenhet från Teamchefen att kvaliteten i informationsspridningen kan skilja sig åt mellan olika brandstationer inom RSG. Rent praktiskt är personer olika skickliga på att informera och beroende hur det framställs kommer det att skilja sig åt i hur informationen uppfattas av mottagaren. I en så stor organisation som RSG tror Teamchefen också att det kan finnas risk att vissa delar faller bort neråt i hierarkin då det är mycket information som trots allt ska förmedlas. Vad gäller Stationschefen anser denne inte ha det största ansvaret för att informera om övergripande mål för RSG. På stationsnivå finns det lokala verksamhetsplaner och mål som Stationschefen anser är mer viktiga att omsätta.

Det finns en gemensam åsikt från de intervjuade att det trots allt måste finnas ett intresse hos medarbetarna att vilja ta till sig den information kring mål som förmedlas. Det poängteras också att varje person aktivt måste ta initiativ till att läsa informationen som faktiskt finns tillgänglig på många håll. Teamchefen tror att flertalet medarbetare förväntar sig få informationen "serverad" varför det poängteras att de ansvariga på samtliga nivåer ska vara offensiva i sin informationsspridning

RSG har på ledningsnivå arbetat för att skapa en större förståelse hos berörda chefer och medarbetare i vikten av att återrapportera arbetet. Samtliga intervjuade anser att uppföljning och analys görs inom verksamheten. Teamchefen betonar att det ökade arbetet med att följa upp mål inom RSG är ett led i tillkommandet av den nya lagstiftningen, *LSO*. Som en del i förbättringen rörande uppföljning och analys har arbete med inrapportering och dokumentation av det dagliga arbetet ökat för styrkeledare och brandmän. För att undvika negativ respons, i och med ökat merarbete, är det enligt Teamchefen viktigt att visa syftet med rapporteringen, dokumentationen och analys, som ska används för att utveckla verksamheten till det bättre. Teamchefen arbetar för att skapa förståelse och medvetenhet kring betydelsen av detta. Ändamålet är att rapporter som framställs ska komma så väl politiker som brandmän till nytta. Dock finns det uppfattningar från en av de intervjuade att uppföljningarna inte kommer brandmän och styrkeledare till den nytta som de är ämnat att de ska göra.

Arbetet med att informera om mål har de senaste åren ökat inom RSG. Detta främst då det historiskt sett inte tidigare funnits så tydliga övergripande mål som RSG idag arbetar efter. Exempelvis har *Handlingsprogrammet* inte varit lika konkret som det är idag varför det även varit svårt att förmedla

information kring det på ett bra sätt. Teamchefen om informations-spridning av de övergripande verksamhetsmålen:

”Vi har jobbat med det i några år nu men det tar tid i en organisation som RSG där brandmannen längst ner har klarat sig bra utan att veta”

5.1.2 Uppfattningar om styrningen inom RSG

Samtliga intervjuade anser att styrning med mål inom RSG är en bra och positiv metod att arbeta efter. Biträdande direktör är dock medveten om att det finns svårigheter att styra med mål. Svårigheterna att styra med mål kan vara förmågan att formulera bra mål och skapa förståelse hos dem som berörs av målen. Teamchefen belyser svårigheten i att mäta det kvalitativa resultatet från många av de mål som RSG styr med. Ett exempel som ges inom det förebyggande arbetet är målet att informera alla sjunde-klassare inom ett visst geografiskt område. Huruvida målet är uppnått eller inte, om samtliga sjunde-klassare informerats, är lätt att mäta, dock finns det svårigheter i att mäta kvaliteten av arbetet som visar om antalet bränder minskat som en effekt av det förebyggande arbetet. Stationschefen, liksom Teamchefen ser också vissa svårigheter i att styra med mål. Problematik som dessa tar upp är de olika uppfattningar som kan finnas om vad ett mål är. En effekt av det kan vara att det uppstår en viss förvirring hos medarbetarna, både brandmän och styrkeledare om vilka metoder som ska användas för att nå målen menar Stationschefen. Stationschef om svårigheter med definition av mål:

”Nu är det förvirrande igen när vi kommer in på mål”

Tolkningen av mål kan skiljas åt mellan brandstationerna. Stationschefen tror också att det finns svårigheter att styra med mål inom RSG av den anledning att ledningen och förbundsstyrelsen som formulerar och förmedlar målen anses vara anonyma inom organisationen. I och med den skilda uppfattning som tros finnas är det viktigt att arbeta för att skapa en gemensam bild av målen för arbetet och för organisationen i stort menar Teamchefen.

För att målen ska ha någon betydelse för medarbetarna så poängterar samtliga intervjuade vikten av att det finns engagemang och intresse i att förstå målen och dess syfte, vilket tros ligga hos varje enskild medarbetare. Biträdande direktör poängterar att det är viktigt att uppdraget från förbundet, målen som formuleras i *Handlingsprogrammet* och de lokala målen följer en tydlig röd tråd. Detta för att medarbetarna ska kunna se kopplingen där emellan. Stationschefen tror att brandmännen inte alltid är medvetna om det faktum att de lokala stationsmålen utformas med grund i övergripande mål som *Handlingsprogrammet* består av. Varför brandmännen inte heller ser den sammanlänkning mellan målen som ledningen poängterar finns.

Samtliga intervjuade svarade på frågan vad de tror att formuleringen *”Jag känner till målen med mitt arbete”*³ betyder för medarbetarna. Samtliga intervjuade tror att de flesta syftar till de mål som rör

³ En fråga som ställdes i RSGs Medarbetarundersökningen 2009 (Statistiska centralbyrån, 2009).

räddningsarbetet. Stationschefen hoppas att målen med arbetet avser, förutom räddningsarbetet, de lokala verksamhetsmål som finns för brandstationen. Den Biträdande direktören tror även att det kan vara LSO som medarbetarna uppfattar som målen med sitt arbete. Denna vetskap som tros finnas om de övergripande målen i lagstiftningen tror biträdande direktör grundar sig i det engagemang som brandmännen har till det dagliga arbete de utför.

5.1.3 Motivation

Teamchefen tror att hur information kring mål tas emot från medarbetarna beror på intresse, tidigare erfarenheter samt hur informationen presenteras och läggs fram. Teamchefen spekulerar i att intresset för målen som verksamheten har skiljer sig åt mellan generationer och menar hårddraget att den nya och yngre generationen generellt tros vara mer intresserad. Den äldre generationen har också ett intresse men kanske av andra delar. De yngre är utbildade på ett bredare plan medan flertalet av de äldre kan anses vara mer praktiska i sitt tänk. RSGs verksamhet omfattas idag av ett bredare uppdrag. Dels genom det förebryggande arbete som ska utföras på stationsnivå men också genom det ökade dokumentationsarbetet som är ämnade för uppföljningar inom RSG, som i sig innebär mer administrativt arbete. Det bredare uppdraget kräver nya arbetssätt som inte alla vant sig vid ännu. Trots att skillnad i ålder kan ha betydelse för inställningen menar Teamchefen att det till stor del är individuella intressen som i slutändan påverkar. Teamchefen om brandmännens inställning till mål och styrning:

"Jag tror det finns en skillnad hos brandmännen om intresse varför saker är som det är. Inställningar som, vi sköter vårt så sköter cheferna sitt, kan tänkas finnas."

Stationschefen menar att det kan saknas intresse hos många brandmän till att skaffa vetskap om målen inom verksamheten. Det låga intresse kan tänka grundas i att man som brandman hellre vill lägga fokus på att bli duktig på att utöva själva räddningsarbetet än att skaffa kunskaper om det. Att informera om övergripande mål och dylikt tycks generellt vara svårt men Stationschefen tar ett stort ansvar i att försöka förmedla de lokala målen för brandstationen genom förståeliga och pedagogiska arbetssätt. Att informera om mål som ligger i nära anslutning till det dagliga arbetet för den enskilde brandmannen tror Stationschefen känns mer betydande än att informera om de övergripande målen för RSG. Stationschef om brandmännens intresse för övergripande mål för RSG.

"Jag tror att på grund av skilda intressen så vill brandmännen fokusera och vara duktiga på var det faktiskt är där för - räddningsarbetet"

Samtliga av de intervjuade personerna inom RSG anser att mycket av den motivation som brandmännen och övriga medarbetare har ligger i arbetets utformning och innehåll. Faktorer som de tar upp som motiverande är arbetsuppgifter, uppskattning från allmänheten, varumärket RSG, positiv attityd till yrket, beröm från närmaste chef samt möjlighet till delaktighet vid beslut. Stationschefen berättar om sitt arbete i att försöka motivera sina brandmän och styrkeledare på brandstationen och betonar flertalet av de ovan nämnda faktorerna som en del i arbetet. Stationschefen tar också upp

ärlighet och uppriktighet från sig som chef som viktiga aspekter för att bidra till motivation. Slutligen berättar den Biträdande direktören om det ansvar som en anställd i den offentliga sektorn har inför samhället, något som denne anser finnas inom RSGs organisation, och som kan ses som en del i den motivation och det engagemang som finns.

Motivation anses inte vara ett problem inom RSG utan det finns redan ett stort engagemang för yrket och organisationen. Biträdande direktör och Teamchefen poängterar vikten av att försöka "hålla kvar" det engagemang som finns hos brandmännen och övriga medarbetare för att skapa ytterligare motivation. Biträdande direktör om motivationen hos brandmännen:

"Engagemanget är kärnan i verksamheten och viktigt att värna om"

Att det finns en koppling mellan motivationen och vetskapen om mål för verksamheten tror samtliga intervjuade och menar att mer information skulle kunna bidra till ytterligare ökad motivation och känsla av delaktighet. Stationschefen belyser faktumet att mycket information redan finns att tillgå på brandstationen men att många brandmän inte tar vara på det. Anledningen till det menar Stationschefen är att brandmännen i många fall känner sig ha tillräckligt att göra redan och att den delen prioriteras därför bort. Teamchef om vikten att informera om mål och dylikt:

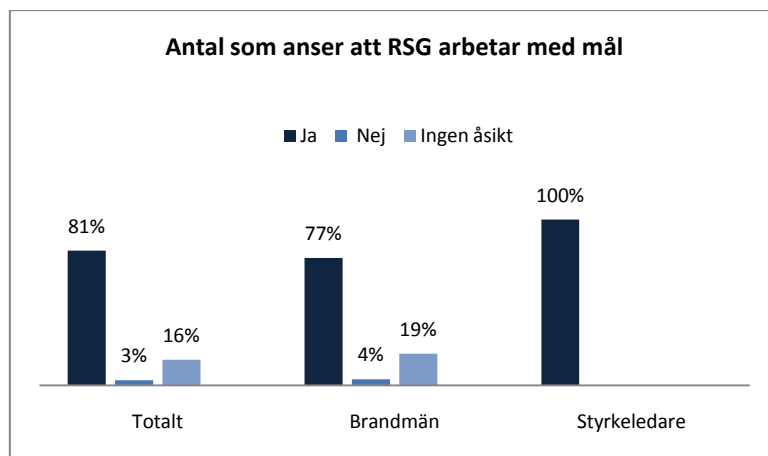
"Trots yrket och uppdraget så tror jag att en ökad information förmedlad på rätt sätt kommer att skapa ännu mera motivation hos medarbetarna"

5.2 Enkät – en sammanställning

Enkätundersökningen genomfördes på en utvald brandstation på totalt 32 respondenter, 26 brandmän och 6 styrkeledare. Enkäten var uppdelad i tre delar med en första del bestående av bakgrundsfrågor, andra delen om mål inom verksamheten och en avslutande del med frågor kring motivation. En skillnad i enkäten har gjorts på brandmän och styrkeledare. Detta då uppfattningen om styrningen ämnades undersökas hos både brandmän och styrkeledare medan motivationen i förhållande till vetskap om mål endast avseddes att undersökas hos brandmännen. Både brandmän och styrkeledare har svarat på samtliga frågor i enkäten. Under delen som berör motivation kommer dock endast brandmännens svar att presenteras. En fullständig sammanställning i tabellformat över svaren, från både styrkeledare och brandmän finns att tillgå i Appendix 6 och enkätens utformning i Appendix 2.

5.2.1 Uppfattningen om mål och styrningen inom RSG

Första frågan under delen, i enkäten, som berörde mål inom verksamheten var om man ansåg att RSG arbetar med formulerade mål. 81 procent av brandmän och styrkeledare svarade ja på frågan, 3 procent svarade nej och 16 procent hade inte någon åsikt i frågan. Alla styrkeledare svarade ja på frågan och brandmännens svar var fördelade på alla tre alternativ. (För svarsfördelningen se figur 5 nedan).



Figur 5: Antal som anser att RSG arbetar med mål

Vidare i enkäten efterfrågades ett förtydligande i form av exempel på hur respondenten tänkte angående svaret. Av de åsikter som lämnades kunde det inte urskiljas någon större skillnad i uppfattningar rörande mål inom RSG. Flera av de svarande nämnde Handlingsprogrammet, Prioriterade Utvecklingsfrågor, stationsmål, förebyggande arbete samt RSGs vision som mål inom organisationen. Brandman och styrkeledare om förekomsten av verksamhetens övergripande mål:

”Ja, RSG har en utarbetad handlingsplan som vi ska arbeta efter”

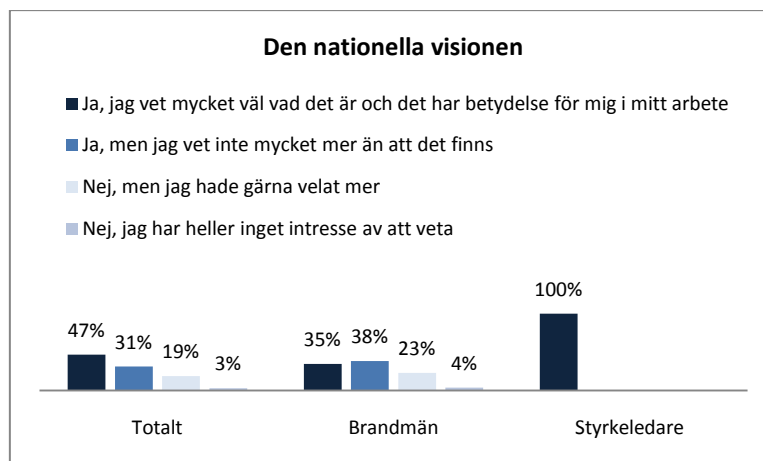
”Ja, det finns ett handlingsprogram, team- och stationsmål”

Den andra frågan under delen som berör mål inom verksamheten innehöll fyra punkter. Punkterna bestod av fyra olika styrdokument som finns inom RSG. Respondenten skulle utifrån fyra på förhand formulerade alternativ svara på hur väl de ansågs känna till dessa styrdokument. Svartalternativen var:

1. *Ja, jag vet mycket väl vilka de är och de har betydelse för mig i mitt arbete*
2. *Ja, men jag vet inte mycket mer än att de finns*
3. *Nej, men jag hade gärna velat mer*
4. *Nej, jag har heller inget intresse av att veta*

Nationella visionen

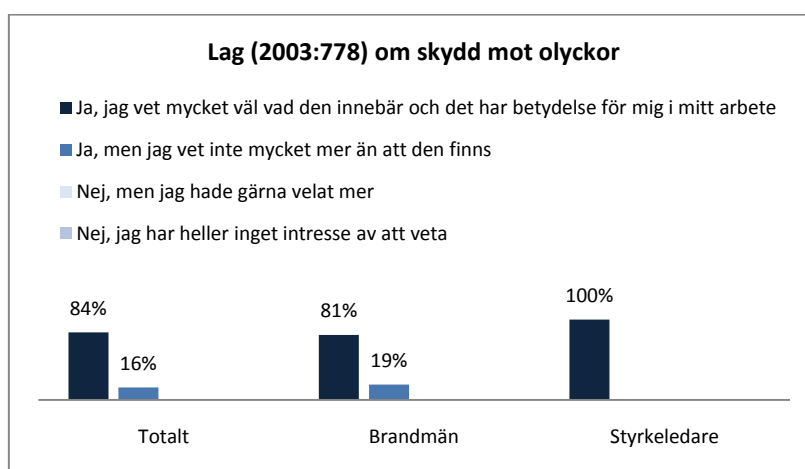
Den första punkten avsedde den nationella visionen *”det måste bli färre som dör, färre som skadas och mindre som förstörs”*. Mer än 75 procent av samtliga tillfrågade svarade att de känner till visionen, det vill säga alternativ ett och två. 35 procent av brandmännen ansåg även att den nationella visionen har betydelse för dem i arbetet. Motsvarande var det 100 procent av styrkeledarna som ansåg att den nationella visionen hade betydelse för dem i arbetet. 38 procent av brandmännen ansåg sig veta målet men inte mer än så, alternativ två. Det var 4 procent av brandmännen som inte ansågs sig känna till målet och där inte heller intresse för att veta mer fanns. Samtliga svarande av det sistnämnda svartalternativet ingick i den äldsta åldersgruppen 51-60 år. (För svarsfördelningen se figur 6 nedan).



Figur 6: Den nationella visionen

LSO

Punkt två under frågan berörde kännedom om *LSO*. Svaren på påståendet från samtliga var fördelat på de två första alternativen, vilket betyder att brandmännen och styrkeledarna ansågs känna till lagen. 100 procent av styrkeledarna ansåg sig känna till lagen och ansåg också att den har betydelse för deras arbete. Av brandmännen var fördelningen på alternativ ett och alternativ två 81 respektive 19 procent. Under denna punkt, som berörde *LSO*, var svaren minst fördelade och också den enda punkt där ingen av de tillfrågade ansåg sig sakna kunskap om målet. (För svarsfördelningen se figur 7 nedan).

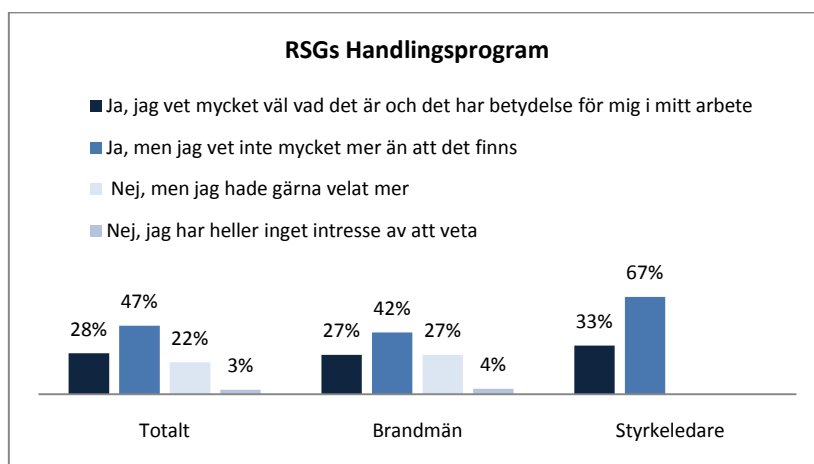


Figur 7: Lag (2003:778) om skydd mot olyckor

Handlingsprogrammet

Under den tredje punkten tillfrågades brandmännen och styrkeledarna om kännedom kring RSGs *Handlingsprogram*. 75 procent av samtliga svarande, ansågs känna till *Handlingsprogrammet*, det vill säga svarsalternativ ett och två. Nästan 50 procent av samtliga angav dock att de inte visste mer än att *Handlingsprogrammet* finns. Av tillfrågade styrkeledare var det 67 procent som svarade detta alternativet och 42 procent av brandmännen. 33 procent av styrkeledarna svarade att de, förutom att känna till *Handlingsprogrammet*, även kände att det har betydelse för dem i arbetet. Brandmännens svar fördelades på samtliga svarsalternativ. 27 procent av brandmännen anser sig känna till *Handlingsprogrammet* och att det har betydelse för dem i arbetet lika många ansåg sig inte känna till det men hade gärna velat veta mer. 42 procent ansåg att det känner till

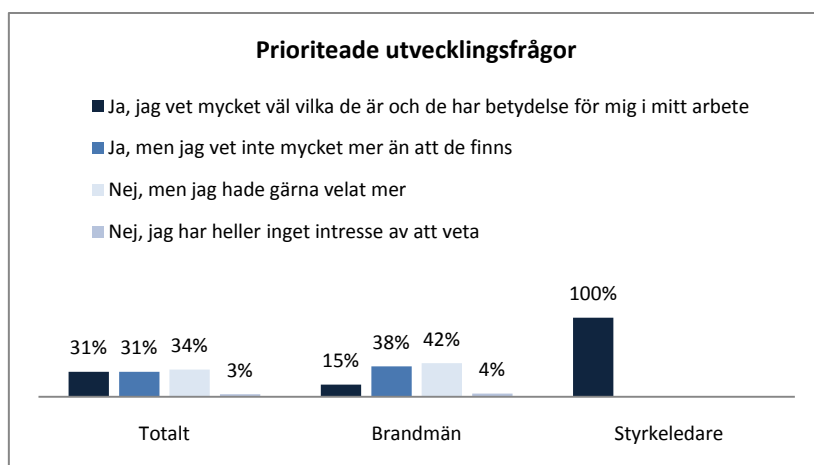
Handlingsprogrammet men inte mer än så, alternativ två. Det var 4 procent av brandmännen som inte ansågs ha kännedom om *Handlingsprogrammet* och inte heller hade intresse av att veta mer. De 4 procenten utgjordes av åldersgruppen 51-60 år. (För svarsfördelningen se figur 8 nedan).



Figur 8: Handlingsprogrammet

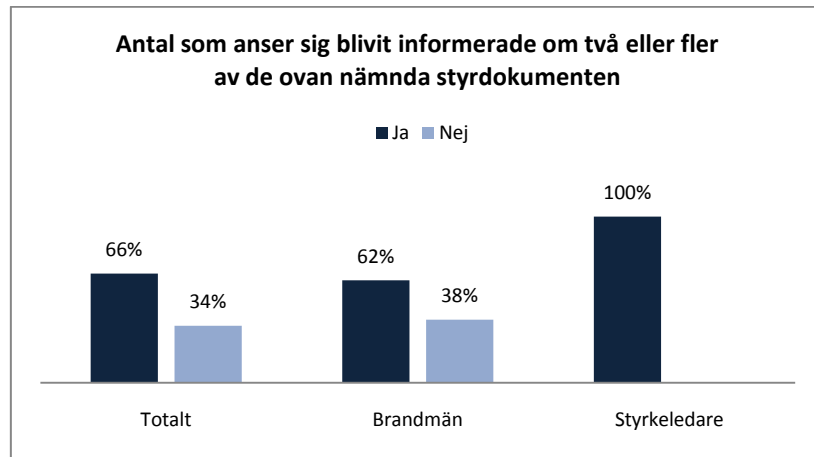
PUF

Den fjärde och sista punkten under frågan behandlade *PUF*. Vid denna fråga var det drygt 60 procent av de totala svarande som ansåg sig ha kännedom om styrdokumentet. Hälften av dessa, cirka 30 procent av de totala, ansåg också att det efterfrågade styrdokumentet, *PUF*, har betydelse i arbetet. Drygt 30 procent av alla tillfrågade svarade att de inte kände till *PUF* men har intresse för att veta mer. Endast en tillfrågad svarade alternativ fyra, *nej jag anser inte att jag känner till PUF och har inte heller intresse att veta mer*. Ur resultatet fördelat på befattning, kunde det utläsas att samtliga styrkeledare svarade alternativ ett, att de visste vad *PUF* var och att det hade betydelse för dem i arbetet. 15 procent av brandmännen svarade samma alternativ. Den största majoriteten av brandmännen, 42 procent, svarade alternativ tre och 38 procent svarade alternativ två. En respondent av brandmännen, i åldersgruppen 51-60 år, svarade att den inte har något intresse till att veta mer. (För svarsfördelningen se figur 9 nedan).



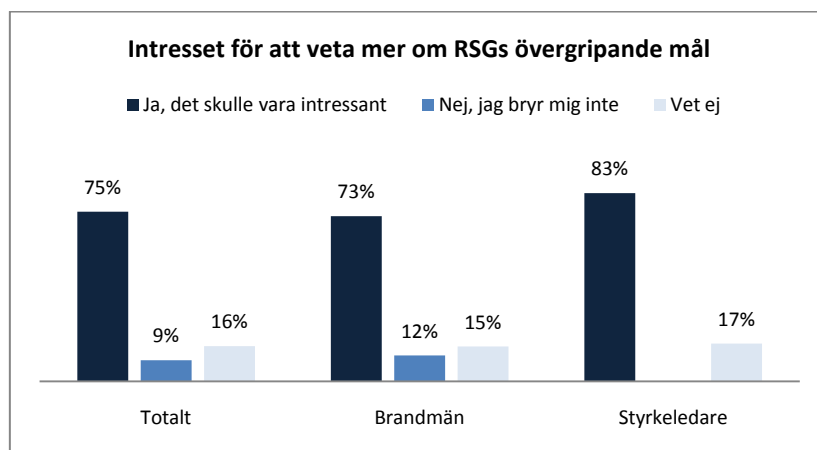
Figur 9: Prioriterade utvecklingsfrågor

Tredje frågan som ställdes i delen, av enkäten, som avsedde mål inom verksamheten byggde på om medarbetarna ansåg att de blivit informerade om två eller fler av de i frågan ovan nämnda styrdokumenterna. 100 procent av styrkeledarna och 62 procent av brandmännen ansåg sig blivit informerade resterande 38 procent av brandmännen ansåg sig inte blivit informerade. (För svarfsördelningen se figur 10 nedan).



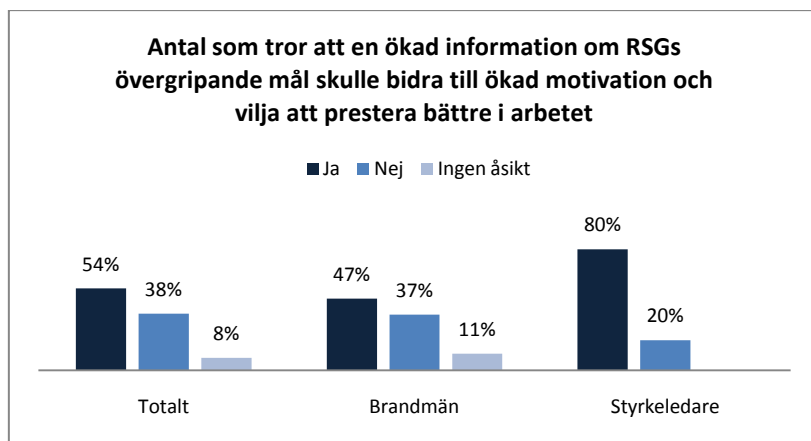
Figur 10: Antal som anser sig blivit informerade om två eller fler av de nämnda styrdokumenterna

Intresse för att veta mer om RSGs övergripande mål utgjorde nästa fråga i enkäten. 75 procent av samtliga tillfrågade hade intresse i att få mer information, av brandmännen var det 73 procent och av styrkeledarna 83 procent. Av alla svarande var det en större andel, nästan 16 procent, som inte hade någon åsikt i frågan än den andel, 9 procent, som helt motsatte sig. (För svarfsördelningen se figur 11 nedan).



Figur 11: Intresse för att veta mer om RSGs övergripande mål

Avslutande fråga i den andra delen av enkäten ställdes med syfte att undersöka om medarbetarna, som svarat ja på föregående fråga, tror att en ökad information kring RSGs övergripande mål skulle bidra till ökad motivation och drivkraft till att vilja prestera bättre. Av de tillfrågade svarade 54 procent ja, 38 procent nej och 8 procent hade ingen åsikt i frågan. Styrkeledarnas åsikt skiljde sig vid frågan då 80 procent svarade ja. Brandmännens fördelning var 47 procent på svarsalternativet ja och 37 procent på svarsalternativ nej. En brandman valde att inte svara alls. (För svarfsördelningen se figur 12 nedan).

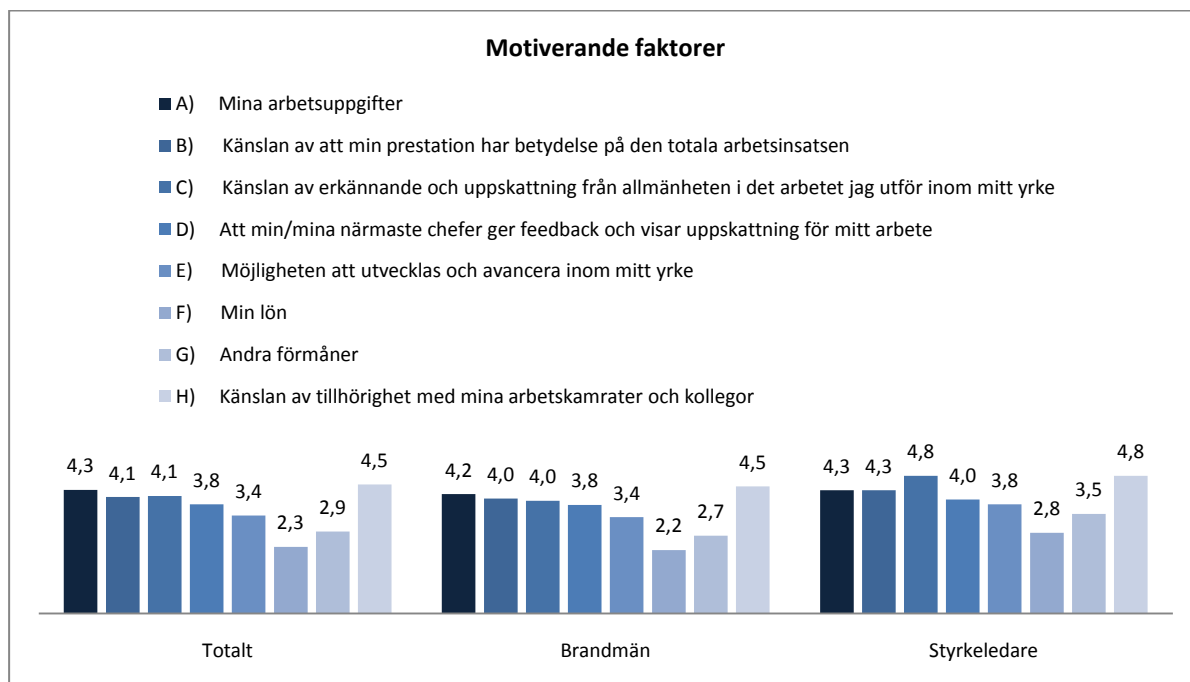


Figur 12: Antal som tror att en ökad information om RSGs övergripande mål skulle bidra till ökad motivation och vilja att prestera bättre i arbetet

5.2.2 Motivation

I delen motivation som var den sista och avslutande delen fick brandmännen utifrån en graderad skala på 1-5 svara på hur väl ett antal motivationsfaktorer ansågs motiverande för dem. På svarsskalan motsvarade 1 stämmer inte alls och 5 stämmer mycket bra. Avslutade fråga var fri där respondenterna själva fick fylla i egna tankar av vad RSG ytterligare kan göra för att motivera sina medarbetare.

Av de motivationsfaktorer som var för avsikt att gradera fick *mina arbetsuppgifter, känslan av tillhörighet med mina arbetskamrater och kollegor, känslan av att min prestation har betydelse för den totala arbetsinsatsen och känslan av erkännande och uppskattning från allmänheten i det arbete jag utför inom mitt yrke* högst betyg. Lägst medelbetyg fick *min lön och andra förmåner*. (För svarsfördelningen se figur 13 nedan).



Figur 13: Motiverande faktorer

Den näst sista frågan av enkäten belyste om ett monetärt belöningsystem skulle öka motivationen hos medarbetarna. Av samtliga tillfrågade var det 12 procent som svarade nej på frågan och 38 procent som svarade ja. Intressant att framhäva i denna fråga är den största andel tillfrågade brandmän svarade vet ej på frågan, 50 procent.

Avslutande fråga fick brandmännen en möjlighet att själva skriva ner egna tankar över vad RSG kan göra mer i syfte att motivera sin medarbetare. Här framkom det ett flertal åsikter och ett urval från har nedan sammanställts.

”Knyta ihop säcken lite. Hade vart kul att veta vad olika avdelningar och chefer i organisationen gör. Komma ut till stationerna och snacka lite om sina sysslor kanske?”

”Lyssna på oss och inte vara så stelbenta”

”Höja lönen!”

”Delaktighet i beslut”

”Vi uppskattas när vi utför förebyggande men alldeles för lite för vår primära uppgift (inom liv och egendom)”

5.3 Gruppintervju – en sammanställning

Som ett komplement till enkäten gjordes en gruppintervju med sex brandmän och en styrkeledare där samtliga också hade svarat på enkäten. Gruppintervju utgick från enkäten men grundar sig inte på något strukturerat underlag och var fri både vad gäller frågor och svar. Nedan har en sammanställning gjorts av de reflektioner, tankar och åsikter som uppkom under intervjun, vissa tankar återges som citat.

5.3.1 Mål och styrning

Mål som framkom som väsentliga för brandmännen och styrkeledarna var de lokala verksamhetsmålen som finns för brandstationen. På frågan *”Jag känner till målen med mitt arbete”* var det dock en majoritet som ansåg att det avsåg målen med räddnings- och uttryckningsarbetet och det som förväntas av dem på jobbet varje dag.

Medarbetarenkäten, som tidigare beskrivits, var en fråga som togs upp under gruppintervjun med brandmännen och styrkeledarna. Flera av de som deltog var positiva till den. Trots det fanns det reaktioner på upplägget av undersökningen då den uppfattades som krånglig att fylla i och med en vid gradering. Många av frågorna kändes också riktade till vissa grupper.

Om ledningens roll i RSG så anses de informera aktivt kring mycket information genom olika tidningar och broschyrer samt lokalt intranät. Det som framkom var att det har med varje persons enskilda intresse att ta emot det som förmedlas. En brandman uttryckte att beroende på hur *”nära”* man är ledningen ju mer information får man. Då han tidigare haft anställning på Gårda brandstation så ansågs han veta mer kring det administrativa arbetet än vad han gör nu. Sammantaget så är brandmännen intresserade av att få information och då främst om större förändringar. Många ansåg att det inte finns kunskap kring vad de olika avdelningarna inom RSG arbetar med varför mycket av styrningen också känns främmade.

En åsikt som kom upp under intervjun var att tidigare fanns det en inställning till att brandmännen och brandkåren var det viktigaste. I dagsläget känns det mer som om fokus inom RSG ligger på det förebyggande arbete och inte på själva räddningsarbetet. Brandman om sitt arbete i RSG:

”Det är en verksamhet under utveckling men vi ska inte behöva kämpa för att få vara brandmän”

Varje brandstation har lokala stationsmål som de arbetar utifrån och som uppfattas ligga dem nära. Med tanke på att varje brandstation arbetar utifrån lokala mål så har många en känsla av att *”sköta sig själva”*. Då information som brandmännen inte anser viktig och relevant för dem förmedlas kan effekten bli att brandmännen känner att någon kommer och *”petar”* i arbetet. Vidare framkom under intervjun att detta kan leda till en negativ attityd till den informationen.

”Vi sköter oss själva!”

Det ökade merarbetet i att dokumentera arbete som görs på brandstationen känns mer som i syfte att uppfylla lagen och bevisa att vi gör något, anser många av brandmännen. Att resultatet sedan används vet de intervjuade inte så mycket om. Mycket av det arbete som innebär att dokumentera ligger på styrkeledarna. I och med en belastning på styrkeledarna så blir laget i sig lidande och kan inte utföra utbildning, träning och liknande i samma utsträckning då det är denne som leder laget. Den lagändring som inneburit krav på ökat administrativt arbete har inte organisationen anpassat sig till och strukturen som är nu är inte gjord för att en styrkeledare ska lägga större del av sin tid på att sitta vid en dator.

"Vi trodde inte att vi skulle bli sjukskrivna på grund av musarm för tio år sedan"

"Jag bry mig inte om vad ledningen prioriterar för frågor så länge det inte tar tid från mig"

Brandmännen poängterar att valet av yrke grundar sig mycket i det kroppsliga arbete som det innebär. Att ta bort det intresset och ersätta med administrativt arbete går inte. Motivationen som finns i arbete beskrivs med orden trivsel, omväxling, spänning, allmänhetens uppskattning samt en bra chef.

Kapitel 6 – Analys

I detta kapitel kommer resultatet från den empiriska undersökningen att analyseras med utgångspunkt i kapitel 3 teoretisk referensram och kapitel 4 Räddningstjänsten Storgöteborg. Analysen ligger till grund för att uppnå studiens syfte och svara på problemformuleringen. Kapitlet är indelat i tre delar efter syftets innehåll, hur RSG styr sin organisation med mål, uppfattningen om styrningen inom organisationen och om vetskapen om mål påverkar motivationen hos medarbetarna.

6.1 Hur styr RSG sin organisation med mål?

Mål formuleras på kommunal nivå med grund i LSO och resulterar i ett *Handlingsprogram* för RSG. *Handlingsprogrammet* bryts ner till lokala verksamhetsmål för varje team och vidare till lokala verksamhetsplaner för de enskilda brandstationerna. Förfarandet liknar processen som beskrivs i teorin målstyrning. En viktig del i målstyrningen är att målen som formuleras ska vara betydelsefulla och sammanlänkade för att engagera medarbetarna och leda organisationen på ett enat spår (Pihlgren & Svensson, 1994). En liknelse till teorin kan ses inom RSG då de personligt intervjuade påpekar vikten av att arbeta med relevanta och konkreta mål i syfte att kunna mäta resultat men även för att målen ska vara användbara för alla berörda.

För att uppnå en effektiv målstyrning bör uppföljning och analys även ske (Pihlgren & Svensson, 1994). Samma författare menar också att uppföljning är en del målstyrningen med ett syfte att utveckla verksamheten till det bättre. Inom RSG är uppföljning något som görs och resultatet från de personliga intervjuerna visar att uppföljningar är viktiga inom RSG och de poängterar just det faktum att kunna förbättra verksamheten genom dem. Då det anses vara viktigt inom organisationen med uppföljningar arbetar man kontinuerligt med att försöka öka förståelsen hos medarbetarna för det syfte uppföljningarna har.

Att det finns en "röd tråd" i de mål som formuleras på olika nivåer inom en verksamhet är även det en betydande del inom målstyrningen (Pihlgren & Svensson, 1994). Efter studier av styrande dokument och resultatet från den empiriska undersökningen kan det urskiljas att målen i RSG är sammanlänkade. Den nedbrytningsprocess av mål som finns inom organisationen tyder också på det. Även de personliga intervjuerna visade att det finns en uppfattning om att en "röd tråd" genomsyrar målen på de olika nivåerna inom organisationen. De intervjuade menar vidare att sammanlänkningen kommer genom den nedbrytning och konkretisering som görs av de övergripande styrdokumenterna för RSG. I och med konkretiseringen av målen på olika nivåer kan detta även indirekt ses som ett led i att göra målen förståliga och väsentliga för medarbetarna inom organisationen.

Trots att det finns en "röd tråd" är det av stor vikt att det finns en medvetenhet om målen och dess betydelse hos berörda parter för att styrningen ska ha någon effekt (Ax m.fl. 2002). Vilket även betonas i målstyrningen. Avsikten från de intervjuade, som befinner sig på styrande positioner inom organisationen, är att RSGs övergripande mål ska förmedlas ner genom hela organisationen till den enskilde brandmannen. Att informera om mål på alla nivåer är i syfte att skapa en medvetenhet om målen och att eftersträva en enhetlig styrning. Många av de mål som finns inom RSG och som ligger till grund för styrningen av organisationen förmedlas ner till den enskilda brandmannen. Resultatet av att målen har förmedlats ner till brandmännen visades i enkätundersökningen då faktiskt majoriteten av samtliga respondenter har kännedom om målen som efterfrågades.

6.1.1 Svårigheter med att styra med mål

Biträdande Direktör, Teamchefen och Stationschefen anser att styrning med mål är en bra styrmetod. Utöver detta nämner de personligt intervjuade faktumet att RSGs verksamhet kan vara svår att styra med mål då många mål och mått är kvalitativa och inte kvantitativa. Enligt teorin är detta en svårighet som belyses i och med offentliga organisationer (Merchant & Van der Stede, 2007). Även om övergripande mål inom offentliga organisationer ofta är av kvalitativ karaktär används kvantitativa mått inom verksamheten för att mäta det dagliga arbetet och de aktiviteter som utförs. (Pihlgren & Svensson, 1994) En tanke kring vikten av att eftersträva användandet av konkreta mål är huruvida det alltid är möjligt och framför allt relevant för att uppnå det mer kvalitativa övergripande målet eller visionen. Den empiriska undersökningen visar att konkreta mål bör användas inom RSG för att kunna mäta och följa upp det arbete som bedrivs. Många av de konkreta mål som finns inom RSG är ett mått på utförd aktivitet och inte ett mått huruvida de har lyckats eller ej ur kvalitetssynpunkt. Är det möjligt att koppla enskilda mål, som att informera alla sjundeklassare, till den nationella visionen och i vilken grad det enskilda målet bidrar till huruvida det övergripande målet har uppnåtts? Man skulle kunna anta att uppfyllt mål, vi har informerat alla sjundeklassare, leder till att det blir *"färre som dör, färre som skadas och mindre som förstörs"*, men det är inget som direkt kan mätas.

Som kritiken mot målstyrning även menar är det ofta i stora och komplexa organisationer svårt att sätta ett gemensamt övergripande mål. Detta då det är nästintill omöjligt för de styrande i en sådan organisation att utforma ett konkret övergripande mål som passar hela organisationen och alla enheter. (Söderholm, 1998) Även den skillnad i tolkningen av det övergripande målet som kan förekomma ses som en svårighet med att styra med mål. (Rombach, 1991) Med grund i den kritiken kan det ifrågasättas om det är nödvändigt att överhuvudtaget ha ett övergripande mål om det ändå inte fyller sin funktion. Då RSGs huvudsakliga verksamhet, förebyggande- och räddningsarbete, är starkt förknippat med det övergripande målet, exempelvis den nationella visionen, *"det måste bli färre som dör, färre som skadas och mindre som förstörs"*, kan det tyckas att denna vision som mål är tillräckligt konkret i sin utformning och i sin kontext för att ha som övergripande mål inom RSG. I samband med den medvetenhet som finns för RSGs vision och uppdraget från de anställda så borde det inte förekomma väsentliga skillnader i tolkningen av målet. Med grund i det kan en vision som ett övergripande mål kunna vara av relevans för en organisation som RSG i och med verksamhetens art.

Ytterligare kritik som beskrivs i teorin är de svårigheter som finns i att styra med mål är att tolkningen av de mål som kommer till följd av nedbrytningen inom en organisation kan skilja sig åt (Rombach, 1991). Stationschefen nämner att det ibland förekommer olika uppfattningar från styrkeledare och brandmän om vad lokala verksamhetsmålen är. Denne påpekar även att olika uppfattningar kan ses mellan brandstationer. Målstyrningen pläderar för att det är målen som är viktiga och inte metoden för att nå målen (Pihlgren & Svensson, 1994). Om lokala verksamhetsmål inom RSG tolkas olika kommer antagligen medlen för att nå målen skilja sig åt mellan brandstationerna. Detta behöver dock inte betyda att resultatet av själva måluppfyllelsen blir olika. Ett exempel på mål inom RSG är att informera allmänheten om brand i bostad. Detta mål kan tolkas på olika sätt varför även metoderna för att nå dit blir olika. En station kanske tolkar det som att knacka dörr och informera är medlet för att uppnå målet. Samtidigt som en annan station istället utför en kampanj på offentlig plats i syfte i att informera allmänheten. Tolkningen av målet är olika, medlen för att nå målet är olika men sammantaget är resultatet förhoppningsvis detsamma – medborgare i samhället blir upplysta om brand i bostad.

6.2 Hur uppfattas styrningen inom organisationen?

RSG anses styra med tydliga målformuleringar och resultatet från de personliga intervjuerna som gjorts i studien visar en positiv attityd till denna styrmetod. Likt delar av den kvalitativa visade den kvantitativa undersökningen att en stor majoritet av brandmän och styrkeledare uppfattar att RSG styr med tydliga målformuleringar. Majoriteten av brandmän och styrkeledare känner till den nationella visionen "det måste bli färre som dör, färre som skadas och mindre som förstörs", LSO, *Handlingsprogrammet* och PUF. Dock tycks brandmännen ändå se stationsmålen som de mål som ligger dem närmast och som uppfattas som mest betydelsefulla, vilket framkom under gruppintervjun. Stationschefen tror att den tydliga kopplingen mellan målen som finns inom RSG inte uppfattas av brandmännen vilket kan leda till att många mål känns främmande och obetydliga. En effekt av det blir då att de lokala stationsmålen uppfattats som mest betydelsefulla för dem.

Resultatet från enkäten visade att samtliga styrkeledarna hade kunskap om målen samt att målen till stora delar har betydelse för dem i det dagliga arbetet. Styrkeledarna har till skillnad från brandmännen ett större ansvar i sitt arbete och fungerar som närmste ansvarig under Stationschefen. Som även en av de personligt intervjuade poängterade så har styrkeledarna en viktig roll i att informera om mål till brandmännen och de förväntas göra det.

Det faktum att brandmännen har mer kunskap om mål som ligger dem nära, de lokala stationsmålen, framför de övergripande målen kan med grund i Teamchefens uttalande vara ett resultat av att information som avses att förmedla ner i hierarkin faller bort på vägen och inte når sista ledet. I samband med detta poängteras även vikten av att omsätta verksamhetsplanerna innehållande lokala stationsmål vilket kan göra att övergripande mål inte når fram till brandmännen som Biträdande direktör och Teamchef har som avsikt att göra. Som belyses i målstyrningen är de mål som är meningsfulla och väsentliga för medarbetarna de mål som ofta ligger dem närmast (Pihlgren & Svensson, 1994). Detta kan även vara en förklaring till varför brandmännen har en större relation till de lokala stationsmålen än för de övergripande målen.

Trots resonemanget att information om mål kan falla bort och att de lokala målen har stor betydelse för brandmännen kan det ändå urskiljas att uppfattningen om mål är lika och att en enhetlig styrning finns inom organisationen. Den enhetliga styrningen kommer då de lokala stationsmålen trots allt är utformade från LSO, *Handlingsprogrammet* och mål inom Teamet. Att styrningen uppfattas vara tydlig kan även tänkas vara ett resultat av att RSG regleras av en nationell lag och styrande dokument där det klart och tydligt framgår deras uppdrag och vad som förväntas av dem.

Sammantaget tyder studien på att samtliga styrdokument har nått fram till majoriteten av både styrkeldare och brandmän. Att målen ska ha betydelse för både ledning och medarbetare poängteras i teorin målstyrning. Förmåga att uppnå en meningsfullhet i målen kommer genom dess innehåll av hur de formuleras. (Pihlgren & Svensson, 1994) Brandmän och styrkeledare har en kännedom av de övergripande målen inom RSG och enligt enkätundersökningen finns det intresse av att vet mer kring mål. Grunden till det intresset kan tänkas vara det engagemang i utförandet av arbetet som finns hos brandmän och styrkeledare. Att intresse finns hos brandmännen och styrkeledarna kan tänkas vara en bekräftelse på att målen har betydelse för dem i arbetet. Skulle målen ansetts obetydliga för medarbetarna hade förmodligen inget intresse funnits för att veta mer.

Vad gäller *Handlingsprogrammet* var det en mindre grupp brandmän som inte hade någon kännedom eller något intresse om att veta mer. En fråga som kan ställas är vad den avsaknaden om

kännedom beror på och varför inte ens intresse för att veta mer finns. Vad som kan utläsas ur resultatet från enkätundersökningen är att denna grupp endast består av brandmän från åldersgruppen 51-60 år. Resonemanget kan kopplas till de spekulationer som Teamchefen gör, att intresse för mål kan skiljas åt mellan generationer. Samma person menar ändå att intresset till stor del beror på individens egna intressen.

Utöver den kännedom som finns för styrandedokument framkom det i genomförd studie att *PUF* var det styrdokument som brandmännen ansågs ha minst kännedom om. Varför brandmännen inte tagit till sig informationen kan bero på att dokumentet innehåller övergripande prioriteringar som trots allt ligger de styrande närmast. Ytterligare orsak kan vara den inställning som brandmännen har till arbetet som ledningen utför och i och med att *PUF* förknippas mer med ledningens arbete än med brandmännens kommer en negativ inställning. Det faktum att *PUF* distribuerades hem till medarbetarna kan också framstått som mindre viktigt och därmed blivit bortprioriterad.

Trots att studien visar ett intresse till att veta mer om mål kan en tendens till negativ attityd angående mål och den styrningen som ledningen bedriver ändå ses. Den negativa attityden från brandmännen kan komma ur de uppfattningar som de har om ledningen och som framkommit i studien. Brandmännen antyder att ledningen inte informerar om betydelsen om varför målen är viktiga och vad de ska resultera i, utan istället pekar på detaljer i det arbete som ska göras. En hänsyn bör dock tas till det faktum att brandmännen anser sig blivit informerade om målen. Den negativa attityden till arbetet från ledningens sida tillsammans med det faktum att brandmännen anser sig blivit informerade om mål kan tolkas som att brandmännen har blivit informerade men att informationen har förmedlats eller mottagits på fel sätt.

Brandmännen beskriver att mycket av det arbete som görs på ledningnivå stannar på vägen varför inte all information når dem. Är det också som kritiken mot målstyrningen nämner, att målen inom en organisation ibland kan ses som ledningens mål och vad de vill uppnå? Om målen inom RSG uppfattas som ledningens mål kan intresset från medarbetarna bli lägre på grund av att de inte känner delaktighet. En negativ respons från brandmännen som setts från resultatet av gruppintervjun kan även den vara en del av den anonymitet som brandmännen uppfattar att ledningen har gentemot dem. När väl ledningen har åsikter om det dagliga arbetet som brandmännen utför kan detta tolkas som om de "petar i arbetet". Det finns en negativ attityd till delen som rör uppföljning då detta i många ögon "tar tid från det riktiga arbetet".

6.3 Påverkar vetskapen om mål motivationen hos brandmännen?

Genomförd studie i RSG visar att 47 procent av brandmännen anser att information om de övergripande målen skulle påverka motivationen och drivkraften till att prestera bättre i det dagliga arbetet. Värt att diskutera är varför inte 100 procent svarade ja på frågan och anledningen till att 37 procent svarade nej. Att det nästan hälften som svarade ja på frågan betyder att vetskapen om mål kan kopplas till motivationen i arbetet samtidigt som vetskapen om mål för vissa brandmän inte tycks ha någon betydelse.

För att kunna förstå om målen påverkar motivationen är det viktigt att förstå vad det är som motiverar brandmännen i grunden. Majoriteten av brandmännen ansåg att *mina arbetsuppgifter, känslan av tillhörighet med mina arbetskamrater och kollegor, känslan av att min prestation har betydelse för den totala arbetsinsatsen och känslan av erkännande och uppskattning från allmänheten i det arbete jag utför inom mitt yrke* var det som bidrog till motivation i arbetet. De

personligt intervjuade anser också bland annat att arbetets utformning, dess innehåll, uppskattning från allmänheten och positiv attityd till yrket är faktorer som starkt påverkar brandmännens motivation i arbete. Faktorerna som poängterats som viktiga för motivationen har alla att göra med arbetets utformning, innehåll och yrket i sig. Dessa faktorer är betydelsefulla och enligt teorin ett måste för att motivation ska föreligga (Hofstede & Hofstede, 2008). Likt Svensson m.fl. (2005) menar en av de personligt intervjuade att ett stort engagemang finns för organisationen och yrket vilket även det tyder på en god motivation till yrket och räddningsarbetet.

Diskussionen ovan tyder på att brandmännen har en stor motivation utifrån förhållanden som ligger i själva arbetet och yrket som brandman. Detta kan även bekräftas genom de svar och synpunkter som gavs i gruppintervjun. Vad gäller mål anser personerna på ledande positionerna att det har betydelse för brandmännens motivation om de formuleras och förmedlas på rätt sätt. Även en del av brandmännen anser att ökad information skall kunna påverka deras motivation, vilket visas i enkätundersökningen.

Om vetskapen om att mål påverkar motivationen hos medarbetarna är en intressant fråga om olika mål har olika påverkan. Målen som har legat till grund för enkätundersökningen var den nationella visionen *"det måste bli färre som dör, färre som skadas och mindre som förstörs"*, *LSO*, *Handlingsprogrammet* och *PUF*. Det visades i enkätundersökningen att *LSO* var det mål som har, jämfört med övriga mål, störst betydelse för brandmännen i arbetet. Det skulle kunna tänkas att en koppling mellan betydelsen av målet i arbetet och påverkan på motivationen finns.

Det framgick under studien att lokala stationsmål har en stor betydelse för brandmännen. Brandmännen ser stationsmålen som de mål som ligger dem närmast och de uppfattas också vara de mål som är mest betydelsefulla för den. Går det att urskilja speciella mål som direkt påverkar motivationen skulle då stationsmålen vara ett naturligt svar. Som brandmännen nämner i gruppintervjun ses brandstationen som en, hårt definierat, egen enhet med egna mål. Citat:

"Vi sköter oss själva!"

Jämförelsevis med ovan resonemang kan *PUF* anses vara det styrdokument som har minst påverkan på motivationen hos brandmännen. Från enkätundersökningen framgick att *PUF* inte hade lika stor betydelse för arbetet som de övriga tre styrdokument som undersöktes. Som tidigare diskuteras kan detta bero på att *PUF* distribuerades hem till samtliga medarbetare i ett informerande syfte. Ytterligare en anledning kan vara att brandmännen, som även en av de personligt intervjuade påpekade, inte uppfattar att det finns en "röd tråd", i detta fall mellan *PUF* och de övriga målen inom RSG. Om brandmännen tydligare hade uppfattat att alla målen inom RSG hänger ihop i en "röd tråd" hade kanske målen uppfattats mer motiverande. Ett större intresse för att självmant söka information hade förmodligen också funnits då.

Sammantaget menar de personer med ledande befattning som undersökts att de har som avsikt att medarbetarna ska ha vetskap kring mål och att den medvetenheten även kan bidra till motivation i arbetet. Samtidigt är de medvetna om att en stor del av brandmännens motivation ligger i yrket och arbetets innehåll. För att nå den motivation som vetskap om mål kan skapa framkom det från de

personliga intervjuerna att en stor betydelse är att informationen om mål informeras på rätt sätt, pedagogiskt och förståeligt. Även brandmännen menar att vetskap om mål kan leda till ökad motivation. Av gruppintervjun framkom det dock att informationen som förmedlas görs på fel sätt. Brandmännen menar att målens betydelse och syfte ofta inte framkommer utan arbetet som kommer av målen, exempelvis dokumentering och rapportering. Uppfattningen är att information om mål då kan uppfattas negativ. Även det faktum att organisationen kan ses som toppstyrd och målen inom RSG uppfattas som ledningens mål kan bidra till att brandmännen får en negativ attityd. Anonymiteten hos ledningen som framkom från studien kan också vara ett led i detta. En följd skulle kunna vara att målen istället för att fungera som drivkrafter i arbete bidrar till en negativ effekt i påverkan på motivationen.

Kapitel 7 – Slutsatser

Uppsatsens avslutande kapitel presenterar de slutsatser som har dragits utifrån analysen. Slutsatserna presenteras utifrån syftets tre delar, styrning med mål, uppfattningen om styrningen samt om vetskapen om mål påverkar brandmännens motivation. Vidare i detta kapitel redogör författarna för egna tankar och förslag till vidare studier.

Syftet med studien var att undersöka och beskriva hur RSG styr med mål och hur den styrningen uppfattas inom organisationen. Vidare ämnades undersöka om vetskapen om mål påverkar motivationen hos brandmännen. Efter genomförd studie och analys har ett antal slutsatser kunnat dras för att uppnå syftet och svara på studiens problemformulering:

”Hur styr RSG sin organisation med mål, hur uppfattas den styrningen inom organisationen och påverkar vetskapen om mål motivationen hos brandmännen?”

Styrning med mål

En slutsats som kan dras av undersökningen är att RSGs sätt att styra med mål på många sätt liknar teorin målstyrning, bland annat då nedbrytning från kommunala mål görs till mer konkreta verksamhetsmål på olika nivåer inom organisationen. Även den uppföljning och analys som utförs inom RSG, tyder på liknelser med målstyrning. Studier av styrande dokument för RSG och analys av den empiriska undersökningen visar att en ”röd tråd” finns mellan målen inom organisationen. Detta kan även ses som en naturlig följd av den slutsats som dragits, att RSG har en nedbrytningsprocess av mål. Att målen inom RSG har en ”röd tråd” tyder även på liknelser med målstyrning.

I sammanhang med att RSG styr med mål har slutsatser kunnat dras till att det även finns svårigheter att styra med mål inom RSG. Svårigheter som belysts är bland annat resultatet som kommer av att skillnader finns i tolkningen av lokala verksamhetsmål. Även svårigheten att mäta verksamheten med kvantitativa mått, när de övergripande mål som finns är av kvalitativ karaktär, är något som uppkommit ur analysen av det empiriska materialet. Någon slutsats om eller hur dessa svårigheter påverkar RSGs styrning med mål har inte kunnat dras, däremot visar studien att det finns en stor medvetenhet inom organisationen om svårigheterna.

Uppfattningen om styrningen med mål

Samtliga som deltagit i studien anser att RSG styr med tydliga målformuleringar. RSGs styrning med mål uppfattas som positiv utifrån resultatet av de personliga intervjuerna med Biträdande direktör, Teamchef och Stationschef. Vad gäller brandmännen är det svårare att dra en konkret slutsats gällande deras uppfattning kring styrningen med mål inom organisationen. Vad som tyder på att de borde ha en positiv inställning till styrningen är det faktum att majoriteten av brandmännen har kännedom om de flesta mål och att det finns ett intresse, från dem, till att veta mer.

Samtidigt som majoriteten av brandmännen har intresse av att veta mer om mål inom RSG, visar en del av studien att det ändå finns en negativ inställning från brandmännen till uppfattningen om styrningen. Enligt undersökningen beror den negativa inställningen på ledningens anonymitet, hur målen i styrningen förmedlas och på det sätt som målen framställs. Den negativa inställningen till mål och styrningen inom RSG som brandmännen har kan vara effekten av att syftet och betydelsen

med målen inte nått brandmännen vilket kan leda till att en onödig negativ attityd tas till målen och styrningen inom RSG.

Motivation

Att vetskap om mål påverkar motivationen hos brandmännen visar studien att det till viss del är så. Resultatet visar att brandmännen anser att vetskap om mål påverkar motivationen i deras arbete. Även Biträdande direktör, Teamchef och Stationschef anser att vetskap om mål har betydelse för motivationen. Att både brandmän och personer på ledande befattning är av samma uppfattning kan anses stärka en slutsats om att vetskap om mål har betydelse för motivationen. Både den kvalitativa och kvantitativa undersökningen i studien bekräftar dock att mycket av den motivation som brandmännen har ligger i yrket och arbetets innehåll.

Slutsatsen som kan dras är att vetskap om mål har betydelse för motivationen hos brandmännen. Det har dock inte kunnat konstateras genom studien hur mycket brandmännens motivation påverkas av vetskapen om mål och inte heller vilka mål.

7.1 Författarnas egna tankar och avslutande diskussion

Denna studie har lett författarna till nya kunskaper inom de ämnen som berörts i uppsatsen och RSG som organisation. Tankar och funderingar som har uppkommit under studiens gång är bland annat om det undersökta teamet och de slutsatser som dragits kan jämföras och appliceras på övriga team inom RSG. Författarna tror att den motivation som framkommit och finns i yrket som brandman inte borde skilja sig åt mellan andra team inom RSG eller mellan andra räddningstjänster. Detta då motivationen som beskrivs finns i brandmannayrket kan antas gälla brandmän i allmänhet, oberoende på organisation. Trots resonemanget kring att mycket motivation ligger i yrket är det inte tillförlitligt att dra några generella slutsatser utifrån denna studie huruvida resultatet är applicerbart utanför det undersökta teamet.

Som nämnts i uppsatsens kan vetskap om mål vara ett led till att skapa motivation. Denna undersökning ämnade delvis undersöka om motivationen påverkas av vetskapen om mål. Efter gjord studie framkom det att mycket motivation ligger i yrket som brandman. Skulle en liknande studie inom en vinstdrivande organisation visa samma resultat som denna studie? Författarna tror, med bakgrund i den gjorda undersökningen, att just brandmannayrket skiljer sig från många andra yrken på grund av det starka uppdrag gentemot samhället och det ansvar man känner inför sitt arbete, varför andra yrken kanske inte skulle visa på samma resultat.

Den empiriska undersökningen i denna studie hade inte för avsikt att undersöka vilket eller vilka mål som mer eller mindre påverkar motivationen hos brandmännen. Resultatet från studien antydde dock att vissa mål hade mer betydelse än andra. Författarna har sett tendenser till att det är stationsmålen som har störst betydelse för brandmännen och att det är de mål som påverkar dem mest i det dagliga arbetet. Sammanfattningsvis har det visats vara svårt att undersöka och fastställa om vetskapen om mål påverkar motivationen då det är många faktorer som spelar in. Yrke, arbetsuppgifter, sättet målen förmedlas på samt eget intresse är tre väsentliga delar som i denna studie visats ha stor betydelse.

7.2 Vidare studier

Under studiens gång har ett flertal intressanta områden identifierats och nedan presenteras författarnas förslag på vidare forskning.

- Eftersom studien var begränsad till att endast undersöka ett team och en brandstation inom RSG vore det av intresse att göra en större studie och då kunna jämföra team och stationer emellan.
- Ytterligare ett område som skulle vara av intresse att undersöka är styrning med mål kopplat till motivation i en offentlig organisation och göra en jämförelse med styrningen med mål kopplat till motivation i en vinstdrivande organisation.
- Ett tredje intressant område att undersöka vidare inom skulle kunna vara att jämföra styrning med mål mellan två offentliga organisationer, exempelvis sjukvården och RSG.
- Då denna studie inte var ämnad att koppla om det finns en skillnad i vilket eller vilka mål som har betydelse för motivationen för brandmännen, kan det även ses som ett område att vidare undersöka.

Referenser

Böcker och artiklar

- Anthony, R. (1990). *Administrativ styrning*. Lund: Studentlitteratur.
- Anthony, R., & Young, D. (2003). *Management Control in Nonprofit Organizations*. New York: McGraw-Hill Companies Inc.
- Ax, C., Johansson, C., & Kullvén, H. (2002). *Den nya ekonomistyrningen*. Malmö: Liber Ekonomi.
- Bakka, J. F., Fivelsdal, E., & Lindkvist, L. (2006). *Organisationsteori: struktur - kultur- processer*. Helsingborg: Liber.
- Brorström m.fl. (2005). *Förvaltningsekonomi*. Lund: Studentlitteratur.
- Buelens, M., Kreitner, R., & Kinicki, A. (2002). *Organizational behaviour*. New York: McGraw-Hill.
- Dinesh, D., & Palmer, E. (1998). Management by objectives and the Balanced: Will Rome fall again? *Management Decision*, Vol 36 (6), ss. 363-369.
- Ericson, M. (2003). *Brandman och man, Om aktualisering av kön i brandmannayrket*. Karlstad: Räddningsverket.
- Hofstede, G., & Hofstede, G. J. (2008). *Organisationer och kulturer*. Malmö: Studentlitteratur.
- Holme, I. M., & Solvang, B. K. (1997). *Forskningsmetodik - Om kvalitativa och kvantitativa metoder*. Lund: Studentlitteratur.
- Jacobsen, D. I., & Thorsvik, J. (2002). *Hur moderna organisationer fungerar*. Lund: Studentlitteratur .
- Kvale, S. (2008). *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Danmark: Narayana Press.
- Lantz, A. (2007). *Intervjumetodik*. Polen, Pozkal: Studentlitteratur.
- Merchant, K. A., & Van der Stede, W. A. (2007). *Management Control Systems*. Malaysia: Pearson Education.
- Modell, S., & Grönlund, A. (2006). *Effektivitet och styrning i statliga myndigheter*. Studentlitteratur.
- Patel, R., & Davidsson, B. (2003). *Forskningsmetodikens grunder att planera, genomföra och rapportera en undersökning*. Lund: Studentlitteratur.
- Perry, J. L., & Porter, L. W. (Jan 1982). Factors Affecting the Context for Motivation in Public Organizations. *Academy of Management Review*, 7 (1), ss. 89-98.
- Perry, J. L., & Wise, L. R. (May/June 1990). The Motivational Bases of Public Service. *Public Administration Review*, 50 (3), ss. 367-373.
- Pihlgren, G., & Svensson, A. (1994). *Målstyrning 90-talets ledningsform för offentlig sektor*. Malmö: Liber-Hermods.

Rienecker, L., & Jorgensen, P. S. (2004). *Att skriva en bra uppsats*. Malmö: Liber.

Rombach, B. (1991). *Det går inte att styra med mål!* Lund: Studentlitteratur.

Rosenberg, T. (2001). *Räddningstjänst i förändring - ledarskap och metodik för säkerhet och skydd mot olyckor*. Räddningsverket.

Samuelsson, L. A. (2004). *Controllerhandboken*. Lidingö: Industrilitteratur.

Statistiska centralbyrån. (2009). *Medarbetarna om arbetsförhållandena Räddningstjänsten Storgöteborg*.

Svenning, C. (1997). *Metodboken - en bok om samhällsvetenskaplig metod och metodutveckling*. Eslöv: Lorentz förlag.

Svensson, A. (1997). *Målstyrning i Praktiken*. Malmö: Liber Ekonomi.

Svensson, S., Mårtensson, O., Cedergårdh, E., & Winnberg, T. (2005). *Taktik, ledning, ledarskap*. Räddningsverket.

Söderholm, A. (1998). *Målstyrning av decentraliserade organisationer - Styrning mot finansiella och icke-finansiella mål*. Stockholm: EFI, Ekonomiska forskningsinstitutet vid Handelshögskolan i Stockholm.

Material från Räddningstjänsten Storgöteborg

Andreasson, A. (2009). *Räddningstjänstförbundets - Organisationsöversikt*. Räddningstjänsten Storgöteborg.

PUF. (2009). *Prioriterade Utvecklingsfrågor. VÄGEN FARMÅT, Prioriterade Utvecklingsfrågor*. Räddningstjänsten Storgöteborg.

Räddningstjänsten Storgöteborg, *Handlingsprogram för förebyggande verksamhet och räddningstjänst 2007 - 2010*. Dnr: 0196/07

Årsredovisning, Räddningstjänsten Storgöteborg. (2008)

Offentliga tryck

Prop. 2002/03:119, *Reformerade Räddningstjänstlagstiftning*

Elektroniska källor

Myndigheten för samhällsskydd och beredskap (MSB), www.scb.se

1. <http://www.msb.se/Upload/Utbildning%20och%20%C3%B6vning/SMO/dokument/Bli%20brandman%20SMO-broschyr.pdf?epslanguage=sv> (2009-12-14)

Nationalencyklopedin, www.ne.se

1. <http://www.ne.se/2009/2010> (2009-11-24)

Räddningstjänsten Storgöteborg, www.rsgbg.se

1. <http://www.rsgbg.se/Application/User/Framework/index.htm> (2009-11-20)
2. <http://www.rsgbg.se/Application/User/Framework/index.htm> (2009-12-16)

Statistiska centralbyrån, www.scb.se

1. http://www.scb.se/Pages/TableAndChart____28336.aspx (2009-12-14)
2. <http://www.ssd.scb.se/databaser/makro/SaveShow.asp> (2009- 12-22)

Appendix 1 - Intervjumall för personliga intervjuer

Styrning

1. Hur ser din yrkesbakgrund ut?
2. Vad har du för arbetsuppgifter idag?
3. Anser du att Räddningstjänsten Storgöteborg styr efter tydliga målformuleringar?
 - a) Finansiella och icke-finansiella? Definiera de mest väsentliga.
 - b) Anser du att mål och prestationer följs upp?
 - c) Använder ni er av resultatet från måluppföljningarna?
4. Om inte, hur styr ni då?
5. Vilken roll har du gällande styrningen för Räddningstjänsten Storgöteborg och då främst gällande mål? Till exempel förmedla, förvalta, följa upp.
6. Hur ser du på styrningen av mål inom organisationen? Är det något du skulle vilja förändra inom organisationen?
7. Vad tycker du att det finns för svårigheter att styra med mål?
8. Har du som syfte att informera medarbetarna om Räddningstjänsten Storgöteborg övergripande mål och prioriteringar?
 - a) Avses informationen om mål m.m. att informeras ner till medarbetarna på lägsta nivå, brandmännen?
 - b) Hur kommunicerar ni era mål, skriftligt, muntligt etc?
 - c) Tror du att ni lyckas med detta? Om inte vart tror du att det brister?
 - d) Tror du att det är viktigt att informationen om Räddningstjänsten Storgöteborg övergripande mål når fram till brandmännen? Varför/varför inte?
9. Vid medarbetarundersökningen fick frågan *'Jag har förtroende för Räddningstjänsten Storgöteborg ledningsgrupp'* ett lågt betyg.
 - a) Vad tror du detta beror på?
10. Ett högt betyg fick frågan *'Jag känner till målen för mitt arbete'*.
 - a) Vilka mål tror du detta avser?
11. Arbetar ni aktivt med att informera medarbetarna om målen och prioriteringarna eller är det upp till medarbetaren själv att ta reda på den informationen?

Motivation

12. Vad inom Räddningstjänsten Storgöteborg organisation/verksamhet anser ni vara motiverande för medarbetarna?
13. Hur motiverar ni era medarbetare?
14. Hur uppfattar ni att medarbetarna reagerar/tar emot informationen om styrning angående mål m.m.?
 - a) Tror du att det har betydelse för motivationen hos medarbetarna?

Appendix 2 – Enkät

Till X Brandstation

Hej!

Vi heter Maria och Anna och studerar vid Handelshögskolan i Göteborg. Nu under hösten skriver vi vår kandidatuppsats i ämnet ekonomistyrning. Uppsatsen kommer att fokuseras på verksamheten inom Räddningstjänsten Storgöteborg och vi kommer att undersöka hur organisationen styrs, hur mål används men också vad som motiverar dig som medarbetare. Våra förhoppningar är att denna uppsats ska vara användbar även för dig och vi behöver därför din hjälp. Genom att du fyller i denna enkät kan vi ta del av just din åsikt. Undersökningen kommer endast att göras på X Brandstation och ditt svar är därför av stor betydelse! Enkäten bör inte ta mer än 5-10 minuter att fylla i och alla svar är anonyma.

Tack för din medverkan!

Anna och Maria

1. Kön

- Man
 Kvinna

2. Ålder

- 30 år
 31-40 år
 41-50 år
 51-60 år

3. Antal år som du arbetat inom Räddningstjänsten Storgöteborg. Räkna med alla år även om du haft olika tjänster

- 0-5 år
 6-10 år
 11-15 år
 16-20 år
 mer än 20 år

4. Vilken befattning har du?

- Brandman
 Styrkeledare

5. Är du stolt över att arbeta på RSG?

- Ja
 Nej

Utveckla gärna ditt svar om varför

.....
.....
.....

Mål inom verksamheten

6. Anser du att ni arbetar mot formulerade mål inom Räddningstjänsten Storgöteborg?

- Ja
- Nej
- Ingen åsikt

Förklara hur du tänker här, ge gärna ett exempel:

.....
.....
.....

7. Anser du att du känner till:

Det nationella målet *"Det måste bli färre som dör, färre som skadas och mindre som förstörs"*

- Ja, jag vet mycket väl vad det är och det har betydelse för mig i mitt arbete
- Ja, men jag vet inte mycket mer än att det finns
- Nej, men jag hade gärna velat mer
- Nej, jag har heller inget intresse av att veta

Lagen om skydd mot olyckor

- Ja, jag vet mycket väl vad den innebär och det har betydelse för mig i mitt arbete
- Ja, men jag vet inte mycket mer än att den finns
- Nej, men jag hade gärna velat mer
- Nej, jag har heller inget intresse av att veta

"Räddningstjänsten Storgöteborgs handlingsprogram för förebyggande verksamhet och räddningstjänst 2007-2010" som är fastställt av räddningstjänstförbundet

- Ja, jag vet mycket väl vad det är och det har betydelse för mig i mitt arbete
- Ja, men jag vet inte mycket mer än att det finns
- Nej, men jag hade gärna velat mer
- Nej, jag har heller inget intresse av att veta

Prioriterade utvecklingsfrågor

- Ja, jag vet mycket väl vilka de är och de har betydelse för mig i mitt arbete
- Ja, men jag vet inte mycket mer än att de finns
- Nej, men jag hade gärna velat mer
- Nej, jag har heller inget intresse av att veta

8. Anser du att du har blivit väl informerad om två eller fler av de ovan nämnda målen? (Har du blivit informerad men inte tagit till dig målen anses du vara informerad)

- Ja
- Nej

9. Skulle du ha intresse av att få mer information om Räddningstjänstens Storgöteborgs övergripande mål?

() Ja, det skulle vara intressant

() Nej, jag bryr mig inte

() Vet ej

10. Om ja, tror du att den informationen skulle påverka din motivation och drivkraft till att vilja prestera bättre i det dagliga arbetet?

() Ja

() Nej

() Ingen åsikt

Motivation

11. Följande faktorer anser jag *motiverar* mig personligen

Ringa in ett svar, mellan 1 till 5 under varje påstående.

A) Mina arbetsuppgifter

Stämmer inte alls

Stämmer mycket bra

1

2

3

4

5

B) Känslan av att min prestation har betydelse på den totala arbetsinsatsen

Stämmer inte alls

Stämmer mycket bra

1

2

3

4

5

C) Känslan av erkännande och uppskattning från allmänheten i det arbetet jag utför inom mitt yrke

Stämmer inte alls

Stämmer mycket bra

1

2

3

4

5

D) Att min/mina närmaste chefer ger feedback och visar uppskattning för mitt arbete

Stämmer inte alls

Stämmer mycket bra

1

2

3

4

5

E) Möjligheten att utvecklas och avancera inom mitt yrke

Stämmer inte alls

Stämmer mycket bra

1

2

3

4

5

F) *Min lön*

Stämmer inte alls

Stämmer mycket bra

1

2

3

4

5

G) *Andra förmåner*

Stämmer inte alls

Stämmer mycket bra

1

2

3

4

5

H) *Känslan av tillhörighet med mina arbetskamrater och kollegor*

Stämmer inte alls

Stämmer mycket bra

1

2

3

4

5

12. Anser du att din motivation hade ökat om det funnits ett belöningssystem, som till exempel en monetär bonusutdelning?

() Ja

() Nej

() Vet ej

13. Vi önskar här att du skriver ner egna tankar om vad du tror att Räddningstjänsten Storgöteborg ytterligare skulle kunna göra för att motivera er som medarbetare.

.....
.....
.....
.....

Tack för ditt deltagande!

Appendix 3 – Mål ur Handlingsprogrammet 2007-2010

| | | | |
|--|--|---|--|
| <p>1. Riktat stöd Målet är att förbättra förutsättningarna för förbundet att tillhandahålla stöd till enskilda som tillhör riskutsatta grupper eller som bor eller vistas i riskutsatta områden.</p> | <p>2. Tillsyn Målet är att utveckla förbundets förmåga att identifiera de verksamheter som skall omfattas av tillsyn samt att utveckla teknik och metod för tillsynsverksamheten.</p> | <p>3. Information och rådgivning Målet är att förbättra förutsättningarna för förbundet att tillhandahålla riktad och anpassad information till den enskilde. Målet är att öka förbundets förmåga att tillhandahålla rådgivning anpassad till efterfrågan från den enskilde.</p> | <p>4. Utbildning Målet är att öka förbundets förmåga att tillhandahålla utbildning anpassad till efterfrågan från den enskilde.</p> |
| <p>5. Förberedelse inför räddningsinsats Målet är att öka vår förmåga att identifiera behov av förberedelse. Målet är att öka förutsättningarna för insatsstyrkan att öva och förbereda insats med utgångspunkt i den lokala risktopografien.</p> | <p>6. Räddningsinsats Räddningstjänsten Storgöteborg skall verka för att minimera tiden från inträffad händelse till att räddningsinsats påbörjas.</p> | <p>7. Uppföljning av räddningsinsats Målet är att erfarenheterna från genomförda olycksutredningar skall tas till vara och öka vår förmåga att utveckla teknik och metod för effektivare insatser. Målet är också att erfarenheter från inträffade händelser skall minska risken för liknande olyckor.</p> | <p>8. Analys Målet är att analysverksamheten skall ge bättre underlag och öka vår förmåga att planera verksamheten utifrån rådande risk- och hotbild.</p> |

(Handlingsprogram för förebyggande verksamhet och räddningstjänst 2007 - 2010)

Appendix 4 - En överblick av prioriterade utvecklingsfrågor 2009

| | | | |
|---|---|--|---|
| <p>Arbeta med värdegrund och mångfald</p> <p>Arbetet kommer att bedrivas genom utbildningar, olika projekt och nätverk.</p> | <p>Minska antalet anlagda bränder</p> <p>Arbetet mot anlagd brand ska samordnas ytterligare inom förbundet.</p> | <p>Vidareutveckla arbetet med brandskydd i bostad</p> <p>RSG ska vidareutveckla styrkornas deltagande, öka samarbetet med andra aktörer och förbättra informationen till boende efter en brand.</p> | <p>Återkoppla och kvalitetssäkra dokumentation från olyckor</p> |
| <p>Utveckla balanserad styrning</p> <p>Genom att utveckla balanserad styrning kan vi systematiskt planera och följa upp olika perspektiv på RSGs verksamhet.</p> | <p>Revidera måldokument för den uttryckande verksamheten</p> | <p>Utveckla den operativa ledningsorganisationen</p> <p>Den nya operativa ledningsorganisationen ska utvärderas och vidareutvecklas för att nå optimal kapacitet.</p> | <p>Ta fram Beredskapslösning för RSGs ytterområden</p> <p>Alternativa beredskapslösningar för ytterområdena ska tas fram på grund av svårigheter att täcka dessa områden med deltidsbemanning.</p> |
| <p>Ta fram en plan för systematiskt Miljöarbete</p> | <p>Omsätta de nya rökdykarreglerna i praktiken</p> <p>Arbetet fortsätter med att identifiera de krav som ställs på RSG med utgångspunkt från lagstiftningen.</p> | <p>Utveckla koncept för kommunikation</p> <p>RSG behöver se över kommunikationen med allmänheten, samt hur vi bör kommunicera före, under och efter en olycka.</p> | <p>Utveckla RSGs roll i kommunens krishantering</p> |
| <p>Anpassa IT-stöd till RSGs verksamhet</p> <p>RSG ska behålla och utveckla Deadalos för kärnverksamheterna.</p> | <p>Utveckla plan för utvidgad etablering på Färjenäs</p> <p>Planerings- och utredningsarbetet med att flytta ITA och TA till Färjenäs fortsätter.</p> | <p>Införa RAKEL</p> <p>RAKEL är ett nytt gemensamt radiokommunikationssystem, som vi inledningsvis kommer att använda för att kommunicera med andra myndigheter under EU-toppmötet i september.</p> | |

(PUF, 2009)

Appendix 5 - En överblick av målen för ett team

| <u>Dokumentation</u> | <u>Målsättning</u> | <u>Jämställdhet</u> | <u>Målsättning</u> |
|------------------------|---|----------------------|--|
| Insatsrapporter | Alla styrkeledare skall känna till hur en insats skall dokumenteras, i syfte att tidigt upptäcka trender och mönster för att göra snabba förebyggande åtgärder. | Utbildning | All personal inom Teamet skall ha genomgått särskild utbildning i jämställdhetsfrågor under 2009 |
| SMO | Alla SMO aktiviteter skall planeras och dokumenteras i DOSMO. | Kvinnoprojekt | Anställa kvinnliga brandmän inom Teamet 2009. |

| <u>Anlagd brand</u> | <u>Målsättning</u> | <u>Brandskydd i bostad</u> | <u>Målsättning</u> |
|----------------------|---|---|--|
| Koncept skola | Samtliga skolledare inom Teamets ansvarsområde skall få information om tema anlagd brand | Information/ Objekts-orientering | Personlig kontakt mellan styrkorna och allmänhet i anlutning till bostadsområdet |
| | Påbörja "learn the learner" till de övriga kommunerna inom Teamet | | Sprida kunskap om orsak och hur orsaken till insatsen kunnat undvikas skall ges till boende och fastighetsägare. |
| | Fortsätta med HÅFA 5:an inom X område samt förbereda övriga stationer för att genomföra detta under 2010 | | Brandstation skall genomföra minst ett öppet hus under året. |
| | Varje station inom Teamet skall kunna erbjuda konsekvenslektioner till skolor vid anlagda bränder och liknande. | | Deltagande i julhandeln på de stora köpcentrumen inom teamets område |
| | | | Utdelning av brandskyddsmaterial som idag finns framtaget av både RSG, SRV samt SBF |
| | | | Uppdaterade insatskort på de mest riskfulla objekten inom varje brandstationsområde |
| | | Information/ Objektsorientering | Tillse att de brister som upptäckts vid orienteringar är åtgärdade |
| | | Övning | Varje station skall genomföra minst en övning per lag och år mot bostadshus. |

(Team mål, Räddningstjänsten Storgöteborg)

Appendix 6 - Enkätmanställning

| | Totalt | Brandmän | Styrkeledare | | Totalt | Brandmän | Styrkeledare | | Totalt | Brandmän | Styrkeledare | | Totalt | Brandmän | Styrkeledare |
|--|--------|----------|--------------|---|--------|----------|--------------|---|--------|----------|--------------|---|--------|-----------------------|--------------|
| 1. Kön | | | | 6. Antal som anser att RSG arbetar med formulerade mål | | | | <i>RSGs Handlingsprogram</i> | | | | 10. Om ja, antal som tror att den informationen skulle påverka motivationen till att vilja prestera bättre i arbetet | | | |
| Man | 100% | 81% | 19% | Ja | 81% | 77% | 100% | Ja, jag vet mycket väl vad det är och det har betydelse för mig i mitt arbete | 28% | 27% | 33% | Ja | 54% | 47% | 80% |
| 2. Ålder | | | | Nej | 3% | 4% | | Ja, men jag vet inte mycket mer än att det finns | 47% | 42% | 67% | Nej | 38% | 37% | 20% |
| 0-30 år | 25% | 31% | | Ingen åsikt | 16% | 19% | | Nej, men jag hade gärna velat mer | 22% | 27% | | Ingen åsikt | 8% | 11%, en har ej svarat | |
| 31-40 år | 31% | 35% | 17% | 7. Antal som anser att de känner till: | | | | Nej, jag har heller inget intresse av att veta | 3% | 4% | | 11. Följande faktorer anser jag motiverar mig personligen | | | |
| 41-50 år | 25% | 15% | 67% | Den nationella visionen "Det måste bli färre som dör, färre som skadas och mindre som förstörs" | | | | <i>Prioriterade utvecklingsfrågor</i> | | | | Svaren är ett meddel av de givna svaren utifrån skalan 1 till 5, där 1 "stämmer inte alls" och 5 "stämmer mycket bra" | | | |
| 51-60 år | 19% | 19% | 17% | Ja, jag vet mycket väl vad det är och det har betydelse för mig i mitt arbete | 47% | 35% | 100% | Ja, jag vet mycket väl vilka de är och de har betydelse för mig i mitt arbete | 31% | 15% | 100% | A) <i>Mina arbetsuppgifter</i> | 4.3 | 4.2 | 4.3 |
| 3. Antal år inom RSG | | | | Ja, men jag vet inte mycket mer än att det finns | 31% | 38% | | Ja, men jag vet inte mycket mer än att det finns | 31% | 38% | | B) <i>Känslan av att min prestation har betydelse på den totala arbetsinsatsen</i> | 4.1 | 4.0 | 4.3 |
| 0-5 år | 28% | 35% | | Nej, men jag hade gärna velat mer | 19% | 23% | | Nej, men jag hade gärna velat mer | 34% | 42% | | C) <i>Känslan av erkännande och uppskattning från allmänheten i det arbetet jag utför inom mitt yrke</i> | 4.1 | 4.0 | 4.8 |
| 6-10 år | 25% | 31% | | Nej, jag har heller inget intresse av att veta | 3% | 4% | | Nej, jag har heller inget intresse av att veta | 3% | 4% | | D) <i>Att min/mina närmaste chefer ger feedback och visar uppskattning för mitt arbete</i> | 3.8 | 3.8 | 4,0 |
| 11-15 år | 13% | 12% | 17% | <i>Lag (2003:778) om skydd mot olyckor</i> | | | | 8. Antal som anser sig blivit informerad om två eller fler av de ovan nämnda målen | | | | E) <i>Möjligheten att utvecklas och avancera inom mitt yrke</i> | 3.4 | 3.4 | 3.8 |
| 16-20 år | | | | Ja, jag vet mycket väl vad den innebär och det har betydelse för mig i mitt arbete | 84% | 81% | 100% | Ja | 66% | 62% | 100% | F) <i>Min lön</i> | 2.3 | 2.2 | 2.8 |
| mer än 20 år | 34% | 23% | 83% | Ja, men jag vet inte mycket mer än att den finns | 16% | 19% | | Nej | 34% | 38% | | G) <i>Andra förmåner</i> | 2.9 | 2.7 | 3.5 |
| 4. Befattning | | 81% | 19% | Nej, men jag hade gärna velat mer | | | | 9. Antal som anses ha intresse av att få mer information om RSGs övergripande mål | | | | H) <i>Känslan av tillhörighet med mina arbetskamrater och kollegor</i> | 4.5 | 4.5 | 4.8 |
| 5. Antal som känner stolthet över att arbeta inom RSG | | | | Nej, jag har heller inget intresse av att veta | | | | Ja, det skulle vara intressant | 75% | 73% | 83% | 12. Antal som anser att motivation kan öka genom monetärt belöningsystem | | | |
| Ja | 97% | 96% | 100% | | | | | Nej, jag bryr mig inte | 9% | 12% | | Ja | 34% | 38% | 17% |
| Nej | 3% | 4% | 100% | | | | | Vet ej | 16% | 15% | 17% | Nej | 25% | 12% | 83% |
| | | | | | | | | | | | | Vet ej | 41% | 50% | 0% |