



LUNDS
UNIVERSITET

Pedagogiska institutionen
Box 199, 221 00 Lund

Kurs: PED K11
Kandidatuppsats, 10 poäng
41-60 poäng
Datum: 2007-11- 14

Rekrytering av kvinnor till ett mansdominerat yrke

Vad kan en studie av ett lyckat rekryteringsprojekt ge för
lärdomar?

Erik Östinge

Handledare:
Sven-Åke Lennung och
Mina O'Dowd

ABSTRACT

Arbetets art:	Kandidatuppsats
Sidantal:	42
Titel:	Rekrytering av kvinnor till ett mansdominerat yrke Vad kan en studie av ett lyckat rekryteringsprojekt ge för lärdomar?
Författare:	Erik Östinge
Handledare:	Sven Åke Lennung och Mina O'Dowd
Datum:	2007-11-14
Sammanfattning:	<p>Sverige är ett av de länder som har den mest könssegregerade arbetsmarknaden i världen. Ansträngningar görs för att bryta denna seglivade trend. Malmö brandkår rekryterade under år 2002 fem kvinnliga brandmän varav det utbröt kraftiga protester från brandmännen. En annan svensk brandstation har framgångsrik rekryterat två kvinnliga brandmän utan några större protester från de anställda. Jag fann det därför intressant och relevant att belysa hur förändringsarbetet av brandmännens attityder sett ut på brandstationen. Syftet har också varit att belysa vilka hinder som fanns för projektet och vilka lärdomar som man kan göra utifrån rekryteringsprojektet på brandstationen. En empirisk studie har genomförts på brandstationen med hjälp av kvalitativa intervjuer. Jag har fokuserat på upplevelsen av rekryteringsprojektet från den projektansvarige chefen för den operativa verksamheten på brandstationen, den personalansvarige samt tre brandmän. Min slutsats med studien är att det finns flera faktorer som inverkat på att brandstationen lyckats med sitt rekryteringsprojekt och förändringsarbete. Att ta hänsyn till den rådande organisationskulturen samt att ha god framförhållning tidsmässigt var faktorer som var av särskilt stor betydelse för att undvika negativa attityder och konflikter.</p>
Nyckelord:	Konflikthantering, nätverk, förändringsarbete och organisationskultur.

1. Inledning	4
2. Syfte	5
3. Bakgrund	5
4. Metod	6
4.1 Kvalitativ strategi	6
4.2 Genomförande	6
4.2.1 Val av organisation	6
4.2.2 Intervjutyp	6
4.2.3 Urval	6
4.3 Bearbetning av empiri	9
4.3.1 Bandinspelning	9
4.3.2 Utskrift	9
4.4 Kvalité	10
4.4.1 Trovärdighet	10
4.4.2 Etik	11
5 Teori	12
5.1 Källkritik	12
5.2 Organisationskultur	12
5.2.1 Värderingar	13
5.3 Chefens roll i förändringsarbete	13
5.4 Eventuella problem vid förändringsarbete	14
5.5 Förändringsstrategier	14
5.5.1 Ledarens användning nätverk	14
5.5.2 Nätverk som stöd för utsatta personer i förändringsprocessen	15
5.5.3 Gruppsammanhållning	15
5.5.4 Rättvis rekrytering	15
5.6 Sammanfattning av teorin	16
6 Resultat	16
6.1 Vikariat	16
6.2 Rekryteringsprocessen	17
6.2.1 Rekryteringsmötet	17
6.2.2 Upplevelsen av rekryteringsprocessen	17
6.2.3 Öppen rekryteringsprocess	18
6.3 Organisationskulturen på brandstationen	18
6.3.1 Yngre brandmän var mindre konservativa	18
6.3.2 Kvinnor på arbetsplatsen sedan innan och andra faktorer som har underlättat situationen	18
6.3.3 Konflikter inom organisationen	19
6.3.4 Rivalitet med den andra brandstationen	19
6.4 Förändringsarbete genom redan existerande normer	19
6.4.1 Diskussioner inom organisationens informella forum	19
6.4.2 Kontakt med media	19
6.5 Gemenskap	20

6.5.1 Nätverk	20
6.5.2 Kvinnlig kollega	20
6.6 Avdelningschefens arbete	20
6.6.1 Debatten kom upp i ett tidigt skede	20
6.6.2 Långsiktigt arbete	20
6.6.3 Att få med sig viktiga intressenter	21
6.6.4 Fokus på de osäkra brandmännen	22
6.6.5 Avdelningschefen hade själv erfarenhet av att vara brandman	22
7 Analys	22
7.1 Avdramatisering	23
7.1.1 Vikariat innan anställning	23
7.1.2 Att ta in 9 vikarier samtidigt	23
7.1.3 Att inte kalla det för projekt	24
7.1.4 Ny rättvis rekryteringsprocess	24
7.2 Organisationskultur	24
7.2.1 Positiva yngre brandmän och ny generation öppna brandmästare	25
7.2.2 Stärkande av gruppkänsla	25
7.2.3 Utnyttjande av rådande system	25
7.3 Framförhållning	26
7.3.1 Att börja i god tid	26
7.3.2 Konsekvent direkt bemötande av konflikter	27
7.4 Stöd för de kvinnliga brandmännen	27
7.4.1 Kvinnligt nätverk	27
7.4.2 Andra nyrekryterade kolleger i samma situation	28
7.5 Andra chefsorienterade strategier	28
7.5.1 Positiva medintressenter	28
7.5.2 Respekterad chef sedan innan	29
7.5.3 Fokus på osäkra och positiva bland personalen	29
8 Diskussion	29
8.1 Metod diskussion	30
8.1.1 Alternativa tillvägagångssätt	30
8.1.2 Andra val av intervjupersoner	30
8.2 Lärdomar av rekryteringsprojektet	30
8.2.1 Viktiga element i förändringsarbetet	30
8.2.2 Ledarskapet	31
Referenser	33
Bilagor	34
Information om intervjuerna med de olika intervjupersonerna	35
Intervjuguider	37

1. Inledning

Sverige är ett av de länder som har högst andel yrkesverksamma kvinnor i arbetslivet. Sverige är också ett av de länder som har den mest könssegregerade arbetsmarknaden i världen. Det nämns ofta som en förklaring att kvinnor och män väljer olika yrken.¹ Ansträngningar görs för att bryta denna trend men det går trögt.

Ett exempel på ett könssegregerat yrke är brandkåren. Den 1 juni 2002 var 15 av 5803 heltidsanställda brandmän kvinnor. Det motsvarar 0,27 procent. Ett problem har varit att få kvinnor finns bland de sökande när brandman ska anställas.² Ett annat problem är de antagningstester som används vid rekryteringarna. Brandkårens antagningstester har fått mycket kritik från Jämo för att vara inriktade för mycket på fysisk styrka. Eftersom antalet sökande varit högt vid rekryteringar, har räddningstjänsten ökat de fysiska kraven för att lättare kunna gallra ut sökanden. Jämo menar att en av myterna med brandmannayrket är att det kräver fysisk styrka och att det istället är bra redskap som är viktigast.³

Jämställdhetslagen (1991:433) har till ändamål att främja kvinnors och mäns lika rätt i fråga om arbete, anställnings- och arbetsvillkor samt utvecklingsmöjligheter i arbetet. Lagens målsättning är att förbättra främst kvinnornas villkor i arbetslivet. Förbuden mot diskriminering gäller såväl direkt som indirekt diskriminering. Med direkt diskriminering avses när en person behandlas sämre än en annan person i en jämförbar situation. Med indirekt diskriminering avses att sätta upp villkor som verkar neutrala, men som i praktiken särskilt missgynnar en viss grupp människor, genom t.ex. omotiverade krav på perfekt svenska samt överdrivna fysiska krav på längd eller styrka.⁴

Inför en nyrekrytering av brandmän, startade Malmö brandkår våren 2003 en större jämställdhetsåtgärdsprojekt kallad "Kvinnlig brandman". Syftet var bland annat att öka antalet kvinnliga brandmän i den operativa verksamheten. I april 2005 anställdes fem kvinnor som brandmän. Trots den goda avsikten att bryta ojämställdheten inom brandkåren har projektet kritiserats både inom organisationen och utanför. Ledningen har beskyllts för att ha laborerat med kvinnornas testresultat och att kvinnorna utgör en säkerhetsrisk för både kolleger och tredje part på grund av bristande fysisk styrka och teknisk okunnighet. Projektet anmäldes till både JO och JämO för att vara diskriminerande för män. Debatten har sedan kommit att bevakas i media, vilket även fått konflikten på brandstationen att tillta ytterligare.⁵

En annan svensk brandkårsstation har parallellt med Malmö brandkår genomfört samma typ av rekryteringsprojekt av kvinnor. Två kvinnliga brandmän rekryterades genom projektet. Projektet sågs som lyckat och har genomdrivits utan något större motstånd bland brandmännen på brandstationen. Det är därför väldigt intressant att studera närmre hur denna brandstation har lyckats undvika konflikter bland personalen och vilka faktorer som inverkat på personalens positiva attityder till förändringen. Kunskaperna är högst relevanta utifall liknande projekt ska genomföras.

¹ JämO (2007)

² Glans & Rottner (2005)

³ (2005) "Kvotering av kvinnliga brandmän och kvinnliga officerare"

⁴ JämO (2006)

⁵ Glans & Rottner (2005)

2. Syfte

Syftet med denna uppsats är att studera rekryteringen av kvinnor till ett mansdominerat yrke.

Andra viktiga frågeställningar i förhållande till uppsatsens syfte är:

- hur såg rekryteringsprojektet ut på brandstationen?
- vilka hinder fanns det på brandstationen?
- vilka lärdomar kan man göra från rekryteringsprojektet på brandstationen?

Begreppsdefinitioner

För att undvika missförstånd vill jag klargöra vad jag menar med vissa begrepp som används i uppsatsen.

Rekryteringsprojekt – detta begrepp åsyftar allt från tidpunkten till att idén om rekryteringarna skulle göras till hur rekryteringarna i sig planerats och utförts, till hur man arbetat med brandmännens attityder både före och efter rekryteringarna.

Rekryteringsprocessen – här åsyftas endast rekryteringarna av kvinnorna till brandstationen.

Förändringsarbete – åsyftar arbetet med att ändra brandmännens och organisationens attityder.

Avgränsningar

Genom att studera en speciell yrkesgrupp, brandmän, kan möjligheten att generalisera resultaten till andra yrkesgrupper tyckas vara begränsade. Å andra sidan kan studien vara en möjlighet att studera ett svårlöst samhällsproblem närmre. Studien kan därigenom ge insikter och kunskap som är relevant i andra sammanhang än det aktuella. Jag inriktar mig i huvudsak på hur ledningen arbetat med att rekrytera kvinnor till brandstationen och avser inte att koncentrera mig på de nyrekryterade kvinnorna och deras perspektiv. Jag avser inte att belysa och utvärdera hur de brandmän som var negativa till rekryteringen av kvinnorna upplevde processen. Jag kommer dock att inkludera intervjupersonernas upplevelser för att belysa hur ledningens arbete med projektet fungerat.

3. Bakgrund

Brandkårstationen rekryterade två kvinnliga brandmän år 2002. Tanken om att man skulle ta in heltidsanställda kvinnor som brandmän uppkom redan 95 vad gäller brandstationen ifråga. Man har dock erfarenhet av kvinnliga brandmän sedan 15 år tillbaka. Det har då rört sig om deltidsanställda som haft andra arbeten vid sidan och ryckt in vid behov som brandmän.

Det finns inte någon indelning eller uppdelning av arbetet vid en utryckning. Alla brandmän måste kunna allt och vara beredda på att allt kan hända. Exempelvis måste brandmännen vara förberedda på att rycka in som rökdykare och de måste därför ha klarat av testerna för rökdykning. Brandmän kan eventuellt plockas bort från vissa uppgifter p.g.a. ålder eller sjukdom.

I oktober 2001 anordnas ett möte med fackombudsmän, brandmästare, fysansvariga, personalsekreterare, representanter från Räddningsverket, brandchefen samt chefen för den operativa avdelningen. På mötet försökte man komma fram till hur man skulle utforma en kommande rekryteringsprocess. Fokus låg på hur nya test skulle utformas för att på bästa sätt kunna mäta vad en sökande egentligen ska kunna för att vara brandman. Föregående tester hade tenderat att prioritera fysisk styrka medan andra aspekter nu skulle inkluderas. Tidigare har sökande med de bästa fysiktestresultaten tagits in även då det har funnits många andra

som också klarat av testernas minimum-gränser. De kvinnor som klarat testerna har därmed haft svårt att mäta sig med de starkaste männen.

För att få in många kvinnliga sökande inför rekryteringen 2002, gick brandkåren aktivt ut med reklam på bland annat gym och andra ställen där potentiella kvinnliga sökande kunde finnas. Ungefär 300 personer sökte sammanlagt varav man slutligen tog in två kvinnor och sju män.⁶

4. Metod

4.1 Kvalitativ strategi

Den metodologiska utgångspunkten för denna uppsats är kvalitativ. Kvalitativ metod är ofta inriktad på att utforska och fokus ligger i att samla information på djupet. Metodvalet baseras på att studiens mål är att undersöka ett speciellt fenomen och inte på förhand utreda några speciella variabler eller siffervärden.⁷

4.2 Genomförande

4.2.1 Val av organisation

Brandkårsstationen passade mitt ämnesval väldigt bra. Valet av organisation var dock en långdragen process. Fokus låg från början på att undersöka projektet ”kvinnlig brandman” på Malmö brandstationen utifrån ett pedagogiskt konflikthanteringsperspektiv. Jag kom sedan i kontakt med en person som arbetat som brandman på Malmö brandstation som berättade att det utförts ett liknande projekt på en annan brandstation. Den andra brandkårsstationen passade mitt ämne väldigt bra då problematiken med rekryteringsprojektet varit densamma som Malmö brandkår men med ett annat utfall.

4.2.2 Intervjutyp

Undersökningen baserade sig på semistrukturerade intervjuer. Utmärkande för den semistrukturerade intervjun är att den har struktur, syfte och mål. Det finns frågor och teman som är utformade på förhand men strukturen är dock inte fast eller oföränderlig. Den fungerar mera som riktlinje för intervjuens upplägg. Detta förfarande ser jag som en förutsättning för att jag skulle kunna göra intervjuerna överhuvudtaget. Eftersom det uppkom ny information i alla intervjuerna var jag tvungen att kunna ställa följdfrågor. Den semistrukturerade intervjun har även känts mera fördelaktig då det ger intervjupersonerna utrymme att tala mera fritt utanför intervjuguiden. Den sätter även ett större fokus kring vad intervjupersonerna har att berätta. Den semistrukturerade intervjun är att föredra för denna studie då det skulle bli väldigt svårt att strukturera enkäter och intervjuer. Ämnet i sig svårt att dela upp i variabler och specifika problemområden.

4.2.3 Urval

Sammanlagt gjordes det fem separata intervjuer. Förutom att intervjua avdelningschefen för den uttryckande verksamheten, talade jag med två manliga brandmän, en kvinnlig brandman och den personalansvarige. En av de två manliga brandmännen var också fackligt ombud för

⁶ Intervju med chefen för den operativa avdelningen på brandstationen 13-04-2006

⁷ Bryman (2002)

personalen. Hädanefter kommer jag att kalla dessa personer för: avdelningschefen, den personalansvarige, det fackliga ombudet, den kvinnliga brandmannen och brandman 2. Den första kontakten med organisationen gjordes genom att den personalansvarige för den aktuella räddningstjänstregionen kontaktades, vilken i sin tur hänvisade till den avdelningschef som varit ansvarig för projektet. Avdelningschefen arbetade dock ej längre kvar på brandstationen och hade vid tillfället ett helt annat arbete inom kommunen.

4.2.3.1 Intervjupersonernas funktion inom rekryteringsprojektet

Avdelningschefen var ansvarig för genomdrivandet av projektet inom brandstationen. Han var chef för den utryckande avdelningen och blev sedan brandchef för brandstationen 2002.

Den personalansvarige fungerade som konsult vad gäller rekrytering, policyfrågor och psykosociala frågor. Då undersökningen gjordes arbetade hon inte kvar på brandstationen.

Det fackliga ombudet arbetade som vanlig brandman men hade även funktionen att vara fackligt ombud. Han har lång erfarenhet av brandmannayrket och har varit brandman sedan 80-talet.

Den kvinnliga brandmannen blev efter rekryteringsprocessen anställd som brandmansvikarie under våren 2002 för att sedan få en fast anställning under sommaren.

Brandman 2 var brandman i samma skift som det fackliga ombudet och har arbetat på brandstationen ett flertal år.

För att överhuvudtaget få kontakt med intervjupersonerna var jag tvungen att vända mig till avdelningschefen som valde ut vilka som jag skulle kunna tala med. Eftersom jag inte hade ingående bakgrundsinformation om de personer som var involverade i eller påverkade av projektet var jag därmed beroende av avdelningschefen. Jag framförde önskemål till avdelningschefen om vilka som jag skulle vilja intervjua. Önskemålen baserade sig på vad avdelningschefen berättat i sin intervju om olika händelser med inblandade personer. Jag hade därmed inte full kontroll över situation och avdelningschefen skulle mycket väl kunna ha utelämnat information om intressanta personer. Jag anser dock att jag har kommit i kontakt med intervjupersoner med relevanta perspektiv och skilda åsikter om rekryteringsprojektet.

4.2.3.2 Utformning av intervjuguide

Utformandet av första intervjuguiden var problematisk. Tidpunkten från att jag inriktade mig på att skriva om brandstationen till att jag fick intervjutid med avdelningschefen var väldigt kort tidsmässigt. Information om hur brandkåren allmänt fungerar fanns inte heller att tillgå. Olika rapporter om rekryteringar av kvinnor till mansdominerade yrken var obefintlig då det mesta istället utgått från ett feministiskt förhållningssätt. Den första intervjun kom därför indirekt att fungera som en väldigt innehållsrik informantintervju då väldigt mycket information om både projektet och avdelningschefens arbete uppkom. De efterkommande intervjuerna var också väldigt informativa. Intervjuguiderna till de intervjuerna var dock mera fokuserade. Man skulle kunna ifrågasätta hur stor inverkan intervjun med avdelningschefen hade på mina föreställningar om projektet och de efterkommande intervjuguiderna. Intervjuguiderna skiljde sig mellan de olika intervjupersonerna men vid varje intervju ställdes liknande frågor. Anledningen till att intervjuguiderna inte var identiska för varje intervjuperson berodde på att de haft olika roller inom projektet. Till exempel, det skulle vara svårt att ställa frågor till den kvinnliga brandmannen om hur det var på brandstationen innan

hennes anställning. Jag försökte även att hålla frågorna öppna så att ny information inte skulle begränsas. Se bilaga 2 för intervjuguiderna.

4.2.3.2 Fler intervjupersoner

Jag skulle gärna ha intervjuat fler personer. Speciellt intressant vore att tala med de politiker och fackanställda som avdelningschefen hade kontakt med då han sökte medintressenter. På grund av denna c-uppsats begränsade utrymme och begränsade tid har detta inte varit möjligt.

Jan Trost skriver att ett mindre antal intervjuer även är att föredra då många intervjuer till slut kan bli en alldeles för stor mängd information att hantera. Istället bör man inrikta sig på att göra färre intervjuer med fokus på att de är väl genomförda.⁸ Kvale skriver att det blir svårare att göra ingående tolkningar av intervjumaterialet om antalet intervjupersoner är för stort.⁹ Detta är något som jag erfor då jag sammanställde de olika temana. Mängden information från de olika intervjupersonerna blev inom vissa teman väldigt stor.

Efter intervjun med den första brandmannen hade de andra intervjupersonerna hört talas om vem jag var. De visste vem jag var när jag ringde dem för att fråga om de ville ställa upp på att bli intervjuade. Att intervjuas fler hade därmed gjort ett större avtryck i organisationen då ryktet spred sig snabbt bland brandmännen. Detta är något som jag försökte att undvika då det skulle kunna störa de presumtiva intervjupersonernas uppfattning om det fenomen som jag ville undersöka.

4.2.3.3 Intervjuarkonstellation

Alla intervjuer har gjorts av mig själv med en intervjuperson (IP) åt gången. Detta upplever jag som fördelaktigt då det känns mer jämfördelat mellan intervjuare och IP. Nackdelen med en intervjuare jämfört med att vara flera, är att två intervjuare lättare kan se helhetsstrukturen av IP:s svar framför sig och risken att man missar att ställa vissa följdfrågor minskar. Denna nackdel kan kompletteras genom att följa upp intervjun med en extraintervju. Alternativet vore att jag tog in en utomstående som sätter sig in i ämnet och är med och ställer frågor.

4.2.3.4 Tid och plats

Jan Trost nämner att det ofta fungerar bäst om IP själv får bestämma var intervjun ska äga rum¹⁰. Detta var fallet helt och hållet för de intervjuade. Avdelningschefen och den personalansvarige intervjuades på sina kontor och brandmännen intervjuades i brandstationens olika sammanträdesrum. Gemensamt för alla var att de verkade känna sig hemma i miljön. Alla intervjuerna utfördes under våren och sommaren 2006 och tog uppemot en timme vardera förutom för det fackliga ombudet och den kvinnliga brandmannen. Intervjun med det fackliga ombudet var lite längre medan intervjun med den kvinnliga brandmannen var lite kortare. Mera ingående detaljer om de olika intervjuerna finns i bilaga 1.

4.2.3.5 Könsperspektiv på intervjuerna

Trost menar att i huvudsak har intervjuarens kön ingen betydelse utan större vikt läggs vid hur man är som intervjuare. Jag kan dock inte undgå att tänka på frågan då uppsatsens ämne berör kvinnor på en mansdominerad arbetsplats. Skulle svaren från intervjupersonerna skilja sig om jag som intervjuare varit kvinna? Detta är speciellt intressant rörande intervjun med den

⁸ Trost (1993)

⁹ Kvale (1997)

¹⁰ Kvale (1997)

kvinnliga brandmannen. Även om jag, som man, gör intervjuer på en kulturellt mera ”manlig” inriktad arbetsplats skulle det kanske ha genererat en annan effekt om jag varit kvinna. Den kvinnliga brandmannen hade eventuellt känt ett större förtroende att prata med en kvinna. Brandmännen kanske i sin tur upplevde det som lättare att tala med en man om ämnet, då det möjligtvis ”tonade ner det feministiska” i det hela. De manliga brandmännen kanske talade mera öppet utan att vara lika politiskt korrekta. Det finns andra aspekter förutom kön som kan ha betydelse för situationen. Det kan röra sig om ålder och kulturell bakgrund o.s.v. Även en sådan aspekt som språket har betydelse. Inom brandmannayrket talar man ofta i tekniska termer och är kanske därmed inte van vid att tala om sociala processer och dylikt. Detta måste man ta hänsyn till som intervjuare.

4.2.3.6. Maktperspektiv

Kvale talar om hur intervjusituationen inte är symmetrisk när det handlar om makt. Det är intervjuaren som definierar situationen, introducerar samtalsämnen och styr genom ytterligare frågor intervjuförloppet.¹¹ Jag måste ta hänsyn till maktskillnaden då jag som forskare gör egna tolkningar av vad som sägs under intervjuerna. Jag väljer ut den information som ska användas samt kopplar denna till de teorier som jag anser vara intressanta. Intressant att nämna är att maktskillnaden till en viss del balanserades upp av att jag utförde intervjuerna på intervjupersonernas arbetsplats där de känner sig hemma. De hade även mera kunskap om hur yrket fungerade vad gäller hur de arbetar och hur organisationen ser ut. Då jag fått mycket detaljinformation från avdelningschefen märktes trots allt ett litet maktövertag i de efterkommande intervjuerna när jag ställde frågor om de olika personorienterade processerna. Intervjupersonerna verkade dock alla väldigt självsäkra.

4.3 Bearbetning av empiri

4.3.1 Bandinspelning

Alla intervjuerna spelades in med en diktafon. Ingen av intervjupersonerna verkade bli störda av inspelningen. Att spela in på band var väldigt befriande och jag kunde därmed helt fokusera mig på intervjupersonens svar och mina följdfrågor. Kvale nämner dock att ljudupptagningen ger en avkontextualiserad version av intervjun då den saknar de visuella aspekterna av situationen som t.ex. ansikts- och kroppsuttryck.¹² I många fall är bandinspelningen ändå enligt mitt synsätt bättre än att helt förlita sig på minnet eller sammanfattande anteckningar.

4.3.2 Utskrift

Intervjuerna transkriberades ej exakt utifrån vad som sades utan skrevs ner i punktform. Tanken bakom detta förfarande var för att spara tid. Detta visade sig vara fel då jag vid ett flertal tillfällen trots allt fick lyssna igenom bandupptagningarna återigen. Nackdelen med detta förfarande var även att vissa aspekter av uttalanden förlorade sitt sammanhang. Fördelen var att materialet och blev väldigt lättöverskådligt. Punkterna sorterades senare ut i olika teman vilka utgjorde underlag för den empiri som presenteras i resultatavsnittet.

¹¹ Kvale (1997)

¹² Kvale (1997)

4.4 Kvalité

4.4.1. Trovärdighet

4.4.1.2 Tillförlitlighet

De olika teman (presenteras närmre i analysavsnittet), som flera av intervjuerna utgick ifrån, täcker relativt väl in hur processerna sett ut på brandstationen. Det ligger dock i sakens natur att man tycker att ens egen undersökning är heltäckande. Om man upplever att något saknas lägger man säkerligen till detta i sådana fall.

4.4.1.3 Överförbarhet

Bryman beskriver hur det vid kvalitativa undersökningar blir speciellt svårt att uppnå överförbarhet. Detta då man fokuserar sig på det unika för en kontext som är uppbyggt av subjektiva upplevelser från individer.¹³ Överförbarheten för denna uppsats är relativt låg då den går in på djupet för ett enskilt unikt fenomen. Det skulle möjligtvis gå att urskilja liknande drag i andra liknande rekryteringsprojekt och förändringsarbeten.

4.4.1.4 Pålitlighet

Något som kan påverka pålitligheten för denna studie är att avdelningschefen själv valde ut intervjupersonerna som jag skulle tala med. Jag hade dock önskemål om vissa personer utifrån vilken position de hade inom organisationen då rekryteringarna skedde.

Avdelningschefen berättade även i intervjun om personer i projektet vilka jag tyckte vore intressanta att intervjua. Men det var likväl avdelningschefen i slutändan som hade makten att välja ut personer som han visste hade en viss inställning till rekryteringarna. Detta kan ske både medvetet och omedvetet. Intervjupersonerna var i och för sig väldigt öppna och hade åsikter som var både positiva och negativa. Huruvida detta talar för eller emot om avdelningschefen lyckats välja mer eller mindre positiva personer, är svårt att säga. Intervjupersonerna kan ändå trots sin öppenhet vara bland de mest positiva på skalan. Det hade dock varit svårt att ta kontakt själv med brandmännen. Dels då jag inte visste vilka de var och dels för att brandmännens privata telefonnummer inte lämnas ut hursomhelst. Det fanns även en funktion i att avdelningschefen gav mig telefonnumrena då jag därmed kunde referera till honom när jag kontaktade intervjupersonerna. Detta skapade säkerligen ett större förtroende när jag frågade de aktuella personerna om de ville ställa upp på en intervju.

Angående den begränsande effekten av att avdelningschefen själv valde ut intervjupersonerna bör det dock tilläggas en sak. I intervjun med avdelningschefen omnämndes en brandman som var väldigt negativ till rekryteringsprocessen. Avdelningschefen ansåg att det skulle bli för känsligt om jag talade med brandmannen. Jag tog självfallet hänsyn till avdelningschefens åsikt men jag inser dock att en intervju med personen ifråga hade varit väldigt värdefull då det handlar om nya perspektiv på rekryteringsprocessen.

I stort sett allt som berörts i intervjuerna har handlat om saker som hänt för mer än 4 år sedan. Detta gör att det blir svårt att ta reda på vad som hänt då informationen hindras av glömska, omtolkningar och förenklingar från IP. Trost menar att det inte är vad som egentligen hänt som är intressant utan hur IP upplever det hela idag. Trost nämner dock att det ändå finns anledning till att ta reda på hur det var vid en viss tidpunkt, men det kräver mer utav

¹³ Bryman (2002)

intervjuaren.¹⁴ I denna uppsats är jag i huvudsak intresserad över vad som hände. Hur man än går tillväga kommer man aldrig ifrån att IP:s svar baserar sig på hur hon eller han upplever det hela idag. Trots detta upplevde jag att det fanns hjälpmedel att tillgå för att kunna tala om det som hänt för flera år sedan. Rekryteringsprojektet på brandstationen erbjöd en hel del tidsmässiga knytpunkter vilka jag kunde utgå ifrån under intervjuerna. Exempel på en sådana tidsmässiga knytpunkter är när ledningen först gick ut med information om rekryteringarna eller när de kvinnliga brandmännen fick sina vikariat, med mera. IP kunde därmed lättare orientera sig i det som har hänt under intervjuerna. I intervjuerna har det ändå nämnts fakta som motsäger vartannat. Detta behöver inte bara bero på minnesförmimmelser utan kan bero på att ämnena som togs upp var för känsliga att tala om.

4.4.2 Etik

Avdelningschefen kände till vilka jag intervjuat. Detta är ett uppenbart problem både etiskt och validitetsmässigt då avdelningschefen valde ut intervjupersonerna bland brandmännen utifrån mina önskemål. Mina önskemål om intervjupersoner var baserat på antingen de som avdelningschefen berättat om eller utifrån vilken position de hade i organisationen. Avdelningschefen vet därför exakt vem jag talat med och kan därmed säkerligen räkna ut vilka intervjupersoner som sagt vad i uppsatsen. Man kan ifrågasätta om jag hanterat intervjupersonernas konfidentialitet på bästa sätt. Jag klargjorde dock för dem i början av intervjun att jag skulle anonymisera dem, men detta till trots så vet avdelningschefen ändå vem de är. Jag har även valt att anonymisera brandstationen för att ge både intervjupersonerna och brandstationen ytterligare konfidentialitet.

Kvale talar om att det kan uppstå problem när det gäller intervjupersonernas samtycke till villkoren för intervjun. När en överordnad visar samtycke till en intervju om dennes arbete, kan det uppstå ett subtilltryck på de underställda att också ställa upp på att bli intervjuade om så behövs.¹⁵ Avdelningschefen var visserligen inte längre brandmännens överordnade, men jag tror att effekten ändå infinner sig till en viss grad. Jag förmodar dock att intervjupersonerna hade ställt upp på en intervju även om jag inte hade nämnt att jag redan intervjuat avdelningschefen.

Steinar Kvale nämner även att man måste skapa en *orientering* för IP både före och efter intervjun.¹⁶ Detta gjordes genom att jag berättade vad syftet med uppsatsen var, hur intervjumaterialet skulle användas samt en förfrågan om det gick bra att intervjun spelades in. Efter intervjuerna gick jag igenom syftet en andra gång samt frågade om de hade något att tillägga. Flertalet av de intervjuade tog dock själva direkt initiativ till att fråga mig vad uppsatsen skulle handla om och min bakgrund.

4.4.2.4 Problematiska begrepp

Två begrepp inom denna uppsats har tätt sig särskilt problematiska. Det handlar om ”projekt” och ”kvinnlig brandman”.

Begreppet ”projekt” var särskilt känsligt för intervjupersonerna. Ingen av brandmännen ansåg att det pågick något rekryteringsprojekt utan proceduren för rekryteringarna har varit densamma för brandstationen. Slår man upp ordet i en ordlista visar det att innebörden av ”projekt” är att man planerar att göra något utifrån en plan, vilket per definition gjorts på

¹⁴ Trost (1993)

¹⁵ Kvale (1997)

¹⁶ Kvale (1997)

brandstationen. Problematiken med begreppsdefinitionen ligger dock i att ledningen försökt att få igenom en förändring genom att använda samma tillvägagångssätt som innan, men med fokus att få fram ett nytt resultat. Detta skulle därmed kunna tolkas som att man faktiskt inte genomfört ett projekt. Jag kommer trots detta att använda begreppet ”projekt” fortsättningsvis i uppsatsen.

Det andra begreppet ”kvinnlig brandman” är också problematiskt. Utifrån ett feministiskt förhållningssätt ger begreppet ”Kvinnlig brandman” en annan betydelse än ”brandman”. I begreppet ”kvinnlig brandman” läggs andra egenskaper än begreppet ”brandman”. En annan anledning till att detta är problematiskt är att det nedvärderar de två brandmännen för att de råkar vara kvinnor. Jag inser dock problematiken i att inte använda dessa begrepp då det faktiskt funnits aktiva ansträngningar från ledningen som har försökt få in kvinnor till organisationen. Parterna måste naturligtvis kunna namnges på något sätt för att det ska gå att tala om dem. De två brandmän som är kvinnor måste kunna särskiljas då de har en väldigt aktiv roll i sammanhanget. Benämningen ”kvinnlig brandman” användes själv av avdelningschefen och i brandkårens egna dokument. En alternativ benämning är ”brandkvinna” eller ”brandmannen som är en kvinna”. Eftersom de två första begreppen lägger en betoning på att det inte är en brandman utan något annat så föredrar jag ”brandmannen som är en kvinna”. Det blir dock ohållbart i längden att formulera sig på detta sätt i uppsatsen. Jag skulle kunna ha kringgått problemet helt genom att figurera alla brandmännens namn. Jag upplever detta som tillkrånglat och väljer trots detta hädanefter att använda begreppet ”kvinnlig brandman”.

5 Teori

I detta avsnitt kommer jag att inleda med att presentera hur jag gått tillväga i sökandet efter litteratur och hur jag förhållit mig till den. Därefter har jag delat in teoriavsnitt i följande delar: Organisationskultur, Chefens roll i förändringsarbete inom en organisation, Eventuella problem vid förändringsarbete och förändringsstrategier. Teorierna som presenteras i delarna är alla relevanta för rekryteringsprojektet och förändringsarbetet på brandstationen.

5.1 Källkritik

Jag har sökt efter litteratur på Lunds Universitetsbibliotek, på Social- och beteendevetenskapliga biblioteket samt på Malmö högskolas bibliotek. Jag har även använt databaserna LIBRIS, LOVISA, VEGA och Emerald Insight. Sökord som använts har varit: *conflict resolution, conflict solving, conflict, dispute resolution, organisational conflict, nätverk, time management, projekthantering, projectledning, project management.*

Inledningsvis handlar en litteratursökning till stor del om att få överblick av det område man är intresserad av. Jag har tittat i referenslistor i litteratur för att hitta sådant som kan vara av intresse för studien. Backman (1998) kallar denna teknik för bläddring.

Jag har varit relativt noga med att använda litteratur som är baserad på forskning. Jag inser dock värdet i att all typ av litteratur kan ge intressanta perspektiv på ett fenomen som studeras. Fokus har ändå varit att söka i vetenskaplig litteratur och artiklar.

5.2 Organisationskultur

För att förstå ett problem inom en organisation måste man undersöka dess kultur och vilka förutsättningar det finns för förändring. Henning Bang definierar organisationskultur som en

uppsättning gemensamma normer, värderingar och verklighetsuppfattningar. De utvecklas i en organisation när medlemmarna samverkar med varandra och omvärlden.¹⁷ Jag fokuserar mig hädanefter på värderingarna då de är mest relevanta inom detta sammanhang.

5.2.1 Värderingar

Hofstede talar om att värderingar kan definieras som ”en bred tendens till att föredra vissa tillstånd” och att dessa fungerar som riktlinjer för hur människan ska orientera sig i sin omgivning. Hofstede delar in detta i olika nivåer där den *individuella nivån* handlar om det unika för individen och dennes personlighet. Den *kollektiva nivån* däremot innefattar hur en hel grupp tänker. Det gemensamma inom gruppen kan vara språk, kulturella värderingar och specifika sätt att uppföra sig på i gruppen.¹⁸ En organisations kultur och värderingar bör därför beaktas i allra högsta grad då ett förändringsarbete ska göras.

5.2.2 Förändringsarbete inom en organisation

Lundin och Virdenius talar om organisationskulturens betydelse för förändringsarbete. En slutsats som de drar handlar om hur företag utformar och genomför förnyelseinitiativ. Om förnyelseinitiativen inom företaget uppfattas som avvikande från den rådande strukturen så kommer de att bemötas med passivitet eller motstånd. De måste stå i samklang med företagets kultur, värderingar och förändring. Förändringen måste ske inom organisationens existerande ramar och radikala omstruktureringar riskerar därmed att istället framkalla motsatta reaktioner från organisationsmedlemmarna.

”Företagsledningens förnyelseinitiativ och dess sätt att driva dem måste stå i samklang med en befintlig, stark företagskultur om de skall få genomslagskraft.”

”Förnyelseinitiativ som starkt disharmonierar med företagskulturen riskerar att framkalla sina motsatser: de genom initiativen lanserade teserna ger upphov till antiteser.”(Angelöw (1991), s.113)¹⁹

5.3 Chefens roll i förändringsarbete

För att en förändringsprocess ska träda i kraft krävs initiativtagare. I många fall är det en eller flera personer med ledande positioner. Ledaren bör se vilka möjligheter som finns i sin egen roll för att kunna få till stånd en organisatorisk förändringsprocess.

Yukl nämner hur många chefer lägger alltför stor vikt vid att fokusera på krav och begränsningar inom sitt arbete. Betydligt mindre tid tas till att överväga möjligheter att omdefiniera arbetet ifråga. Det kan handla om att se nya möjligheter, speciellt då befattningen ej är så preciserad. Att försöka att undvika kraven och begränsningarna är också aktuellt då det handlar om att hitta nya sätt och vägar till att agera och lösa problem.²⁰

Cummings och Worley menar att formella hinder inom organisationen kan kringgås genom agerande av starka ledande personer med karisma, gott rykte eller stor yrkesmässig trovärdighet. Chanserna till förändring ökar genom att organisationen accepterar den ledande personens agerande.²¹ Yukl beskriver hur olika maktkomponenter kan styra en ledares

¹⁷ Bang (1999)

¹⁸ Bang (1999)

¹⁹ Angelöw (1991)

²⁰ Yukl (2001)

²¹ Cummings & Worley (2001)

agerande att få igenom saker. En av dessa är *referent power*. Den handlar om hur en ledare kan utöva makt genom att andra känner affektion, beundran och lojalitet för denne. Man skulle kunna jämföra detta med hur man ställer upp och gör en tjänst för en vän. Men *referent power* kan te sig betydligt starkare då exempelvis en anställd till fullo identifierar sig med ledaren i dennes attityder och beteenden. Referent power beror ofta på ledarens karaktär och integritet vilket uppvisas av att man exempelvis är sanningsenlig, är konsistent till sina värderingar och fullföljer vad man lovar. Yukls teorier om *referent power* handlar även om att ledaren försvarar och backar upp individer när detta är behövt.²²

5.4 Eventuella problem vid förändringsarbete

5.4.1 Tidsoptimism

Ett förändringsarbete innebär en förändring av organisationskulturen och denna process tar tid. Andersen, Grude & Haug talar om den överoptimism som brukar uppstå vid planering av projekt gällande tidsåtgången. Det är lätt att missbedöma att vissa saker tar längre tid än man tror. Ett problem är att det inte går att veta hur lång tid det tar att utföra en omorganisationsprocess eller hur lång tid det tar att utveckla en viss inställning till ett problem. Tidsbehovet för de mera person- och processorienterade delarna av ett projekt undervärderas ofta. Även arbetsuppgifter som kräver att människor tillägnar sig nya kunskaper och nya attityder undervärderas tidsmässigt. Följderna av att man underskattar tidsåtgången kan bli att man får göra om projektuppgifter.²³

5.4.2 Konflikter

Konflikter kan lätt uppstå inom en organisation vid förändringsarbete. En viktig aspekt av konflikthantering är att först och främst identifiera vad konflikten handlar om men även att se över vilket stadium den utvecklats till. Det är viktigt att en ledare eller ansvariga kan hantera tvisten så fort som möjligt innan den blir allvarligare.

Konflikter kan delas in i tre stadier: Första stadiet kännetecknas av att personer inom organisationen upptäcker antingen brister i resurser eller meningsskiljaktigheter. I andra stadiet kan en känslig situation lätt eskalera till en potentiell konflikt. Det kan röra sig om ett företagspolitiskt beslut inom arbetsplatsen eller uppenbara skillnader om fördelar eller förmåner mellan olika grupper på arbetsplatsen. Tredje stadiet, handlar om att konflikten nu blivit öppen och kan ha upptriggats av en incident.

Det är därför viktigt att den aktuella ledaren eller medlemmarna inom en organisation är uppmärksamma när tendenser till att konfliktstegen uppenbaras. Därmed vet man om man aktivt ska försöka att mildra eller lösa konflikten genom att gå in på kärnan av vad problemet handlar om.²⁴

5.5 Förändringsstrategier

5.5.1 Ledarens användning nätverk

Organisatoriska förändringar kan ofta till leda att olika grupper inom organisationen börjar strida för sina egna intressen. För att minska risken att en grupp ska förhindra en organisatorisk förändring, menar Cummings och Worley att nyckelaktörerna inom sammanhanget bör identifieras. Nyckelaktörerna kan vara olika grupper inom organisationen,

²² Yukl, Gary (2001) "Leadership in Organisations" Prentice Hall s.150

²³ Andersen m.fl. (1994)

²⁴ ETU

facket, mellanchefer och högre chefer. Gemensamt för dem är att de har intresse av att antingen stödja eller hämma förändringsprojektet beroende på om de vinner eller förlorar på genomförandet. Ett sätt att få medhåll är att kontakta stödjande parter och formera allianser genom att betona att deras deltagande kan ge dem fördelar.²⁵

5.5.2 Nätverk som stöd för utsatta personer i förändringsprocessen

Nätverk kan också ha funktionen att de stödjer utsatta parter inom en förändringsprocess. Nätverket kan därmed ge de parterna stöd och trygghet.

Margareta Ljung beskriver i "Lyft jorden mot himlen" bland annat om sina erfarenheter av kvinnonätverk och vilken funktion dessa kan ha för den enskilde medlemmen. Hon skriver om betydelsen av nätverket som grupp för individen. Värdefulla funktioner för individen är att gruppen kan ge trygghet och mening. Detta sker genom att den ensamhet som kan uppstå inom andra sammanhang lindras genom den nya gemenskapen. Gruppen kan därmed stärka den enskildes ställning inom andra sammanhang. Individens egen definition av sig själv och sitt jag kan bli flyktig i dagens samhälle då man idag är aktiv inom flera tillfälliga grupperingar.²⁶ Exempel på olika grupperingar kan vara familjen, arbetet, föreningar, umgängeslivet med flera. Nätverket som grupp får därmed en betydande roll. Ljung skriver även om egna erfarenheter av att vara med i ett nätverk. En viktig del för henne var utbytet av erfarenheter med andra i liknande situationer. En annan viktig del var skapandet av en djupare identitet vilket hon värdesatte.

5.5.3 Gruppsammanhållning

Bakka och Fivelsdal nämner hur succé är en av de faktorer som skapar den starkaste gruppsammanhållningen.²⁷ Att ta hänsyn till denna faktor är därför väldigt relevant för ett förändringsarbete. Alla typer av positiva inslag inom projektet kan därför lyftas fram som succéer vilket gör att teorin kan stå som grund som en taktisk strategi för att skapa gruppsammanhållning.

5.5.4 Rättvis rekrytering

Rekryteringsprocessen var central i förändringsarbetet på brandstationen. Brister i detta element skulle ha fått konsekvenser för hela förändringsprocessen. Kahlke & Schmidt nämner hur betydelsefull den s.k. *arbetsanalysen* är för att en rekryteringsprocess ska fungera. Det egentliga syftet med en arbetsanalys är att en organisation ska kunna bedöma vad som egentligen krävs av den arbetspositionen som man undersöker. Detta gör att man kan se vilken person som passar till arbetspositionen.

Det finns dock andra goda bieffekter av att göra en riktig arbetsanalys. Kahlke och Schmidt beskriver hur arbetsanalysen ger involverade personer inom företaget en upplevelse av att bedömningsgrunden är relevant och mera användbar i praktiken. Det innebär även att diskrimineringen mot minoritetsgrupper avtar och att bredden av stereotypföreställningar minskar. De stereotypa kraven, t.ex., överdriven fysisk styrka för arbetet i fråga, kan också avta. De som söker till tjänsten får även en känsla av att urvalsmetoderna är mera relevanta.²⁸

²⁵ Cummings & Worley (2001)

²⁶ Ljung (1995)

²⁷ Bakka, Fivelsdal & Lindkvist (2001)

²⁸ Kahlke & Schmidt (2002)

5.6 Sammanfattning av teorin

Organisationskulturen, med dess värderingar är viktiga att ta hänsyn till. Det rör sig om språk, kulturella värderingar och speciella sätt att uppföra sig på inom en grupp. Om ett förändringsarbete inte tar hänsyn till organisationens kultur och värderingar kan omstruktureringen bemötas med passivitet eller med motstånd.

Förändringsarbetet kräver initiativtagare, ledaren, inte begränsas i sin arbetsroll utan ser möjligheter till förändring. Detta kräver att organisationen accepterar den ledande personens agerande. Ledaren kan övertyga organisationen och få till stånd en förändring genom karisma, gott rykte eller stor yrkesmässig trovärdighet.

Det är viktigt att ta hänsyn till tidsåtgången vid ett förändringsprojekt. Många moment inom ett projekt tar längre tid än man tror. Därför är det viktigt det finns framförhållning. Ett exempel på något som kan vara svårt att beräkna är utveckling av konflikter inom organisationen och hur dessa ska mildras eller lösas.

En strategi för att skapa en förändring är att identifiera intressenter och formera allianser vilka kan stödja förändringen. Ett sätt att få medhåll är att betona hur intressenterna gagnas av förändringen. På detta sätt kan konflikter undvikas.

I ett förändringsprojekt kan utsatta parter hamna i kläm. För att den utsatta parten ska känna trygghet kan ett nätverk med andra skapa en grupp känsla och stärka den enskildes ställning.

Att förändringsarbetet går bra och blir en succé skapar en stark gruppsammanhållning.

En rekryteringsprocess kan göras mera rättvis genom en arbetsanalys. Det egentliga syftet med en arbetsanalys är att en organisation ska kunna bedöma vad som egentligen krävs av den arbetspositionen som ska tillsättas. Detta gör att man kan se vilken person egenskaper som passar till arbetspositionen.

6 Resultat

I denna del av uppsatsen kommer jag att presentera det som sagts av intervjupersonerna rörande rekryteringen av de kvinnliga brandmännen. Svaren har strukturerats under rubrikerna ”Vikariat”, ”Rekryteringsprocessen”, ”Organisationskulturen på brandstationen”, ”Förändringsarbete genom redan existerande normer”, ”Gemenskap” och ”Avdelningschefens arbete”.

6.1 Vikariat

Intervjupersonerna talar alla om vikten av att de rekryterade brandmännen, inklusive kvinnorna, börjat som vikarier.

Den personalansvarige sa i sin intervju att man som brandman alltid arbetar som vikarie innan fast anställning.

Detta bekräftades av det fackliga ombudet. Om ett vikariat fungerat bra omvandlas tjänsten till en fast anställning. Brandstationen har sedan länge haft ungefär samma vikarierekryteringssystem.

Proceduren intygades av den kvinnliga brandmannen som berättade att hon och den andra kvinnliga brandmannen först börjat sin anställning som vikarie. Samma sak gällde för de andra sju nyrekryterade brandmännen. Vikariatet utvecklades sedan till fasta anställningar

Det fackliga ombudet berättade att efter vikariatet fanns det inte något att anmärka på som vikarierna misslyckats med som brandmän. Den känsliga tiden var egentligen när kvinnorna fick vikariatet från första början. Fördomarna försvann dock och ”kaffebordsdiskussionerna” utvecklades allt eftersom till att vikarietjänsterna inte var så attraktiva ändå.

Den kvinnliga brandmannen påpekade att en tänkbar anledning till att rekryteringarna på den andra brandstationen mottagits på ett betydligt sämre sätt, bland personalen, var att kvinnorna fick fast anställning direkt.

Brandman 2 poängterade i sin intervju att rekryteringarna gjordes enligt normal procedur på brandstationen. Nio vikarier togs in enligt det behov som fanns. Det har inte rört sig om något särskilt projekt då rekryteringarna gjorts på samma sätt som innan.

Den kvinnliga brandmannen nämnde även att hon kände sig mindre uttittad då det samtidigt togs in sju andra brandmän. Detta gjorde att fokus togs från henne.

6.2 Rekryteringsprocessen

I förändringsarbetet på brandstationen utgjorde rekryteringsprocessen den direkt formella förändringen inom organisationen. Rekryteringsprocessen utgjorde därmed en fundamental del då resten av förändringsarbetet senare kom att baseras på dessa.

6.2.1 Rekryteringsmötet

Avdelningschefen berättade att innan rekryteringsprocessen började anordnades ett möte för att utforma hur rekryteringstesterna skulle se ut. På mötet närvarade brandmänsfackombuden, den personalansvarige, fysiansvariga, representanter från räddningsverket samt avdelningschefen. Ett fokusområde för mötet var att ta reda på vad en sökande egentligen behövde kunna för att bli brandman. Flera av intervjupersonerna nämnde att de gamla kravnivåerna var alldeles för höga. En intervjuperson sa att det krävde: ”...att kvinnorna nästan skulle vara elitidrottare”.

Avdelningschefen sa att rekryteringsmötet i stort sett var en standardprocedur. Detta skedde varje sommar tillsammans med facket då man tar in vikarier.

6.2.2 Upplevelsen av rekryteringsprocessen

Det fackliga ombudet nämnde hur han uppfattade de nya rekryteringsmetoderna som objektiva. De nya rekryteringsmetoderna var viktiga då de skulle ligga till grund för en nationell testning för brandstationer. De skulle därmed även bli mera ekonomiska då varje brandstation vid den tidpunkten verkställde och utförde sina egna rekryteringar utifrån egna testmetoder. Det fackliga ombudet framhävde även betydelsen av ett standardtest och att det inom yrket finns mycket subjektiva bedömningar över vad som krävs av en brandman.

De två fackliga ombuden var med under rekryteringsmötet. Brandman 2 blev tillfrågad om vad han tyckte om detta sätt att utforma rekryteringsprocessen. Han framhöll att det var det

bästa sättet då de fackliga ombuden är pålitliga och kan tala för alla de andra brandmännens åsikt. Fast å andra sidan upplevde han det ändå som att cheferna slutligen bestämde. Han uttryckte sig dock positivt till rekryteringsprocessen och att "...man litar på att arbetsgivaren tar in rätt personer".

6.2.3 Öppen rekryteringsprocess

Den personalansvarige beskriver i sin intervju att en viktig del av rekryteringsprocessen var att brandmännen fick vara med och titta när de kvinnliga sökande utförde de fysiska momenten i rekryteringstesterna. Därmed kunde brandmännen se att de två kvinnliga sökande hade klarat testerna. Öppenhet och ärlighet var därför viktiga faktorer för att rekryteringsprojektet skulle fungera inom organisationen enligt henne. Hon sa att det även var tio personer som var inblandade i beslutet om vem som skulle anställas. Det var bland annat driftsansvarige, fysansvarige och fackliga företrädare för Kommunal.

6.3 Organisationskulturen på brandstationen

Attityderna hos brandmännen beskrevs som en stor faktor till hur rekryteringsprojektet skulle gå.

6.3.1 Yngre brandmän var mindre konservativa

Avdelningschefen berättade att det var främst de yngre brandmännen som var positiva till att ta in kvinnor. Det var också de som han försökte att stötta för att få med sig de andra brandmännen. En av anledningarna till att han fick med sig brandmästarna var att det skett ett generationsskifte inom denna grupp. De nya var ungefär 35 till 40 år gamla och var mindre konservativa. Av brandmännen märkte han av att de som var positiva till att ta in kvinnor var främst de yngre brandmännen.

Den kvinnliga brandmannen berättade att reaktionerna från brandmännen var väldigt olika när hon började arbeta som vikarie. De yngre brandmännen var väldigt positiva och tyckte att det var kul att hon började som brandman. Hon sa att de äldre brandmännen dock hade tett sig lite aviga då de hade svårt för att vänja sig vid förändringar. Det kunde yttra sig i att de ibland inte talade med henne. Det var aldrig på en nivå att de sa något negativt direkt till henne. Hon har dock i efterhand märkt att de negativa brandmännen i stort sett betett sig på samma sätt mot alla de nya vikarierna.

6.3.2 Kvinnor på arbetsplatsen sedan innan och andra faktorer som har underlättat situationen

Den personalansvariga berättade att något som underlättat situationen var att brandmännen till viss del redan innan rekryteringsprocessen hade vant sig vid att det fanns kvinnor på arbetsplatsen. Det fanns t.ex. två kvinnor i ledningsgruppen.

Det fackliga ombudet berättade brandmännen vant sig vid kvinnor på brandstationen när man började dela lokaler med ambulansförarna, vilka till flertalet var kvinnor.

Den personalansvarige berättade om att rekryteringsprojektet underlättats då brandstationen har ett närmre samarbete med facket. Det faktum att brandstationen var lite mindre hade också inverkan.

6.3.3 Konflikter inom organisationen

Förutsättningarna har ovan beskrivits som positiva till att ta in kvinnor till brandstationen. Det finns dock faktorer som motverkat rekryteringsprojektet. Den personalansvarige berättade att diskussioner förts om att ta in en av de deltidsanställda kvinnorna som vikarie under år 2000. Den dåvarande representanten för kommunal och två-tre av brandmännen protesterade. Man kompromissade därvidlag genom att istället låta henne bli timanställd. Det var lite halvspänt läge men hon fungerade bra. När det kom en ny facklig företrädare blev det lite lättare att göra en ny satsning.

Brandman 2 sa i sin intervju att det försiggår mycket prat på brandstationen och att det finns lite utav en barriär mellan brandmännen och de övriga anställda på brandstationen och ”de daganställda”. Brandmännen jobbar i pass om 24 timmar tre gånger i veckan medan den övriga personalen arbetar under vanlig kontorstid.

6.3.4 Rivalitet med den andra brandstationen

Brandman 2 kom i sin intervju även in på hur det funnits lite rivalitet med den andra brandstationen som också genomfört ett liknande rekryteringsprojekt. På hans brandstation undrade man lite vad som försiggick när den andra brandstationen fick problem med sin rekryteringsprocess.

Avdelningschefen berättade att den andra brandstationens klimat var mer konfrontationsinriktat mellan arbetsgivare och arbetstagare. Avdelningschefens brandstation har haft ett starkare samarbetsklimat. Det har därför funnits lite prestige i för alla att lyckas bättre än den andra brandstationen. Att media skrev väldigt mycket om rekryteringsprocessen på den andra brandstationen gjorde situationen mycket mera påtaglig.

6.4 Förändringsarbete genom redan existerande normer

6.4.1 Diskussioner inom organisationens informella forum

Avdelningschefen berättade att han inte arbetade på ett formellt sätt med att påverka personalen. Det har inte anordnats några jämställdhetsföreläsningar eller jämställdhetsutbildningar för personalen. Det skulle i sådana fall ha tagit en hel generation att förändra djupt sittande värderingar inom brandmanskulturen. Avdelningschefen menade att debatten om rekryteringsprojektet bör föras i det forum där personalen vanligtvis diskuterar saker; till exempel i fikarummet. Han betonade även att det inte var ett feministiskt projekt.

6.4.2 Kontakt med media

Eftersom Malmös rekryteringsprojekt blev uppmärksammat i media kom även intervjupersonernas brandstation att hamna lite i fokus. Avdelningschefen talade om att han medvetet försökt kvarhålla diskussionerna inom organisationen och göra precis som de gjort innan. Detta försvårades av att media bland annat försökte kontakta de två kvinnliga brandmännen. Avdelningschefen kom sedan överens med kvinnorna om att de skulle hänvisa all kontakt med media till honom. Förutom detta så har kvinnorna, enligt honom, inte känt att de blivit påpassade av några andra parter.

6.5 Gemenskap

6.5.1 Nätverk

Den kvinnliga brandmannen berättade att avdelningschefen hade sett till att hon och den andra kvinnliga brandmannen kommit i kontakt med ett kvinnligt nätverk för deltidsanställda brandmän. Hon var med på en helgträff med det kvinnliga nätverket men sa att hon för övrigt inte haft någon mer användning av det. Helgen var trevlig och ”man kunde tala om erfarenheter som man annars inte kunde dela med de manliga kollegerna”. ”Det är mycket som de inte vet hur vi känner i vissa situationer”. Hon kunde även utbyta telefonnummer och email-adresser med andra från nätverket. Hon sa därefter att det är skönt att veta nätverket finns men att hon inte behövt använda systemet. Det var även skönt att veta att man kunde ventilera ämnen som exempelvis graviditet.

6.5.2 Kvinnlig kollega

Avdelningschefen berättade även att man bland annat valt att ta in två stycken kvinnor för att de skulle kunna tala med varandra. De jobbade dock i olika skift.

Den kvinnliga brandmannen sa att trots att hon och den andra kvinnliga brandmannen inte var placerade i samma lag kunde de sinsemellan ändå ventilera saker. De bestämde träff och talade om saker som de båda upplevde som svåra. Hon tyckte också att det var skönt att ha möjligheten att tala med någon. Även om samtalen bara rörde småsaker gjorde det att hon själv inte förstörde upp problem. Detta fungerade trots att de båda kvinnorna, som hon själv poängterade, var väldigt olika till personligheten. Att de båda kvinnorna också kunde sporra varandra under den fysiska träningen var positivt då det var svårt att mäta sig med männen.

Den kvinnliga brandmannen visade stort självförtroende och handlingskraft. Hon nämnde i intervjun att det var hon som kunde påverka situationen genom att visa för de andra brandmännen vad hon går för. Hon visste också vad hon gav sig in på när hon sökte tjänsten.

6.6 Avdelningschefens arbete

6.6.1 Debatten kom upp i ett tidigt skede

Arbetet med rekryteringsprojektet startat redan 1995-96. Avdelningschefen nämnde att det redan innan rekryteringen 2002 hade det varit kvinnor som sökt in för att bli brandmän men som inte klarat testerna. Debatten kom därmed upp tidigt och var hätsk i början för att sedan bli lugnare år efter år. Enligt avdelningschefen kan detta ha hjälpt honom i sitt arbete då frågan kommit upp på agendan tidigt. Det var viktigt att allt, vad gäller brandmännens åsikter och inställningar, var förberett på brandstationen redan innan kvinnorna togs in. Det var därmed avgörande att börja så tidigt som möjligt.

6.6.2 Långsiktigt arbete

Avdelningschefen beskrev att han i förväg systematiskt försöka ändra attityder hos de anställda. Det hade ändå blivit en hätsk debatt men att det hela sågs som långsiktig process; ”det tar tid”. Debatten har tagit sig i uttryck att han själv konstant bemött allt negativt han hört från personalen och att diskussionerna fått ta tid. När de negativa i personalen fått slut på argument i konfrontationer så kvarstår oftast bara irritation. Avdelningschefen nämnde att efter att man ständigt svarat på all kritik så brukar de negativa tystna.

Den personalansvarige bekräftade vad avdelningschefen sagt. Det framfördes inte något missnöje öppet på brandstationen men att det försiggick diskussioner i fikarummen som avdelningschefen bemötte direkt.

Det fackliga ombudet hade ett annat synsätt på saken. Han hade inte känt av någon större negativ inställning från personalen. Det hade endast försiggått lite prat i omklädningsrummen och dylikt. Det verkade dock lite som om det var ett känsligt ämne att gå in på för honom då han inte ville gå in närmre på vad som sagts. Han ansåg inte att diskussionerna förekommit i större utsträckning.

Brandman 2 berättade att ”det blev lite liv när man fick veta att det skulle komma in två tjejer” och att det gick upp och ner för att slutligen lugna sig. Ingen av de båda manliga brandmännen hade märkt av avdelningschefens arbete med vissa av brandmännen på brandstationen.

6.6.3 Att få med sig viktiga intressenter

För att rekryteringsprojektet skulle gå igenom behövdes stöd från betydande parter inom och utanför brandkårens organisation. Arbetet med att hitta positiva medintressenter till rekryteringsprojektet började tidigt enligt avdelningschefen. Det var viktigt att det fanns stöd redan från början innan man startade processen. Annars skulle det bli svårt att vinna över osäkra parter och motståndare. Han uttryckte det själv som att ”...man måste ha med sig de stora intressenterna, annars kan de negativa gå bakvägen”. Den viktigaste parten att få med var först och främst facket. Avdelningschefen berättade att han inriktade sig på att ta kontakt högt upp i fackets organisation för att höra vad deras syn på saken var. Bakgrunden till att han gjorde på detta sätt var att man inom facket på regional och nationell nivå aldrig skulle säga nej till ett rekryteringsprojekt som skulle främja jämställdhet. Att få in kvinnor till en mansdominerad yrkeskår såg de som positivt. Tack vare detta kunde avdelningschefen förankra projektet på en högre nivå inom fackets organisation för att sedan gå ner till lokal nivå. Ryktet inom facket hade då spridits inom deras organisation vilket gjorde att man på lokal nivå också var positivt inställda. Han sa sedan att det inom brandstationen alltid funnits ett bra samarbetsklimat mellan arbetsgivare och arbetstagare vilket också gjort förutsättningarna bättre för en förändring.

Brandmästarna sågs som viktiga medintressenter. Parallellt med att få med sig facket hade avdelningschefen också börjat försöka få med sig brandmästarna. Då de fungerar som arbetsledare är det ”viktigt att de bekänner sig” till avdelningschefen för att det överhuvudtaget ska gå att arbeta tillsammans. Alla brandmästarna var inte positiva i början men genom diskussioner så fick avdelningschefen medhåll. Att det var en ny generation lite yngre och mera öppna brandmästare gjorde det lite enklare. Den personalansvarige sa att det dock bara var en tillfällighet i timingen.

Den personalansvarige sa också i sin intervju att hon ansåg att det fackliga ombudet också var betydande som intressenter då dessa var sprungna ur de egna leden. De var själva brandmän. Hon nämnde att när det kommit en ny mera öppen representant för Kommunal så satsades det mera helhjärtat på att få in heltidsanställda kvinnliga brandmän. Förutsättningarna var då större att få igenom rekryteringsprojektet. Detta var dock bara en tillfällighet och man hade inte väntat ut avgången.

Det fackliga ombudet var medveten om att han setts som en viktig intressent i projektet. Han uppfattade det som att han delvis var med under rekryteringsmötet för att avdelningschefen kunde gardera sig om att personalen varit med i beslutsprocessen.

6.6.4 Fokus på de osäkra brandmännen

Avdelningschefen poängterade att det är viktigt att välja allierade. Man bör fokusera på grupper som går att påverka och inte de som är redan är negativa till projektet. Han fokuserade därför på grupper bland brandmännen som överhuvudtaget var möjliga att påverka. Det gällde att stötta de som var positiva. De positiva påverkar sedan indirekt de brandmän som var osäkra. De totalnegativa brandmännen var svårare att omvända, men till slut så tystnade de ändå. Avdelningschefen formulerade det själv, då det rör sig om förslag och förändringar i projekt, att vanligtvis är 20 procent negativa, 20 procent positiva medan 60 procent är osäkra. Det effektivaste sättet är att fokusera sig på de osäkra samtidigt som man stöttar de positiva. De positiva påverkar i sin tur de osäkra.

6.6.5 Avdelningschefen hade själv erfarenhet av att vara brandman

Den personalansvarige berättade att avdelningschefen själv visste hur det var att vara brandman då han jobbat som brandman i åtta år och tolv år som brandingenjör.

Ingen av intervjupersonerna uttalade sig direkt om hur de såg på avdelningschefen som person och ledare men då hans namn nämndes var det bara i sammanhang då de beskrev handlingskraft. Det kunde exempelvis handla om att avdelningschefen drev igenom saker eller att det var hans idéer som saker var baserade på.

7 Analys

Utifrån min analys av avdelningschefens arbete har jag tematiserat rekryteringsprojektet. Temana är baserade på hur avdelningschefen arbetade med personalen. Temana är uppdelade i fem huvudkategorier kallade ”Avdramatisering”, ”Organisationskultur”, ”Framförhållning”, ”Stöd för de kvinnliga brandmännen” och ”Andra chefsorienterade strategier”. De olika temana är ett resultat av vad som framkommit i intervjuerna. De representerar element som kännetecknar ett framgångsrikt rekryteringsprojekt av kvinnor. Uppdelningen ser ut enligt följande:

Avdramatisering

- Vikariat innan fast anställning
- Att ta in 9 vikarier samtidigt
- Att inte kalla det för projekt
- Ny rättvis rekryteringsprocess

Organisationskultur

- Positiva yngre brandmän och ny generation öppna brandmästare
- Stärkande av gruppkänsla
- Utnyttjande av rådande system

Framförhållning

- Att börja i god tid
- Konsekvent direkt bemötande av konflikter

Stöd för de kvinnliga brandmännen

- Kvinnligt nätverk

- Andra nyrekryterade kolleger i samma situation

Andra chefsorienterade strategier

- Positiva medintressenter
- Respekterad chef sedan innan
- Fokus på osäkra och positiva bland personalen

7.1 Avdramatisering

”Avdramatisering” berör fyra teman: ”Vikariat innan fast anställning”, ”Att ta in nio vikarier samtidigt”, ”Att inte kalla det för projekt” och ”Ny rättvis rekryteringsprocess”.

”Avdramatisering” handlar om hur avdelningschefen på olika sätt försökt att göra rekryteringsprojektet mindre negativt laddat bland brandkårens anställda. I ”vikariat innan fast anställning” nämns effekten av att man inte direkt rekryterade kvinnorna till fasta anställningar. I ”Att ta in nio vikarier samtidigt” berör avdramatiseringseffekten av att två kvinnliga vikarier rekryterats genom att ta in ett större antal vikarier samtidigt. ”Att inte kalla det för projekt” tar upp hur man valde att inte kommunicera med ordet projekt. ”Ny rättvis rekryteringsprocess” går bland annat igenom den psykosociala effekten av den nya proceduren för hur man rekryterade de nya brandmännen.

7.1.1 Vikariat innan anställning

Vikten av att de två kvinnorna började som vikarier beskrivs i resultatdelen som väldigt avgörande. Det finns flera aspekter av vikariatet som kom att få betydande effekter för rekryteringsprojektet. En tänkbar orsak till att rekryteringarna av kvinnorna på den andra brandstationen mottagits på ett betydligt sämre sätt var att de fick fast anställning direkt. Det fackliga ombudet nämnde att då de kvinnliga brandmännen anställdes fanns där inte negativt att anmärka på från deras tid som vikarie. Detta gjorde den fasta anställningen mindre anmärkningsvärd. Ett vikariat kommunicerar till de övriga brandmännen om att rekryteringen bara görs på prov. Ett vikariat som inte fungerar bra kommer inte att leda till en anställning. Detta gör att då kvinnorna anställs vet alla att de har klarat kraven för en fast anställning. Alla brandmännen har själva sett att kvinnorna uppfyllt kraven. En annan aspekt av vikariatet är att rekryteringen av kvinnorna därmed delas upp i mindre steg. Att anställningen av kvinnorna skedde steg för steg har gjort att förändringen inte kommit lika chockartat för de andra brandmännen.

7.1.2 Att ta in 9 vikarier samtidigt

Den kvinnliga brandmannen kommenterade att de negativa brandmännen i stort sett betett sig på samma sätt mot alla de nya vikarierna. Detta är högst anmärkningsvärt och kan betyda två saker. Antingen har det faktum att den kvinnliga brandmannen var en kvinna varit helt betydelselös. De negativa inställningarna skulle då istället bero enbart på att hon var en ny person i gruppen, precis som de andra vikarierna. En annan tänkbar anledning är att fokus på kvinnorna minskade då hela nio vikarier togs in samtidigt. Nio stycken nya personer på en

arbetsplats gör säkerligen ett stort avtryck och att börja diskutera att två av vikarierna var kvinnor fanns det säkerligen inte tid till.

Det finns en intressant aspekt av att två kvinnliga vikarier togs in samtidigt. Den kvinnliga brandmannen beskrev att hon och den andra kvinnliga brandmannen har väldigt olika personligheter. Effekten av att två kvinnor med olika personligheter rekryterades gjorde att de inte bara sågs som två kvinnor utan istället som två olika individer. De två kvinnornas olika personligheter underminerade därmed till viss del att de skulle bli bedömda endast för att vara kvinnor. Uppmärksamheten av att man tagit in två kvinnor minskar då betydligt vilket gör att rekryteringsprojektet inte blir så påfallande.

7.1.3 Att inte kalla det för projekt

Avdelningschefens attityd till rekryteringsprojektet var att det inte var ett specifikt projekt utan mera ett nytt tillvägagångssätt. Han talade även om att en annan brandstation som genomfört ett liknande projekt talat om det hela just som ett ”kvinnoprojekt”. På hans brandstation hade man istället försökt att se det som ”två nya brandmän som anställs” och de råkar vara kvinnor.

Då jag talade med de tre brandmännen så blev det relativt starka reaktioner när jag frågade om jag kunde tala om det hela som ett projekt. De svarade direkt med att man inte kunde använda ordet projekt i detta sammanhang då man, som en av dem sa, rekryterat folk under normal procedur. Den kvinnliga brandmannen gick även så långt att hon skulle ha svårt att fortsätta sitt deltagande i intervjun då hon motsatte sig ordet ”projekt”. Efter att vi tillsammans kommit överens om vad definitionen på ordet innefattade, så var det dock acceptabelt.

7.1.4 Ny rättvis rekryteringsprocess

Om man ser över Kahlke & Schmidts teorier om arbetsanalysens viktiga funktion för rekryteringsprocessen handlar denna i första hand om en sak. Arbetsanalysen är primärt ett verktyg för rekryterarna själva att kunna hitta rätt person bland alla arbets sökande. Det är dock de efterkommande effekterna av en arbetsanalys som blir intressanta i denna studie. Alla intervjupersonerna uttryckte sig i stort sätt positivt om rekryteringsprocessen. Den fackliga brandmannen var mest positiv. Det faktum att tio personer var inblandade i valet av vem man skulle rekrytera gjorde att rekryteringsprocessen sannolikt upplevdes som mera förtroendeingivande. Andra argument som lyftes fram var att det är mera ekonomiskt fördelaktigt med ett standardtest.

Det intressanta är hur rekryteringsprocessen också kommit att bli något som ledningen kommunicerar med utåt till organisationen. Ledningen försöker att sända ut ett budskap om att man anstränger sig för att göra allt mera rättvist. Budskapet handlar också om öppenhet då de två fackombuden bjuds in för att delta under mötet.

7.2 Organisationskultur

Huvudkategorin ”Organisationskultur” är uppdelad i ”Positiva yngre brandmän och ny generation öppna brandmästare”, ”Stärkande av grupp känsla”, ”Utnyttjande av rådande system”. ”Organisationskultur” berör den kultur som råder bland de anställda på brandstationen gällande värderingar, normer o.s.v. Underkategorin ”Positiva yngre brandmän och ny generation öppna brandmästare” handlar om den yngre generationen brandmäns mottaglighet för förändringar. Nästkommande tema, ”Stärkande av grupp känsla”, går in på

den stärkande känslan av att brandstationens rekryteringsprojekt gick väldigt bra jämfört med ett liknande rekryteringsprojekt på en annan brandstation. Det sista temat är ”Utnyttjande av rådande system” som behandlar hur avdelningschefen till exempel utnyttjade de rådande informella kommunikationskanalerna på brandstationen när han diskuterade med personalen. Det kan exempelvis röra sig om diskussioner i lunchrummet.

7.2.1 Positiva yngre brandmän och ny generation öppna brandmästare

På brandstationen fanns det numera kvinnliga ambulansförare och kvinnliga ledningsgruppsmedlemmar. Kvinnornas ingång till brandstationen kan ha påverkat de yngre brandmännen till en större del då de inkommit i organisationen senare. Bland de äldre brandmännen verkar det ha funnits mera konservativa värderingar då det handlar om att vänja sig vid förändringar. Bortsett från det fackliga ombudets protester, har det dock inte yttrat sig i några större konfrontationer. Detta skulle kunna bero på att klimatet på brandstationen varit mera inriktat på samarbete och att missnöje därmed visats genom slutna interna diskussioner bland brandmännen.

Avdelningschefen utnyttjade de olika värderingarna till stor grad i sitt arbete. De yngres mera positiva och öppna inställning var av stor betydelse både före och efter rekryteringarna. Före, då det handlade om att få med sig majoriteten av brandmännen, och efter, för att upprätthålla situationen samt stödja de nyrekryterade kvinnliga brandmännen.

Man kan även se en tydlig tendens till att avdelningschefen väldigt noga ”valt sina strider”. Han konfronterade inte blint det föregående fackliga ombudets motstånd utan fokuserade sig istället på att påverka det efterträdande fackliga ombudet. Han valde även att stötta de positiva yngre brandmännen och brandmästarna och därmed bortse från de negativa bland personalen. Därmed kunde de positiva brandmännen och brandmästarna också arbeta tillsammans med avdelningschefen då det handlade om att få med sig de mera osäkra bland personalen. Avdelningschefens förfarande kan dock ifrågasättas. Frågan är om det verkligen är en hållbar utveckling att de negativa brandmännen tystas ner. Uppkommer inte de undertryckta negativa inställningarna när exempelvis en annan konflikt uppkommer.

7.2.2 Stärkande av gruppkänsla

Bakka m.fl. menar att framgång är en av de starkaste krafterna för en bättre gruppsammanhållning. Det faktum att det gick relativt bra med rekryteringsprocessen på den egna brandstationen har enat brandmännen som grupp och verkat för att de försökt göra det bästa av situationen. Den lilla tendens till rivalitet som funnits till den Malmö brandstation kan ha gjort att man inte kunnat identifiera sig med den andra brandstations negativa reaktioner på sin rekryteringsprocess. Det som fungerat bra inom den egna brandstationens rekryteringar har därmed förstärkts.

7.2.3 Utnyttjande av rådande system

Lundin och Virdenius teorier om organisationskulturens betydelse för förändringsarbete är relevanta för situationen på brandstationen. Lundin och Virdenius talar om att hänsyn måste tas till den rådande företagskulturen och strukturer för hur saker fortlöper inom organisationen. Detta inkluderar, enligt mig, allt ifrån hur och var man talar med varandra till hur olika procedurer sker i normala fall på brandstationen. Avdelningschefen poängterade att det ej anordnats några föreläsningar eller dylikt då de skulle uppfattas som främmande och för formellt. Istället inriktade han sig på att föra debatten där personalen vanligtvis debatterar saker, som exempelvis fikarummet. Avdelningschefen tog stor hänsyn till den rådande

kulturen på brandstationen och dess rådande struktur för hur man kommunicerar där. Att anordna föreläsningar och jämställdhetsutbildningar hade brutit mot de existerande ramarna och uppfattats som främmande. Rekryteringsprocessen skulle då inte upplevas som ett naturligt händelseförlopp utan istället som en radikal omstrukturering.

Avdelningschefen nämnde även att rekryteringsmötet i sig varit en standardprocedur sedan innan. Detta blir på så sätt också ett tecken på att redan existerande system inom organisationen använts till att få igenom rekryteringsprojektet.

Ett viktigt inslag var förmodligen också att man kvarhöll diskussionen om hela projektet inom organisationen. Att avdelningschefen valde att hålla media utanför var därför av stor betydelse då man inte blandade in främmande parter i debatten. Utifall debatten skulle bli en företeelse för allmänheten att tycka till om, skulle detta per definition bli att gå utanför brandstationens egen kultur och kommunikationsmönster. Ramarna för hur saker fungerar i vanliga fall skulle därmed brytas.

Sammanfattningsvis kan man kunna säga att det inte till fullo går att förändra något inom ett företags redan existerande ramar. I en förändringsprocess kommer något alltid att uppfattas som nytt och främmande för personalen. Diskussionerna som fördes i fikarummen är ett bra exempel på detta. Avdelningschefens ståndpunkt i diskussionerna var en motpol till vad vissa personer inom personalen uppfattade som naturligt. Då ståndpunkten genomförs i ett naturligt forum för organisationen ökar förutsättningarna för att ståndpunkten ska upplevas som mindre främmande. Detta talar för att hänsyn alltid bör tas till hur en organisations kultur och ramar ser ut då förändringar ska genomföras.

Det bör tilläggas att hela denna kategori till stor del baserat sig på avdelningschefens svar. Anledningen till detta är att det har varit väldigt svårt att fråga de intervjuade brandmännen om procedurerna för hur avdelningschefen arbetat. Brandmännen har inte haft någon vetskap om avdelningschefens arbete med att påverka negativa brandmän. Avdelningschefens arbete har dock gått ut på att det hela ska synas så lite som möjligt. Brandmännens ovetskap om det hela talar för att avdelningschefen lyckats med sin diskreta påverkansprocess. Det kan också bero på att avdelningschefen upplever sin insats som större än vad den egentligen var.

7.3 Framförhållning

”Framförhållning” är indelad i ”Att börja i god tid” och ”Konsekvent direkt bemötande av konflikter”. ”Framförhållning” berör vikten av att räkna med att projekt och olika processer kan ta tid och att man därför börjar i god tid. Det är just detta det senare temat ”Att börja i god tid” handlar om. ”Konsekvent direkt bemötande av konflikter” ligger mera på en detaljnivå då detta tema handlar om hur avdelningschefen försökte att bemöta konflikter så fort de uppkom. Anledningen är för konflikterna inte skulle utveckla sig till något större.

7.3.1 Att börja i god tid

Andersen m.fl. talar om överoptimismen i projektarbete och att de person- och processorienterade delarna av ett projekt ofta undervärderas tidsmässigt. Avdelningschefen har haft en mycket god framförhållning i sitt tillvägagångssätt utifrån teoriernas ståndpunkt. Han har lagt stor vikt vid att det tar tid att ändra individens åsikter och inställningar och att detta är ett stort långsiktigt arbete.

Det var viktigt att diskussionerna bland brandmännen uppkom naturligt redan då kvinnor började söka anställningar. Om frågan istället uppkommit på avdelningschefens initiativ skulle situationen kommit att bli mera tillkonstlad. Förändringsarbetet skulle då ha uppfattats som mera påtagligt.

7.3.2 Konsekvent direkt bemötande av konflikter

I teoriavsnittet beskrevs olika stadier som en konflikt kan utvecklas till. På brandstationen kan man se att konflikten nått det andra stadiet då det finns underlag för en potentiell konflikt. Vissa i personalen på brandstationen hade starka meningsskiljaktigheter. Konflikten hade dock inte nått steg tre. Det rådde inte en öppen konflikt eftersom diskussionerna och åsiktsyttringarna hölls på en diskret och dämpad nivå.

Teorin tog även upp hur ansvariga inom organisationen måste vara uppmärksamma på tecken på konflikter och handla aktivt. Avdelningschefen inledde sitt bemötande av personalen så tidigt som möjligt genom att aktivt gå in i diskussioner med negativa i personalen. Det intressanta är dock att de båda manliga brandmännen inte noterat detta. Det skulle kunna bero på att det var ett alldeles för känsligt område för dem att tala om. Det kan också bero på att avdelningschefens arbete varit så effektivt och diskret att det inte märkts av i någon större bemärkelse bland de andra i personalen. De inblandades olika upplevelser av frågan kan dock ses som naturlig. Avdelningschefen upplever givetvis sina insatser som ett större inslag då han själv fått vara med i varje bemötande av negativa i personalen medan de andra kanske inte ens tänkt på det.

Det fackliga ombudet hade även svårt att tala om att det skulle finnas negativa åsiktsuttryckningar bland de anställda. Om detta beror på att han endast rört sig i kretsar där man istället varit positiv till rekryteringsprocessen är svårt att säga. Det verkade dock vara ett känsligt ämne för honom att tala om. Han nämnde dock att det pratats lite i omklädningsrummen, men att det var i liten utsträckning.

7.4 Stöd för de kvinnliga brandmännen

Nästa huvudkategori, ”Stöd för de kvinnliga brandmännen” behandlar temana ”Kvinnligt nätverk” och ”Andra nyrekryterade kolleger i samma situation”. Huvudkategorin ”Stöd för de kvinnliga brandmännen” handlar om hur man från brandstationen tillhandahållit verktyg för kvinnorna så att de känner att de får stöd. I ”Kvinnligt nätverk” presenteras vilken roll ett externt nätverk kan ha gällande trygghet och utbyte av erfarenheter. ”Andra nyrekryterade kolleger i samma situation” handlar dels om att de båda brandkvinnorna kunnat stödja varandra samtidigt som uppmärksamheten på dem minskade då sju andra manliga brandmän rekryterades samtidigt.

7.4.1 Kvinnligt nätverk

Ljung skriver att en individ kan få trygghet och mening genom nätverket. Den kvinnliga brandmannen verkade vara väldigt trygg i sig själv. Hon talade dock ändå om att det var tryggt att ha vetskapen om att det fanns ett nätverk och att möjligheten till hjälp fanns. Hon sa att det var en lättnad att få ha träffat och talat med andra kvinnor i samma sats.

Det som verkade ha haft mest betydelse för henne var att de var två kvinnliga brandmän som anställdes samtidigt. Detta lite mindre nätverk, på två personer, föreföll ha en större mening då det handlar om utbyte av kvinnornas upplevelser sinsemellan. Nätverket för kvinnliga brandmän var en större resurs då handlade om rättigheter och utbyte av erfarenheter. Kunskap

om graviditet och dylikt upplevdes som lättare att finna inom det större nätverket för kvinnliga brandmän. Kombinationen av de två olika typerna av nätverk verkar därmed ha hjälpt den kvinnliga brandmannen och fått henne att känna sig mindre utsatt.

Huruvida den kvinnliga brandmannens stöd från nätverk skulle underlätta till de övriga brandmännens acceptans och samtycke till rekryteringsprojektet är svårt att säga. Nätverket är bara till för de kvinnliga brandmännens eget välbefinnande. Jag skulle dock vilja hävda att nätverkets roll för de kvinnliga brandmännen skulle kunna ha haft betydelse för rekryteringsprojektets inverkan på personalen. Genom att stärka kvinnornas självkänsla kan de prestera bättre inom sitt arbete och bemöta sina medarbetare på ett mera självsäkert och övertygande sätt. Detta i sig kunde möjligen dämpa eventuellt konfliktunderlag som skulle kunna ha uppstått efter rekryteringen. Det är dock svårt att påvisa denna effekt. De andra faktorerna som nämns i denna uppsats till att förändringsarbetet lyckats är desto mer påtagliga.

7.4.2 Andra nyrekryterade kolleger i samma situation

Den kvinnliga brandmannen sa inte något om att hon upplevt något stöd från de andra rekryterade kollegerna. Det faktum att de var nio vikarier som rekryterats bör ha känts av på något sätt mellan de olika vikarierna. De är alla nyinkomna på ny arbetsplats vilket borde skapa en viss typ av gemenskap. Frågan är vilken effekt detta haft för kvinnorna och de andra manliga vikarierna. Margareta Ljungs resonemang om nätverk kan i sådana fall också appliceras inom detta tema. Nätverket är dock vagt och skulle kunna särskiljas genom pådrivningar från bestämmande parter. Detta tema är dock något överflödigt då det redan gjorts ansträngningar till att skapa stöd för de kvinnliga brandmännen genom det kvinnliga nätverket. Temat är dock värt att nämna då det kan ha haft en effekt. Det är också värt att nämna då det finns en stor potential till att utveckla denna typ av nätverk vidare.

7.5 Andra chefsorienterade strategier

”Andra chefsorienterade strategier” behandlar temana ”Positiva medintressenter”, ”Respekterad chef sedan innan” och ”Fokus på osäkra och positiva bland personalen”. Huvudkategorin ”Andra chefsorienterade strategier” handlar om övriga strategier som avdelningschefen på ett eller annat sätt handlat efter. ”Positiva medintressenter” berör hur avdelningschefen strategiskt försökt att få medhåll från andra betydande parter för att kunna driva igenom rekryteringsprojektet.

7.5.1 Positiva medintressenter

Avdelningschefen har på ett sätt agerat näst helt utifrån vad Cummings och Worleys teori då det handlar om att identifiera och utnyttja positiva medintressenter. Han har systematiskt kontaktat aktörer högt upp i fackets organisation för att sedan tala med representanter för regional och kommunal nivå. Det intressanta med tillvägagångssättet är att avdelningschefen låtit de olika nyckelaktörerna påverka varandra. De högre nivåerna inom facket påverkade de regionala. Detta påverkade i sin tur fackombudrepresentanterna bland brandmännen som i sin tur haft en stor inverkan över brandmännen.

En intressant aspekt som Cummings och Worleys teori tar upp är hur allianser skapas genom ett ömsesidigt utbyte av förmåner mellan parterna. Då avdelningschefen försökt att få med sig brandmästarna har det inte varit tal om att de skulle ges några fördelar. Avdelningschefens hållning har istället varit att brandmästarna varit tvungna att ”bekänna sig” till avdelningschefen. Därmed har ledaren åtagit sig en mera auktoritär hållning och frågan är om

detta tillvägagångssätt är optimalt. Brandkårens utryckningsverksamhet påminner om ett militäriskt handlingsätt vilket kräver lojalitet från de underordnade. Avdelningschefen verkar därmed istället ha fått med sig brandmästarna med utgångspunkt från den något auktoritära organisationskulturen. Processen med att få med sig facket skiljer sig också något från Cummings & Worleys teori. Genom att avdelningschefen fick med sig de övre nivåerna i fackets organisation, var de parter som verkade på de lägre nivåerna låsta att handla utifrån vad avdelningschefen ville.

Inom detta tema skulle jag också vilja beröra att en positiv medintressent inom sammanhanget också var den kvinnliga brandmannen som anställdes. Hennes möjlighet till att påverka rekryteringsprojektet var egentligen störst av alla. Skulle hon inte ha visat sig stark hade förändringsarbetet säkerligen inte gått lika bra. Kritikerna bland brandmännen skulle då kunna få desto mer utrymme att döma ut rekryteringsprojektet som misslyckat. Det låg därför i avdelningschefens intresse att välja en medintressent, kvinnan, som visade stor handlingskraft och gott självförtroende.

7.5.2 Respekterad chef sedan innan

Ingen av intervjupersonerna uttalade sig direkt om hur de uppfattade avdelningschefen men de verkade alla se upp till honom. Min empiri för detta tema är väldigt kort och vag. Det kan därmed bli svårt att dra några slutsatser om materialet utifrån teorin. Jag anser dock att temat är så pass viktigt för förändringsarbetet på brandstationen att det bör nämnas. I ett förändringsarbete som detta bör en ledare ha *referent power* för att kunna pådriva förändringarna på brandstationen. Det kräver en betydande del lojalitet till ledaren från personalen för att förändringen ska komma till stånd. Detta i sig är baserat på att personalen kan identifiera sig med ledaren. Intervjupersonerna nämnde hur avdelningschefen själv hade erfarenhet av att vara brandman. Detta har säkerligen varit en betydande faktor för att avdelningschefen skulle få förtroende från brandmännen.

7.5.3 Fokus på osäkra och positiva bland personalen

Referent power handlar delvis om att en ledare försvarar och backar upp individer när detta behövs. Avdelningschefen var medveten om att han var tvungen att stötta de positiva brandmännen. Han förklarade ingående om hur han delade in brandmännen som 20 procent negativa, 20 procent positiva och 60 procent osäkra. Förutom att försöka att omvända de osäkra, handlade mycket av förändringsarbetet om att stödja de positiva. Yukl beskriver hur en ledare med referent power försvarar och backar upp en individ vid behov. Teorin kan dock inte appliceras fullt ut på avdelningschefen. Avdelningschefens syfte med att stödja de positiva brandmännen var primärt för att de var verktyg inom hans förändringsarbete. Skälet till att Avdelningschefen gjorde detta var säkerligen också för att stödja brandmännen för deras egen skull.

8 Diskussion

I detta avsnitt ämnar jag att särskilt belysa aspekter som inte fått tillräckligt utrymme i uppsatsen. Jag kommer att börja med en metoddiskussion för att sedan komma in på vilka lärdomar som framkommit av rekryteringsprojektet.

8.1 Metod diskussion

8.1.1 Alternativa tillvägagångssätt

Man skulle kunna ifrågasätta om resultatet i denna studie förändrats med ett annat tillvägagångssätt. Det skulle vara intressant att genom en enkätundersökning kunna fånga in så många respondenter som möjligt. Det finns säkert väldigt många olika perspektiv på hur brandmännen såg på rekryteringarna. Nackdelen är att det inte skulle finnas möjlighet till att ställa följdfrågor. En större enkätundersökning hade också gjort ett större avtryck inom organisationen. Brandmännen skulle börja tala om undersökningen sinsemellan och därmed indirekt kanske påverka varandra. Eftersom ämnet är något känsligt för intervjupersonerna bör det finnas utrymme att kunna presentera syftet med undersökningen direkt till intervjupersonerna utan att det skulle bli missförstånd. En mera kvantitativ undersökning skulle bli mera omfattande. Man skulle dock kunna kombinera enkäter med intervjuer för att få en tydligare bredd i hur brandmännen såg på rekryteringarna.

8.1.2 Andra val av intervjupersoner

Man skulle kunna ifrågasätta om intervjupersonernas bakgrunder var en för heterogen skara. Det kanske hade varit bättre att enbart fokusera på vad en mindre grupp hade för synsätt. Det skulle kunna röra sig om vad de nyrekryterade kvinnorna hade för perspektiv eller hur de brandmän som var negativa till rekryteringsprocessen upplevde situationen. Inriktningarna skulle ha varit intressanta, men utifrån storleken på rekryteringsprojektet innefattade detta betydligt fler personer än bara de kvinnliga brandmännen och negativa brandmännen. Med tanke på den bredd rekryteringsprojektet hade, uppfattar jag det som att intervjupersonerna utifrån sina olika bakgrunder kunde berätta om projektets olika moment. Det hela är givetvis en fråga om övervägning och tolkning.

8.2 Lärdomar av rekryteringsprojektet

8.2.1 Viktiga element i förändringsarbetet

Rekryteringsprojektet av kvinnliga brandmän sågs som lyckat av intervjupersonerna, speciellt i jämförelse med Malmö brandkårs projekt ”kvinnlig brandman”. Många av de faktorer som nämnts i analysavsnittet för att rekryteringsprojektet skulle lyckas är viktiga att ta hänsyn till då rekryteringar av detta slag görs. Många av faktorerna är kontextbundna och kanske inte skulle fungera då andra liknande rekryteringsprojekt genomförs. Fyra generella faktorer ser jag dock som är speciellt viktiga för rekryteringsprojekt av underrepresenterade grupper. Den första faktorn handlar om att hänsyn alltid bör tas till den rådande organisationskulturen. Det finns alltid en unik organisationskultur vilken bör studeras närmare. Man bör inte bortse från de rådande strukturer som bestämmer hur saker går till på en arbetsplats. Frågor som man bör ställa sig är: Vilket utrymme för förändringar finns det inom kulturen? Vilka möjligheter och begränsningar finns där? Den andra viktiga faktorn är tidsmässig framförhållning. Det tar tid att förändra en organisation. Organisationen får inte uppleva att denna förändring är påtvingad utan förändringen måste ges tid. Den tredje faktorn är att det krävs en stark initiativtagare. För att kunna få till stånd en förändringsprocess måste hon eller han kunna se möjligheterna till förändring i sin egen roll som ledare. Den fjärde faktorn som är viktig vid rekryteringsprojekt av detta slag är att de som rekryteras bör vara starka nog att klara av uppmärksamheten och pressen från förväntningar och negativa attityder inom organisationen.

Jag anser att innehållet i flera av analysavsnittets teman även är viktiga i ett vidare användningsområde. Många element i avdelningschefens arbete skulle vara värdefulla att se

över vid andra typer av förändringsarbeten som berör organisationskultur. Innehållet i ”Att inte kalla det för projekt” är speciellt användbart och kan kombineras med ”Utnyttjande av rådande system”. Båda temana tar stor hänsyn till att förändringar måste ske med utgångspunkt för hur organisationskulturen ser ut. Det handlar om att förändra utan att organisationsmedlemmarna upplever det som en alltför stor förändring. Element i huvudkategorin ”Framförhållning” är mycket användbara både då det handlar om att börja i tid med förändringsarbete och att omgående bemöta uppkommande konflikter. Huvudkategorin ”Andra chefsorienterade strategier” innehållande ”Positiva medintressenter”, ”Respekterad chef sedan innan”, ”Fokus på osäkra och positiva bland personalen” är också värda att titta närmre på. Att analysera vilka intressenter som finns att bilda allianser med i förändringsarbetet kan vara avgörande för ett projekt. Ett förändringsarbets chanser till att lyckas är också beroende av en ledning eller ledare som är respekterad av organisationsmedlemmarna sedan innan. Temat ”Fokus på osäkra och positiva bland personalen” kan vara riskabelt att fullfölja men det är definitivt ett intressant förhållningssätt då en ledare ska försöka att påverka de anställda. Risken för att negativa röster ligger latent kvar inom organisationen efteråt är dock stor.

8.2.2. Ledarskapet

Man kan fråga sig om avdelningschefens ledarskap var det bästa för denna typ av förändringsarbete. Även om det var flera personer som var inblandade i exempelvis konstruktionen av den nya rekryteringsprocessen stod han för en stor del av arbetet med att få igenom rekryteringsprojektet. Man skulle kunna säga att han representerade ett mera auktoritärt ledarskap då han själv lade upp planer för hur man skulle kunna få igenom förändringsarbetet. Den personalansvarige fanns dock med vid konsultation. Denna typ av ledarskap verkar vara lämpligt för den kontext som funnits på brandstationen. Om liknande projekt genomförs i andra organisationer bör ledarskapet situationsanpassas efter den rådande organisationskulturen. Avdelningschefens agerande är ett utmärkt exempel på det som Yukls ledarskapsteorier tar upp. Han såg möjligheter inom sin arbetsposition och kunde hitta nya vägar för att lösa problem. Det sättet som han lyckades att få med sig viktiga intressenter visar på en stor eftertänksamhet och förmåga till att utvidga chefspositionens handlingsutrymme.

Rekryteringsprojektet av de kvinnliga brandmännen sågs som lyckad och detta kan tolkas som att man tagit ett steg närmre jämställdheten. Frågan är dock om organisationskulturen verkligen har förändrats. Har man i så fall lyckats förändra organisationskulturen eller har de rekryterade kvinnorna istället fått anpassat sig efter denna? Att organisationen tagit till sig de kvinnliga brandmännen utan att stötta bort dem talar för att en basal förändring har gjorts. Ett förslag på fortsatta studier inom ämnet är att göra en observation på brandstationen för att se om förändringen bestått, att studera jargongen och observera till vilken grad de kvinnliga brandmännen anpassar sig till denna.

Man har lyckats att rekrytera två kvinnliga brandmän. Betyder det att möjligheten till rekryteringar av fler kvinnliga brandmän skapats eller har representationen av kvinnor bland brandmännen mättats? Skulle organisationen klara av ett nytt rekryteringsprojekt av kvinnor? Eller skulle de negativa åsikter som undertryckts uppkomma igen? Skulle avdelningschefens ledarstil fungera vid ett nytt rekryteringsprojekt? Huruvida de brandmän som var negativa till projektet har ”tystnat” med tiden och huruvida de hanterat sina skilda åsikter.

De äldre brandmännen uppfattades som mera konservativa, inte bara mot kvinnorna utan även mot alla de nya vikarierna. Vad är det som gör dem konservativa? Handlar det om en rädsla att inte vilja bli utkonkurrerade av de yngre brandmännen? Brandmannayrket går delvis ut på

man som brandman måste vara fysiskt stark. Att hålla sig fysiskt stark blir svårare desto äldre man blir. Skulle detta betyda att de yngre brandmännen som uppfattades som mera öppna också kommer att bli att mera konservativa med åldern?

Många frågor förblir obesvarade. Viktigt är dock att poängtera att en lyckad rekrytering av kvinnor till ett mansdominerat yrke har skett och att man kan lyfta fram dessa lärdomar för framtida bruk.

Referenser

Litteratur

Andersen, Erling & Grude, Kristoffer & Haug, Tor (1994) *Målinriktad projektstyrning* Studentlitteratur: Lund

Angelöw, Bosse (1991) *Det goda förändringsarbetet* Studentlitteratur: Lund

Bakka, Jörgen, Fivelsdal, Eqil, Lindkvist, Lars (2001) ”*Organisationsteori: struktur, kultur, processer*” Liber ekonomi: Malmö

Bang, Henning (1999) *Organisationskultur* Studentlitteratur: Lund

Bryman, Alan (2002) *Samhällsvetenskapliga metoder* Liber ekonomi: Malmö

Cummings & Worley (2001) *Organisation Development and Change* Southwestern College Publ: Cincinnati

Kahlke, Edith, Schmidt, Victor (2002) *Arbetsanalys och personbedömning: att öka träffsäkerheten vid urval och rekrytering*. Studentlitteratur: Lund

Kvale, Steinar (1997) *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Studentlitteratur: Lund 118-119

Ljung, Margareta (1995) ”*Lyft jorden mot himlen*” Carlssons bokförlag Stockholm s. 108-109

Trost, Jan (1993) *Den kvalitativa forskningsintervjun* Studentlitteratur: Lund

Yukl, Gary (2001) *Leadership in Organizations* Prentice Hall s. 42

Internetkällor

Glans, Hanna & Rottner, Bettina (2005) *Är vi jämställda nu?*
<http://theses.lub.lu.se/archive/2005/09/08/1126170773-4371-508/GNV103104GlansRother.pdf> 2007-10-24

JämO (2007) <http://www.jamombud.se/omjamstalldhet/statistik.asp> 2007-10-24

JämO (2006) <http://www.jamombud.se/lagarna/jamstalldhet/lagenitext.asp> 2007-10-24

(2005) *Kvotering av kvinnliga brandmän och kvinnliga officerare*
<http://debatt.passagen.se/show.fcgi?category=3500000000000014&conference=1050000000000296&posting=19500000002733261> 2007-10-24

ETU <http://www.etu.org.za/toolbox/docs/building/conflict.html> 2007-05-27

Bilagor

Information om intervjuerna med de olika intervjupersonerna

Intervjun med avdelningschefen

Intervjun gjordes på dennes kontor. Miljön var väldigt stillsam utan några störande element som telefonsignaler eller förbipasserande. Anmärkningsvärt var dock att dörren till kontoret var öppen under hela intervjun vilket gjorde samtalet åhörbart i korridoren utanför. Detta skulle ha kunnat påverka intervjusituationen genom att IP svarar i linje med vad som passar potentiella förbipasserande i korridoren. IP verkade dock oberörd och det föreföll som om han talade fritt om ämnet. Faktum att han ej längre arbetade på brandstationen kan också ha gjort att han på ett mer öppet sätt kunnat tala om ämnet utan att det skulle bli för känsligt.

Intervjun med det fackliga ombudet

Intervjun gjordes under arbetstid på brandstationen då brandmannen hade sitt skift. Denna gjordes i ett avskilt sammanträdesrum. Eftersom det inte kom in några larm under intervjun och brandmannen hade tid över så kunde jag ställa mera ingående frågor. Jag kände även att det fanns tid till att lyssna och fråga om sådant som inte hade direkt anknytning till mitt syfte. Detta för att försöka skapa en förförståelse för yrket i sig och av rent intresse, då chansen för att ställa frågor nu kunde tas. Faktorer som möjligen kan ha påverkat intervjun var att det i dörren till rummet fanns ett litet fönster in samt att man från samma byggnad hade insyn in till sammanträdesrummet. Detta uppfattade jag inte som betydande faktorer men det skulle kunna ha påverkat intervjupersonen omedvetet till att svara mera enligt ”branmannakollektivets” åsikter. Resonemanget är dock något långsökt. Att jag spelade in intervjun med diktafon verkade inte heller störa. Han hade dock lite svårt att tala öppet om vissa frågor men det berodde förmodligen på andra faktorer som att avdelningschefen i så fall senare skulle ha tillgång till uppsatsmaterialet. Brandmannen upplevde det också som besvärligt att svara på vissa frågor då det var svårt att komma ihåg saker som inträffat för flera år sedan. Möjligtvis kan rollen som fackligt ombud ha inverkat på att han svarat mera försiktigt då han på ett sätt representerar alla brandmännen.

Intervjun med den kvinnliga brandmannen

Denna gjordes i samma sammanträdesrum som det fackliga ombudet. Det fanns en tidsbegränsning på ungefär en halvtimme då hon senare skulle iväg på ett jobborienterat ärende. Det fanns ändå tid till att få med alla frågor och svar då hon var väldigt öppen och direkt i sina svar. Liksom brandmannen hade hon också problem med att komma ihåg vissa saker då det hade hänt för flera år sedan.

Intervjun med den personalansvarige

Eftersom denne inte jobbade kvar på brandstationen fick intervjun göras i ett kontor på hennes nuvarande arbetsplats. Dörren var stängd så det fanns varken möjlighet för insyn eller att någon utifrån kunde höra vad vi talade om. Å andra sidan så har inte det samma betydelse som i föregående intervjuer där arbetskamrater från brandstationen skulle kunna ha hört vad IP sade. Den personalansvarige var relativt öppen när hon svarade och kom ihåg mycket av vad som hänt. Att hon inte arbetade längre på brandstationen hade troligtvis en liten betydelse. Detta talar då för att de intervjupersoner som fortfarande arbetar på brandstationen kan ha påverkats på motsatt sätt. Jag märkte dock inte av någon tydlig effekt utav detta.

Intervjun med brandman 2

Denna gjordes i ett sammanträdesrum på brandstationen. Det fanns stora fönster ut mot korridoren så förbipasserande kunde se rakt in. Under intervjun så gick ett fåtal förbi samt en mindre grupp barn som var på studiebesök. Dörren var dock stängd så ingen kunde höra vad som sades. Brandmannen var dock väldigt öppen och pratsam. Han svarade öppet på alla frågorna och hade mycket åsikter om ämnet. Möjligtvis kan betydelsen av att han inte har samma ansvar som exempelvis avdelningschefen gjort att han känt sig mera fri att vara öppen i sina svar. Han hade dock liksom föregående intervjupersoner lite svårt att komma ihåg vissa saker.

Intervjuguider

(frågorna har fungerat som minnesstöd och har inte lästs upp ordagrant under intervjuerna)

Intervjuguide – Avdelningschefen

Vems var förslaget? Vilka drev fram förslaget?

Årliga träffar med brandförsvaret – fanns det någon specifik projektplan?

Drevs projektet tillsammans med Malmö då man ”tog deras” brandtjejer”?

Fick kvinnorna fast anställning?

Jobbar de kvar idag?

När introducerades projektet?

Hur introducerades projektet för de anställda (via mellanchefer, anslagstavla, stormöte, smågruppsmöten, representantmöten?)

Vilken form utav feedback uppkom?

Var det skilda uppfattningar som uppstod?

Hur såg den ut i jämförelse med Malmö?

Besvarads feedbacken på något sätt?

Placerade ni kvinnorna strategiskt i början? (T.ex. att placera dem bland brandmän som var positiva till projektet)

Fanns det något utöver detta som gjordes för att de skulle integreras? (ex: gruppevenemang utanför arbetet)

Liknar projektet hur ni annars genomför lite ”känsliga” projekt? Hur då?

Intervjuguide – Det fackliga ombudet

Projektet började redan 95-96, vilken position hade du under projektets gång?

Hur kom du i kontakt med projektet från början?

Hur lades det fram, vilken möjlighet hade du till att påverka projektet?

Vilken roll kom du sedan att ha som – fackrepresentant? – brandman? Stor skillnad?

Brandman-rollen

Vilken var din inställning till projektet? Vad hade dina kolleger för uppfattning?

Blev det mycket diskussioner i ditt arbetslag? Hur gjorde ni då? (speciell taktik?)

Pratade ni med om hur man taktiskt skulle kunna gå tillväga?

Vet du om det var någon skillnad till hur det fungerade i andra arbetslag/skift?

Vilken typ av kontakt hade du med under projektets gång? (hade ni möten om hur det hade gått med projektet?)

Hur utvecklades attityden bland brandmännen från att projektet startade till idag?

Hur var attityden till att ta in kvinnliga brandmän när kvinnorna anställdes? Gjordes det något särskilt i början då de började arbeta?

Har det skett någon förändring kring attityden sedan ... slutade?

Fackombuds-rollen

Hur såg din kontakt ut med facket?

Hur såg diskussionerna ut där? Var du med på rekryteringsmötet där man bestämde hur man skulle jobba?

Intervjuguide – Den kvinnliga brandmannen

När började du som vikarie?

När blev du fast anställd?

Vilka har varit ansvariga för att rekryteringarna?

Hur såg din kontakt ut med dessa i början?

Hur var reaktionerna från brandmännen när du kom? Var det olika reaktioner? Har de utvecklats?

Hur upplevde du att det även kom in en annan tjej?

Blev ni placerade i olika skift?

Har ni upplevt situationen olika, om att vara brandman?

Hur upplevde du förutsättningarna för att du skulle kunna göra ett bra jobb?

Vilken roll har brandmästarna haft när du arbetat i början?

Har du hört något om ... arbete med att förbereda brandmännen innan du började arbeta?

Har du hört något om att det ”snackats” bland brandmännen innan man tog in dig och den andra tjejen? Hur såg den argumentationen ut?

Vad tror du har gjort att projektet har lyckats? (jämfört med Malmö?)

Har problemen som man har haft i Malmö påverkat hur det har fungerat här?

Intervjuguide – Brandman 2

Vilka var de drivande personerna till rekryteringarna?

Jobbade du i samma skift som då också?

Hur fick du först reda på det rekryteringsprojektet?

Vilken var din första spontana reaktion?

Hur upplevde du rekryterings-processen till projektet? Hade alla dina kolleger samma uppfattning?

Blev det mycket diskussioner med ditt arbetslag? Hur gjorde du då?

Vet du om det var någon skillnad till hur det fungerade i andra arbetslag/skift?

Hur utvecklades attityden bland brandmän från att projektet startade till idag?

Jobbade du i samma skift/lag som någon utav tjejerna?

Jag har hört att något skift haft torsdagsmöten, har ni haft det? Talade man något om rekryteringarna?

Då man utformade hur rekryteringarna skulle gå till 2002 så fanns 2 representanter med i mötet. Vad var din åsikt om det systemet att utorma de kommande rekryteringarna?

Vad tror du har gjort att projektet har lyckats? (jämfört med Malmö?)

Har problemen som man har haft i Malmö hjälpt eller försämrat hur det har fungerat här?

Intervjuguide – Den personalansvarige

Vems var förslaget? Vilka drev fram förslaget?

Hur planerade ni introduktionen av projektet för de anställda? Bakgrundstankar?

Vilken form utav feedback uppkom utifrån introduktionen av rekryteringarna? Var det skilda uppfattningar som uppstod?

Hur besvarade ni feedbacken?

Hur har den hätska debatten sett ut, var har den tagits plats?

Vilka personer såg du som nyckelpersoner inom organisationen då det kom till att stödja projektet?

Att det fanns yngre mer öppna brandmän, var det en förutsättning för att projektet skulle lyckas

När började man känna av att fika-diskussionerna kom igång? Hur långt innan vikariatet?

Kommunikationen med de anställda var informell men den mellan dig och brandmästarna måste varit ganska formell för att skapa en bra bas för att senare kunna ha en bra formell kontakt nedåt med de anställda

Hur visste man när man kunde anställa kvinnorna?

Projektets utgång (hur arbetet med ”kvinnorna” gick) (när startade det?)

Placerade ni kvinnorna strategiskt i början? (T.ex. att placera dem bland brandmän som var positiva till projektet)

Fanns det en tanke från början att ta det hela steg för steg med att starta med ett vikariat?

Fanns det en tanke med att skapa en fast anställning efter vikariatet – eller var det bara en tillfällighet?

Var det din idé att tjejerna skulle vara i samma lag ett halvår?, fanns det en tanke med att de inte var i samma lag från början? Var kom den idén från?

Hur medvetet var det att ta in 7 killar tillsammans med tjejerna?

Liknar projektet hur ni annars genomför lite ”känsliga projekt”? Hur då?