

MASTEROPPGAVE

Emnekode: BE326E

Navn på kandidat: Maria Nygren

Hur kan medverkan för de anställda förbättras?
Ett medarbetarperspektiv från ett svenskt flygbolag.

Dato: 2017-05-19

Totalt antall sider: 64

Abstract

The aim of this master thesis was to investigate participation, from the perspective of the employees. What does participation and involvement look like and how it can be improved.

The findings are somewhat surprising. As expected the employees would like a higher degree of involvement meaning they want more information to feel like part of the organisation, however contrary to popular belief they do not want decision power in strategic decisions that implicate their working environment. The employees seek more direct and informal participation together with the indirect involvement through their union that they already have.

The conclusion of this study indicates that a low degree of involvement results in less satisfied employees that feel like not part of the whole organisation, but rather like a side organization. Even if the employees want more direct and informal participation, the organisation need both direct and indirect participation to work effectively, and both formal and informal participation to have satisfied employees and stop rumours from spreading. A higher degree of involvement can be beneficial to both employer and employees.

Förord

Denna masteruppsats är avslutningen på ett 3 år långt studieprogram vid Nord universitet. Jag har studerat till Master i Business Administration i Luftfartsledning med föreläsningar i Bodö.

Arbetet med uppsatsen har pågått från augusti 2016 till maj 2017. Det har tidvis varit mycket krävande och samtidigt en mycket intressant resa. På vägen har jag lärt mig mycket nytt och läst mycket ny litteratur och många tidigare masteruppsatser.

Jag vill tacka företaget som låtit mig genomföra min forskning där. Jag vill också tacka alla informanter som tog sig tid att delta i min fokusgrupp. De var alla mycket positivt inställda och tillmötesgående. Utan de hade jag inte haft möjlighet att genomföra uppgiften.

Jag vill tacka Maud, min moster, för kritiska synpunkter på det jag har skrivit. Utan henne hade uppgiften inte varit möjlig. Jag vill tacka Jenny, min blivande svägerska, för ovärderligt stöd i processen samt arbetet som ledde fram till min intervjuguide. Jag vill tacka Gun och Göran, mina föräldrar, för all tid de osjälvisk spenderat med mina barn så jag kunde få tid till att skriva och för hjälp med korrekturläsning. Jag vill tacka Pia och Bert, mina svärföräldrar, för nattlig barnvakt så att min ork funnits att skriva denna uppsats.

Ett stort tack till min vägledare Christel Elvestad för hennes alltid lika glada humör, god *tilbakemelding*, stöd i tider när jag själv tappat modet att fortsätta och för att hon stått ut med språkförbistringarna vi haft. Jag vill tacka för alla tips och goda inspel på vägen.

Tack också till min man och mina barn som har stått ut med mig under dessa 3 år trots att jag har spenderat nästan all min lediga tid med näsan i böckerna eller letandes efter material till min uppsats.

Mariehamn 2017-05-19

Maria Nygren

Sammanfattning

Syftet med den här masteruppsatsen var att undersöka om medverkan är viktigt för de anställda och hur den kan förbättras.

Masteruppsatsen problemställning är:

Vilken uppfattning har piloterna om sin möjlighet till medverkan på arbetsplatsen?

Mer specifikt fokuserar undersökningen på:

- **Hur ser medverkan ut idag och hur vill piloterna vara involverade i framtiden?**
- **Föredrar piloterna direkt eller indirekt medverkan och vill de ha formell eller informell medverkan?**
- **Vill piloterna medverka i beslut som rör organisationens strategi och beslut som rör deras arbetsvardag och i hur stor grad vill de medverka?**

Undersökningen visar att de anställda vill ha större grad av medverkan i form av mer information för att känna sig som en del av organisationen och samtidigt vill de inte ha veto i strategiska beslut som har inverkan på deras arbetsvardag. De anställda vill ha mera direkt och informell medverkan tillsammans med den indirekta medverkan de redan har genom fackföreningen.

Uppsatsen kommer fram till slutsatsen att en låg grad av medverkan för de anställda ger mindre nöjda medarbetare som känner sig utanför och inte delaktiga i organisationen.

Undersökningen visar att de anställda vill ha mer direkt och informell medverkan, samtidigt behöver organisationen även indirekt och formell medverkan för effektivitetens skull, för att ha nöjda medarbetare och stoppa ryktesspridning. En högre grad av medverkan kan ge fördelar för både arbetstagare och arbetsgivare.

Översikt över appendixkapitel

Bilaga 1	Ordlista med begrepp och förkortningar
Bilaga 2	Intervjuguide

Innehållsförteckning

Abstract.....	i
Förord.....	ii
Sammanfattning.....	iii
Översikt över appendixkapitel.....	iv
Innehållsförteckning.....	v
1.0 INLEDNING.....	1
1.1 Aktualisering.....	1
1.2 Flygbranschen.....	2
1.2 Val av problemställning.....	5
1.3 Uppsatsen struktur.....	7
2.0 TEORI.....	8
2.1 Medverkan-vad är det och varför ska medverkan finnas i organisationen?.....	8
2.2 Medverkans olika dimensioner.....	10
Form.....	10
Struktur.....	11
Typ av beslut.....	12
Grad.....	13
2.3 Hinder för effektiv medverkan.....	14
2.4 Medverkans betydelse för arbetstrivsel.....	15
2.5 Sammanfattning.....	15
3.0 METOD.....	17
3.1 Forskningsdesign.....	17
3.2 Datainsamlingsmetod/tillvägagångssätt.....	18
3.2.1 Förberedelser och intervjuguide.....	19
3.2.2 Urval.....	20
3.2.3 Rekrytering.....	22
3.2.4 Dokumentering.....	23
3.2.5 Genomförande av fokusgrupp.....	23
3.3 Analysering av data.....	24
3.4 Etik.....	26
3.4.1 Reliabilitet.....	27
3.4.2 Validitet.....	27
3.5 Forskningsdesignens begränsningar.....	28
4.0 MEDVERKAN UR DE ANSTÄLLDAS PERSPEKTIV.....	29
4.1 Medverkan i Flygbolaget.....	29
4.2 Försvårande av medverkan i flygbranschen.....	31
4.3 Medverkan idag.....	31
Piloterna saknar direkt kontakt i form av exempelvis möten.....	31
Formell medverkan undviks till fördel för informell kontakt med ansvariga.....	32
Piloterna försöker medverka i strategiska beslut.....	34
Utanförskap på grund av låg grad av medverkan.....	34
4.2 Medverkan i framtiden.....	35

Facket försvagas till fördel för mera direkt medverkan.....	35
Den formella medverkan haltar när de anställda väljer informell medverkan istället.....	37
De anställda försöker medverka i strategiska beslut men vill inte ha veto.....	37
Hellre negativ information än ingen information alls.....	40
5.0 ANALYS	42
5.1 Föredrar de anställda direkt eller indirekt form för medverkan?.....	42
5.2 Vill de anställda ha mera formell eller informell medverkan?	43
5.3 Vill de anställda medverka i strategiska eller arbetsrelaterade beslutsprocesser?	44
5.4 Vill de anställda medverka i större grad än nu?.....	46
5.5 Sammanfattning.....	46
6.0 SLUTSATSER OCH REKOMMENDATIONER	48
Vidare forskning	48

”Den grundläggande ledtråden bör vara att det som är bra för individen också är bra för organisationen, och omvänt.” (Kaufmann & Kaufmann, 2010)

1.0 INLEDNING

I detta kapitel presenterar jag grunden för arbetet. Jag tittar på bakgrunden och valet av problemställning. Vidare visas uppsatsens avgränsning och fortsatta struktur.

1.1 Aktualisering

Med ökad internationalisering och globalisering ökar trycket på de anställda. Detsamma händer i flygbranschen, där senare års avregleringar sätter större press på lönsamhet, vilket bland annat ger sig uttryck i lägre löner, flera arbetsdagar per månad och sämre förmåner än tidigare.

I *medbestemmelsesbarometeret* för år 2016 fann man att uppfattningen bland anställda om deras möjlighet till att vara med och bestämma på arbetsplatsen har sjunkit. Andelen anställda som anser sig ha stort inflytande på sin egen arbetssituation har sjunkit med 12 procentenheter från 2009 till 2016. För ledare som har personalansvar är siffran 14 enheter lägre 2016 än den var 2009. Ledarna anser sig också ha mycket mindre inflytande på arbetsorganisering, medan de anställdas uppfattning är mer eller mindre oförändrad sedan 2009. Även skyddsombud och valda fackliga representanter anser sig ha mindre inflytande på styrande och organisering nu år 2016 än år 2009. Allt detta beror enligt case-studier på att skyddsombuden har mindre att säga till om när det gäller arbetsmiljön och ledare med personalansvar har förlorat sitt inflytande i besluts- och verkställande frågor. Att vara skyddsombud är inte längre lika attraktivt och vissa små arbetsplatser har inte ens något skyddsombud (Sandberg, Schmidt, Sjöström, & Österman, 2016). De företagsdemokratiska arrangemangen (fackförening, bedriftsutvalg, verneombud mm) försvagas både nationellt och lokalt (Sandberg et al., 2016) till fördel för en mera individuell relation mellan arbetare och ledare. Det försvagade facket och ändrade arbetsförhållanden gör att unga människor inte hittar något motiv till att ansluta sig till facket (Sandberg et al., 2016). Valda representanter rapporterar att de har fått mindre kontakt och färre direkta relationer med toppledningen. (Falkum, Holm Ingelsrud, & Nordrik, 2016)

Anställda och fack måste få stärkt medbestämmanderätt om företagets organisering och planering om arbetslivet ska bli hållbart och sjukskrivningarna minska. Gärna genom en öppen process där chefer, anställda och skyddsombud deltar och de olika intressena vägs mot varandra. (Sandberg et al., 2016)

Van Der Westhuizen, Pacheco, and Webber (2012) skriver att en av huvuduppgifterna för dagens organisationer är att behålla sin kompetenta och kvalificerade arbetskraft och det finns

studier som säger att arbetstrivsel är förbundet med mindre frånvaro och lägre personalomsättning, vilket bidrar till att företaget presterar bättre (Guthrie, 2001; Kaufmann & Kaufmann, 2010). Därför har organisationer mer att vinna på om personalen är nöjd och trivs än tvärtom. Trivsel på arbetsplatsen har fått stor betydelse för forskning inom organisationsteori och har bland annat resulterat i omfattande arbete med Human resource management.

Konceptet med att de anställda ska få vara med och bestämma om saker som rör deras arbetsvardag har varit fokus för forskning under många år och mycket har skrivits om ämnet Participation in Decision Making (PDM). Forskare anser att involvering på detta sätt har en motiverande effekt som ger mer nöjda medarbetare (Cotton, Vollrath, Froggatt, Lengnick-Hall, & Jennings, 1988; Guthrie, 2001; Jonsson, 2004; Latham, Winters, & Locke, 1994; Van Der Westhuizen et al., 2012). I Norden finns lagstiftning, den norska *samarbeidsmodellen* (Falkum et al., 2016) och den svenska *Medbestämmandelagen* (Lag (1976:580) om medbestämmande i arbetslivet, 1976), som ger medarbetarna rätt till medbestämmande i beslut som rör deras arbetsvardag, arbetsvillkor och driften av organisationen.

På Flygbolaget har jag märkt att piloterna uttrycker ett missnöje över vissa situationer i deras arbetsvardag. Ett missnöje som tar sig uttryck genom att personalen klagar sinsemellan, känner sig förbisedda och tycker att deras operationella kunskaper inte tas i beaktande av ledningen. Vissa individer är mera påverkade än andra och känner så stort obehag att de vill sjukskriva sig eller byta jobb. De trivs helt enkelt inte på jobbet, för att det existerar saker de är missnöjda med. Misstrivsel antas med stöd i teori att kunna minskas med hjälp av medverkan (Miller & Monge, 1986; Van Der Westhuizen et al., 2012).

Det verkar som att de flesta situationerna är större händelser som ledningen tagit beslut om mer eller mindre utan någon medverkan från de anställda. Min nyfikenhet väcktes; vad beror missnöjet på? Kan arbetstrivseln ökas om de anställda får vara delaktiga? Eller om de anställda blir mer involverade?

1.2 Flygbranschen

Flyget är ensamt om att vara ett globalt transportsystem och är viktigt både för affärsutvecklingen och turism. Det har en betydande roll i samhället, genom att tjäna både turism och handel och därmed bidra till ekonomisk växt, samt öka människors livskvalitet genom större möjlighet för nöje och kulturella upplevelser, ökat semesterutbud och ett

prisvärt sätt att besöka avlägsna släktingar och vänner. (Abdelghany & Abdelghany, 2010).

I den tekniska svallvågen efter andra världskriget blomnade flygbranschen upp. Under 50-talet fördubblades antalet passagerare på den amerikanska marknaden genom utvecklandet av jet-flygplan för passagerartrafik. (*Historical Dictionary of the 1950's*, 2000). Sedan dess har utvecklingen fortsatt i rasande fart bland annat för att medelinkomsterna har ökat och människor därmed har större möjlighet att resa. Avregleringar av flygmarknaden tillsammans med överenskommelser länder emellan (bilateral och open-sky agreements (se bilaga 1)) har gjort det enklare och billigare att flyga. I Sverige innebar avregleringen att flygbolagen fritt fick sätta sina priser och att marknaden öppnades upp för nya aktörer (Bergman, 1996). Detta skapade större konkurrens som satte press på flygbolagen att bli effektivare, vilket i sin tur har gett lägre priser på flygbiljetter (Breimark & Ahlström, 2005).

Avregleringar har skapat möjligheter för nya flygbolag att komma in på marknaden (Bergman, 1996; Lagerberg & Jonsson, 2006). Avregleringarna fick samma effekt som den tekniska utvecklingen, eftersom det som en gång var omöjligt nu blev möjligt och det gav plats åt nya innovationer-lågprisbolagen (Lagerberg & Jonsson, 2006). Många stora, nationella flygbolag med lång historia har stora svårigheter att klara av konkurrensen från dessa yngre uppstickare (Breimark & Ahlström, 2005). Det har naturligtvis medfört ett behov för omstruktureringar för att öka effektiviseringen, minska kostnaderna och öka intäkterna.

Man ska också komma ihåg att regionalflyget (se bilaga 1) i Sverige idag inte bara konkurrerar med andra flygbolag, utan också med tåg, snabbtåg, buss och personbil (Lagerberg & Jonsson, 2006). 2014 hade bilen 70%, tåget 16%, flyget 8% och buss 6% av interregionala resor över 10 mil i Sverige (Stridberg & Brandström, 2016). Även IT-lösningar blir konkurrenter till flyget i och med att människor inte behöver resa för att kommunicera. Videokonferens, mailkonversationer och Skype är några exempel som illustrerar att affärsvärlden har mindre behov för att resa och flygbolagen måste anpassa sig till det (Lagerberg & Jonsson, 2006).

För regionala resenärer (från de minsta kommunala flygplatserna) har avregleringen snarare inneburit kraftiga prishöjningar eftersom de stora flygbolagen inte längre subventionerar dessa linjer. Långa resor har fallit i pris relativt korta resor. (Bergman, 1996).

Flygbolagens ledning måste fungera ihop med bland annat flygplatser, myndigheter, allianser (se bilaga 1), kunder, konkurrenter, fack och leverantörer. Beslutsprocessen försvåras och blir mer komplicerad eftersom den påverkas av alla dessa intressenter. Man måste ta

hänsyn till bestämmelser och föreskrifter från det egna landet och alla länder man flyger över, till och från (Abdelghany & Abdelghany, 2010). Myndigheter sätter upp bestämmelser om hur man ska bedriva flygverksamhet. På flygplatserna finns många företag som flygbolag måste samarbeta med för att kunna producera en flygstol, exempelvis ground handling (se bilaga 1) och catering. Samtidigt vill man ha ett gott samarbete med flygplatsen som tillhandahåller till exempel bagagehanteringssystem och annan infrastruktur som skapar mervärde hos kunden. Fackföreningar har hand om frågor som rör besättningarna, till exempel transfer-resor (se bilaga 1) och övernattningar på bortaplan. (Modin, 2014)

Ett flygbolag består av många olika avdelningar (Modin, 2014) och för att producera en flygstol krävs att flera grupper av arbetare interagerar: piloter, kabinpersonal, underhållspersonal inklusive tekniker, rampagenter (se bilaga 1), bagagehanteringspersonal, fraktagenter, bränslepersonal, kundservice inklusive incheckning, gate-personal, catering-service, städpersonal och dispatcher (se bilaga 1). (Abdelghany & Abdelghany, 2010) De flesta flygbolag har egna piloter och kabinbesättning, samt tekniker på hemma-basen (se bilaga 1), medan man på andra orter köper tillfällig service av flygplanen från någon underleverantör. Ramp (se bilaga 1), bagage, gate, incheckning och dispatch sköts ofta av ett separat bolag, som kan vara ett dotterbolag till flygbolaget. Bränsle, catering och städning köps ofta in av underleverantörer på flygplatsen.

Från början var de flesta flygbolag centralt styrda med tydlig uppdelning mellan flygande verksamhet, markverksamhet och den centrala styrningen. Mycket av detta lever också kvar och denna typiskt hierarkiska uppdelning kan göra att de högsta cheferna känns otillgängliga för en underavdelning som endast har sporadisk kontakt med mellancheferna.

Produktionsenheten har en egen mera horisontell struktur. Den flygande verksamheten bildar på ett sätt en egen organisation som historiskt sett haft en mycket hierarkisk struktur med flight deck (se bilaga 1) där kapten varit högsta ledare och besättning som knappt vågat ifrågasätta honom, men på senare tid har den utvecklats mer till ett team. Dock kvarstår känslan av ”vi och dem” både mot markpersonal (se bilaga 1) och administrativ personal. (Lindohf et al., 2009) Flygbolag är strukturerade som en maskinbyråkrati med många procedurer (se bilaga 1) för hur arbetet ska utföras, detta på grund av alla regler om säkerhet (Jacobsen & Thorsvik, 2013). De flesta flygbolag är organiserade ungefär på samma sätt.

- ❖ Den första avdelningen är en kommersiell del med utveckling och planering av flygprogrammet på lång sikt. Här hanteras allt från kontakter med kunder till ansökan om

trafik-slotar(se bilaga 1) och tillstånd att flyga genom olika luftrum.

- ❖ Den andra är flight operations där verksamheten planeras utifrån flygprestanda. Här finns underavdelningarna underhåll, ground-ops, safety, compliance och chefpiloter.
 - Underhållsavdelningen sköter den rutinmässiga tekniska servicen på flygplanen.
 - Ground-ops ser till att flygplatserna har möjlighet att ta hand om flygplanen, till exempel att det finns utrustning som passar flygplanet, trappor, serviceutrustning som kan tömma toalett-tankar, samt personal som sköter den servicen flygplanet behöver.
 - Safety och compliance ser till att flygningarna utförs på ett säkert sätt och att risknivån understiger en fastställd nivå, samt att man vidtar åtgärder ifall så inte är fallet.
 - Chefpiloterna bär ansvaret för flygbolagets trafikprogram och utvärderar om varje flygning är möjlig att genomföra med hänsyn till hantering av flygplanet på de olika flygplatserna och hur besättningarna påverkas. Det finns en chefpilot för varje flygplanstyp.
- ❖ Den tredje avdelningen kan kallas besättning. Där finns personalplanering- hur många piloter och flygvärdinnor som behövs till varje flygning, varje flygplanstyp totalt och vid varje tidpunkt, samt träningsavdelning som ser till att personalen har den nödvändiga kompetensen som behövs genom exempelvis simulatorträning och vidareutbildning.
- ❖ Avdelningen Inflight har hand om catering och tax-free sortiment och koordinering med leverantörer på alla flygplatser.
- ❖ Den sista avdelningen inom flygbolaget är OP som har hand om bemanning efter att schemat har släppts. De jobbar på kort sikt, kanske endast ett par timmars varsel. De planerar om när förändringar uppstår till exempel på grund av sjukdom eller tekniska problem med flygplan. (Modin, 2014)

1.2 Val av problemställning

Dålig arbetstrivsel på arbetsplatsen har ett samband med bristande information och bristande möjlighet till medverkan i beslutsprocessen. Enligt teori finns det möjligheter till förbättring på området medverkan. Flygbranschen är en bransch som växer i rasande fart och ligger i ständig utveckling, bland annat genom nya affärsmodeller. Man måste hela tiden ta hänsyn till externa aktörer och har därför ett komplicerat interaktionsmönster, med många utomstående organisationer. Till det måste man addera att konkurrensen finns inte bara i den egna branschen utan också bland andra transportsystem och kommunikationssystem. Beslut tas på daglig basis genom hela organisationen och ibland måste det gå väldigt snabbt. När verksamheten dessutom pågår fysiskt avskilt från administrationen, förstår man svårigheten i

att inkludera medarbetarna i beslut som tas.

Utifrån antagandet att medverkan i beslutsprocessen är viktigt för de anställda och deras trivsel och att det är svårt att få till denna medverkan i flygbranschen på grund av verksamhetens karaktär väljer jag i denna uppsats att undersöka hur medverkan ser ut i organisationen, vilka tankar de anställda har om sin möjlighet till medverkan och potentiell förbättring av den.

För det första vill jag analysera vilket perspektiv litteraturen bidrar med i förhållande till att förbättra medverkan på arbetsplatsen. Här har jag valt att fokusera på fyra olika dimensioner av medverkan. Fernie and Metcalf (1995) anser att den bästa formen är direkt medverkan för att när de anställda får större tillgång till ledningens information, skapas ömsesidigt förtroende och ökat engagemang för organisationen. Kommunikation kan vara både formell och informell. Informell kommunikation är vardags-samtal mellan medarbetare. Risken med informell kommunikation är att det lätt uppstår rykten. Formell kommunikation som till exempel möten, utvecklingssamtal och konferenser fungerar bra i förutsägbara situationer. (Strandberg, 2003) (Almqvist & Malycheva, 2011)

Ett flygbolags ledning har tre typer av beslut att ta itu med. Strategiska, planeringsmässiga och operativa beslut som alla har olika tidsperspektiv och därför olika utgångspunkt för att de anställda ska kunna medverka. (Abdelghany & Abdelghany, 2010)

Med hänsyn till beslutets kvalitet, implementeringsprocessen och kostnaden ett beslut för med sig anser Vroom (2000) att enda gången medarbetarna inte behöver inkluderas i beslutsprocessen är när beslutet är obetydlig för organisationen och samtidigt medarbetarnas engagemang för att klara av implementeringen också är obetydligt. Om beslutet är av annan natur bör åtminstone medarbetarna konsulteras på ett eller annat sätt.

För det andra är uppsatsens ändamål att analysera:

Vilken uppfattning har piloterna om sin möjlighet till medverkan på arbetsplatsen?

Mer specifikt fokuserar undersökningen på:

- **Hur ser medverkan ut idag och hur vill piloterna vara involverade i framtiden?**
- **Föredrar piloterna direkt eller indirekt medverkan och vill de ha formell eller informell medverkan?**
- **Vill piloterna medverka i beslut som rör organisationens strategi och beslut som rör deras arbetsvardag och i hur stor grad vill de medverka?**

Studien genomförs som en fokusgruppintervju med piloterna på flygbolaget som ger underlag till förslag på möjliga förbättringar av medverkan på arbetsplatsen sett från de anställdas perspektiv. Medverkan och medbestämmande är ett mångfacetterat ämne och det är nödvändigt att begränsa ämnet för att inte uppsatsen ska bli alltför omfattande. Jag har begränsat mig till att intervjua piloterna i ett svenskt flygbolag. I ett flygbolag är det väldigt många beslut som ska tas och på många olika nivåer. Jag vill inte avgränsa mig till specifika beslut, utan vill se på medverkan ur de anställdas perspektiv.

Jag har försökt aidentifiera respondenter och organisation så långt det går. Därför har alla namn på människor, flygbolaget och orter ändrats, samt en närmare beskrivning av organisationen utelämnats. På förfrågan från sensor kan det och datamaterialet som ligger till grund för uppsatsen göras tillgängligt. Organisationen kallas här i uppsatsen för Flygbolaget.

Jag väljer att använda ordet medverkan i beslut och definierar det som att få delta i, eller bidra till, någon del av beslutsprocessen, inte nödvändigtvis att vara med när själva beslutet tas. Det finns för många beslut som tas, hela tiden, i ett flygbolag för att alla piloter ska kunna vara med och bestämma utgången av dem alla.

1.3 Uppsatsen struktur

I kapitel två ger jag de teoretiska begreppen en närmare förklaring. I kapitel 3 förankrar jag rent vetenskapligt val av metod, genomförande samt analys av data. I kapitel 4 presenterar jag forskningens resultat och aktuella fynd knutet till varje tema. Resultaten diskuteras sedan i kapitel 5 och jag avslutar i kapitel 6 med ett slutord där jag ger råd till den studerade organisationen för hur de kan förbättra medverkan samt förslag till vidare forskning.

2.0 TEORI

För att svara på problemställningen om anställdas medverkan behövs teori om vad medverkan är, varför en organisation bör använda sig av det och medverkans olika dimensioner. Läsaren får sedan en översikt över flygbranschen och vad som försvårar en effektiv medverkan där.

2.1 Medverkan-vad är det och varför ska medverkan finnas i organisationen?

Participative decision making, PDM (Black & Gregersen, 1997; Cotton et al., 1988; Latham et al., 1994; Scott-Ladd & Marshall, 2004) fokuserar på medbestämmande eller medverkan i beslutsprocessen. PDM betyder inkludering och involvering (Scott-Ladd & Marshall, 2004; Vroom, 2000). Involvering antyder att man delar på beslutsfattandet (Falkum et al., 2016; Mitchell, 1973). I den norska *samarbeidsmodellen* finns ett ganska unikt avtalsverk mellan staten, arbetsgivare och arbetstagare, som bygger på relationen mellan arbetsgivar- och arbetstagarorganisationer (Falkum et al., 2016). Det betyder i praxis att fackföreningar, valda representanter och anställda har rätt att vara med och bestämma samt medverka i utformningen och driften av verksamheten (Falkum et al., 2016). PDM i allmän bemärkelse är att dela beslutsansvaret för att dra en slutsats tillsammans med andra; underordnade, jämlikar eller överordnade (Knoop, 1995). Folk delar med sig av sin kompetens oavsett position, för att uppnå organisationens mål (Scott-Ladd & Marshall, 2004). I *samarbeidsmodellen* samarbetar parterna för att lösa organisatoriska problem som uppstår på grund av ändringar i marknaden, regleringar och interna förhållanden. Den så kallade *medbestemmelsen* är förankrad i avtal samt i arbetsmiljölagen och grundlagen. Den är knuten till representativt deltagande och inflytande genom fackföreningar och förtroendemän på ena sidan och lagstadgade skyddsombud på andra sidan. (Falkum et al., 2016) Medverkan kan ge de anställda varierande nivå av inflytande i beslutsprocessen genom allt från formellt etablerade kommittéer till utvecklande av bra kontakter med överordnade på en mera informell nivå (Scott-Ladd & Marshall, 2004). Medbestämmandelagen i Sverige reglerar förhållandet mellan arbetsgivare och arbetstagare. Det som regleras här är bland annat rätten att genomföra kollektiva förhandlingar vid exempelvis viktiga förändringar i organisationen eller anställningsförhållandena, kollektivavtal, ett skriftligt avtal mellan arbetsgivar- och arbetstagarorganisation som rör anställningsvillkor och förhållandet mellan parterna och medbestämmanderätt för arbetstagarna avseende anställningar, ledning och fördelningen av arbetet och hur verksamhetens bedrivs i övrigt. (*Lag (1976:580) om medbestämmande i arbetslivet*, 1976)

Medverkan eller medbestämmande. Enligt (NOU, 2010) är inte begreppen *medverkan* och *medbestämmande* definierade i lagar eller avtalsregleringar, utan båda begrepp används om varandra. *Medbestämmande* är samma sak som *bedriftsdemokrati* och då avses alla åtgärder som ger de anställda inflytande i beslutsprocesser på alla plan i organisationen. Exempelvis från överordnad målsättning till individens dagliga arbete. (NOU, 2010)

I den svenska lagstiftningen finner jag heller ingen definition för begreppet medbestämmande. Medbestämmandelagens syfte är att främja de anställdas medbestämmande och medinflytande över arbetsvillkor och företagsledning, liksom de anställdas rätt till information. Den skapar möjlighet att påverka en arbetsplats med ett kollektivt inflytande genom exempelvis fackförbund och fackföreningar. Den svenska lagstiftningen använder mestadels begreppet medbestämmande. (*Lag (1976:580) om medbestämmande i arbetslivet*, 1976) I begreppet medverkan lägger jag flera aspekter. Att medverka betyder att man får vara delaktig i beslutsprocessen. Det betyder inte nödvändigtvis att den enskilda individen sitter vid runda bordet när ett beslut klubbas utan kan också betyda att man får komma med sina synpunkter och idéer på vägen fram till att ett beslut tas, att få information om vad som händer i organisationen och att få feedback på utförandet av sina arbetsuppgifter så man vet att det man gör leder organisationen mot målet.

Litteraturen pratar om logiskt grund till medverkan. Två grundläggande argument tas upp. För det första är det varje individs rätt att ta del av beslut som rör individens eget liv. I arbetsmiljölagen regleras arbetsgivarens och arbetstagarens skyldighet att samverka för en god arbetsmiljö, som främjar hälsa och motverkar ohälsa. Arbetstagaren ska ha möjlighet att medverka när den egna arbetssituationen utformas, samt i förändring- eller utvecklingsarbete som rör det egna arbetet. (*Arbetsmiljölagen (1977:1160)*, 1977) Det andra argumentet är att produktivitet, effektivitet och lönsamhet ökas genom medverkan. (Black & Gregersen, 1997; NOU, 2010) De två argumenten borde i sig vara grund nog för att använda medverkan och säkert ett av skälen till att vi i Norden har kommit så pass mycket längre än många andra industriländer vad gäller lagstiftning på området. Jag vill dessutom argumentera för att det finns en till logisk anledning: att ha större beslutsunderlag innan ledningen tar ett beslut (se medverkans grad nedan (Vroom, 2000)). Almqvist and Malycheva (2011) säger att beslutsprocessen kräver insamling av information, delvis från anställda, delvis från omgivningen och att kommunikation mellan ledningen och anställda när ett beslut ska tas därför är av yttersta vikt. Jag vill hävda att anställda äger operativ kunskap som

beslutsfattarna behöver för att organisationen ska kunna anpassa sig till den ständigt växlande omgivningen som råder i flygbranschen.

2.2 Medverkans olika dimensioner

Participative Decision making har sex dimensioner. Logisk grund, Form, Struktur, Typ av beslut, Grad och beslutsprocessens steg. Litteraturen är enig om att direkt form skapar förutsättningar för en bättre medverkan. Debatten i media 2016 och medbestemmelsesbarometeret från 2016 indikerar att den lagstadgade medbestämmanderätten genom fack och skyddsombud har försvagats de senaste åren. Litteraturen betonar graden av medverkan i både arbetsrelaterade beslut och strategiska beslut som en viktig parameter för de anställda och därför är form, struktur, typ av beslut och graden viktiga dimensioner att titta närmare på.

Form

Formen kan vara direkt eller indirekt. Direkt betyder att individen själv kan presentera sin åsikt i debatten exempelvis i direkt interaktion med chefen eller i kollektiva situationer som personalmöten, medan indirekt betyder att man har valda representanter, som deltar i beslutsprocessen genom interaktion med ledningen. (Black & Gregersen, 1997; *NOU*, 2010) Direkt innebär ren demokrati där individen är omedelbart och personligt involverad. Indirekt medverkan finns när en grupp skickar representanter att delta i beslutsfattandet. Exempelvis är det lag på att arbetstagarna får organisera sig, har rätt till ett kollektivavtal och därmed skicka representanter till olika förhandlingar, för att arbetstagarnas rätt till medverkan i vissa beslut ska tillgodoses. (Dachler & Wilpert, 1978; Falkum et al., 2016)

För att *participation in decision making* ska förbättra organisationens prestation måste medverkan anta en direkt form (Ferne & Metcalf, 1995). Generellt sett har de anställda bättre kunskap om sina egna arbetsprocesser än vad cheferna har och är därför bättre ämnade att förbättra prestationen. Att få medverka ger arbetarna större inre belöning än traditionella former för styrning, vilket skapar bättre arbetstrivsel och motivation att nå nya mål. När de anställda får större tillgång till ledningens information, skapas ömsesidigt förtroende och ökat engagemang för organisationen. Organisationens förbättrade prestation kan mätas genom ökad produktivitet, ökad effektivitet, ökad lönsamhet, ökat engagemang från de anställdas sida, ökad flexibilitet, bättre kvalitet på produkten och att produktionen når sin mål.

Scott-Ladd and Marshall (2004) skriver att PDM har en direkt, till skillnad från indirekt, och positiv inverkan på *job satisfaction* genom att vara en motvikt som förhindrar att

arbetstrivseln blir dålig. I sin studie fann de att medverkan är förbundet med större variation i arbetsuppgifter, autonomi och uppfattningen av prestationens effektivitet, men att det i sin tur bidrar inte till *job satisfaction*. Utan snarare kunde man förutsäga att de anställda hade bra arbetstrivsel om det fanns PDM på arbetsplatsen. Att få delta i beslut som rör det egna arbetet är viktigt och uppskattas av de anställda. Det gör att de anställda känner sig rikare, blir mer nöjda med sitt jobb och får större emotionellt engagemang för organisationen. *Job satisfaction* är också tätt förbundet med individens engagemang för organisationen. Scott-Ladd and Marshall (2004) rekommenderar att medverkan främjas och det till högsta möjliga nivå för alla anställda, samt att alla roller och nivån på medverkan ska vara klart definierad. (Scott-Ladd & Marshall, 2004)

Struktur

Medverkan kan anta antingen en formell eller en informell struktur. Formella system har regler och procedurer för vem som ska medverka, hur man kan delta och vilka beslut som är öppna att medverka i. Exempelvis nationella lagar och regler samt kollektivavtal som organisationen måste ta hänsyn till (Falkum et al., 2016), men även ledningens policy angående grupper och individers medverkan i beslut (Dachler & Wilpert, 1978). Informella system har inga eller färre regler för detsamma. (Black & Gregersen, 1997) Informell medverkan kommer från social samvaro mellan grupper och individer och blir legitimerad i seder och normer (Dachler & Wilpert, 1978). Det är vardags-samtal mellan medarbetare. Informell medverkan har en positiv inverkan på arbetstrivsel. (Cotton et al., 1988) Risken med informell kommunikation är att det lätt uppstår rykten (Strandberg, 2003). Formell kommunikation är bestämd i förväg, med bestämda deltagare på en bestämd tidpunkt och oftast bara en väg, utan interaktion mellan deltagarna. Text möten, utvecklingssamtal, konferenser och den fungerar bra i förutsägbara situationer. (Strandberg, 2003) (Almqvist & Malycheva, 2011)

Jonsson (2004) upptäckte i sin undersökning att medarbetarna känner delaktighet i företaget och inflytande i dels egna arbetsuppgifter och i företaget i stort. Det förklaras med att saker som rör verksamheten diskuteras öppet och inte bara på speciella möten. Man har formella möten med 14 dagars mellanrum, men där framkommer inget nytt, för information utbyts mer i den dagliga verksamheten. När beslut ska tas tillfrågas alla på arbetsplatsen och alla får komma med sina synpunkter. Det öppna klimatet inbjuder till direkt och informell medverkan. Delaktigheten och inflytandet man upplever leder till att man trivs bättre på arbetsplatsen. Graden av medverkan är en 4 på Dachlers lista över grad av medverkan.

Typ av beslut

Litteraturen pratar om två olika typer av beslut. Det som rör arbetet såsom planering av arbetsuppgifter och arbetsvillkor och det som mera rör organisationen i stort som strategifrågor och investeringsbeslut.(Black & Gregersen, 1997)

Ett strategiskt beslut har som syfte att på bästa sätt anpassa organisationens resurser (konkurrensmedel) till möjligheter och hot i omgivningen(Kim, 2002; Strand & Thurn, 2005). Ett lyckat beslut leder till att målet, som var orsaken till beslutet, nås. Organisationen måste utvärdera olika alternativ för att nå sitt mål och samtidigt ta hänsyn till de restriktioner (tid, ekonomiska eller teknologiska begränsningar) som råder vid genomförandet. (Strand & Thurn, 2005)

Beslut rörande arbetsvillkor och planering av arbetsuppgifter regleras i Sverige idag av kollektivavtal som finns lagstadgat i MBL(*Lag (1976:580) om medbestämmande i arbetslivet*, 1976). Dock finns i lagen ingen definition på vad arbetsvillkor egentligen är. Det verkar vara ett allmänt vedertaget uttryck för faktorer som påverkar arbetarnas fysiska och psykiska arbetsmiljö(Sverke, Falkenberg, Kecklund, Magnusson Hanson, & Lindfors, 2016), som exempelvis renhet, belysning, utrustning, betald övertid, uniformer, andra bekvämligheter och även anställningsavtal, lön, fördelning av arbetet och verksamhetens bedrivande. Kontroll av den egna arbetssituationen som kan sägas vara hur, var, när och med vem som arbetet utförs. Även anställningsform, arbetstider som deltid eller distans. (Sverke et al., 2016) ILOs konventioner om arbetsvillkor rör bland annat arbetstid och arbetslöshet, samt ersättning vid de olika förhållandena som rör arbetstid och arbetslöshet, minimilön och minimiålder för arbete, semester, säkerhet, vilotider, kosthållning, strålskydd, hygien, arbetstagarnas representanter, luftföroreningar, buller och vibrationer. ("International Labour Organization," 2017) Att kunna delta i arbetsrelaterade beslut genom formell och direkt medverkan under lång tid har inte bevisats ha varken positiv eller negativ effekt på arbetstrivseln, då båda resultat har visats. I denna kategori hade de anställda veto eller tog det slutliga beslutet. Att få delta genom att bli konsulterad d.v.s. de anställda kan ge sin åsikt men har inte veto, också definierat som formell och direkt medverkan under lång tid, har kategoriserats som att ha inte övertygande resultat. Om medverkan är formell och direkt men endast kortvarig, dvs en laboratorie-sammankomst alternativt ett par dagars testperiod, där de anställda har beslutet helt i sina händer har medverkan ingen bevisad effekt på arbetstrivseln. (Cotton et al., 1988)

Grad

Vroom (2000) beskriver graden av medverkan som fem typer av ledarskap i besluts-sammanhang.

- a) *Decide*: Att helt bestämma själv och sedan sälja in beslutet hos medarbetarna.
- b) *Consult individually*: rådfråga medarbetarna var och en för sig, ta emot förslag från dem och sedan ändå bestämma själv.
- c) *Consult group*: Rådfråga hela gruppen samtidigt på ett möte, ta emot förslag och sedan bestämma själv.
- d) *Facilitate*: Ge gruppen problemet på ett möte. Definiera problemet och inom vilka gränser det ska lösas. Fungera som en i gruppen och inte låta sin egen position ge de egna förslagen mera vikt.
- e) *Delegate*: Ge gruppen problemet och ramarna för lösningen och sedan överlämna analysen av problemet, utvecklandet av alternativa lösningar och själva beslutet till gruppen, utan att själv ta del förutom om man blir tillfrågad.

Det anses att varje ledarskaps-stil är lämplig i vissa typer av situationer och har under 25 år forskat på ledarskap och beslutsprocesser och utifrån resultatet av forskningen skapat en modell som ledare kan använda för att värdera specifika beslut och välja när och hur man ska inkludera kollegor i beslutsprocessen. Faktorer vid beslutets natur som har betydande för vilken ledarskapsstil man ska använda är beslutets betydning för organisationen, gruppens engagemang för resultatet, ledarens expertis på området, troligt engagemang från de anställda omkring resultatet, gruppens stöd till organisationen mål, gruppens expertis på området och gruppens förmåga att samarbeta, samt om tiden är en avgörande faktor för beslutet. Man har tagit hänsyn till kvaliteten på beslutet, implementeringen av beslutet och kostnaden. I kostnadsaspekten ligger både att medverkan tar resurser och att det är längre tid från identifiering av problem till att beslutet är taget.

Om tiden inte är en faktor kan man säga att enda gången man helt bör utesluta medverkan och ta beslutet helt själv är om beslutet har liten betydelse för organisationen och medarbetarna engagemang inte har någon betydelse. I alla andra fall bör man åtminstone konsultera hela gruppen innan man tar ett beslut. Om tiden är knapp, vilket den ofta är i flygbranschens hårda konkurrensutsatta miljö bör man endast utesluta medverkan om

- beslutets betydelse för organisationen är liten och medarbetarna engagemang inte har någon betydelse för beslutet

- när betydelsen för organisationen är liten, de anställdas engagemang har betydelse och det samtidigt är troligt att de har engagemang
- beslutet har stor betydelse för organisationen, medarbetarnas engagemang spelar ingen roll och ledaren har stor expertis på området.

I alla andra fall bör man åtminstone konsultera gruppen eller individerna.(Vroom, 2000)

2.3 Hinder för effektiv medverkan

Som sammanfattning av ovanstående avsnitt kan sägas att det finns flera hinder för en effektiv medverkan. Ett arbetsklimat som inte tillåter medverkan, där ledningen inte inbjuder de anställda att delta eller där de anställda väljer att inte medverka kan bero på flera saker exempelvis kan okunskap från ledningens sida göra att kommunikationskanaler inte används på rätt sätt eller i tillräcklig utsträckning. Om endast informell medverkan finns kommer rykten uppstå genom människors sociala samvaro(Almqvist & Malycheva, 2011; Dachler & Wilpert, 1978; Jonsson, 2004; Strandberg, 2003). Formell medverkan behövs för att bekräfta eller bestrida dessa rykten(Almqvist & Malycheva, 2011; Strandberg, 2003). Dock fungerar formell medverkan i form av möten och utvecklingssamtal endast i förutsägbara situationer(Almqvist & Malycheva, 2011; Strandberg, 2003) och ett öppet arbetsklimat behöver informell medverkan som gör att medarbetarna känner sig mer delaktiga(Jonsson, 2004). Endast indirekt medverkan har visats vara otillräckligt för att de anställda ska trivas och känna sig delaktiga på arbetsplatsen(Fernie & Metcalf, 1995) och måste därför anses vara ett hinder för effektiv medverkan. Dock kan resurser och tid sätta stopp för att alltid använda direkt medverkan där alla anställda får medverka direkt i alla beslut, så indirekt medverkan har sin roll på vissa ställen. Tidsbrist, ekonomiska resurser, okunskap och/eller bristande förtroende kan ge låg grad av medverkan för de anställda, vilket endast i obetydliga ärenden, borde förekomma(Vroom, 2000). Underökningar visar att fackföreningar och skyddsombud har blivit svagare(Falkum et al., 2016) vilket bland annat beror på att kunskapen om medverkan och medbestämmandeordningarna är dålig både hos arbetsgivare och arbetstagare(Dølvik, Fløtten, Hippe, & Jordfald, 2014). Det finns också brister i användningen av de ordningar för medbestämmande som finns som kan komma sig av att man inte inser värdet av att använda det eller att organisationskulturen inte innefattar medverkan(Dølvik et al., 2014). Det behövs bättre utbildning och medvetenhet om ordningarna som finns för medverkan på arbetsplatsen(Dølvik et al., 2014).

2.4 Medverkans betydelse för arbetstrivsel

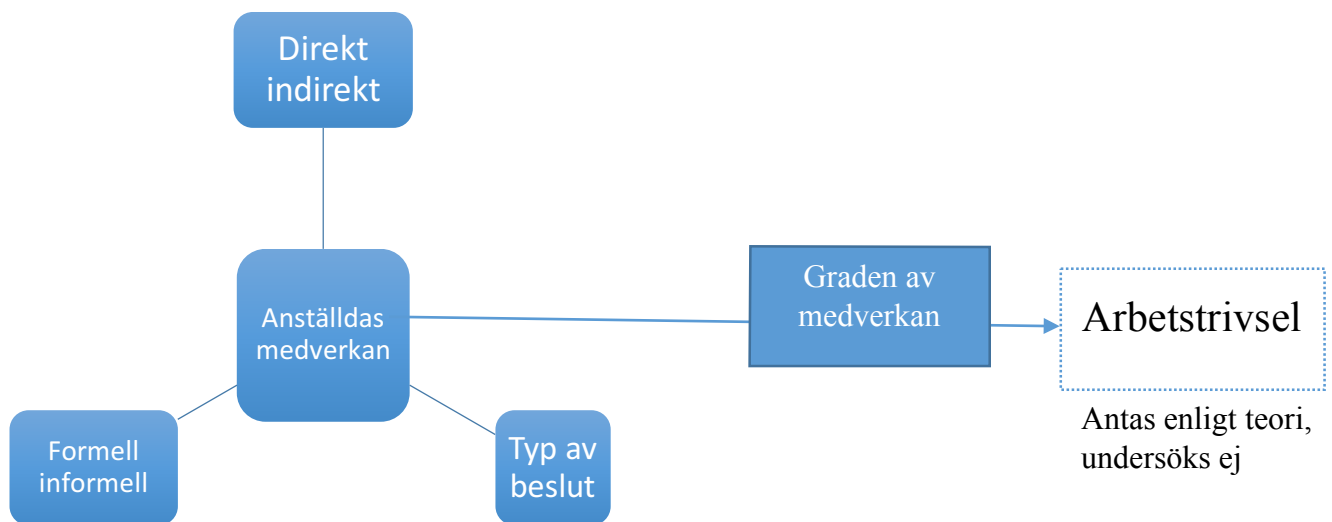
Arbetstrivsel är ett svårdefinierat begrepp med många sidor. Det innehåller många faktorer inom det psykologiska klimatet tex arbetsattityd, stämning i arbetsgruppen, tillfredsställelse. Trivsel är ett önskvärt känslomässigt tillstånd och kan sägas vara individens egna upplevelse av sitt välmående på jobbet. (Welander, 2008) *Job satisfaction* definieras som hur mycket en person gillar sitt jobb. Det är en attityd som svar på hur man uppfattar att jobbet ger lön för mödan (Knoop, 1995; Scott-Ladd & Marshall, 2004). Johnsen and Wennerholm (2009) hänvisar till Edwin A. Locke för sin definition av begreppet. "A pleasurable or positive emotional state, resulting from the appraisal of one's job experience". Fritt översatt betyder det att man har en positiv sinnesstämning som ett resultat av hur man uppfattar sin arbetssituation. Van Der Westhuizen et al. (2012) skriver vidare att organisationer kan använda sig av exempelvis medverkan, *participative decision making*, för att öka arbetstagarnas *job satisfaction*. Vissa specifika organisatoriska faktorer kan öka eller minska effekten av medverkan. Till exempel pekar en studie på att ett arbetsklimat som tillåter anställda att medverka har en större effekt på arbetstrivseln än vad medverkan i specifika beslut har (Miller & Monge, 1986). Det verkar finnas ett starkt samband mellan beslutsprocessen och trivsel. Att få vara med och utvärdera resultatet av ett beslut påverkar trivseln starkt i positiv riktning medan varken att vara delaktig i att hitta problemen eller välja lösning till dem hade särskilt stark effekt på trivseln (Black & Gregersen, 1997).

Hertzbergs tvåfaktorteori fokuserar på *motiveringsfaktorer* som kan skapa trivsel där de finns, men inte nödvändigtvis skapar vantrivsel om de inte finns, och *hygienfaktorer* som kan skapa vantrivsel om de inte finns, men inte nödvändigtvis trivsel om de finns. Det här teorin skiljer sig från andra genom att hävda att vantrivsel inte är motsatsen till trivsel, utan att dessa två är oberoende av varandra. Hertzbergs anser att tillfredsställda hygienfaktorer tar bort vantrivsel, men för att skapa trivsel behöver motiveringsfaktorerna också vara uppfyllda. Saknas motiveringsfaktorerna ger det endast ett neutraltillstånd. (Kaufmann & Kaufmann, 2010; Langhelle, 2010)

2.5 Sammanfattning

Det är varje människas rätt att få ta del av beslut som rör ens eget liv och samtidigt skapar medverkan bättre produktivitet, effektivitet och lönsamhet. I Sverige och Norge är medbestämmanderätten reglerad i lagstiftningen som ger arbetstagarna rätt att vara med och bestämma om verksamhetens drift och utformning, fack, förtroendemän och skyddsombud. Medverkan har många dimensioner. Direkt form anses ge de anställda större motivation och

skapa ett gemensamt förtroende mellan chefer och anställda som i slutändan leder till bättre prestation av organisationen. Det krävs formella system för medverkan exempelvis möten för att inte rykten ska uppstå och samtidigt behövs informella kanaler, för de skapar större arbetstrivsel som gör att de anställda stannar kvar i organisationen. Endast när beslutets natur är sådant att betydelsen för organisationen är liten alternativt när implementeringen kräver noll engagemang från de anställda bör ledningen/chefen ta beslutet själv vilket indikerar att medverkan borde finnas i beslut som rör både arbetsvardag och strategi.



3.0 METOD

I detta kapitel går jag igenom forskningsdesignen och metoden jag använt för att samla in data. Vidare presenteras urvalsprocessen och genomförandet av undersökningen. Sedan diskuteras de etiska värderingarna tillsammans med reliabilitet och validitet för att slutligen få en kritisk evaluering av forskningsdesignen.

3.1 *Forskningsdesign*

I den här undersökningen om hur medverkan i beslut kan förbättras är jag mest upptagen av de anställdas upplevda medverkan och deras uppfattning av hur medverkan kan förbättras. Det faller sig mest naturligt att använda en kvalitativ metod där informanterna själva får säga sin mening. Det kvalitativa tillvägagångssättet ger en bredare bild av situationen. Jag vill veta på vilket sätt man kan involvera medarbetarna och vad de tycker i frågan och behöver därför höra deras egna ord för att få fram erfarenheter och upplevelser. Datainsamlingen sker genom fokusgrupper som kan liknas vid en gruppintervju eller gruppdiskussion där en grupp människor samlas för att diskutera och interagera kring ett givet tema (Bjørklund, 2005; Halkier, 2010; Obert & Forsell, 2000; Wibeck, 2000). Genom att använda fokusgrupp som metod säkerställer jag medverkan av de anställda som ett kollektiv i processen. Det kan stimulera ändringsprocessen och motivera de anställda till att lära av situationen och hjälpa ändringsprocessen på traven. När förändring är ett mål inom en organisation skapar fokusgruppens deltagande större motivation till ändring och utveckling och förhoppningsvis också nyfikenhet på vilket resultat deras arbete kan nå (Obert & Forsell, 2000). Den kvalitativa intervjun ger mig chans att få fram andra aspekter av temat än vad jag själv tar för givet. Jag väljer intervju för att det ger informanterna större frihet att uttrycka sig än vad ett frågeformulär gör. Deltagarna får också en chans att bestämma vad som tas med i intervjun, eftersom de kan komma med andra idéer än vad jag har planerat att de ska prata om. På så sätt kommer deltagarnas erfarenheter och uppfattningar bäst fram.

Målet med undersökningen är att skapa förståelse kring de anställdas medverkan och att ge underlag som kan skapa förändring i organisationen. Min frågeställning ligger närmast aktionsforskning då denna beskrivs som att skapa förståelse och samtidigt medverka till ändring (Johannessen, Christoffersen, & Tufte, 2011; Ritzén, Sagen, Sjöberg, & Thunstedt, 2016). Aktionsforskning (eng. action research) är en resultatutriktad strategi för att lösa specifika problem inom organisationer eller lokalt i samhället. Oftast vill man lösa problem som kan innebära ökad effektivitet (Ritzén et al., 2016). Gränsen mellan forskning och ändring kan vara oklar, då metoden ofta är mindre systematisk och mer oformell (Johannessen et al.,

2011). Förändringen man vill åt kan lösa problem och samtidigt skapa möjligheter att upptäcka nya kunskaper och alternativa handlingsmetoder. Det är en process som upprepas gång på gång, där de som undersöks är delaktiga i processen. Den kan pågå hur länge som helst (Ritzén et al., 2016). Praktiskt handlande -> identifiering av problem och möjliga förändringar-> efterforskning-> planera implementering-> implementera förändring-> praktiskt handlande och så går det runt. Jag kan av praktiska orsaker inte fullföra processen alla steg utan jag lägger istället vikt på de inledande faserna för att identifiera problemområdet och se på möjliga förändringar.

3.2 Datainsamlingsmetod/tillvägagångssätt

Johannessen et al. (2011) formulerar *metod* som att följa en bestämd väg, vilket inom samhällsvetenskaplig forskning betyder den väg man tar för att samla in information och hur man analyserar för att komma fram till vad informationen betyder. Alltså processen som används för att värdera verkligheten.

Jag väljer ett kvalitativt tillvägagångssätt för att gå på djupet och få bättre förståelse av medverkan i beslut. Jag vill se på fenomenet ur medarbetarnas perspektiv och behöver därför höra deras egna ord för att få fram erfarenheter och upplevelser. Den kvalitativa intervjun ger mig chans att få fram andra aspekter av temat än vad jag själv tar för givet.

Insamlingen av data sker genom fokusgrupp, vilket ger mig stor möjlighet till interaktion med informanterna. Min egen erfarenhet som pilot gör att jag som moderator förstår det interna språket och diskussionen kan flyta på utan att jag behöver avbryta för att fråga vad olika uttryck betyder. Dessutom ger min erfarenhet mig möjlighet att ställa frågor på ett sätt som piloterna själva förstår och jag kan ställa naturliga följdfrågor. Fokusgruppen ger deltagarna möjlighet att fritt uttrycka sig till skillnad från vad ett frågeformulär skulle göra. Samtidigt kan deltagarna styra vad som tas upp, så att deltagarnas känslor, hållningar och uppfattning om temat kommer fram (Bjørklund, 2005; Halkier, 2010; Wibeck, 2000). Meningen är att jag som moderator ska styra upp diskussionen om den rör sig in på fel spår eller stannar av (Johannessen et al., 2011; Wibeck, 2000).

Jag väljer att fokusgruppen ska vara i två timmar. Jag anser att det ger mig tid att dels låta deltagarnas diskussion vandra fritt och dels introducera några teman som intresserar mig i forskningssyfte. Mer än två timmar kan jag inte kräva att deltagarna ska ge av sin fritid.

Det blir endast en fokusgrupp och det av flera anledningar. För det första har det visat sig ytterst svårt att hitta en tid när tillräckligt många piloter är lediga samtidigt. Verksamhetens

natur ter sig ju så, att arbetspassen börjar och slutar vid olika tider, några på morgonen, några på dagen och några på kvällen. Piloterna övernattar i stora drag varannan natt på annan ort än Stockholm. De jobbar alltså på morgonen, på dagen, på kvällen och på helgen. Det andra problemet jag stötte på var att piloterna bor på olika orter i hela landet och vissa även i utlandet. Det betyder i praktiken att de skulle behöva resa långt, ibland flera timmar, i varje riktning för att vara med i fokusgruppen. Flera skulle antagligen gärna ha gjort det om det inte var för det tredje hindret. Fritiden för piloter är knapp och nästan helig. Många har familj som de inte träffar särskilt ofta, eftersom de jobbar kvällar och helger när resten av familjen är hemma. Därför tackade flera som jag ringde till först ja till att vara med och sedan nej, när de fick veta dag och tid, för att de helt enkelt inte ville spendera en hel dag på resande fot för att delta i en två timmar lång intervju.

3.2.1 Förberedelser och intervjuguide

Morgan (1998) hävdar att själva gruppdiskussionen bara är ”toppen på isberget” och att förberedelserna samt hur man hanterar sina data är minst lika viktigt. Man pratar om fyra steg i planeringsprocessen: Planering, rekrytering, ledning av gruppen och analysering och rapportering.

Platsen för fokusgruppen är noga uttänkt (Johannessen et al., 2011). Fokusgruppen äger rum på kontoret som ligger på samma flygplats som den största basen (se bilaga 1) för att det är den plats och den atmosfär som vi ska prata om. Jag hoppas att det sätter deltagarna i rätt stämning och inspirerar dem till att tänka på förhållandena på arbetsplatsen (Obert & Forsell, 2000). Jag lånar ett konferensrum, där vi inte blir störda. Det finns en viss risk att det kommer höras flygplatsljud på inspelningarna.

Jag planerar att fokusgruppen ska vara ett strukturerat samtal där jag kan kontrollera diskussionen och gruppdynamiken. För att klara det behöver jag en intervjuguide med förberedda frågor. Jag tänker till viss del följa en ganska stram modell för min intervjuguide (Halkier, 2010) eftersom jag är mest intresserad av innehållet i diskussionen och inte själva interaktionen. Jag har också en ganska stor grupp, som är lättare att kontrollera om man har lite flera frågor. Jag ska ha några övergripande, öppna frågor som jag ställer till gruppen. Samtidigt kommer jag förbereda en rad mer specifika frågor, som jag introducerar ifall diskussionen avstannar, eller spårar ur, för att på så vis leda diskussionen vidare och tillbaka in på temat.

Det kan vara bra att göra en pilotintervju så att man får öva praktiskt innan man gör en riktig fokusgrupp. Om man har tur blir materialet så bra att man kan använda det i det allmänna datamaterialet. En pilotstudie ger tillfälle att pröva intervjuguiden och övningarna. (Halkier, 2010; Wibeck, 2000) Som pilotintervju ringde jag en kollega och ställde mina frågor över telefon. Inte för att få svar på frågorna utan för att se vilken typ av svar som dessa frågor gav upphov till. Så jag visste om frågorna var tydliga nog. Vissa frågor ändrade jag formuleringen på efter pilotintervjun.

Jag har en inledande fas där jag hälsar välkommen och berättar om mig själv och temat vi ska prata om (Bjørklund, 2005; Halkier, 2010; Johannessen et al., 2011; Obert & Forsell, 2000), samt hur samtalet kommer gå till. Därefter följer en öppningsfas för att bryta isen där alla får svara på en fråga om sig själv (Wibeck, 2000). Detta för att det kan vara svårt att våga säga något första gången, på eget initiativ. Efter det introduceras det aktuella temat med en öppen och enkel fråga som undersöker deltagarnas synpunkt på temat. I huvuddelen placerar jag nyckelfrågorna som får ca 10 minuter vardera. När diskussionen verkar avstanna kommer så en avrundningsfas där jag sammanfattar samtalet och frågar om jag har förstått rätt (Johannessen et al., 2011; Obert & Forsell, 2000). Avslutningsvis frågar jag om det finns något att tillägga eller om vi glömt att diskutera något.

Intervjuguiden finns som bilaga längst bak i uppsatsen.

3.2.2 Urval

Fokusgrupper kan aldrig bli representativ för en population och därför är antalet grupper en fråga om information snarare än om att få ett tillräckligt stort urval av informanter (Johannessen et al., 2011). Som metod baseras inte fokusgrupper på slumpmässigt deltagande som ska vara representativt för en hel population, därför behöver man inte använda statistiska metoder för att välja deltagare, men deltagarna måste ha olika bakgrund (Obert & Forsell, 2000). Urvalen är så små inom kvalitativa designers att det inte kan vara slumpmässiga, utan ska snarare vara analytiskt selektivt (Halkier, 2010).

Populationen som jag undersöker består av närmare 100 piloter, både kvinnor och män i olika åldrar från 20 år upp till 60. Därför måste jag välja några informanter. Jag använder ett selektivt analytiskt urval som passar vid kvalitativ forskning. Det vill säga jag måste bestämma vissa kriterier som behöver finnas med. För att fokusgruppen ska ge nyttig information måste deltagarna enligt Johannessen et al. (2011) vara både lika och olika, gruppen måste vara homogen och samtidigt ha tillräckligt stor variation för att där ska finnas

olika uppfattningar. Viktiga karakteristika i förhållande till problemställningen, måste vara representerade i urvalet(Halkier, 2010).

Jag vill ha piloter från Flygbolagets båda flygplanstyper. Detta för att varje flygplanstyp har en egen chefpilot som är piloternas kontaktperson. Jag vill ha både kvinnor och män och i olika åldrar. Det finns få kvinnliga piloter i branschen och således också i Flygbolaget. Jag tror inte att deras åsikt i frågan skiljer sig markant från männens men jag kan ha fel. Ålder kan däremot ha betydelse för om man anser att det är viktigt att kunna påverka eller inte. Likaså kan hur lång tid man har jobbat i branschen och/eller varit anställd i Flygbolaget påverka de egna preferenserna, därför vill jag ha informanter med olika lång erfarenhet av flygbranschen och olika lång anställningstid i Flygbolaget. Piloterna är också bosatta i nästa hela Sverige och några i Finland. Jag väljer informanter för att få med alla dessa kriterier och få så stor variation som möjligt. Gruppdeltagarna är alla piloter, några kaptener och några styrmän som är vana att prata med varandra dagligen, så att den sociala statusen inte blir ett problem. Jag använder mig av en blandning av ändamålsenligt urval och bekvämlighetsurval(Ritzén et al., 2016), eftersom piloterna jobbar och därmed befinner sig på avlägsna platser alla tider på dygnet och alla dagar i veckan. Jag måste hitta en dag och en tid när flertalet piloter finns tillgängliga på samma plats. Därför väljer jag den största basen för ändamålet av enkelhet för där börjar och slutar många arbetspass och därmed är chansen störst att flera piloter befinner sig på samma plats vid samma tidpunkt. När jag väl hittat en sådan tidpunkt väljer jag informanter utifrån kriterierna.

Det finns olika uppfattning om hur många deltagare gruppen bör ha(Bjørklund, 2005; Fern, 1982; Halkier, 2010). Jag vill ha en grupp på 10 personer för att få större variation och så många idéer som möjligt. Då räknar jag också med ett visst bortfall och gruppen är fortfarande tillräckligt stor för att få många aspekter och åsikter (Fern, 1982; Halkier, 2010; Obert & Forsell, 2000). Jag tänker att en större grupp är svår att få överblick över och som Halkier (2010) skriver svår att transkribera när flera personer pratar samtidigt. En mindre grupp bli sårbar för avhopp och jag vill inte ha en grupp som är mindre än 5 personer för att jag vill ha så många perspektiv som möjligt och jag är mera ute efter att analysera innehållet i diskussionerna än samspelet mellan individerna. I en för liten grupp kan bredden blir sämre eftersom inte lika många kriterier och inte lika mycket samlad erfarenhet finns. Av tidsskäl kommer jag bara att ha en fokusgrupp.

Medbestämmande regleras i arbetsmiljölagen och medbestämmandelagen, och implementeras genom fackföreningar som representerar arbetstagarna. Eftersom arbetstagarna på Flygbolaget tillhör flera olika fackföreningar beroende på yrkeskategori, kommer jag begränsa mig till piloterna och deras kollektivavtal. I kollektivavtalet mellan piloternas fackförening och arbetsgivaren finns ingen ytterligare information om hur medbestämmandet ska gå till. Jag får därför utgå ifrån att lagens minikrav följs.

3.2.3 Rekrytering

Jag satte igång arbetet med rekryteringen 5 veckor före fastsatt datum för att ha god tid på mig att hitta informanter (Johannessen et al., 2011). Efter två veckors letande hittade jag en dag och tid som fungerade för flera piloter samtidigt och där piloterna uppfyllde kriterierna för urvalet.

När jag hade bestämt informanter började jag ringa runt och presentera mitt projekt. Jag förklarade vad projektet handlar om och att vi skulle göra en fokusgrupp och frågade sedan om personen var intresserad av att vara med. Jag behövde ringa till 12 personer för att få 10 personer att ställa upp.

Det som förvånade mig när jag ringde runt till potentiella informanter var att kvinnorna direkt sa ”JA, det låter jätteintressant! Klart jag vill vara med”, medan männen mera lät som ”Ja, det kan jag väl”. Jag trodde faktiskt att kvinnorna, som var vana vid att inte ha så mycket att säga till om i den mansdominerade branschen, skulle vara mindre entusiastiska. När jag ringde runt för att rekrytera informanter upptäckte jag att det fanns en oro för vem som skulle delta i gruppen. Flera av piloterna frågade om de kunde få veta vem som skulle vara med. Jag lyckades luska fram att de var oroliga för om någon ”viktig” person skulle delta. Alltså någon chef eller så, så att de inte skulle våga säga vad de tycker. Jag tänkte blanda piloter och administrativa piloter, alltså chefpilot, assisterande chefpilot, träningsansvarig och liknande, för att få flera perspektiv på mina frågor, men bestämde mig nu för att inte göra det.

Efter telefonsamtalet skickade jag en skriftlig bekräftelse via e-post till alla som tackat ja till att delta. Bekräftelsen beskrev kort projektet och påminde om dag, tid och plats för fokusgruppen. (Halkier, 2010; Johannessen et al., 2011; Obert & Forsell, 2000)

4 dagar innan fokusgruppen påminde jag alla deltagare via e-post och försökte betona betydelsen av varje enskild individs deltagande. Dessutom bad jag dem meddela i god tid om

de fått förhinder. Jag bifogade 6 stycken bilder som stimulusmaterial. Bildernas avsikt var att sätta igång tankearbetet kring medverkan och deltagande.

3.2.4 Dokumentering

Allt ljud spelades in, men jag använde inte video. Ljudinspelning var ett måste. Det verkade omöjligt att skriva ner allt som sades, eller att lyssna uppmärksamt och samtidigt skriva hela tiden. Jag spelade inte in video för att deltagarna inte skulle känna sig för övervakade och därför inte våga prata fritt. Jag gjorde två separata inspelningar för att undgå att stå utan dokumentation efter fokusgruppen. (Halkier, 2010) Jag använde Iphone och Mini Disk för att spela in och jag behövde aldrig lyssna på Mini Disk inspelningen eftersom allting hördes mycket tydligt på iPhone-inspelningen.

Direkt efter fokusgruppen samlade jag mina tankar, intryck, funderingar och det som jag kom ihåg som huvudpöängerna som framkommit. Hela ljudinspelningen av gruppsamtalet, allt tal, skratt, hummande och pauser, transkriberades sedan, för att ingen information skulle gå förlorad, samt för att underlätta analysen av data och därmed också tolkningen av innehållet. Alla namn ändrades för att deltagarna skulle kunna förbli anonyma. Jag fick inte med mig särskilt många icke-verbala element, men de som tagits med skrev jag ut i transkriberingen. Mina egna noteringar från fokusgruppen som handlade om vem som sa vad och vem som skrattade och liknande skrevs också ut i transkriberingen och togs med i analysen.

3.2.5 Genomförande av fokusgrupp

Jag började morgonen med att skicka ett sms till alla deltagare och påminna dem om fokusgruppen.

Fokusgruppen fick slutligen sju deltagare, då tre stycken fick förhinder samma dag. Bland deltagarna fanns erfarenhet av branschen som sträckte sig från 15 år bakåt i tiden till fyra år bakåt. Erfarenheten av Flygbolaget var allt från två till tio år. Där fanns två kaptener och fem styrmän. Tre kaptener fick förhinder samma dag och kunde inte komma. Alla var piloter på samma flygplanstyp, alltså ingen pilot från den andra flygplanstypen kom. Två var fackliga representanter och en var med i gruppen som provade ut EFB (Electronic flight bag). Två kvinnor och fem män. Ålders-spannet var från ca 40 år till ca 25 år.

När det gäller tid och plats för fokusgruppen blev den genomförd på Flygbolagets kontor mitt på dagen när så många piloter som möjligt hade möjligt att vara med. Dels för att lägga till rätta för en miljö som deltagarna kände sig trygga med och dels för att när intervjun ägde rum

i samma miljö som vi skulle diskutera antogs det kunna framkalla känslor och tankar kring ämnet -deltagarnas medverkan på arbetsplatsen.

När alla hade tagit plats runt bordet i konferensrummet följde jag intervjuguiden fram till huvuddelen. Guiden behövde jag sedan inte följa slaviskt(Johannessen et al., 2011). Ämnen som redan hade kommit upp kunde jag hoppa över och nya ämnen som framkommit kunde jag följa upp(Johannessen et al., 2011). Intervjuguiden innehöll hjälpfrågor och nyckelord som gjorde att jag kunde följa upp och fördjupa teman som kom upp spontant. Jag använde iPhone och Mini Disk för att spela in hela samtalet, så att jag inte skulle behöva skriva upp allting som hände. Deltagarna var till att börja med något avvaktande och verkade vänta på att någon annan skulle svara, men det avtog efterhand och stämningen blev lättare.

Jag kände mig ovan som moderator och hade svårt att både lyssna på vad informanterna sa och samtidigt observera allt kroppsspråk, särskilt när många pratade i munnen på varandra och det ibland förekom två separata diskussioner samtidigt. 5-sekunders-pausen försökte jag att använda hela tiden(Johannessen et al., 2011). Deltagarna kan mycket väl ha utelämnat saker som är allmänt självklara för piloter, dels för att de visste att jag, i egenskap av pilot, redan kände till det och dels för att de kanske inte ens kom att tänka på det och inte jag heller, eftersom det var självklart för mig också.

3.3 Analysering av data

Direkt efter fokusgruppen samlade jag mina tankar, intryck, funderingar och det som jag kom ihåg som huvudpoängerna som framkommit för att ju längre tid som går desto mindre kommer man ihåg(Johannessen et al., 2011). När insamlingen av rådata var klar blev allt material transkriberat, för att ingen information skulle gå förlorad(Halkier, 2010; Langhelle, 2010). Transkriberingen gjordes för hand och resulterade i 41 A4-sidor transkriberat material. Eftersom det bara var en intervju tyckte jag mig inte behöva hjälp av något dataprogram. Alla namn ändrades för att deltagarna skulle kunna förbli anonyma. Jag fick inte med mig särskilt många icke-verbala element, men de som jag snappade upp skrev jag ut i transkriberingen. Mina egna noteringar från fokusgruppen som handlade om vem som sa vad och vem som skrattade och liknande noterades också i transkriberingen och togs med i analysen för att bättre förstå normer och hållningar. Jag fokuserade i första hand på innehållsanalys(Bjørklund, 2005; Wibeck, 2000) för att den ger svar på frågeställningen och vilka teman som väcker störst intresse hos deltagarna(Bjørklund, 2005).

Jag började sedan analysen genom att koda(Halkier, 2010) det transkriberade materialet för att kunna systematisera rådata. Det vill säga jag delade upp texten i sekvenser(Wibeck, 2000) där gruppen talade om samma ämne och hittade då snabbt mönster för vilka ämnen som deltagarna pratade mest om- det som intresserade deltagarna mest. Varje sekvens fick en kod som identifierade vad diskussionen i avsnittet handlade om. Exempelvis rapporter och facket. Koderna grupperade jag sedan i kategorier (Halkier, 2010) för att hitta större sammanhang. Kategorierna fick rådata och deltagarnas intressen lägga grunden för. Jag fann att kategorierna, inte helt oväntat stämde överens med frågorna jag hade ställt under fokusgruppen. Kategorierna blev därför drivna av empiri och hörde ihop med min teori(Halkier, 2010). Nu jämfördes alla aspekter med samma kod och mönster för vad texten kunde betyda började framträda. Jag skrev upp påståendena och kunde dela in de i hur medverkan ser ut idag och hur man vill att medverkan ska se ut i framtiden. Det handlade om rapporter, informationsflyt, facket och kollektivavtal, möten, personlig kontakt och olika arbetsvillkor. För varje påstående ställde jag mig sedan frågan ”stämmer det?” och letade igenom hela transkriberingen efter alla textbitar som kunde bekräfta eller dementera påståendet. Jag tittade på frekvens, omfattning och intensitet(Wibeck, 2000) av utsagorna inom varje kod. De ämnen som förekom ofta, som flera personer pratade om vid flertalet tillfällen, alternativt samtidigt när flera konversationer om samma ämne förekommer samtidigt och de ställen där talaren har betonat eller höjt rösten ledde mig fram till en rad påståenden. Jag tittade också på när gruppen använde 1a person istället för 3dje person, vad de kom att prata om utan stimuli från moderatorn samt vilka ord och konversationer de betonade för att hitta gruppens starkaste intressen. Pauser, metaforer och analogier(Halkier, 2010; Wibeck, 2000) undersökte jag för att med säkerhet veta att deltagarna pratade om samma sak. Eftersom jag hade stor kännedom om branschen och organisationen som undersöktes hade jag stor inblick i och uppfattning om problemet samt idéer om hur man skulle ha kunnat hantera situationen annorlunda. Det påverkade naturligtvis hela arbetet, vilka frågor jag ställde till fokusgruppen, samt hur jag tolkade resultatet. Jag hade själv en tolkning av vad problemet bestod av och vad som behövde ändras och det färgade naturligtvis vad jag tolkade som de viktigaste punkterna, även om jag försökte vara objektiv genom hela arbetet. Som pilot förstod jag alla vardagliga uttryck, konnotationer, självklarheter(Halkier, 2010) och metaforer som deltagarna i fokusgruppen använde sig av. Rådata kan göras tillgänglig efter förfrågan.

3.4 Etik

I kvalitativa undersökningar är inte målet att kunna generalisera resultatet, men trovärdighet och pålitlighet är ändå viktiga punkter att diskutera.

Godkännande av en etik-kommitté är normalt förfarande vid användande av fokusgrupper. Detta för att skydda intressena hos de människor som studeras och se till att ingen skada orsakas av undersökningen eller att deltagarnas välmående riskeras. (Ritzén et al., 2016) Enligt "Norsk senter for forskningsdata" (2017) är det *meldeplikt* om man ska hantera personuppgifter med hjälp av datorbaserad utrustning, till exempel dokument och ljudupptagning som sparas på PC eller smart-telefon, eller om man systematiserar känsliga uppgifter efter namn eller födelsenummer. Personuppgifter definieras som uppgifter eller värderingar som kan knytas till en specifik individ, såsom namn, personnummer och liknande kännetecken, samt i de fall datamaterial kan spåras till en e-postadress eller IP-adress som vid nätbaserade frågeformulär. Om man indirekt kan härleda vem uppgifterna kommer från genom exempelvis en kombination av bakgrundsuppgifter, som kommun eller institutionstillhörighet, kombinerat med demografiska uppgifter som ålder och kön, eller yrke.

Enligt svenska Etikprövningsnämnderna måste forskning etikprövas om den behandlar känsliga personuppgifter, eller personuppgifter om lagöverträdelse, samt om forskningen avser fysiskt ingrepp på levande eller avliden person, om syftet är att påverka forskningspersonen fysiskt eller psykiskt, samt när man ska studera biologiskt material. Som personuppgifter anses all slags information som direkt eller indirekt kan hänföras till en fysisk person som är i livet. (Etikprövningsnämnderna, 2017)

Enligt studera.nu gäller lagen om forskningsetik även för studenter, men enbart i den mån deras arbete är del av ett doktorandarbete eller anses som ett forskningsprojekt ämnat för publicering i en vetenskaplig tidskrift (Studera.nu, 2016).

Jag samlade inte in direkta eller indirekta person-identifierande uppgifter eller bakgrundsuppgifter som kunde identifiera enskilda individer, eftersom det var ointressant vem som tyckte vad. Det var vad gruppen som helhet kom fram till som var intressant. Inga personuppgifter behövde kopplas till datamaterialet. Jag spelade in ljud, men var noga med att all presentation skedde innan ljudupptagningen startades. Jag använde inte bild- eller videoupptagning. Allt inspelat material raderades när arbetet med uppsatsen var klart och ingen annan än jag har lyssnat på ljudinspelningen. Jag har följt forskningsetiska

rättningslinjer vilket innebär att deltagandet i undersökningen har varit helt frivilligt och man har kunnat dra sig ur när man vill.

3.4.1 Reliabilitet

Datamaterialets reliabilitet har säkerställts bland annat genom att ha fokusgruppen på arbetsplatsen som diskussionen handlade om och genom att allt ljud spelades in med diktafon för att exakt kunna återge vad som sagts.

Det ställs stora krav till moderatorm, som måste ha bra insikt i grupprocesser och det ämne som diskuteras (Johannessen et al., 2011). Rollen som moderator var ovan att axla. Jag upptäckte snabbt att jag ställde snabba följdfrågor, svarade mm som kan verka medhållande på informanternas svar och hade svårt att se till att alla pratade lika mycket. Ibland lyckades jag hålla mig tyst i pauserna så att samtalet kunde fortsätta naturligt, men ibland ställde jag en ny fråga kanske för tidigt. Det kan i efterhand argumenteras att flera fokusgrupper hade kunnat ge mera information när jag lärt mig rollen som moderator bättre. Under transkriberingen av ljudupptagningen gick jag tillbaka flera gånger till inspelningen för att försäkra mig om att rätt data överfördes (Ritzén et al., 2016).

3.4.2 Validitet

Jag har goda grunder för att mina data är rimliga (Bjørklund, 2005) och representerar verkligheten (Langhelle, 2010). Jag har utgått ifrån hela gruppens uppfattning om medverkan. Den samlade beskrivningen av medverkan i beslut följer samma riktning och ingen deltagare har någon stor avvikande uppfattning som kommit fram. Inte heller är gruppen oeniga på några punkter, vilket stärker validiteten ytterligare. Olika social status kan begränsa kommunikationen mellan deltagarna (Wibeck, 2000). Jag upplevde dock att alla vågade säga vad de ville (Bjørklund), även om stämningen i början av fokusgruppen var något avvaktande så pratade informanterna mera fritt när de blivit varma i kläderna. Alla i gruppen är vana att prata med varandra om jobbet dagligen. Jag behövde inte ställa alla frågor som jag hade förberett för diskussionen gick dit av sig själv. Jag har inga misstankar om att någon informant talar osanning i sina svar på frågorna. Det som ytterligare stärker validiteten är att informanternas samlade erfarenhet av branschen och medverkan däri är stor. Jag förde också tillbaka resultatet till informanterna som avslutning på intervjun genom att fråga om jag förstått rätt vad som var de viktigaste punkterna (Langhelle, 2010), vilket informanterna bekräftade. Jag har på så vis försäkrat mig om att min insamlade data är rätt tolkad (Bjørklund, 2005).

3.5 Forskningsdesignens begränsningar

Det finns en del möjliga felkällor när man använder kvalitativ metod. En fokusgruppundersökning kan inte generaliseras att gälla en hel befolkning, eftersom man inte använder sig av statistisk representativitet eller slumpmässigt urval (Bjørklund, 2005). Därför kan studiens resultat inte generaliseras att gälla alla organisationer eller ens alla flygbolag. Resultatet av aktionsforskning varierar med alla de olika områden man kan undersöka. Oftast undersöks något specifikt inom en organisation och då kan resultatet vara relevant bara för det sammanhanget (Ritzén et al., 2016).

Det kan tänkas att respondenterna inte är representativa i sina utsagor eller att de inte har representativ erfarenhet av medverkan i beslut. Gruppen verkade exempelvis ganska ovetande om fackets befogenheter. Det kan tänkas att andra individer har större insikt och skulle gett andra svar. Man kan också fråga sig om själva intervjusituationen skapade det förtroende och den öppenhet som krävs. Vidare kan man ifrågasätta om datainsamling genom endast en fokusgrupp är tillräckligt för att ge svar på problemställningen. Flera fokusgrupper behöver dock inte nödvändigtvis ge bättre empirisk data. (Halkier, 2010).

Jag har genom processen försökt ta beslut för att minska inverkan av dessa potentiella felkällor där så varit möjligt, samtidigt som det alltid kommer finnas moment som kan tänkas påverka resultaten.

Jag hade eventuellt kunnat använda en kvantitativ metod och gjort ett frågeformulär och på så sätt kunnat se på hela populationen, alternativt till och med jämfört medverkan i flera flygbolag. Med en kvantitativ metod hade jag också kunnat jämföra de anställdas perspektiv med ledningens perspektiv utan risk att respondenterna inte vågar säga vad de tycker, men då hade jag samtidigt gått miste om vad de anställda tycker är viktigast vad gäller medverkan.

4.0 MEDVERKAN UR DE ANSTÄLLDAS PERSPEKTIV

Det här kapitlet med en genomgång av medverkan i Flygbolaget och faktorer som försvårar medverkan i flygbranschen. Därefter följer en sammanfattning av undersökningens resultat, som delas in i hur medverkan ser ut idag och hur de anställda vill att medverkan ska se ut i framtiden. Jag presenterar resultatet utifrån dimensionerna form, struktur, typ av beslut och graden av medverkan.

4.1 Medverkan i Flygbolaget

Kommunikationen förekommer i första hand i skriftlig form. Nerifrån och upp genom rapporter. Man använder ett online-baserat rapport-program där varje individ kan logga in för att registrera en rapport. Uppifrån och ner kommer information i huvudsak genom nyhetsbrev och veckobrev från flygchef och chefspilot. Vissa post holders skapar en koppling mellan administrationen och produktionen, då dessa både flyger och sitter på kontoret och därmed kan förse beslutsfattarna med en del operativ kunskap, men långtifrån alla post holders som innehar flygcertifikat och tidigare varit flygoperativa, sysslar med båda idag. Medverkan säkras genom formella företagsdemokratiska ordningar(Falkum et al., 2016) som fackföreningar och flygbolagets anställda är fackligt indelade i fyra grupper: piloter, kabin, tjänstemän, tekniker/mechaniker. Dessa grupper har var sin fackförening och därför finns också fyra olika kollektivavtal(all denna information finns på flygbolagets interna websida som bara är tillgänglig för anställda). Medverkan sker också genom skyddsombud och att fackföreningen har en representant med i styrelsen, vilket också är vanliga sätt att säkra anställdas medverkan på arbetsplatsen(Falkum et al., 2016).

Ett flygbolags ledning har tre typer av beslut att ta itu med. Strategiska, planeringsmässiga och operativa beslut.

- 1) Strategiska beslut har lång tid till implementering och kräver stora ekonomiska insatser. Exempel är växt och expansion, flygplansflottans storlek och var man ska placera sina hubbar. (Abdelghany & Abdelghany, 2010)
Här finner man den kommersiella avdelningen(Modin, 2014).
- 2) Planeringsbeslut har kortare tidsspann, ett par månader och syftar till att utnyttja sina resurser för att maximera intäkterna. Exempel på resurser är flygplan och besättningar. Till dessa beslut hör att förutse behovet på varje linje, tidtabellsutveckling, hur den flygande personalen ska jobba och var de ska övernatta samt bemanningen på flygplatserna; exempelvis kundservice och incheckning. (Abdelghany & Abdelghany, 2010) Det här jobbar exempelvis flight operations med(Modin, 2014).

- 3) Operativa beslut uppdateras hela tiden och innefattar bland annat respons på oväntade händelser till exempel dåligt väder, förseningar, inställda flygningar, tekniska problem med flygplanen och bortfall av besättningar på grund av sjukdom. (Abdelghany & Abdelghany, 2010) Det här är uppgifter som hör till flygbolagets OP (Modin, 2014).

I Flygbolaget har många beslut kort framförhållning, vilket gör att de måste tas snabbt och implementeras snabbt, vilket i sin tur försämrar möjligheten att låta medarbetarna delta i beslutsprocessen.

Jag har hittat några händelser som skapade rabalder när beslutet togs, eller uppståndelse innan de genomfördes, eller som efter genomförandet skapade missnöje hos medarbetarna. Jag har också hittat två beslut som medarbetarna är positivt inställda till, som efter 6 år fortfarande inte genomförts, men som fortfarande är på tapeten och ”snart” blir aktuella att genomföra.

- 2) OP (se bilaga 1) får nya kontorslokaler. De flyttar från en lokal i anslutning till briefingrummet (där alla besättningar träffas när arbetsdagen börjar) (se bilaga 1) till ett rum på kontoret där all administrativ verksamhet finns, avskild från den operativa verksamhet som OP har hand om.
- 3) Baseringsav personal (se bilaga 1). År 2010 fick alla besättningar ”utebas”. Från att alltid ha varit stationerade på Arlanda, spreds nu besättningarna ut på 6 mindre orter runt om i landet och blev tvingade att själva stå för husrum, där man förr hade haft hotellövernattningar. Ett par år senare flyttades alla tillbaka till Arlanda, förutom ett par orter som blev ”frivilliga” att bo på.
- 4) Linjenätsutveckling i största allmänhet. Här menar jag upprättande av nya linjer och tidtabellerna till dessa, samt nedläggning av linjer. Även tidtabellsändringar på existerande linjenät. En specifik händelse är nattstoppet i Kronoby, där man landade 00.30 och hade endast 3 timmar på sig att sova innan man igen skulle upp och flyga 4(!) flygningar till, vilket inte var populärt bland personalen, eller egentligen genomförbart, eftersom många inte fick ens 3 timmars sömn.
- 5) EFB (se bilaga 1), electronic flight bag (kartor och prestandaunderlag tex) har varit på tal i 6 år. Alla vill ha det, men de ekonomiska medlen prioriteras på annat håll. Beslutet om vilken och när väntar på sig, men det finns någon som jobbar med att leta fram information om olika alternativ.
- 6) Nya flygplanstyper. Vi flyger två olika flygplan som båda byggdes och utvecklades på 80-talet. De sista byggdes i början av 90-talet. De börjar bli slitna och diskussionerna

(ryktena) går varma om när och vilket flygplan det blir som ersätter dessa. Det har varit tal om en jet-maskin för ett år sedan, men man stupade på mållinjen, för samarbetspartnern gick i konkurs. Men det är fortfarande ett aktuellt ämne och beslut ska tas.

4.2 Försvårande av medverkan i flygbranschen

Verksamhetens karaktär skapar en fysisk uppdelning(Lindohf et al., 2009). Den centrala ledningen och administrationen sitter oftast samlad på ett kontor medan produktionsenheten befinner sig på fältet, dvs olika flygplatser runt om i världen. Det ställer stora krav på den interna kommunikationen, som sällan eller aldrig kan förekomma face-to-face(Lindohf et al., 2009). De vanliga kommunikationsvägarna är veckobrev och nyhetsbrev som kommer uppifrån och ner i organisationen(enligt information på flygbolagets interna websida som bara är tillgängligt för anställda). Denna typ av kommunikation saknar möjlighet till återknytning och man kan därför inte veta om personalen varken har tagit del av den eller om de förstått vad där stod. Nerifrån och upp kommuniceras genom rapporter, som har lång behandlingstid och igen, saknar snabb återkoppling. (Lindohf et al., 2009)

Att anordna formella möten skulle skapa tillfällen för tvåvägskommunikation, så att ledningen kan förmedla sina mål samtidigt som personalen kan förmedla sina tankar, men flygbolag är ofta komplexa och stora organisationer. Möten på avdelningsnivå kan fungera, men stora personalmöten är svåra att få till på grund av verksamhetens art. (Lindohf et al., 2009)

Småprat(G. Ekman, 2003) finns det gott om inom produktionsenheten, besättningarna jobbar ihop i flera timmar. Ibland övernattar man på samma hotell och delar taxi till och från jobbet. Piloterna har gott om tid att småprata på cruise(se bilaga 1). Detsamma gäller för den administrativa personalen som träffas i korridorer, vid kopian och kaffemaskinen, samt äter lunch ihop. Men chefsfamiljen träffar nästan aldrig den operativa medarbetarfamiljen.

4.3 Medverkan idag

Inställningen till medverkan från de anställdas sida är positiv då de likställer det med att hjälpa till med förändring, få dela med sig av sin kunskap och att "*vara delaktig och faktiskt förstå*".

Piloterna saknar direkt kontakt i form av exempelvis möten

Det finns både direkt och indirekt medverkan i Flygbolaget. Piloterna medverkar i huvudsak via rapportsystemet eller genom personlig kontakt ansikte mot ansikte med ansvarig person. Vissa undantag finns vid sällan förekommande möten och enkäter. Alla dessa former räknas som direkt medverkan. Cheferna meddelar vilka beslut som tagits via intranätet(se bilaga 1)

genom veckobrev och CIS(se bilaga 1), samt via e-post, vilket också är direkt medverkan. Piloterna har möjlighet att indirekt medverka via facket i frågor som rör arbetsvillkor, arbetsmiljön och tillsättning av post holders.

”Vi är ju väldigt reglerade av... både... eh internationella regler men också kollektivavtalsregler.. och inom det så får vi vara... å ska vi tajta ihop det då får vi väl... gå via facket i såna fall.”¹

De anställda kan också medverka direkt i beslut som rör arbetet genom att delta i olika grupper som har hand om till exempel rekrytering av nya piloter till bolaget samt utformning av EFB.

”Ett bra exempel är ju nu när vi får EFBn... då ska ju vi sitta och testa ut den...det kan ju vara bara att nämen vi vill inte ha den här rutan här den vill vi ha här nere... det är smidigare.. i flödet... då kan de ju förändra det... där får ju vi vara med och bestämma nu.. och det är ju en verkligen en operativ del liksom så att... mer sånt.”²

Kaptenernas åsikt efterfrågas och tas i beaktande vid uppgraderingar från styrman till kapten och här handlar det också om direkt medverkan. En annan form för direkt medverkan skulle kunna vara möten, men det hålls i princip inga personalmöten alls. Trots att det står i manualerna att basmöten ska hållas varje år, är det några år sedan sist. *”Men basmöte ska väl egentligen hållas en gång om året?!”³ ”Ja men det hålls ju aldrig nåt här!”⁴*

Utvecklingssamtalens förekomst är högst sporadisk, ungefär en gång på fem år.

Formell medverkan undviks till fördel för informell kontakt med ansvariga

På de allra flesta håll sker medverkan genom formella kanaler, men piloterna gör sitt bästa för att istället använda informella kanaler. En av de yngre deltagarna i gruppen, som också är nyare i branschen påstår att man uttrycker sitt missnöje genom att skriva rapporter och *”annars säger man ju inte så mycket”⁵*, medan de som har fler år på nacken och samtidigt längre tid i branschen hellre medverkar informellt genom att prata med ansvariga direkt om saker man är missnöjd med. Piloterna vet att rapportering via det formella rapporteringssystemet är det bästa och mest effektiva sättet att medverka eftersom en rapport kräver en åtgärd från den som tagit emot rapporten. *”Har du skickat in en rapport på det då*

¹ Deltagare 1

² Deltagare 1

³ Deltagare 2

⁴ Deltagare 3

⁵ Deltagare 2

är det ju på papper på pränt och då måste det åtgärdas.. den kan de inte bara lämna bort.”⁶

Trots det undviker man att skriva rapporter och föredrar en mer informell och personlig kontakt. Dels verkar själva skrivandet av rapporterna vara tidskrävande och tar av piloterna lediga tid efter jobbet, dels är feedbacken man får på sina rapporter bristfällig och båda dessa företeelser gör att man inte skriver på ”*icke-livsviktiga*” saker. Det finns också en tröghet inbyggd i systemet, så att det tar lång tid innan man ser någon effekt på sina rapporter, vilket gör att piloterna har en viss misstro till systemet. Vid ett tillfälle under fokusgruppen framkommer att ”*det är bra då kan de kanske stänga alla de där 250 rapporterna*”.⁷ Flera av deltagarna i gruppen föredrar informell medverkan och säger att de hellre pratar med ansvarig ansikte mot ansikte än skriver en rapport. Exempelvis när piloterna hör rykten om att ledningen är på väg att ta ett beslut som man tycker är galet så går man personligen till VD, marknadsavdelning eller flygavdelning och pratar med personerna direkt. Många försök till medverkan som kommer uppifrån verkar ha runnit ut i sanden. Exempelvis gjorde flygchefen och accountable manager ett försök att finnas tillgängliga i crew rummet en dag i veckan för att möjliggöra informell medverkan, men det verkar ha försvunnit.

*”Jag vet inte om det inte blev så mycket med det.”*⁸

*”Ah(tveksamt) ... nä.”*⁹

*”eller det försvann .”*¹⁰

*”nä det vart väl nån månad va ?”*¹¹

Flygchefen använder sina formella kanaler sporadiskt. Han skickar ut ett informationsbrev via intranätet varje vecka med varierande regularitet och kvalitet på informationen.

*”Knutte försöker ju.. våran flygchef då.. han försöker skicka ut såhär varje fredag sånt veckomail.. så de e väl en tanke bakom det att för å ge oss information.. sen så e det väl kanske inte varje fredag som han gör det å så.. sen står det väl kanske inte så mycket matnyttigt i det.”*¹²

Ledningen har vid något tillfälle skickat ut enkäter eller på andra sätt efterfrågat åsikter, men det verkar inte vara något allmänt, återkommande fenomen och informationen som ledningen får tillbaka verkar inte tas om hand. Den årliga personalfesten där ledningen informerade om

⁶ Deltagare 4

⁷ Deltagare 5

⁸ Deltagare 1

⁹ Deltagare 4

¹⁰ deltagare 1

¹¹ Deltagare 3

¹² Deltagare 2

bolagets status har också försvunnit på senare år. ”vi hade ju ett tag när vi hade årliga personalfester... i början när jag började..”¹³

Piloterna försöker medverka i strategiska beslut

genom att bidra med sin personliga kompetens och operativa erfarenheter de skaffat sig i arbetslivet. Detta gör de genom att prata ansikte mot ansikte med personerna som jobbar på flygavdelning, marknadsavdelning och VD direkt. De får inget gehör för sina åsikter. ”*äh vi försöker påverka .. ehm.. alltså prata med.. med.. flygavdelning och marknadsavdelning om alla.. fördelar med att ha baser på det stället men..*”¹⁴ Piloterna har möjlighet att indirekt medverka via facket i frågor som rör arbetsvillkor, arbetsmiljön och tillsättning av post holders. De kan också medverka direkt genom att delta i olika grupper som har hand om till exempel rekrytering av nya piloter till bolaget samt utformning av EFB. Kaptenernas åsikt efterfrågas och tas i beaktande vid uppgraderingar från styrman till kapten.

Utanförskap på grund av låg grad av medverkan

Generellt kan man dra slutsatsen att piloterna får mindre information om vad som händer i bolaget än vad de skulle vilja ha. Veckobreven från flygchefen kommer inte varje vecka och ofta innehåller de samma sak flera veckor i rad. ”*Knapphändig*” säger deltagare 4. Den veckoinformation som kabinavdelningen skickar ut innehåller mera information, sånt som piloterna bara får höra ryktesvägen. Rykten är den största informationskanalen och många tycker att när informationen väl kommer ut via rätt kanal är den inaktuell och ointressant. ”*Då känns det snarare som man har försökt undanhålla... information.*”¹⁵ Det kan till och med vara så att information kommer via media och/ eller via kompisar utanför bolaget innan den kommer via de rätta kanalerna. Inte ens när det hänt en incident kommer informationen från flygavdelningen utan från de som varit med om den istället. Allt detta skapar en ”*vi och dom*” känsla som byggs på när arbetsförhållandena försämras så mycket det går för att spara pengar. Graden av medverkan är så låg att ingen av parterna(cheferna eller anställda) har förtroende för varandra.

”*Jag tror att de tror inte att vi kan tillföra någonting... när eh... låt säga nu att dom.. av någon händelse bara skulle starta en linje från... Ort 1 till Ort 2 mm och så.. bestämmer dom.. man tar rent hypotetiskt att de bestämmer att de ska mellanlanda i Ort 3 exempelvis[. så vet ju alla piloter att.. det kommer aldrig funka du får liksom inga passagerare som vill åka med*

¹³ Deltagare 1

¹⁴ Deltagare 3

¹⁵ Deltagare 5

från.. Ort 1.. klockan 04 30 på morgonen.. för att mellanlanda någonstans för att sitta och åka ner till Ort 2.. det kommer aldrig funka...eh.. men ändå så kommer de ju driva igenom.. såna beslut.. skulle jag kunna tänka mig.. bara rent hypotetiskt (sarkastiskt). ”¹⁶

4.2 Medverkan i framtiden

”Men sedan så vet ju vi rätt så mycket om vad hur vad som funkar och vilka problem som finns så till exempel om man ska starta en ny linje om det är lämpligt att planera en.. kvarts turn around(se bilaga 1) på Arlanda till exempel eller såna saker om man.. där kan man ju redan genom att.. lyssna på.. operativ erfarenhet skapa liksom förutsättningar för att man ska lyckas med.. en grej till exempel”¹⁷

Facket försvagas till fördel för mera direkt medverkan

De föredrar personlig direkt och informell medverkan. Man pratar hellre med ansvarig person ansikte mot ansikte än att skicka en rapport till exempel och schemaläggaren pratar man med via mail eller genom att bjuda på ”*blommor och choklad*”¹⁸. De vill ha mera direkt medverkan i form av möten. ”*jag efterlyser mer möten för det har vi inte.*”¹⁹ Dels för att kunna få stöd av kollegor i sina åsikter och dels för att kunna prata med ansvariga personligen istället för via rapporter. ”*Det var ett bra initiativ*”²⁰, ”*tanken var god*”²¹ och ”*det är ett bättre sätt att ge information*”²² säger deltagarna när de pratar om personalmöten som hölls i samband med en större omorganisering. Basmöten, personalmöten och utvecklingssamtal efterfrågas i större grad i framtiden.

”*Alltså det optimala är väl egentligen en personlig information där man kan.. sitta och diskutera som vi gör här*”²³

De är nöjda med att få information genom veckobrev, dvs direkt och formell medverkan, från flygchef och chefpilot, men skulle önska att informationen faktiskt kom varje vecka och att informationen var uppdaterad och aktuell, så att de inte behöver höra allting via rykten eller media först.

”*det e.. e ganska stort eh irritationsmoment.. att det kommer ut.. saker liksom på sidan av då eller om man säger men det kommer inte ut från rätt.. kanal och när det väl kommer ut så*

¹⁶ Deltagare 3

¹⁷ Deltagare 3

¹⁸ Deltagare 3

¹⁹ Deltagare 4

²⁰ Deltagare 5

²¹ Deltagare 6

²² Deltagare 1

²³ Deltagare 1

efter liksom några veckor senare då e det ju fullständigt ointressant och.. då känns det ju snarare som att man har försökt undanhålla... information”²⁴

Särskilt när incidenter hänt måste informationen komma ut snabbare till alla.

De är nöjda med och verkar inte vilja ändra den indirekta medverkan de har idag genom facket som styr arbetsvillkor och arbetsförhållanden, miljöombudsman som har hand om miljö och skyddsfrågor, att frivilliga kan vara med och bestämma vem som ska anställas samt prova ut EFB som verktyg. Resultaten visar att gruppen tycker att det är självklart att vissa verktyg för medverkan finns, så självklart att de inte bryr sig om att engagera sig i dom. Exempelvis facket. När de pratar om facket använder de ord som man borde väl och man kan, men nämner ingenting om att ”jag” skulle ha försökt påverka facket på något sätt. När det pratar om post holders och skyddsombud är gruppen ute och svävar på okänd mark i sin diskussion ända till en deltagare som är med i facket till slut avbryter.

”Ja jo jag tror det är på frivillig basis.. (”ja”²⁵) som han har gått med på och vara det(de pratar om skyddsombudet)[skratt].”²⁶

” inget tvång alls här.”²⁷

”jag vet inte ens vem det är.”²⁸

”[skratt].”²⁹

”det är väldigt lite (” det är ju Morten”³⁰) tvång här.”³¹

” jaha [skratt]”.³²

”utom just vissa saker.”³³

” utom vissa ja just det.”³⁴

” jamen det är ju bra (sarkastisk) [skratt].”³⁵

” ja.”³⁶

²⁴ Deltagare 5

²⁵ Deltagare 1

²⁶ Deltagare 4

²⁷ Deltagare 3

²⁸ Deltagare 2

²⁹ Deltagare 6

³⁰ Deltagare 4

³¹ Deltagare 1

³² Deltagare 2

³³ Deltagare 3

³⁴ Deltagare 1

³⁵ Deltagare 2

³⁶ Deltagare 4

” utom baseringsort. ”³⁷

”ja [skratt]. ”³⁸

”du menar skyddsombud.. eller. ”³⁹

”ja men han är väl både skyddsombud och miljö (” ja ja ”⁴⁰) är han inte det? ”⁴¹

”så är det nog ja kanske. ”⁴²

” ja arbetsmiljö. ”⁴³

”ja fast där kan man nog säga att den är.. en form av vald på nåt vis ändå va eller. ”⁴⁴

” nä det vet jag inte. ”⁴⁵

”det är ju.. eller i alla fall facket som utser.. alltså tillsätter själva posten. ”⁴⁶

Den formella medverkan haltar när de anställda väljer informell medverkan istället

Piloterna undviker rapporteringssystemet och pratar hellre med den ansvariga personligen eller via mail. Det formella och opersonliga rapportsystemet undviks om möjligt:

”jag drar mig nog när det blir.. det.. när dagen är slut och man.. man ska gå hem.. och sätta sig att skriva en rapport då.. just för nånting som man kanske inte tycker är.. livsviktigt.. även om det skulle vara en trivsel faktor... då faller det nog oftast.. eh.. i glömska.. ”⁴⁷

Gruppen kommer fram till att ännu ett informellt sätt att medverka, ett diskussionsforum på intranätet, skulle vara bra att ha:

”skulle man inte kunna ha något diskussionsforum på intranätet..? ”⁴⁸ ” det är ju klockrent att ha via intranätet i såna fall för det har ju alla tillgång till. ”⁴⁹

De anställda försöker medverka i strategiska beslut men vill inte ha veto

Vad gäller medverkan i strategiska beslut visar undersökningen att piloterna inte inbjuds att delta. En intressant vändning är att gruppen egentligen inte vill ta själva beslutet när det gäller strategifrågor, bara få dela med sig av sina kunskaper och erfarenheter så att beslutet blir så

³⁷ Deltagare 3

³⁸ Deltagare 1

³⁹ Deltagare 5

⁴⁰ Deltagare 5

⁴¹ Deltagare 4

⁴² Deltagare 5

⁴³ Deltagare 4

⁴⁴ Deltagare 5

⁴⁵ Deltagare 4

⁴⁶ Deltagare 5

⁴⁷ Deltagare 1

⁴⁸ Deltagare 7

⁴⁹ Deltagare 4

bra som möjligt. Sedan lämnar de helt och hållet allt beslutsfattande till ledningen.

”Vi är ju ditsatta för att göra vissa saker ta eh flytta människor från A till B”⁵⁰

”ju inte vara beslut så att man ska vara med och fatta nånting, utan bara att man e delaktig och faktiskt förstår.”⁵¹

vara med i loopen”⁵²

När det gäller strategibeslut som rör deras arbetsvardag exempelvis tidtabeller och handlingbolag, vill piloterna ha högre grad av medverkan.

”ja alltså inte.. eh.. men i vissa fall så skulle man kanske ...konsultera folk som har.. har provat det förut”⁵³

” jag är inte omöjlig på att prova saker så är det absolut inte och funkar det inte så får man ju säga till.. men vissa saker som har körts igång kanske är svårare att ändra på också .. än när dom är på pappret.”⁵⁴

De vill få mer information tidigare och kunna bidra med sin kompetens och erfarenheter så att rätt beslut kan tas. *”Där kan man ju redan genom att.. lyssna på.. operativ erfarenhet skapa liksom förutsättningar för att man ska lyckas.”⁵⁵* Särskilt när det gäller operativa frågor som hur lång turn around tid man behöver ha på olika flygplatser. *”Ja ibland så känns det ju som att.. vissa tidtabeller är en pappersprodukt bara”⁵⁶* Cateringen ombord är också ett stort samtalsämne i gruppen. En tydlig irritation märks och piloterna skulle gärna se att ledningen gav de anställda möjlighet att medverka i sådana frågor.

”tycker ni det är viktigt var mackan är gjord någonstans eller är det viktigare att det finns till alla liksom?”⁵⁷

”det är väldigt mycket fokus på att den är gjord här nära, men vi har bara två ombord. Då skiter jag fullständigt i att den är gjord där på nån natur..”⁵⁸

”där har man liksom fatalt misslyckats med den där kommunikationen”⁵⁹

”det hade varit bättre att fylla liksom med... chokladbollar”⁶⁰

⁵⁰ Deltagare 4

⁵¹ Deltagare 1

⁵² Deltagare 6

⁵³ Deltagare 3

⁵⁴ Deltagare 4

⁵⁵ Deltagare 5

⁵⁶ Deltagare 4

⁵⁷ Deltagare 5

⁵⁸ Deltagare 1

⁵⁹ Deltagare 5

⁶⁰ deltagare 1

Piloterna skulle vilja få medverka mera när det gäller processer som rör schemat bland annat hur lång tid i förväg man vet när man ska jobba, ”Man ligger ju väldigt mycket i händerna på schemalaggningsen eftersom man inte kan bestämma att jag går lite tidigare idag”.⁶¹ Trots det visar de ingen som helst ambition att förändra den situation som råder med facket nuvarande medbestämmanderätt vad gäller arbetsrelaterade frågor. De pratar om hur man ändrar vad som står i kollektivavtalet: ”Avtalet gäller väl bara vad är det två år eller nåt sånt sedan ska man förhandla om”⁶² och ”då är det väl viktigt att facket vet vad vi.. vill och tycker”⁶³ Samtidigt är de väldigt passiva i sin situation vilket man hör på osäkerheten och ord som ”väl”. Gruppen har dåligt förtroende för arbetsgivarens välvilja: exempelvis pratar gruppen om att man vill få ut sitt schema mer än 4 veckor i förväg

”risken är ju.. man ska väl veta.. oftast så ska man veta schemat två veckor i förväg... e ju mini-kravet för oss va... risken e att dom bara ger oss två veckor i stöten hela tiden då, så du har bara kanske ett schema för två eller tre veckor framåt... så det kan ju bli sämre också om man lägger in den önskan”⁶⁴

Generellt har de också dålig kunskap om vad facket gör och får göra, vilka beslut på ledningsnivå facket har rätt att delta i osv.

Det är ganska intressant att flera av de strategiska beslut som jag innan undersökning hade identifierat som ”problem” som skapade rabalder bland de anställda, kommer också i fokusgruppen upp till diskussion helt spontant.

Precis som jag antog är gruppen inte helt nöjd med företagspolicyn vad gäller basering av personal och skulle gärna ha högre grad av medverkan när det planeras.

”vi kan söka dom”⁶⁵.

”ja [skratt]”⁶⁶.

”sedan tillsätts dom ju i senioritetsordning.”⁶⁷

”precis.. då blir man skickad till ”En avlägsen ort dit alla nya hamnar för att de har sämst senioritet”(inte alls road av situationen).”⁶⁸

⁶¹ Deltagare 5

⁶² Deltagare 2

⁶³ Deltagare 1

⁶⁴ Deltagare 3

⁶⁵ Deltagare 3

⁶⁶ Deltagare 4

⁶⁷ Deltagare 3

⁶⁸ Deltagare 2

”[skrattar]”.⁶⁹

”ja exakt [skratt].”⁷⁰

” [skratt] [de andra skrattar fortfarande] ... ”⁷¹

” kan ni påverka var det finns baser... ”⁷²

” vi försöker men det går inget bra (ironisk men på fullaste allvar samtidigt).. ”⁷³

Utvecklingen av linjenätet sker också helt utan att piloterna har något att säga i frågan. Enda gången de har gjort sin vilja hörd, var när besättningarna blev slingade på en kombination av linjer som resulterade i att de var för trötta för att prestera hela vägen. Annars har piloterna försökt ge ledningen förslag på ändringar, men aldrig fått gehör för sina åsikter. EFB var under denna uppsats start fas endast i planeringsstadiet och hade varit så under flera år. När fokusgruppen äger rum har projektet sjuvänt för utprovning av en grupp frivilliga piloter. Gruppen tycker att det är bra och man vill gärna ha mera sånt ansvar i framtiden.

”och nu med det här nya EFB projektet [” mm ”⁷⁴] då är det ju piloter som ska vara med och ta ut.. och hjälpa till och säga vad de tycker om... våra.. ja.. iPads som vi ska ha... i cock pit... så det är väl bra i och för sig att man får vara med och säga man få vara med och arbeta med det.”⁷⁵

Nya flygplanstyper pratar man bara kort om, eftersom det projektet har fallit mellan stolarna och piloterna gör nästan narr av hela situationen.

Hellre negativ information än ingen information alls

De vill ha en högre grad av medverkan för att känna sig mera delaktiga i bolagets strategi. Från det man har nu när man i efterhand får veta att ett beslut är taget till att i framtiden få vara involverade hela vägen genom att få information om vad som händer.

”Vi har ju inte en aning om.. till exempel vad dom.. vill med det här eller såna saker liksom å mycket bottenar nog i det att det finns man... vi vet inte om det finns nån... nån strategi eller vad man vill.. med bolaget och så då känns det som finns det ingen sån heller”⁷⁶

Piloterna vill hellre ha negativ information än ingen alls. ”Mailet från Accountable Manager

⁶⁹ Deltagare 3, 4, 6, 7

⁷⁰ Deltagare 6

⁷¹ Deltagare 7

⁷² Moderator

⁷³ Deltagare 3

⁷⁴ Deltagare 1

⁷⁵ Deltagare 2

⁷⁶ Deltagare 5

*innan jul tyckte jag var väldigt positivt även om det lät väldigt negativt*⁷⁷ Cheferna borde berätta när de inte heller har fått någon information så slapp man ”vi och dom” känslan tycker piloterna.

*”Det får man ju om man kommer upp hit och står och snackar i dörröppningarna hos vissa... då får man ju lite den informationen och det... för mig är det en positiv information även om den.. inte innehåller.. nånting*⁷⁸ säger en deltagare om att han får känslan av att cheferna inte heller vet något när han är på kontoret och pratar med de inofficiellt. Generellt är de nöjda med sin arbetssituation, dock känner de sig utanför organisationens gemenskap vilket de ger uttryck för när de pratar om sina chefer som ”vi och dom” eller ”dom här uppe” och ”vi där nere”. (Anledningen till att de inte säger vi *här* nere är för att vi sitter på kontoret där cheferna jobbar när intervjun görs). Det verkar som att brist på information, eller att informationen inte kommer när den är utlovad eller när den kommer från fel kanal, bidrar till utanförskapet som blir en bidragande faktor till dålig arbetstrivsel. Även total tystnad i 12 sekunder efter frågan vad de vill kunna påverka för att trivas bättre, vittnar om att de är ganska nöjda med tillvaron på arbetsplatsen. Att slippa utanförskapet blir en viktig inre belöning som leder till arbetstrivsel:

*” det är väl bara att man e här på kontoret(se bilaga 1) kanske lite mer, jobbar på kontoret eh.. bara det gör att man får lite mer.. det känns som man är mer.. med i loopen just för att.. många av oss tror jag känner att det är vi å dom.. ehm.. här uppe och där nere...”*⁷⁹

⁷⁷ Deltagare 1

⁷⁸ Deltagare 1

⁷⁹ Deltagare 1

5.0 ANALYS

Som jag skrev i inledningen känner sig en del piloter förbisedda när de inte får tillräckligt med information och de tycker att de själva har information om verksamheten som skulle gagna organisationen om den kom fram till beslutsfattarna. Det svåra ligger i verksamhetens karaktär, där produktionen (den operativa kunskapen) befinner sig långt ifrån administrationen (där besluten tas). Besättningarna träffar inte den administrativa personalen på ett naturligt sätt, eftersom arbetsplatserna är fysiskt åtskilda. Kommunikation kan därför inte förekomma ansikte mot ansikte, utan man måste använda sig av skriftliga former eller telefon. Enligt det formella systemet ska information nerifrån i organisationen helst komma i form av rapporter, men de är både krångliga att skriva och tar tid. I en allt mer globaliserad värld och med exponentiell växt behöver flygbranschen bli mer flexibel och ett sätt att nå dit är att ta vara på den kunskap som de anställda sitter på exempelvis genom participative decision making.

5.1 Föredrar de anställda direkt eller indirekt form för medverkan?

Studien håller med Fernie and Metcalf (1995) att om medverkan ska ha en positiv effekt bör medverkan vara direkt. Man ser ett tydligt mönster i denna undersökning att deltagarna söker efter mera direkt kontakt. Exempelvis här där det finns ett datoriserat schemasystem där man kan lägga in sina önskemål om ledighet, men man ändå väljer att gå direkt till schemaläggaren och prata. Att välja en personlig kontakt där man kan se ansvarig i ögonen kan vara individens lösning på de anställdas lägre inflytande på arbetsplatsen som medbestemmelsesbarometeren rapporterar om (Falkum et al., 2016). Det är ju mycket svårare för ansvarig att säga nej när man tittar på vederbörande än om en förfrågan eller ett förslag kommer via ett datoriserat system, som är mera anonymt. Att facken både nationellt och lokalt är försvagade till fördel för en mera individuell relation mellan ledare och arbetare (Sandberg et al., 2016) kan ju stämna, men det kan också vara tvärtom. Att individen känner sig tvingad till att själv ta tag i sina egna intressen när facket inte klarar av att göra det. Detta utesluter dock inte att den lagstadgade indirekta medverkan som finns reglerad i svenska MBL (*Lag (1976:580) om medbestämmande i arbetslivet*, 1976) och norska arbetsmiljölagen, som tar sig uttryck genom fackföreningar som dels har rätt att delta i beslut på ledningsnivå och dels förhandlar fram kollektivavtal, behövs. Det är orimligt att tänka sig en situation där varje anställd själv skulle förhandla om allting som står i ett kollektivavtal till exempel. Det skulle kräva för mycket resurser av både arbetsgivaren och arbetstagen. Kanske vi här i Norden har haft vår lagstiftning tillräckligt länge för att befolkningen ska

tycka att det är självklart det som står där, så att gemene man tar bra arbetsvillkor för givet och att det är därför som unga inte längre ser något motiv till att ansluta sig till facket(Sandberg et al., 2016). Det har skapats en ond cirkel där facket inte får nya medlemmar för att facket har mindre att säga till om(Falkum et al., 2016), samtidigt som de fackliga representanterna har mindre inflytande på styrande och organisering(Falkum et al., 2016) för att facket inte har tillräckligt stort underlag från sina medlemmar som bekräftar ”den gemensamma åsikten” och därför får facket inte gehör för dessa från arbetsgivaren. Undersökningens resultat tenderar att hålla med Sandberg om att facket behöver få en stärkt medbestämmanderätt om organisering och planering, för att på så vis kunna locka till sig flera unga medlemmar och få flera medlemmarna att engagera sig. Ett sätt att stärka medbestämmande genom fackföreningen kan vara att öka kunskapen och medvetenheten om det bland de anställda, exempelvis genom utbildning av arbetsgivares och arbetstagares representanter(Dølvik et al., 2014). Utbildningen bör innefatta reglerna för medverkan och medbestämmande samt hur detta kan fungera i praxis. Den indirekta medverkan på arbetsplatsen genom fackets representanter behövs och den behöver stärkas, men inte på bekostnad av direkt medverkan. Genom direkt medverkan exempelvis via personalmöten eller utvecklingssamtal kan organisationen dra nytta av de anställdas kunskap om sina egna arbetsprocesser för att förbättra organisationens prestation och på samma gång ge de anställda en inre belöning som skapar arbetstrivsel och motivation(Scott-Ladd & Marshall, 2004), samt öka förtroendet(Fernie & Metcalf, 1995) och minska misstron mot arbetsgivaren välvilja. När parterna delar med sig av information skapas förtroende(Fernie & Metcalf, 1995) att igen dela med sig av sin erfarenhet. Resultaten bidrar också till teorin att när de anställda får större tillgång till ledningens information, skapas ömsesidigt förtroende och ökat engagemang för organisationen(Fernie & Metcalf, 1995). Fernie and Metcalf (1995) pratar också om att när de anställda få medverka ger det större inre belöning än traditionella former för styrning, vilket skapar bättre arbetstrivsel och motivation att nå nya mål. Att slippa utanförskapet blir en viktig inre belöning som leder till arbetstrivsel.

5.2 Vill de anställda ha mera formell eller informell medverkan?

De nya piloterna visar sitt missnöje genom att skriva formella rapporter och säger annars inte så mycket, medan de mer erfarna säger att de pratar med ansvariga såsom VD och kommersiella avdelningen direkt. Den informella medverkan som de erfarna piloterna engagerar sig i blir legitimerad i seder och normer(Dachler & Wilpert, 1978). Att de yngre individerna inte vågar säga så mycket kan hänga ihop med att organisationskulturen

egentligen inte öppnar upp för medverkan. Att de erfarna piloterna pratar direkt med ansvariga istället för att använda de formella kanalerna hänger antagligen ihop med att de kommer med råd på ett område som inte är deras egentliga ansvar (Abdelghany & Abdelghany, 2010), man känner att ledningen inte ger förtroende för de anställda (Ferne & Metcalf, 1995) att medverka i beslut och därför använder man en informell kanal som inte finns kvar som bevis. Både formell och informell medverkan behövs. Småprat är en naturlig del av oss människor (G. Ekman, 2003) och därför vill de anställda ha en öppen dialog genom informella kanaler för att känna sig delaktiga (Jonsson, 2004) vilken man också ser när de hänvisar till medverkan genom personalfester och informella träffar som funnits tidigare, men numera försvunnit. För att slippa ryktesspridningen som kan uppkomma genom dessa informella mötesplatser behövs formell medverkan via exempelvis personalmöten eller veckobrev som backar upp informationen man hör i korridoren (Almqvist & Malycheva, 2011; Strandberg, 2003). Fördelen med formell medverkan är att samma information når alla anställda och den är bekräftad, så att rykten inte slipper ut. Nackdelen är att det är högst osannolikt att man kan samla alla anställda på ett flygbolag på samma ställe vid samma tidpunkt och ha ett personalmöte (Lindohf et al., 2009). En viktig del av flygsäkerhetsarbetet är rapportskrivning och en ganska skrämmande indikation finner jag i min empiri. Gruppens attityd till rapportskrivning är att endast livsnödvändiga saker skrivs på eftersom man måste göra det när man är ledig och då vill man gå hem. Om de anställda hade ett stort engagemang för organisationen, vilket hänger ihop med arbetstrivsel (Scott-Ladd & Marshall, 2004), hade de ändå stannat kvar efter jobbet och skrivit rapporterna som de vet innerst inne att företaget vill att de ska skriva. Ett sätt att öka de anställdas engagemang för organisationen är att ledningen delar med sig av information (Ferne & Metcalf, 1995) genom direkt medverkan.

5.3 Vill de anställda medverka i strategiska eller arbetsrelaterade beslutsprocesser?

Undersökningen ger stöd för den skandinaviska lagstiftningen där de anställda har rätt till bland annat information om verksamheten och rätt till kollektiva förhandlingar vad gäller anställningsförhållanden och arbetsvillkor (*Lag (1976:580) om medbestämmande i arbetslivet*, 1976). Man vill och man kan påverka sin arbetssituation, men undersökningen antyder att denna medverkan är så självklar för alla deltagare att man inte bryr sig så mycket om den. Den liksom bara finns där och sköter sig själv. Piloterna tar för givet, det som är varje människas rätt (Black & Gregersen, 1997; "International Labour Organization," 2017; *NOU*, 2010) Även andra arbetsrelaterade beslut är gruppen tacksamma för att de får delta i och de visar att direkt medverkan i beslut som rör arbetsvardagen skapar arbetstrivsel, men mera

forskning på området behövs för att bestrida den osäkerhet som Cotton et al. (1988) funnit. Man vill också ha högre medverkan i vissa arbetsrelaterade beslut, exempelvis schemat, vilket indikerar att facket behöver få större förtroende och därmed uppslutning för att kunna presentera nya förslag för arbetsgivaren. (Se också diskussionen om stärkt medbestämmanderätt för facket under Form av medverkan ovan.)

Resultaten ansluter sig till Vroom (2000) modell om vilka beslut man bör inbjuda de anställda att vara med i och ger stöd för Kim (2002) forskning att de anställda får större arbetstrivsel när de får medverka i strategiska beslut. De strategiska beslut som kommer upp till diskussion i fokusgruppen kan snabbt utvärderas enligt Vroom (2000) modell. Det är inte helt förvånande att de anställda är upprörda över besluten som gäller baseringar. Det kan konstateras att det är ett beslut som har stor betydelse för organisationen både kostnadsmässigt och planeringsmässigt. Det kräver också en hel del engagemang från de anställda om man tänker sig att de behöver flytta, alternativt pendla till och från jobbet. Det är alltså ett beslut som enligt Vroom (2000) modellen ledningen inte kan ta själv, utan de anställda bör konsulteras, vilket resultatet tyder på att man inte gjort, eller gör. Linjenätsutveckling som går in under planeringsbeslut (Abdelghany & Abdelghany, 2010) visar undersökningen att medarbetarna endast kan påverka när en tidtabell ger upphov till katastrofdåliga arbetsvillkor så att det skrivs så kallade fatiguerapporter. Tittar man till Vroom (2000) modell finns det två spår att följa beroende på tidsperspektivet. Det måste antas att linjenätets utseende är av stor betydelse för ett flygbolag. Om man har lång tid på sig bör man enligt Vroom (2000) konsultera de anställda utan tvekan. Om man istället har kort tid på sig beror det på om det krävs engagemang från de anställda och om ledningen har den expertis på området som krävs för att ta beslutet. Å andra sidan kan man hävda att de anställda har kunskap om arbetsrelaterade processer (Ferne & Metcalf, 1995) som behövs för att få ett beslutsunderlag att basera sina beslut på (Almqvist & Malycheva, 2011). För att nå organisationen mål behöver alla dela med sig av sin kompetens, oavsett position (Scott-Ladd & Marshall, 2004). EFB projektet har stor betydelse för organisationen både kostnadsmässigt och effektiviteten kan förbättras. Det kräver stort engagemang från piloterna vilket direkt ger att man borde konsultera medarbetarna (Vroom, 2000) och det gör man också, vilket piloterna tycker är riktigt bra. Allt detta antyder att piloterna borde medverka även i strategiska beslut, precis såsom de vill genom att bidra med sin kompetens och sitt kunnande. Tvärtemot vad Black and Gregersen (1997) anser vara fulländad medverkan, behöver inte de anställda ha veto för det ger inte större trivsel (Cotton et al., 1988) eller nödvändigtvis bättre beslut (Vroom, 2000).

5.4 Vill de anställda medverka i större grad än nu?

Graden av medverkan är låg, de anställda får ingen information innan ett beslut tas. Det kan bero på tidsbrist eller att det tar för mycket resurser att konsultera de anställda (Vroom, 2000). Enligt Vroom (2000) har Flygbolaget inget att förlora på att de anställda medverkar i beslut. Det verkar som att brist på information från ledningen, eller att informationen inte kommer när den är utlovad eller när den kommer från fel kanal precis som Fernie and Metcalf (1995) säger bidrar till utanförskap och brist på förtroende som blir en bidragande faktor till dålig arbetstrivsel. Fynden ger samtidigt stöd för Hertzbergs tvåfaktorteori som påstår att trivsel och misstrivsel inte nödvändigtvis är motsatsen till varandra (Kaufmann & Kaufmann, 2010). Resultaten indikerar att faktorer som informationsbrist och dålig informationskvalitet gör gruppen missnöjd med arbetssituationen och att missnöjet kan tas bort om exempelvis graden av medverkan höjs från dagens information i efterkant till att bli konsulterad och få bidra med sin kompetens och kunskap innan beslutet tas. Graden av medverkan beror på beslutets natur och hänger därför samman med diskussionen i avsnittet ovan, men man kan konstatera att i de allra flera fall bör man konsultera de anställda som grupp eller individuellt (Vroom, 2000) exempelvis genom fackföreningen eller olika kommittéer eller varför inte genom ett personalmöte. Det är vad de anställda vill och det är vad teorin föreslår (Vroom, 2000).

5.5 Sammanfattning

Viktigaste resultaten	rekommendation	Vem rekommendationen riktar sig till
De anställda engagerar sig inte i formella representativa (indirekta) kanaler och fackföreningen har därför mindre att säga till om	Information från fackföreningen till de anställda för att öka medvetenheten, erbjuda utbildning i fackföreningsarbete och fackföreningens befogenheter	Fackföreningen, ledningen
För lite direkt medverkan och personlig kontakt	Erbjud utvecklingssamtal och eller personalmöten regelbundet	Ledningen, chefer

Saknas en informell kanal att prata med chefer och kollegor	Skapa en informell träffpunkt där cheferna finns tillgängliga utan formalia, exempelvis öppna upp för en medarbetarlunch eller anordna personalfester	Ledningen, chefer, HR
Ryktesspridning på grund av utebliven formell information	Regelbunden formell information om vad som händer i organisationen, exempelvis veckobrev från ledningen, chefen eller fackföreningen samt regelbundna personalmöten.	Ledningen, chefer, fackföreningen
Känsla av utanförskap på grund av låg grad av medverkan generellt och i strategiska beslut specifikt	Regelbunden formell information om vad som händer i organisationen. Konsultera de anställda genom kommittéer och fackföreningen, eller ett diskussionsforum på intranätet. Låt de anställda dela med sig av sin kompetens genom enkäter, personalmöten, utvecklingssamtal eller fokusgrupper.	Ledningen, chefer
Missnöje med vissa aspekter av arbetsvillkoren	Engagera sig i fackföreningen, ansluta sig till fackföreningen, informera fackföreningen om önskade ändringar	De anställda

6.0 SLUTSATSER OCH REKOMMENDATIONER

Resultaten av denna undersökning ansluter sig till åsikten att inkludera de anställda mera i beslutsprocessen både vad gäller strategiska beslut och beslut som rör de anställdas arbetsvardag. Dels för att öka delaktigheten istället för utanförskapet och dels för att öka beslutens kvalitet och effektivitet och förenkla implementeringen av besluten. Ett enkelt sätt för Flygbolaget att öka medverkan är att använda utvecklingssamtal. De anställda saknar detta och här ges tillfälle för organisationen att ta till vara anställdas kunskap och samtidigt sprida information om vad som händer i bolaget. Man kan försöka skapa informella träffpunkter i vardagen liknande de träffar som fokusgruppen pratade om, där cheferna begav sig till besättningarnas samlingsplats och fanns tillgängliga för informella samtal, förslagsvis en medarbetarlunch en gång per vecka. Dessa träffar kunde fungera som uppsamlingsplats både för information från ledningen till piloterna, och från piloterna till ledningen. Här kunde snabbt rykten stoppas och småsaker som piloterna inte vill skriva rapporter på ändå snappas upp och göras något åt. Viktigt att tänka på är att all information som kommer fram i dessa informella träffar sedan också behöver komma fram till alla anställda genom en formell kanal, så att inte rykten sätter igång igen. Veckobreven tycker personalen om, de behöver komma punktligt varje vecka och innehålla aktuell information. Flygbolaget kan öka graden av involvering genom att konsultera de anställda som grupp såsom man gör nu vid utformningen av EFB, exempelvis genom instiftande av kommittéer, alternativt konsultera hela gruppen anställda genom ett diskussionsforum på intranätet där den som vill kan ge sin synpunkt. Man kan också använda enkäter, personalmöten eller återkommande fokusgrupper med olika teman. Diskussionsforum, personalmöten och fokusgrupper ger även de anställda en möjlighet att ställa frågor. Fackföreningen bör få en stärkt roll och för att lyckas med det behöver flera anställda ansluta sig. Fackföreningen bör informera de anställda om fackföreningens rättigheter och befogenheter och viktigheten i att ha en fackförening. Detta fenomen är inte i sig specifikt för flygbranschen vilket gör undersökningen mera intressant och applicerbar i ett större sammanhang.

Vidare forskning

Den här undersökningen fokuserar på medverkan ur de anställdas perspektiv och visar att de anställda vill ha större grad av medverkan i beslut, men inte veto. En intressant vinkel på problemet är vad ledningen tycker om anställdas medverkan. Vill ledningen att de anställda ska ta för sig mer och engagera sig mera och hur anser ledningen att medverkan i beslut för de anställda kan se ut? Kovach (1995) beskriver tre undersökningar gjorda 1946, 1981 och 1995 där man bad anställda att rangordna 10 arbetsrelaterade belöningar efter vad som är viktigast

för individen själv. Resultaten ändrades något över åren, men det intressanta är att när arbetsgivaren, representerad av de anställdas förman, blev ombedd att rangordna faktorerna i den ordning de trodde att de var viktigast för de anställda, stämde inte resultaten överens. De anställda värderar högt att känna sig delaktig och kunna påverka ting, medan arbetsgivaren trodde att den låg sist. Att se på medverkan ur ledningens perspektiv är kan därför vara grundlag för fortsatt forskning, likaså att jämföra om ledningen och anställda har samma uppfattning om de anställdas medverkan.

Flygbranschen är hårt konkurrensutsatt (Breimark & Ahlström, 2005). Forskning visar att organisationer utvecklas och blir hållbara genom den enskildes medverkan (M. Ekman, Gustavsen, Asheim, & Pålshaugen, 2011), men hur ska flygbranschen och flygbolagen skapa ett så starkt engagemang hos sina anställda att information om vad som händer i organisationen kan flöda fritt och därmed säkra medverkan utan att riskera att informationen hamnar hos konkurrenten? Det vore intressant att forska på hur man bäst skapar engagemang hos de anställda.

I denna undersökning framkom, liksom i medbestemmelsesbarometeren (Falkum et al., 2016) att fackföreningen saknar uppslutning från de anställda. Falkum, Hagen, and Trygstad (2009) skriver att kunskapen om de formella arrangemangen kring medverkan har minskat. Kan samhället hjälpa till att öka uppslutningen genom att utbilda skolbarn i medbestämmande och regler kring medverkan och fackföreningar. Det kan också vara intressant att forska på uppfattningen om medbestämmande och fackförening hos unga människor som börjar sitt första jobb, jämfört med anställda som jobbat en längre tid, för att se om normerna skiljer sig och i så fall varför.

En annan intressant aspekt är om den dåliga uppslutningen beror på krångliga lagtexter och byråkrati. Behöver lagen uppdateras för att passa dagens ungdomar eller dagens samhälle. Vidare forskning på anledningen till att färre ansluter sig till fackföreningen behövs.

LITTERATURLISTA

- Abdelghany, A., & Abdelghany, A. D. (2010). *Modeling Applications in the Airline Industry*. Farnham, GB: Routledge.
- Almqvist, J., & Malycheva, A. (2011). Hur påverkar informell kommunikation beslutsprocesser? : En studie i informell kommunikation och beslutsprocesser vid tre tekniska verksamheter i Stockholm (Vol. 123, pp. 32). *Arbetsmijlölaga* (1977:1160). (1977). Retrieved from <https://lagen.nu/1977:1160>.
- Bergman, M. (1996). *Avregleringen av inrikesflyget*. (1996:1). Konkurrensverkets rapportserie.
- Bjørklund, O. (2005). Fokusgrupper - Noen metodiske betraktninger. *økonomisk Fiskeriforskning, Årgång 15*(2005).
- Black, J. S., & Gregersen, H. B. (1997). Participative decision-making: An integration of multiple dimensions. *Human Relations*, 50(7), 859-878.
- Breimark, M., & Ahlström, M. (2005). Konkurrensstrategi och affärsmodeller : En undersökning av nätverksbolaget SAS.
- Cotton, J. L., Vollrath, D. A., Froggatt, K. L., Lengnick-Hall, M. L., & Jennings, K. R. (1988). Employee Participation: Diverse Forms and Different Outcomes. *The Academy of Management Review*, 13(1), 8-22. doi:10.2307/258351
- Dachler, H. P., & Wilpert, B. (1978). Conceptual Dimensions and Boundaries of Participation in Organizations: A Critical Evaluation. *Administrative Science Quarterly*, 23(1), 1-39. doi:10.2307/2392432
- Doganis, R. (2006). *The Airline Business*. New York: Routledge.
- Dølvik, J. E., Fløtten, T., Hippe, J. M., & Jordfald, B. (2014). *Den nordiske modellen mot 2030 Et nytt kapittel?* (Fafo-rapport 2014:46). Retrieved from <http://www.fafo.no/images/pub/2014/20393.pdf>
- Ekman, G. (2003). *Från prat till resultat- Om vardagens ledarskap* (O. H. o. K. Landmér Ed. 1:9 ed.). Stockholm: Liber AB.
- Ekman, M., Gustavsen, B., Asheim, B., & Pålshaugen, ø. (2011). *Learning Regional Innovation. Scandinavian Models.*: Palgrave Macmillan UK.
- Etikprövningsnämnderna. (2017). Bakgrund och bestämmelser. Retrieved from <http://www.epn.se/start/bakgrundbestaemmelser/>
- Falkum, E., Hagen, I. M., & Trygstad, S. C. (2009). *Bedriftsdemokratiets tilstand* (Fafo-rapport 2009:35). Retrieved from
- Falkum, E., Holm Ingelsrud, M., & Nordrik, B. (2016). *Medbestemmelsesbarometeret 2016* (FOU-resultat 2016:08). Retrieved from Høgskolen i Oslo og Akershus:
- Fern, E. F. (1982). The Use of Focus Groups for Idea Generation: The Effects of Group Size, Acquaintanceship, and Moderator on Response Quantity and Quality. *Journal of Marketing Research*, 19(1), 1-13. doi:10.2307/3151525
- Fernie, S., & Metcalf, D. (1995). Participation, Contingent Pay, Representation and Workplace Performance: Evidence from Great Britain. *British Journal of Industrial Relations*, 33(3), 379-415. doi:10.1111/j.1467-8543.1995.tb00445.x
- Guthrie, J. P. (2001). High-Involvement Work Practices, Turnover, and Productivity: Evidence from New Zealand. *The Academy of Management Journal*, 44(1), 180-190. doi:10.2307/3069345
- Halkier, B. (2010). *Fokusgrupper*. Malmö: Liber.
- Historical Dictionary of the 1950's*. (2000). Westport, US: Greenwood Press.
- International Labour Organization. (2017). Retrieved from <http://www.ilo.org/global/lang-en/index.htm>

- Jacobsen, D. I., & Thorsvik, J. (2013). *Hur moderna organisationer fungerar* (P. L. Gunnar Sandin, Trans.). Lund: Studentlitteratur AB.
- Johannessen, A., Christoffersen, L., & Tufte, P. A. (2011). *Forskningsmetode for økonomisk-administrative fag*: abstrakt förlag.
- Johnsen, J., & Wennerholm, K. (2009). Arbetstrivsel : En studie utifrån tre teman: kontroll, vilja och affektion.
- Jonsson, M. (2004). *Delaktighet, inflytande och socialt stöd på den lilla friska arbetsplatsen*. Högskolan Trollhättan/Uddevalla. Diva-Portal database.
- Kaufmann, G., & Kaufmann, A. (2010). *Psykologi i organisation och ledning* (P. Larsson, Trans.). Lund: Studentlitteratur.
- Kim, S. (2002). Participative Management and Job Satisfaction: Lessons for Management Leadership. *Public Administration Review*, 62(2), 231-241.
- Knoop, R. (1995). Influence of Participative Decision-Making on Job Satisfaction and Organizational Commitment of School Principals. *Psychological Reports*, 76(2), 379-382. doi:10.2466/pr0.1995.76.2.379
- Kovach, K. A. (1995). Employee motivation: Addressing a crucial factor in your organization's performance. *Employment Relations Today*, 22(2), 93.
- Lag (1976:580) om medbestämmande i arbetslivet. (1976). Retrieved from <https://lagen.nu/1976:580>.
- Lagerberg, H., & Jonsson, L. (2006). Förändringar inom flygbranschen : Flaggbolagens affärsstrategier.
- Langhelle, S. (2010). *Faktorer som påverkar trivsel og motivasjon : en kvalitativ studie av ansatte i Vaksdal kommune* Prosjektarbeid / Høgskolen i Hedmark Ol 210,
- Latham, G. P., Winters, D. C., & Locke, E. A. (1994). Cognitive and Motivational Effects of Participation: A Mediator Study. *Journal of Organizational Behavior*, 15(1), 49-63.
- Lindohf, P., Lööf, K., Malmberg, J., Max, E., Nydahl, C., Olofsdotter, K., & Olow, L. (2009). Omstrukturering och konsekvenser i flygbolaget SAS. Retrieved from https://www.kth.se/polopoly_fs/1.220622!/Menu/general/column-content/attachment/SAS-strukturperspektiv.pdf
- Miller, K. I., & Monge, P. R. (1986). Participation, Satisfaction, and Productivity: A Meta-Analytic Review. *Academy of Management Journal*, 29(4), 727-753. doi:10.2307/255942
- Mitchell, T. R. (1973). Motivation and Participation: An Integration. *The Academy of Management Journal*, 16(4), 670-679. doi:10.2307/254699
- Modin, M. (2014). *Världens bästa planeringsprocess - en analys av en informationsflödesprocess hos ett flygbolag på den skandinaviska marknaden*. (Kandidatexamen), Linköpings universitet.
- Morgan, D. L. (1998). *Planning Focus Groups*. California: SAGE Publications.
- Norsk senter for forskningsdata. (2017). Retrieved from <http://www.nsd.uib.no/personvern/meldeplikt/meldeskjema>
- NOU. (2010:1). (2010). Oslo.
- Obert, C., & Forsell, M. (2000). *Fokusgrupp ett enkelt sätt att mäta kvalitet*. Höganäs: Kommunlitteratur.
- Ritzén, C., Sagen, F., Sjöberg, L., & Thunstedt, F. (2016). *Forskningsstrategier*. Retrieved from <https://forskningsstrategier.wordpress.com/>
- Sandberg, Å., Schmidt, L., Sjöström, J., & Österman, C. (2016). Repliker. Ett hållbart arbetsliv kräver medbestämmande. Retrieved from <http://www.dn.se/debatt/repliker/ett-hallbart-arbetsliv-kraver-medbestammande/>
- Scott-Ladd, B., & Marshall, V. (2004). Participation in decision making: a matter of context? *Leadership & Organization Development Journal*, 25(7/8), 646-662.

- Strand, F., & Thurn, J. (2005). *Strategiskt beslutsfattande Är detta en rationell beslutsprocess.* (Ekonomie magisterexamen D-Uppsats), Luleå Tekniska Universitet. Retrieved from [http://pure.ltu.se/portal/sv/studentthesis/strategiskt-beslutsfattande\(fdc68776-8a79-4411-8188-79aac4eeaf30\).html](http://pure.ltu.se/portal/sv/studentthesis/strategiskt-beslutsfattande(fdc68776-8a79-4411-8188-79aac4eeaf30).html) Available from Luleå Tekniska universitet Publikationsdatabasen database. (2005:12)
- Strandberg, P. (2003). Att mäta betydelsen av formell och informell kommunikation vid beslutsprocesser (pp. 33).
- Stridberg, M., & Brandström, J. (2016). *Transportmarknaden i siffror* (TSG 2014-1472). Retrieved from <http://www.transportstyrelsen.se/globalassets/global/publikationer/vag/transportmarknaden-i-siffror-slutversion.pdf>
- Studera.nu. (2016). Forskningsetik. Retrieved from <http://www.studera.nu/forskarstudier/utbildningen/forskningsetik/>
- Sverke, M., Falkenberg, H., Kecklund, F., Magnusson Hanson, L., & Lindfors, P. (2016). *Kvinnors och mäns arbetsvillkor* (2016:2). Retrieved from <https://www.av.se/globalassets/filer/publikationer/kunskapssammanstallningar/kvinnors-och-mans-arbetsvillkor-kunskapssammanstallning-rap-2016-2.pdf>
- Van Der Westhuizen, D. W., Pacheco, G., & Webber, D. J. (2012). Culture, participative decision making and job satisfaction. *The International Journal of Human Resource Management*, 23(13), 2661-2679. doi:10.1080/09585192.2011.625967
- Vroom, V. H. (2000). Leadership and the decision-making process. *Organizational Dynamics*, 28(4), 82-94. doi:[http://dx.doi.org/10.1016/S0090-2616\(00\)00003-6](http://dx.doi.org/10.1016/S0090-2616(00)00003-6)
- Welander, P. (2008). Trivsel på arbetet : Trivselns medierande roll mellan psykologiskt klimat och arbetsattityder (pp. 18).
- Wibeck, V. (2000). *Fokusgrupper Om fokuserande gruppintervjuer som undersökningsmetod.* Lund: Studentlitteratur.

Bilaga 1

Definitioner och förkortningar: I uppsatsen finns flertalet begrepp och förkortningar som är specifika för flygbranschen och Flygbolaget. Dessa förklaras i följande tabell.

Allians	Samarbete mellan flygbolag för att minska kostnaderna för t ex. terminaler, underhåll, flygplan och personal.(Doganis, 2006)
AM	Accountable Manager
Bas/crew base	Flygplats som besättningarna utgår ifrån
Bilateral agreement	Avtal mellan länder som kontrollerar och begränsar vem, vart och hur ofta flygplatser får trafikeras av det andra landets flygbolag. (Doganis, 2006)
Briefing	När besättningen samlas före eller efter flygning för att diskutera dagens förhållanden, så att alla är medvetna om eventuella extraordinära åtgärder. Exempelvis turbulens eller passagerare med speciella behov.
Catering	Mat ombord på flygplanen
CIS	Betyder crew information system. Ett system för att meddela de anställda när det finns ny generell information eller något flygsäkerhetsrelaterad som behöver uppmärksammas.
Cruise	Marschhöjd, den höjd dit flygplanet stiger och ligger kvar innan det börjar sjunka ner mot landningsflygplatsen
Dispatch/er	Groundhandlingbolagets kontrollcenter, som koordinerar alla funktioner för att flygplanet ska kunna avgå på tid, från lastning och lossning av bagage till de-icing och tankning.
EFB, EFB-projekt	Electronic flight bag. Ett dagligt hjälpmedel för piloterna där man kan göra prestanda- och balansberäkningar, kan skriva rapporter och få tillgång till väder och liknande information. Projektet hänvisar till att EFB just nu provas ut av en grupp frivilliga piloter.
Flight deck	Piloternas arbetsplats, oftast menar man piloterna och deras arbete
Flygbolaget	Det studerade flygbolaget önskar vara anonymt och kallas därför för Flygbolaget istället för vid namn genom hela uppsatsen.
Ground handling	Service på flygplats, innefattar gateservice, bagagehantering, in-checkning mm
ICAO	International Civil Aviation Organisation
Intranätet	En web-baserad plattform som alla anställda har tillgång till. Här finns all dokumentation såsom manualer för den operativa verksamheten, personalhandbok,

	företagets policy i olika frågor, samt annan information som telefonlistor. Här presenteras företagets Nyhetsbrev, Veckobreven till flygande personal och CIS.
Kabinfaktor	Antalet passagerare ombord som procent av antalet platser ombord
Kontoret	Alla som jobbar med det administrativa på kontoret, oftast menas cheferna
Lågprisbolag (Doganis, 2006)	Flygbolag som erbjuder kunden en enklare produkt-enkelbiljetter mellan två destinationer. Kunden betalar extra för all service utöver det, t ex bagage, mat osv.
Markpersonal	Alla människor som erbjuder tjänster som flygplanet behöver för att kunna vändas på marken. Incheckning, dispatch, ramp, bränsle, tekniker, toalettsservice osv.
OP	Den avdelning som har hand om de snabba operativa besluten, som ser till att den dagliga driften fungerar. Exempelvis kallar in ny personal vid sjukdom och ordnar allt praktiskt ifall ett flygplan behöver mellanlanda för att tanka.
Procedurer	Förutbestämde och nedskrivna, samt av myndigheten godkända handlingsmönster, för att standardisera så att alla besättningar gör likadant i liknande situationer. Det gör att alla vet vem som ska göra vad och när.
Ramp, rampagent	Person som tar emot när flygplanet ska parkera, samt lastar och lossar bagage. (Doganis, 2006)
Regionalflyg	Flygbolag verksamt i en region, oftast mellan mindre orter, eller matartrafik till större flygbolag.
Slot, trafik-slot	Rättigheten att vid en specifik tid trafikera ett luftrum. Ger ett flygplan en specifik tid att starta på startbanan
Transfer-resa	När personal flyttas från en bas till en annan
Turn around	Processen eller tiden det tar att lossa och lasta bagage, passagerarnas av- och påstigning, samt nödvändig service såsom lastning av ny catering, städning, tankning och underhåll.

Bilaga 2

Intervjuguide:

Inledning

hälsa välkommen, be alla stänga av ljudet mobilerna.

Presentera mig själv och temat medverkan

Hur fungerar en fokusgrupp

Dokumentering.

Tidsplaneringen för dagens fokusgrupp.

Det är några regler som jag vill att alla följer idag:

Alla i det här rummet är lika värda

Jag kan och kommer att avbryta diskussionen om den spårar ur, om någon av er blir för dominerande, eller om någon av er aldrig kommer till tals. Vanligtvis brukar någon i gruppen styra upp dynamiken.

Ingen åsikt är så säregen att inte minst en annan person tycker likadant.

Alla synpunkter är viktiga. Det finns inga rätt eller fel svar.

Man får inte ifrågasätta varandras åsikt och man behöver inte komma överens.

Öppning: för att bryta isen- alla får svara på i tur och ordning

Berätta vad du heter och vad det bästa med pilotjobbet är.

SÄTT PÅ INSPELNINGEN!

Introduktion: rikta uppmärksamheten mot ämnet.

Vad tänker du på när du hör ordet medverka?

Huvuddel:

Hur ser medverkan ut idag på NJ?

Vilka beslut är piloterna med i? (Strategiska, arbetsrelaterade)

Hur inbjuds du att delta?

Hur bidrar du med dina erfarenheter?

Vilka av dessa situationer kan piloterna medverka i och hur ser den medverkan i så fall ut?

linjenätsutveckling, tidtabeller, anställningar, uppgraderingar, omorganisering, när post holders ska tillsättas, baser, arbetsvillkor, arbetsmiljö,

Finns det andra tillfällen när piloterna är med och medverkar?

Vad tycker du om hur medverkan förekommer i org.?

Är medverkan direkt eller indirekt?

Om du var VD på det här företaget, när och hur skulle du konsultera piloterna innan du skulle ta beslut?

I vilka situationer vill du att beslutsfattarna efterfrågar dina erfarenheter och din åsikt för att ta rätt beslut??

Hur vill du medverka i framtiden för att trivas?

Finns det saker du inte kan påverka, men som du vill påverka?

Har det funnits ett tillfälle när du tyckt att din erfarenhet borde tagits i beaktning?

Vad tycker du är viktigt att kunna påverka för att du ska trivas i ditt arbete?

Kan du påverka dessa?

Hur ser systemen för formell och informell medverkan ut?

Avrundning:

Av allt vi har diskuterat idag, vad kändes viktigast för dig?

Jag gör en sammanfattning av vad vi har pratat om.

Stämmer min sammanfattning med vad som har sagt i diskussionen?

Avslutning: ca 10 minuter till denna fråga.

Avsikten med studien är att öka arbetstrivseln genom att hitta sätt att inkludera piloterna mera; öka deltagande i beslut så att information om att beslut ska tas eller har tagits och varför når piloterna, samt att piloterna har möjlighet att bidra med sina operativa kunskaper och erfarenheter till beslutsfattarna, så att bättre eller snabbare beslut kan tas.

Har vi glömt något?

Är det något mera vi borde tagit upp?

SLUT!