



# GÖTEBORGS UNIVERSITET

## HANDELSHÖGSKOLAN

*On-time till varje pris*

En uppsats om säkerhet, rutiner och kommunikation  
på Landvetter flygplats

Företagsekonomiska institutionen  
Management & Organisation  
Hösttermin 2015  
Kandidatuppsats  
Författare Matilda Persson 920209  
Sepideh Mazloom 921116  
Handledare Vedran Omanović

## **Förord**

Vi vill passa på att tacka alla berörda parter som varit med och påverkat materialet till denna rapport. Efter många veckors arbete och långa studiedagar är uppsatsen slutligen färdigställd!

Mats Blomberg och Eva Margareta Johansson från universitetsbiblioteket på Göteborgs Universitet ska ha ett speciellt tack för all hjälp med datainsamlingen. Utan er hade vi inte kommit igång och lärt oss söka och hittat de vetenskapliga artiklar som har legat till grund för uppsatsen.

Ytterligare ett tack till Säkerhetschefen, Vice stationschefen och Crew Chieften för att ni gett oss en inblick i hur vardagen sett ut på plattan, ställt upp på intervjuerna och besvarat våra frågor.

Slutligen vill vi rikta ett stort tack till Vedran Omanović för god handledning och för att du alltid lyckats få oss att möta våra hinder med nya perspektiv och sätt att lösa det på.

Göteborg, 17 januari 2016

Matilda Persson och Sepideh Mazloom

## **Sammanfattning**

Med dagens snabba teknologiska utveckling och framsteg, och med allt större press på lönsamhet och effektivisering, lämnas allt mindre utrymme för mänskliga snedsteg och misstag. Vad som tenderar att glömmas bort är människans påverkan och att medarbetarna styrs av många olika intressenter, däribland flygbolag, cheferna och passagerarna, där det kan bli en konflikt om vem dem ska prioritera.

Syftet med uppsatsen var att uppmärksamma hur ett markttjänstbolag på Landvetter flygplats arbetar med säkerhet och hur säkerhetsarbetet kan kopplas till företagets redan etablerade rutiner. Vi undersökte också hur personerna vi intervjuade kommunicerade med andra medarbetare på arbetsplatsen.

Det som identifierades var tre olika teman, *säkerhet*, *rutiner* och *kommunikation*. Det största hindret för att eftersträva säkerhet på Ground handlingen, markttjänstbolaget, är att det finns en tidspress som är starkt påverkad av personalbristen i organisation. Den indirekta påverkan på säkerheten är att medarbetarna konstant får ny information, och hur informationen kommuniceras, från både organisationen och flygbolagen och att rutinerna då bortprioriteras. Våra resultat tyder på att det skapades en intressekonflikt mellan den operativa verksamheten, som arbetar med On-time performance, och ledningen som anser att säkerheten är högsta prioritet. Den operativa verksamheten och ledningen är således löskopplade.

**Nyckelord: Säkerhet, rutiner, kommunikation, legitimitet, MRM.**

## **Abstract**

In the world today, technology and development are growing faster than ever. The focus is more on making profit and too often the human factor is neglected in organizations. One thing that is not to be forgotten is the fact that humans control and build the machines they later are overruled by. It is impossible to guarantee that an incident will never occur, and with more than one stakeholder (airlines, passengers, director) to answer to there is a conflict of interest on whose requests to give priority to in the Ground handling industry today.

The aim with this thesis was to describe how safety and routines are being followed through and also how the communication between the employees at the Ground handling company is perceived.

Three major themes were identified and these are presented as *safety*, *routines* and *communication*. Under pressure of time the safety culture is lost due to the shortage of personnel. On a daily basis updates are sent from the industry to the Ground handling and are to be read by every employee. This read and sign updates are a time consuming task and are affecting the employee's level of responsibility. The results are stating that there is a conflict of interest between the formal structure, safety first, and work activities, on-time performance, in the Ground handling organization.

**Key words: Safety, routines, communication, legitimacy, MRM.**

## Innehållsförteckning

<b>1. Introduktion till problemområdet .....</b>	<b>1</b>
1.1 Inledning.....	1
1.2 Bakgrund.....	2
1.3 Problemformulering.....	3
1.3.1 Syfte .....	4
1.3.2 Frågeställning.....	4
1.4 Avgränsningar .....	4
<b>2. Teoretisk referensram .....</b>	<b>6</b>
2.1 Begrepp.....	6
2.2 Tidigare litteratur och forskning .....	6
2.2.1 Riv pyramiderna!.....	6
2.2.2 Ground handling-arbete i flygindustrin.....	7
2.3 Sammanfattning av teoretiska perspektiv .....	8
2.3.1 Situationsanpassat ledarskap .....	9
2.3.2 Maintenance resource management.....	11
2.3.3 Situational awareness.....	13
2.3.4 Löskoppling.....	14
2.3.5 Meningsskapande i organisationer .....	14
<b>3. Metod .....</b>	<b>17</b>
3.1 Litteratursökning .....	17
3.2 Val av teori .....	17
3.3 Kvalitativ studie.....	19
3.3.1 Genomförande.....	19
3.3.2 Anonymitet.....	19
3.3.3 Semistrukturerad intervju .....	20
3.3.4 Observation och urval.....	21
3.4 Respondenterna.....	22
3.5 Sortera, reducera och argumentera .....	23
3.6 Trovärdighet.....	24
3.6.1 Reflexiv intervju.....	24
3.6.2 Källkritik.....	27
<b>4. Empiri .....</b>	<b>29</b>
4.1 Sekundärdata .....	29
4.1.1 Företaget .....	29
4.1.2 Anställningskrav för Crew Chief.....	29
4.1.3 Rapporteringspolicy.....	30
4.2 Primärdata .....	30
4.2.1 Observationerna.....	30
4.2.2 Individuella reaktioner .....	31
4.2.3 Säkerhet, Rutiner och Kommunikation.....	33
<b>5. Analys .....</b>	<b>38</b>
5.1 Direkta och indirekta effekter.....	38
5.1.1 Kommunikation.....	39
5.2 Legitimitet.....	41
<b>6. Slutsats .....</b>	<b>43</b>
6.1 Avslutande diskussion .....	43
6.2 Förslag på vidare forskning.....	44
Referenser.....	45

# 1. Introduktion till problemområdet

*Studiens inledande kapitel börjar med en introduktion till det valda forskningsområdet och följs sedan av en bakgrund som ger förklaring till varför det varit intressant för oss att forska inom det valda ämnesfältet. I slutet av kapitlet presenteras studiens problemformulering, syfte och frågeställning som vi sökt svara på och avrundas med en avgränsning till ämnesfältet, detta för att tydliggöra så mycket som möjligt för läsaren och skapa ett djup i den valda forskningsfrågan.*

## 1.1 Inledning

På eftermiddagen den fjärde november 2015 skrev Dagens Nyheter att en solstorm slog ut radarsignalerna på Landvetter flygplats i cirka 2,5 timmar. Samma vecka den åttonde november skrev de om ett flygplan som kraschade på Sinaihalvön på grund av vad som misstänktes vara en bomb som detonerat ombord (Dagens Nyheter, 4/11 2015).

Gemensamt för dessa två fall är att säkerheten äventyrades på flygplatsen. Med dagens snabba teknologiska utveckling och framsteg, och med allt större press på lönsamhet och effektivisering, lämnas allt mindre utrymme för mänskliga snedsteg och misstag. Men vad som tenderar att glömmas bort är att maskinerna på flygplatsen fortfarande styrs av människan. Hur mycket hjälpmedel som än finns till hands, kommer människan alltid att fortsätta begå misstag, det är en oundviklig mänsklig faktor. Men när säkerheten äventyras, så blir följden att människans liv står på spel (Wenner & Drury, 2000).

För att försöka undvika att misstag begås och för att arbetet skall flyta på så smidigt som möjligt skapar organisationerna rutiner som medarbetarna informeras om och arbetar utefter. En problematik som kan uppstå är om medarbetarna inte följer de uppsatta rutinerna eller då det tilldelas för mycket information från intressenter och företagsledningens sida, som krockar med de uppsatta rutinerna. Om rutinerna ignoreras eller om medarbetaren inte tar sitt fulla ansvar brister också säkerheten på arbetsplatsen. Det kan bli väldigt kostsamt för flygbolagen och kan äventyra många människors liv (Wenner & Drury, 2000).

## 1.2 Bakgrund

Tanken bakom uppsatsen var baserad på viss nyfikenhet för flygplatsen. Nyfikenheten ökade efter att vi upptäckt att ett flygplan endast är konstruerat för att ta sig framåt, flygmaskinen har inte kapacitet att backa, utan bogseras ut till taxeringsbanan med hjälp av ett fordon. Detta öppnade upp för vidare intresse för vad som fortfarande fanns outforskat. Vi fick också reda på att när många resenärer vid ett eller annat tillfälle fått vänta på sitt bagage, som av någon anledning inte dyker upp på bagagebandet, så har det passerat genom många led och hanterats av flera människor som jobbar på flygplatsen.

Först färdas bagaget ut ur lastutrymmet i flygplanet vid lossning och lastas direkt på en bagagevagn, som sedan körs iväg in till bagagesorteringen. Där lämnas bagagevagnarna över för att lastas av, ut till bagagehallen där resenärerna kan plocka upp sitt bagage. Längs med alla dessa steg, är det människor som lastar och kör, som kan påverkas av stress, tidspress och dåligt väder. Samtidigt påverkas dessa medarbetare av många olika intressenter, däribland flygbolag, chefer och passagerare, där det kan bli en konflikt om vem dem ska prioritera. Incidenter kan enligt Wenner och Drury (2000) uppstå om medarbetarna prioriterar fel eller avviker från uppsatta rutiner. Det kan då kosta flygbolagen tid och pengar men i värsta fall också kosta människor livet.

Ur ett organisationsteoretiskt perspektiv väcker undersökningen ett intresse för hur arbetet på Ground handlingen, marktjänstbolaget, ser ut. De rutiner som medarbetarna efterföljer är inte likt rutinerna i någon annan bransch. Om en medarbetare på Ground handlingen exempelvis glömmet eller missar att kontrollera om flygplanet har några öppna lastluckor innan avgång, kan det leda till att flygplanet drabbas av ett kabintryck som i värsta fall resulterar i att flygplanet störtar eller att luckan rivs upp likt en trasig konservburk i luften. Dessa rutiner är på en högre säkerhetsnivå än en kontorsarbetares vardag.

Syftet, som presenteras under nästa rubrik, var att uppmärksamma säkerheten och kommunikationen, alltså hur informationen kommuniceras i Ground handling bolaget på Landvetter flygplats.

### 1.3 Problemformulering

Skador som sker på Ground handlingen utgör ett stort problem för flygbolag då det årligen kostar dem tiotals miljoner kronor. Kostnaderna utgör inte endast själva skadan utan inkluderar kostnader för reparation av skadan. Dessutom finns det påtagliga kostnader för när flygplanet står stilla då det fortfarande är ur funktion i väntan på reparation och detta komplicerar beräkningen av hur mycket en Ground handling incident kostar flygbolagen i slutändan (Wenner & Drury, 2000).

Det finns tre drag för att skapa en säkerhetskultur. Det första är själva uppfattningen som ledningen uttrycker gentemot medarbetarnas trygghet. Det andra är ledningens följsamhet att arbeta med denna trygghet och slutligen den faktiska fysiska risken som råder på plattan. Den faktiska fysiska risken som är rådande kan vara tunga lyft, tunga föremål, väderförhållande och flygmaskinens storlek (Mc Donald, Corrigan, Daly & Cromie, 2000). För att främja flygsäkerheten måste alla fel som uppstår i alla aspekter av systemet minimeras, detta stöttas av löpande rapportering av incidenter och ronderande kontroller. Medan betydelsen av den mänskliga faktorn i cockpit har fått stor betydelse i forskningen, har nyligen mer uppmärksamhet riktats mot att minska den mänskliga risken i underhållarbetet och inspektionen på Ground handlingen (Latorella & Prabhu, 1997).

Incidenter som uppstår på Ground handlingen kan vara när en flygplatsman serverar eller utför underhållsarbete på ett flygplan och kan därför uppstå närsomhelst en medarbetare arbetar på eller runt ett flygplan som står på marken (Wenner & Drury, 2000). Därför utgör flygplansunderhåll och inspektionsuppgifter viktiga delar i en komplex organisation där individer utför olika uppgifter i en mycket varierande miljö med tidspress och sparsam återkoppling. Detta resulterar, i kombination med den mänskliga faktorns felande tendenser, i olika former av misstag och incidenter (Latorella & Prabhu, 1997).

Medarbetarna på Ground handlingen blir tillsagda att följa alla uppsatta rutiner och manualer, men är samtidigt också pressade till att hålla sig till ett schema, för att förhindra att planen blir försenade. Den tunga arbetsbörda som finns på de flesta Ground handling stationer, kombinerat med begränsad personal, gör det svårt att uppnå alla uppsatta effektivitets- och säkerhetsmål (Wenner & Drury, 2000). Medarbetarna behöver också



arbete utmed en rad olika regler, rutiner och procedurer, vilket oftast gör att det blir svårt att efterfölja alla. Det sker därför många överträdelser utav dessa rutiner över tiden, exempel på detta är att inte använda lämplig utrustning till arbetsuppgiften. Generellt sett leder inte dessa rutinöverträdelser till några problem för medarbetarna, vilket gör att fördelarna med att ignorera rutinerna är större än nackdelarna för att råka ut för bestraffning från cheferna. Konsekvenser sker först när en allvarlig incident inträffar vid en rutinöverträdelse. Som följd blir medarbetarna tillrättavisade för deras beteende och påminns om att följa de uppsatta rutinerna (Wenner & Drury, 2000).

Förutom säkerhet och rutiner är kommunikation, det vill säga hur information kommuniceras i företaget, en viktig beståndsdel att uppmärksamma. Kommunikationen i uppsatsen avser metadiskursen. Watzlawick, Beavin, Helmick och Jackson (2011) var år 1967 bland de första att skriva om uttrycket metakommunikation. De menar att begreppets användningsområde främst är att skapa en kraftfull modell för att identifiera mänsklig kommunikation som generellt sker i målinriktade och felsökande situationer, vilket kan liknas vid konkurrensen i flygindustrin.

### **1.3.1 Syfte**

Syftet med uppsatsen var att uppmärksamma hur ett marktjänstbolag på Landvetter flygplats arbetar med säkerhet och hur säkerhetsarbetet kan kopplas till företagets redan etablerade rutiner. Det var vidare också intressant att undersöka hur personerna vi intervjuade uppfattade företagets kommunikation.

### **1.3.2 Frågeställning**

Från rapportens syfte utformades följande frågeställningar till undersökningen

- Vilken var den rådande problematiken som påverkade samtliga medarbetare att inte fullfölja flygindustrins rutiner?
- Varför uppstår problematiken kring säkerhet, rutiner och kommunikation?

## **1.4 Avgränsningar**

Alla brister i flygindustrin som har existerat på alla flygplatser världen runt presenterades inte i rapporten. Latorella och Prabhu (2000) beskrev att det går att tudela de mänskliga bristerna i omedvetna misstag och överträdelser där rutiner inte respekteras. Vidare

presenterades det att de som ägnar sig åt överträdelser består av sabotörer, de som medvetet avviker från rutiner och har insikt om att det medför negativa konsekvenser, och de som enbart avviker från rutiner men inte har insikt om att det kan medföra negativa konsekvenser. Rapportens avsikt har varit att presentera omedvetna misstag och avvikelser från redan existerande rutiner, således inte att presentera sabotörer i en organisation (Latorella & Prabhu, 2000). Ytterligare en avgränsning som har gjorts i rapporten var att den inte presenterar arbeten som gjorts i de två andra avdelningarna; Check-in och Operations utan har endast haft med rampagenternas vardag som utgångspunkt.

Detta kapitel har gett en grundläggande förklaring och förståelse för vad rapporten handlar om. Nästföljande kapitel kommer att ge läsaren en utvald teoretisk referensram för att ge djupare kunskaper om managementteorier som används för vidare analys av arbetet.

## 2. Teoretisk referensram

*Detta kapitel är en grund till det teoretiska ramverket för vilket vi valde med hänsyn till avgränsningen och för att stödja analysen av det insamlade materialet. Kapitlet inleds med en begreppsbeskrivning av termer som används i flygindustrin för att ge läsaren en tidig introduktion till begreppen som utvecklas i texten. Vidare är den teoretiska referensramen strukturerad med att först introducera tidigare litteratur och forskning, som är till för att ge inspiration och perspektiv till läsaren. De teoretiska perspektiven som därefter presenteras ligger till grund för analysarbetet i rapporten.*

### 2.1 Begrepp

- *Situational awareness (SA)* situationsmedvetenhet är då medarbetarna skapar sig en lägesbild av den rådande omgivningen.
- *Maintenance resource management (MRM)* är en teori som stödjer underhåll, säkerhet och prestation i flygindustrin.
- *On-time performance* är kravet som flygindustrin följer genom att prestera enligt ett tidschema.
- *Ground handling* är marktjänster på flygplatsen där personalen arbetar med lastning och lossning av flygplan.
- *Plattan* är där marktjänsterna utförs och flygplanen lastas och lossas vid gate.

### 2.2 Tidigare litteratur och forskning

Tidigare litteratur och forskning är till för att ge läsaren samma inspiration och perspektiv som legat till grund för vårt arbete.

#### 2.2.1 Riv pyramiderna!

Jan Carlzon (2008) har varit en av flygindustrins största inspiratör som med sin nya syn på företagsledning förändrade den svenska företagsvärlden. Genom hans erfarenhet som VD på flygbolaget SAS på 1980-talet, och de metoder företaget använde för att gå från produktionsorienterat till marknadsorienterat, har många lärdomar och erfarenheter kunnat dras, inte bara för andra konkurrerande flygbolag, utan även för andra typer av organisationer och branscher i företagsvärlden. Hans bok *Riv pyramiderna!* (2008) som kom ut år 1985 är således ingen forskning utan bygger istället på hans egen erfarenhet av flygindustrin där ett visst källkritiskt perspektiv bör tas.

I sin bok talar Jan Carlzon (2008) om vikten att nå ut med en gemensam helhetssyn till varje enskild medarbetare i en organisation för att på så sätt försäkra sig om att alla krafter används och riktas mot samma uppsatta mål. Den medarbetare som inte får del av informationen kan därför inte heller ta ansvar, medan den som tagit del av informationen inte kan undgå från att ta ansvar. Genom att idéerna sätts i större sammanhang riskerar inte budskapet att förvrängas på sin väg ner genom den hierarkiska pyramiden och få olika rörelser på olika håll i företaget. Istället banas en väg för beslutsfattande ut till fronten av verksamheten där varje medarbetare genast kan arbeta och ta ansvar för sin egen del i arbetet. Känslan av att medarbetaren själv har ett självständigt ansvar är därför av vikt (Jan Carlzon, 2008).

När idéerna sätts i större sammanhang och informationen nått ut till samtliga i organisationen ser alla vad som behövs göras och ges förklaring till *varför* en förändring ska ske. På detta sätt kan var och en ta eget ansvar och börja utföra sin arbetsuppgift istället för att stå och invänta order från någon annan på vad som behövs göras. För att skapa en trygghet i detta beslutsfattande krävs det att den som begår ett misstag får vägledning istället för straff. Carlzon (2008) menar också att det är vanligt stora byråkratier endast uppmärksammar fel och misstag, men att de sällan uppmärksammar om någon gör något bra. Därför är den dagliga uppmärksamheten, exempelvis i form av belöning genom den dagliga rapporteringen, viktig om arbetet lyckats bra (Jan Carlzon, 2008).

Slutligen påpekar Carlzon (2008) att den svenska modellens respekt för individen bygger på en tro på trygghet och relationer som är kärleksfulla “jag hör vad du säger och jag känner vad du menar”.

### **2.2.2 Ground handling-arbete i flygindustrin**

Latorella och Prabhu (2000) menar att Ground handling-arbetet på flygplatsen innebär arbetsuppgifter med stor variation. Likt det Jan Carlzon skriver om informationsspridning till medarbetarna för att skapa ansvar och trygghet i organisationen skriver Latorella och Prabhu (2000) att arbetsmiljön har en påverkan på hur olika arbetsuppgifter kan utföras. Exempel på påverkan kan vara arbete under tidspress, informationsbrist och dåliga

väderförhållanden. Ur forskningssynpunkt är det inte bara denna påverkan som kan studeras, idag finns även ett fokus på att studera den mänskliga påverkan på underhåll och inspektion av flygplan och flygplatsen. Till exempel krävs mer underhållning och inspektion ju äldre ett flygplan blir, det som är fördelaktigt är att det finns teknisk utveckling som hjälper till att upprätthålla säkerheten, där viss teknisk utveckling dessutom reducerar arbetsbördan för personalen (Latorella & Prabhu, 2000).

Vidare skriver Latorella och Prabhu (2000) att flygplatsindustrin måste känna trovärdighet och säkerhet i de tekniska systemen. Dessa system är skapade av människan och det är människan som tolkar och underhåller dessa tekniska instrument, varför det är av vikt att individen har förståelse för att det finns en mänsklig påverkan på allt. De hävdar att fokus ska riktas till att förstå den mänskliga faktorn i flygindustrins arbete om underhåll och inspektion. Därför är det av intresse att undersöka om flygplatsmedarbetarna ser att det finns en koppling mellan mänskliga brister och underhåll (Latorella & Prabhu, 2000).

### **2.3 Sammanfattning av teoretiska perspektiv**

De teoretiska perspektiven som presenteras ligger till grund för analysarbetet för rapporten. Det Situationsanpassade ledarskapet är en modell som kan användas i organisationer för att framföra information och uppmuntra att det finns förståelse och ansvar hos alla medarbetarna i organisationen. Den andra teorin som presenteras för läsaren är Maintenance resource management som beskriver ett perspektiv som berör arbetet i flygindustrin som visar hur viktigt det är med ledningens syn på medarbetarnas arbete och hur kommunikation och positiva attityder kan öka säkerheten. Vidare presenteras teorin Situational awareness som beskriver en teori om hur medvetenhet på Ground handling kan utvecklas ur medarbetarnas perspektiv. För att beskriva organisatoriska händelser tas det stöd av Jackson och Carter (2002) som skriver om meningsskapande i organisationer där de beskriver ett perspektiv en organisation kan ha på medarbetare för att utveckla meningsskapande i organisationer. Det finns också ett kompletterande avsnitt om metakommunikation som kortfattat tar upp konsten att prata om att prata. Slutligen presenteras löskoppling för att läsaren ska förstå varför ledningen i organisationen utåt sett gör en sak, men den operativa verksamheten på plattan gör en annan för att ge organisationen legitimitet och långsiktig överlevnad.

### 2.3.1 Situationsanpassat ledarskap

För att skapa ett perspektiv i kommunikationen till medarbetare, det vill säga ett synsätt om hur människor påverkas i organisationer och hur olika ledarsstilar kan skapa effektivitet, presenteras modellen om det situationsanpassade ledarskapet.

Begreppet myntades av Hersey och Blanchard (1969) i slutet av 1960-talet och forskarduon fortsatte arbetet med att förfinna modellen om det Situationsanpassade ledarskapet ända fram till början på 1980-talet. Till att börja med gör Hersey och Blanchard (1969) en distinkt åtskillnad på teori och modell. De förklarar att en teori söker förklara varför saker och ting sker på ett visst sätt, medan en modell följer ett redan existerande mönster som kan läras vidare och upprepas. En teori är därför inte designad för att återskapa händelser på samma sätt som en modell. De är därför tydliga med att det situationsanpassade ledarskapet är en *modell* som de genom olika procedurer forskat fram, baserat på tidigare testade metoder (Hersey & Blanchard, 1969).

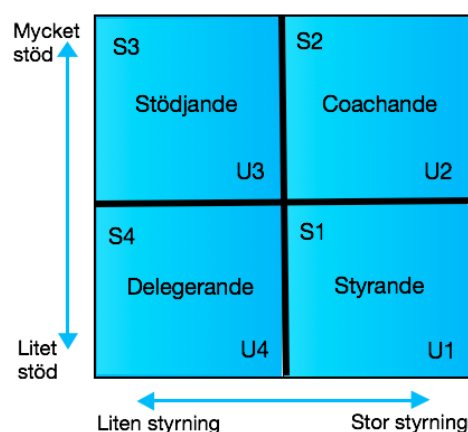
Enligt det situationsanpassade ledarskapet finns det inget ”bästa sätt” att influera människor och medarbetare på. Den ledarskapsstil som en chef bör använda sig av beror istället på den specifika utvecklingsnivån för vilken medarbetaren befinner sig i och den situation för vilket försöket till att influera sker i. Desto bättre en chef kan anpassa sitt beteende till en situation, desto mer effektivt blir försöket till att influera menar Hersey och Blanchard (1969). Utmaningen ligger alltså i att hitta en balans mellan att styra och att stödja medarbetaren, eftersom olika medarbetare har olika behov av styrning och ledning (Hersey & Blanchard, 1969).

För att förklara modellen om det situationsanpassade ledarskapet har Hersey och Blanchard (1969) kategoriserat in medarbetaren, eller den som skall influeras, i fyra olika utvecklingsnivåer; U1-U4. Dessa fyra utvecklingsnivåer kan sedan paras ihop med fyra olika ledarskapsstilar; S1-S4.

Hersey och Blanchard (1969) har sedan fört in dessa olika utvecklingsnivåer och ledarskapsstilar i en box med fyra olika rutor där varje respektive nivå står i en box, från 1 till 4. Längs med den x-axeln har de ritat in styrning och längs med den y-axeln står stöd.

Ju längre ut från origo mognaden befinner sig i figuren desto mer styrning och stöd behövs det för respektive utvecklingsnivå och ledarskapsstil (Hersey & Blanchard 1969).

Som tidigare nämnts finns det ingen av stilarna som är bäst eller mest effektiv för alla typer av situationer. Varje stil är lämplig och mest applicerbar beroende på hur situationen ser ut och vad som krävs av den och ju bättre chefen kan anpassa sitt beteende till den givna situationen, desto effektivare blir deras försök till att influera (Hersey & Blanchard, 1969).



Återskapad modell av det situationsanpassade ledarskapet

### De fyra mognadsnivåerna

- Styrande (U1, S1)** Medarbetaren har låg kompetens men ett högt engagemang. Liknar den entusiastiske, men oerfarna medarbetaren, som är ivrig att komma igång och lära sig men har låg om ens någon erfarenhet. Ledarskapsstilen är mycket instruerande och ledaren har lågt stödjande beteende.
- Coachande (U2, S2)** Medarbetaren har låg till viss kompetens och ett lågt engagemang. Beskriver den besvikna och måttligt frustrerade medarbetaren. Ledarskapsstilen är mycket instruerande och ledaren har ett högt stödjande beteende.
- Stödjande (U3, S3)** Medarbetaren har en måttlig till hög kompetens och ett varierande engagemang. Beskriver den skickliga, men något försiktiga medarbetaren som fortfarande är osäker på sin kompetens. Ledarskapsstilen är ledaren lite instruerande men har högt stödjande beteende.

Delegerande (U4, S4) Medarbetaren har en hög kompetens och ett högt engagemang. Beskriver den självständiga och resultatnriktade medarbetaren som mer eller mindre är självgående. Ledarskapsstilen har ett lågt instruerande och har ett lågt stödjande beteende.

### **Prestationsberedskap, ett synsätt till det Situationsanpassade ledarskapet**

Förutom att presentera det Situationsanpassade ledarskapet är det relevant att motivera begreppet "prestationsberedskap" som innebär till vilken grad medarbetaren uppvisar villighet att slutföra en specifik uppgift. Det är Hersey och Blanchard (1969) som utvecklat detta begrepp som ett utökat synsätt till det Situationsanpassade ledarskapet.

Prestationsberedskapen har två huvudkomponenter vilka är förmåga och vilja. Förmågan är den direkta kunskapen och erfarenheten som medarbetaren har med sig i utförandet av uppgiften. Viljan är till den grad medarbetaren har självförtroende och motivation för att slutföra uppgiften. Olika medarbetare tenderar att befinna sig på olika nivåer av prestationsberedskapen, beroende på vilken form av uppgift de blir tillsagda att utföra. Det är dock viktigt att tillägga att prestationsberedskap inte är ett personlighetsdrag eller en utvärdering av medarbetarens ålder, kön, etnicitet etc. utan endast används för att visa hur redo en medarbetare är för att utföra en specifik uppgift (Hersey & Blanchard, 1969).

### **2.3.2 Maintenance resource management**

Sedan slutet av 1980-talet har tillämpningen av social- och organisationspsykologi, arbetssociologi och antropologi inom flygunderhållsbranschen ökat dramatiskt. Sammanslaget definierar Taylor (1997) denna tillämpning av beteende- och samhällsvetenskap som Maintenance resource management, MRM. Detta intresse för beteendevetenskap ligger parallellt med den ökade förekomsten av de traditionella individuella mänskliga faktorerna inom flygindustrin. Men liksom all ny utveckling har det varit svårt att definiera MRM. Vad MRM är har blivit en fråga om vem det är som gör det. I många fall hotas implementeringen av MRM av chefer och fackliga representanter som slår bort MRM som en beteendeteori då deras praktiska synsätt står sig starkare (Taylor, 1997).



Taylor (1997) hänvisar till tidigare studier, som han själv forskat inom, som påvisar att positiva attityder kan leda till ökad kommunikation, samarbete, koordination, ökad kvalitet av prestandan och flygsäkerheten. En nyckelfaktor till framgång inom detta ligger i ledningens approach till den anställde som en resurs och en förståelse för individen. MRM menar att det är de mänskliga faktorerna som gör att en process lyckas eller misslyckas. Det är alla dessa delar tillsammans i ett organisatoriskt sammanhang som bidrar till en ökad underhållssäkerhet, effektivitet och prestation som Taylor definierar som MRM (Taylor, 1997).

I sin artikel har Taylor (1997) undersökt två större händelser där implementeringen av MRM var av stor betydelse och gav ett svar på problemet för de två händelserna. Svaret handlade om förbättrad kommunikation och dess resultat för flygindustrin, en bransch där kommunikation till stor del varit förbisedd. Andra liknande studier som har gjorts i branschen har påvisat att dålig kommunikation som sker top-down i flygindustrin kan generaliseras som en del av problemet och det genomsyrar hela branschen (Taylor, 1997).

Så som MRM har utvecklats, och fortsätter att utvecklas, upptäcker fler och fler i flygindustrin att det finns en lösning på de problem som uppstår. För att lösa detta krävs det ändringar inom management, organisationen och organisationskulturen genom ett ökat samarbete, och en ökad kommunikation, bland medarbetare. I de två studierna som Taylor (1997) gjorde i flygindustrin erhöles positiva resultat då förändringar i ledarstilen och strukturen gjordes efter implementeringen av MRM.

Taylor (1997) definierar framgångsrika organisationsförändringar som långvariga positiva effekter på slutresultatet som är utbredda genom hela organisationen. För att bli framgångsrik krävs en organisationsförändring, som inkluderar MRM, med tre närvarande element. Det första är stöd från högsta ledningen och en vision för organisationsförändringen och detta är speciellt viktigt om MRM implementeras enligt top-down i organisationen. Taylors (1997) studie påvisade att om den högsta chefen hade förtroende för den uppsatta visionen och fortsatte utvecklingen med att bekräfta visionen tog det inte lång tid innan resultat uppträdde. Det andra elementet är ett väl utformat och tidsmässigt relevant ingripande för implementeringen. Implementeringen skedde genom utbildning som uppskattades stort av medarbetarna med resultatet att de gärna ville

fortsätta med nya och utvecklande utbildningar. Det tredje och slutliga elementet är att skapa en lämplig återkoppling och feedback genom en bred kommunikationskanal. En framgångsrik förändring kräver en genomtänkt feedback även under implementeringen av MRM. Resultaten av feedback var redan från början positiva och var under hela implementeringsfasen tillgängliga för samtliga medarbetare (Taylor, 1997). Dessa tre element utgör en viktig grundpelare för att implementeringen av MRM ska bli framgångsrik och för dess fortsatta utveckling inom flygindustrin (Taylor, 1997).

### 2.3.3 Situational awareness

Endsley och Robertson (1998) talar om vikten av att medarbetarna kan skapa sig en lägesbild av hur situationen ser ut. De menar också att medarbetarna skall utbildas genom MRMs principer som de anser vara ett grundläggande krav för att nå kvalitet av prestandan och flygsäkerhet. Det har hittills legat för lite fokus på de mänskliga misstagen för underhåll av flygplan. De menar på att incidenter uppstår på grund utav att det saknas medvetenhet om situationen, som av Endsley och Robertson (1998) definieras som att vara medveten om flygplanssystemets tillstånd, både flygplanet i sig och området på plattan.

Syftet är att medarbetarna ska utveckla sin situationsmedvetenhet för att skapa en bra lägesbild och uppfattning. Dessa färdigheter behövs för att medarbetarnas ska kunna identifiera och göra en bra bedömning utifrån den information som ges av situationen för att sedan kunna säkerställa att informationen når ut (Endsley & Robertson, 1998). De ger sex förslag på olika åtgärder som kan vidtas för att förbättra situationsmedvetenheten. Förslagen innefattar att låta medarbetarna *ta del av modeller och tankesätt* för att med en bättre förklaring om informationen kan risken för missförstånd reduceras. Det är inte enbart modellen som kräver förklaring utan *verbalisering av beslut* är ytterligare ett förslag till ökad situationsmedvetenhet. Detta genomförs genom att *förklara varför ett specifikt beslut har tagits*. Genom att sätta *gemensamma mål* för gruppen och *skapa en större förståelse* för vem som gör vad på arbetsplatsen kan medvetenheten hos medarbetarna i teamet öka. *Feedback* är en väsentlig del av de åtgärder som presenteras, detta ska ges på ett bra sätt med fokus på att utveckla och förbättra områden i strävan att öka situationsmedvetenheten. Genom att träna och utveckla dessa färdigheter kan medarbetarna uppmärksammas om sina brister och arbeta på att få en ökad situationsmedvetenhet (Endsley & Robertson, 1998).

### 2.3.4 Löskoppling

Maintenance resource management och Situational awareness är båda teorier för den operativa verksamheten för att nå ökad säkerhet och medvetenhet. Det Meyer och Rowan presenterar som löskoppling är skillnaden i strukturen mellan den formella och den operativa verksamheten. Löskoppling beskrivs enligt Meyer och Rowan (1977) hur institutionella regler fungerar som myter, som organisationer implementerar för att få legitimitet, resurser, stabilitet och öka sina chanser för överlevnad. De organisationer vars strukturer blir isomorfiska med strukturerna av institutionella miljöer, minskar den interna samordningen och kontrollen för att behålla legitimitet. Institutionella produkter och tjänster fungerar som kraftfulla myter, och många organisationer antar dessa myter ceremoniellt (Meyer & Rowan, 1977).

Meyer och Rowan gör också en skarp distinktion mellan den *formella strukturen*, ledningen och den *informella strukturen*, den operativa verksamheten. Den formella strukturen fungerar som en plan för de olika aktiviteter som organisationen utför, såsom organisationens olika avdelningar, positioner och program. Den operativa kärnan å andra sidan är där den dagliga verksamheten sker (Meyer & Rowan, 1977).

Organisationer anammar dessa myter och moden för att behålla sin legitimitet, eftersom att en organisation som tappar sin legitimitet blir sårbar för externa hot enligt Meyer och Rowan (1977). De gör detta genom att löskoppla den formella strukturen från informella strukturen genom en så kallad *löskoppling*. Löskopplingen innebär att organisationen endast implementerar myten i den formella strukturen och alltså inte i hela organisationen. Ett exempel på detta kan beskrivas som något organisationen utåt sett säger att de gör, medan de i praktiken, inne i organisationen gör en annan. Organisationer löskopplar för att skapa legitimitet till omgivningen, legitimiteten till omgivningen skapar i sin tur möjlighet till långsiktig överlevnad och stabilitet (Meyer & Rowan, 1977).

### 2.3.5 Meningsskapande i organisationer

Jackson och Carter (2002) söker förklara att det behövs ett nytt tänkande och ett nytt perspektiv på organisationsbeteende utöver det som Meyer och Rowan (1977) presenterar som eftersträvar legitimitet i den formella strukturen. Jackson och Carter (2002) har

försökt fokusera på själva meningsskapandet i sig, för att visa på komplexiteten i en dynamisk organisation. Avsikten med studier av organisationsbeteende bör vara att förstå organisationsbeteende i sig, snarare än att komma med strategier och tekniker som kan användas för att forma och manipulera beteende för att uppfylla vissa intressenters krav (Jackson & Carter, 2002).

Ett sätt att skapa en fungerande kommunikation kräver insikt i att allt människor gör påverkar omgivningen. Jackson och Carter (2002) menar att alla människor är tänkande varelser som dagligen fattar mängder av beslut och de nämner också att studier om organisationsbeteende inte bara handlar om att begränsa skador, utan att det också handlar om att förverkliga fördelar och förbättra människors villkor. Det handlar därför inte bara om att försöka undvika det dåliga, utan även att om att skapa det goda. Ett sätt att försöka skapa en god organisation är att utveckla kunskaper i kommunikation (Jackson & Carter, 2002).

Littlejohn och Foss (2011) skriver att *meta* är ett begrepp som betyder *utöver*, metakommunikation är skapat som begreppet om konsten att kommunicera om kommunikationen, alltså att regler sätts för hur ett visst samtal får gå till. Ett exempel är metakommunikationen som föräldrar skapar med sina barn, så länge barnen skriker och inte pratar lugnt, kommer föräldrarna inte att lyssna. Regeln för metakommunikationen är då att det är kommunicerat att det inte accepteras att kommunicera genom skrik.

Begreppet är ett uttryck för att framföra en strategi om hur kommunikation ska gå till. Vidare skriver de att sättet en upplevelse kommuniceras ut stödjer forandet av upplevelsen, alltså skapas upplevelsen baserat på hur den berättas, i vilket sammanhang den berättas och vem som är mottagare av kommunikationen. De menar att kommunikation är ett dynamiskt fenomen som är skapad av sociala händelser som inte kan förklaras av tid, kultur eller av ekonomiska faktorer (Littlejohn & Foss, 2011). Nationalencyklopedin har sammanfattat metakommunikation som ”*människans förmåga att göra sin språkliga och icke-språkliga kommunikation till föremål för reflektion och kommunikation*”. (NE, 2016)

Det som hittills presenterats är uppsatsens första del som innehöll en introduktion och en teorigenomgång. Denna första del har legat till grund och valts för vår forskning, för att kunna uppfylla och beskriva vårt syfte med uppsatsen. Denna del skapade det perspektiv som genomsyrade hela uppsatsen.

I den avslutande delen fokuseras det på vårt bidrag till forskningen och hur det skapades. Därefter presenteras det empiriska materialet som slutligen analyserats och tillämpats med hjälp av teorierna.

### 3. Metod

*I metodkapitlet har studiens tillvägagångssätt och val av metod beskrivits och motiverats. Vi har utgått från flera olika vetenskapliga artiklar och metodlitteratur för att göra varje steg i metodprocessen så korrekt och objektiv som möjligt som är baserat på det valda ämnet och avgränsningen. För att ge läsaren en djupare inblick ges en beskrivning av respondenterna samt platsen för intervjuerna. Kapitlet avslutas med avsnittet trovärdighet som behandlar reflexiva intervjuer och källkritik.*

#### 3.1 Litteratursökning

Med syftet att finna relevant information till uppsatsens referensram utfördes informationssamling enligt Bryman och Bell (2013). Sökningen gjordes genom digitala källor, bland annat med hjälp av sökning i olika databaser. Den insamlade referensramen låg sedan till grund för vidare och mer djupgående sökning efter litteratur och vetenskapliga artiklar. Den djupgående sökningen hade koppling mellan artiklarna. När vi hittat en användbar artikel gick vi till referenslistan för den artikeln och sökte oss vidare med artiklar som legat till grund för artikeln. Efter omfattande sökning i databaser efter artiklar var det till slut möjligt att se referenserna sammankopplas (Bryman & Bell, 2013).

När vi valde artiklar var det också av stor vikt att kolla hur många gånger respektive artikel blivit refererad och använd i andra forskningssammanhang. När referenslistorna refererade tillbaka till varandra kan vi säga att cirkeln slöts och vi hittade följande nyckelord; *attitudes, commitment, motivation, aviation, personnel management och maintenance (human) resource management.*

#### 3.2 Val av teori

Det Situationsanpassade ledarskapet används endast som en modell i rapporten för att illustrera hur chefer kan arbeta med olika medarbetare som befinner sig på olika utvecklingsnivåer på arbetsplatsen. Det förklarar att desto bättre en chef kan anpassa sitt beteende till den specifika situationen för varje enskild medarbetare, desto effektivare blir försöket att influera denne.

Då vår forskning söker uppmärksamma hur företaget arbetar med säkerhet, och hur säkerhetsarbetet kan kopplas till företagets redan etablerade rutiner, blir därför modellen av det Situationsanpassade ledarskapet av stor betydelse för vår forskning. Om

medarbetarna på Ground handlingen saknar delegering eller styrning från sina chefer över vad som ska göras finns det en större risk för att fler incidenter uppstår till följd av sämre kommunikation. Genom att cheferna tar hänsyn till varje enskild medarbetares utvecklingsnivå och finner det rätta stödet och styrningen att ge till denne kan medarbetaren finna trygghet i att slutföra en uppgift på rätt sätt utan att riskera att en incident uppstår.

Vidare diskuterar vi Maintenance resource management som betonar vikten av utbildning för att minska risken som den mänskliga faktorn medför för arbete på flygplatsen. Utbildningen kan ske med hjälp av olika metoder som syftar till att förbättra kommunikationen, situationsmedvetenheten (Situational awareness) och beslutsfattandet hos medarbetarna på flygplatsen. Liksom det Situationsanpassade ledarskapet betonar MRM vikten av kommunikationen medarbetare och chefer emellan och förespråkar ett decentraliserat förhållningssätt till säkerhet. Detta är av stor vikt för vår forskning då MRM främst berör säkerhetsutbildning och säkerhetstänk på flygplatsen.

Även Jackson och Carter (2002) har försökt fokusera på själva meningsskapandet i sig i organisationer. De menar att avsikten med organisationsbeteende bör vara att förstå själva organisationsbeteendet i sig, istället för att försöka hitta nya sätt och strategier för att uppfylla intressenter och kunders krav. Det finns angivet en definition av metakommunikation, det vill säga konsten att prata om att prata för att komplettera de övriga teoretiska områdena med att det är möjligt att skapa en kommunikationsstrategi.

Detta kan vidare kopplas till teorin om löskoppling, som syftar till att förklara att det sker en löskoppling mellan organisationens formella struktur, ledningen och dess operativa verksamhet, Ground handlingen. Organisationer vill överleva och genom att skapa legitimitet utåt sett, till sina kunder och intressenter. Det som sker i verkligheten på det operativa planet behöver däremot inte stämma överens med det som företaget utåt sett visar upp. Men för att behålla sin legitima status löskopplas den formella strukturen med den operativa verksamheten och det kommuniceras ut ett annat budskap än det som är verksamt.

Då uppsatsen sökt uppmärksamma hur ett markjtjänstbolag på Landvetter flygplats arbetar med säkerhet och hur säkerhetsarbetet kan kopplas till företagets redan etablerade rutiner, är löskopplingen den legitimerande effekten som företaget strävar arbeta utefter.

### **3.3 Kvalitativ studie**

Den tidigare forskningen i flygindustrin som vi har tagit del av är av kvantitativ form och syftar till att beskriva en lösning till den stora industrin som system. Forskningen som beskrevs i denna rapport hade ett diagnostiserande syfte, vilket innebär att vi ställde en diagnos på symptomen som uppkom genom forskningen till våra två frågeställningar. Avsikten var att utforska sådant som inte kan beskrivas med siffor. Ahrne och Svensson (2011) menar att kvalitativt forskningsarbete kan undersöka processer, betydelser och kvaliteter och det var vad vi gjorde (Ahrne & Svensson, 2011).

Rennstam och Wästerfors (2015) beskriver kvalitativt analysarbete som den metod som är “skapad för att förstå social interaktion och vad olika samhällliga fenomen betyder i det sammanhang där det skapas”. Vidare skriver de att kvalitativ intervju ska förstås av de som genomför forskningen för att det underlättar analysarbetet och talar för att den kvalitativa forskningen kan hjälpa till att vidga betydelsen av nya begrepp genom att föra i de i nya sammanhang (Rennstam & Wästerfors, 2015).

#### **3.3.1 Genomförande**

När forskningsområdet och företaget fastställdes, återstod det att kontakta en ansvarig chef på företaget för att få till en intervju och observation av Ground handling avdelningen. Först initierades kontakt med Stationschefen på företaget, men utan vidare framgång. Då gjordes istället ett nytt försök med Säkerhetschefen som kontaktades på telefon där ett intervjutillfälle och observation bokades på Landvetter flygplats för veckan därpå. Samtliga intervjuer skedde måndagen den 16 november 2015.

#### **3.3.2 Anonymitet**

Gällande rådande etiska ställningstagande var konfidentialitets- och anonymitetskravet tillgodosett genom all forskning. Kravet skyddas med hänsyn taget till största möjliga mån av konfidentialitet (Bryman & Bell, 2013). Vidare var respondenternas privatliv och



personliga information skyddade av uppsatsens etiska ställningstagande. Hänsyn togs genom att intervjuobjektens namn och personliga information uteslutits. Även organisationens namn och kännetecken skyddades till största möjliga mån i forskningen.

### **3.3.3 Semistrukturerad intervju**

Intervjuerna var av semistrukturerad form vilket innebär att vi använde samma frågeschema till samtliga intervjupersoner. Med en semistrukturerad intervjuform gavs intervjupersonerna en stor frihet att besvara frågorna utifrån en personlig uppfattning. Frågorna som ingick i intervjuguiden var väl framarbetade för att tidspresen om att besöka flygplatsen under en dag för att försöka få till så många intervjuer som möjligt medförde att vi försökte vara så väl förberedda som möjligt. Intervjuguiden var utformad för att vem som helst, oavsett befattning, skulle kunna svara på frågorna. Ett exempel på en inledande fråga som sökte bredda vår kunskap var ”Beskriv för mig hur en vanlig dag på jobbet ser ut?”.

Fördelen med en semistrukturerad intervju är att den var flexibel och öppnade upp för en beskrivning för händelser, mönster och beteenden i organisationen. Den strukturerade delen av intervjun bestod av ett frågeschema som applicerade på samma tillvägagångssätt på samtliga intervjuer. Syftet var att undersöka reaktioner på identiska frågor vilket gör att respondenternas svar kan sammanställas på ett jämförbart sätt (Bryman & Bell, 2013). För att undersöka respondenternas individuella reaktioner ställdes frågan ”När du går upp på morgonen och skall åka till jobbet, vad känner du då?” från intervjuguiden. Denna fråga var skapad för att ge respondenten utrymme att beskriva sina känslor gentemot arbetsplatsen. Vid intervjutillfällena den 16 november 2015 var vi båda närvarande, för att undvika förvirring var det en som intervjuade och en som antecknade. Båda närvarade för att underlätta diskussionen och det fortsatta arbetet med rapporten.

En semistrukturerad intervju medför mer djupgående samtal än en strukturerad intervju, för att hjälpa respondenten att besvara frågorna på ett lugnt och utvecklat sätt användes sonderande frågor för att nå ett större djup. Exempel på sonderande frågor som användes vid samtliga intervjutillfällen var bland annat ”Kan du ge exempel på det?”, ”Varför?”, ”Utveckla” och ”Kan du beskriva det med andra ord?”.

### 3.3.4 Observation och urval

Observationerna gjordes på flygplatsen den 16 november 2015, samma dag som samtliga intervjuer genomfördes. Flygplatsen har en hög säkerhetsklass som det krävs behörighet att få tillträde till och resenärer med giltigt boardingkort får begränsat tillträde. För att skydda sekretessen och hålla en hög säkerhet var det först inte överenskommet mellan oss och Säkerhetschefen om vi skulle kunna ta del av säkerhetsområdet där företaget har sina lokaler. Första intervjun gjordes på förmiddagen med säkerhetschefen efter vi inväntat honom, han ursäktade sig och informerade oss att han var sen för att det var ett akut ärende han var tvungen att följa upp innan han kunde möta oss. Intervjun gjordes på den allmänna delen i inrikesterminalen på Landvetter. Därefter fick vi behörighet och temporära passerkort att visa upp i säkerhetskontrollen när vi efter intervjun gick in i säkerhetsområdet med honom för att få en inblick i det dagliga arbetet. Ett av flygplatsens kriterium för att vi fick tillträde var att Säkerhetschefen aldrig kunde lämna vår sida, han var ensam ansvarig för oss, tills vi passerade ut genom säkerhetskontrollen igen.

Urvalet begränsades av tillgänglighet av personal och personerna som intervjuades var de som under dagen vi besökte flygplatsen kunde avvara tid ur sitt schema. Detta begränsade datainsamlingen som i sin tur begränsade trovärdigheten i det empiriska materialet än om fler intervjuer hade gjorts. Ytterligare en påverkan på datainsamlingen var att samtliga intervjuer gjordes under samma dag, utan möjlighet till progression i intervjuguiden. Då vi var medvetna om att denna inte kunde utvecklas av tidigare intervjutillfällen, beslutade vi att följa samma intervjuguide till samtliga intervju personer. På detta sätt kunde vi uppfatta gemensamma teman, men också hur deras olika svar avvek från varandra.

Intervjuerna riktade sig till tre olika organisatoriska funktioner i företaget där en person representerade respektive funktion. Funktionen som Säkerhetschefen täckte var att han har mycket erfarenhet av säkerhetsarbetet på flygplatsen samt att han arbetar som en stödfunktion för den operativa verksamheten och har således inget personalansvar. För att få ledningens perspektiv intervjuades Vice stationschefen. Crew Chiefens funktion för studien var att representera den operativa verksamheten ute på plattan.

### **3.4 Respondenterna**

#### **Säkerhetschefen**

Säkerhetschefen var den första som intervjuades på förmiddagen. Han var 40 år gammal och hade arbetat på Landvetter flygplats i cirka tjugo år men haft sin nuvarande tjänst som säkerhetschef sedan april 2011. Säkerhetschefen har i huvudsak ansvar för att kontrollera den dagliga verksamheten på Ground handlingen. Detta görs genom olika typer av arbetsinspektioner, som ronderingar och observationer. Han ansvarar också för utredning och uppföljning av de rapporteringar som sker på Ground handlingen, han har därför ett verksamhetsansvar men inget personalansvar.

Intervjuaren inledde med att förklara att endast en person kommer att hålla i intervjun och att den andra personen endast kommer att observera. Vidare förklarade intervjuaren vad frågorna kommer beröra, vad syftet till studien är och bad om Säkerhetschefens tillåtelse för att spela in intervjun med två olika inspelningsapparater. Efter att Säkerhetschefen beviljat inspelning av intervjun, påbörjade intervjuaren med att uppges datum, tid och plats för intervjun. Intervjun med Säkerhetschefen tog cirka 50 minuter att utföra.

#### **Vice stationschefen**

Vice stationschefen intervjuades under lunchtid. Han var 39 år gammal och har jobbat på flygplatsen sedan 1999 då han började som flygplatsman. Vid intervjutillfället var hans tjänst Vice stationschef och har jobbat på kontoret sedan fem år tillbaka. Som Vice stationschef är ansvaret bland annat att se till att personalbudgeten följs och ett avdelningsansvar för Operations och Compliance, det vill säga följsamheten av de uppsatta riktlinjerna inom flygindustrin.

Vi fick efter första intervjutillfället med Säkerhetschefen möjlighet att intervjua ytterligare en person. Personen som vi fick möjlighet att intervjua går under titeln Vice stationschef på företaget. Intervjun tog plats inne på hans kontor på Landvetter flygplats. Vi inledde med att förklara, på samma sätt som tidigare förklarats för Säkerhetschefen, att endast en kommer att intervjua medan den andra personen endast kommer att observera. Intervjuaren förklarade sedan kort syftet med studien, vad frågorna kommer att behandla

och fick också tillåtelse att spela in intervjun med två olika inspelningsapparater. Då vi valt semistrukturerade intervjuer ställdes samma intervjufrågor till Vice stationschefen som till Säkerhetschefen. Intervjun med Vice stationschefen tog cirka 20 minuter att utföra.

### **Crew Chiefen**

Crew Chiefen intervjuades på eftermiddagen. Han var 25 år och har arbetat på Landvetter flygplats i fyra år som rampagent. Han hade sedan två veckor tillbaka vid intervjutillfället börjat arbeta som Crew Chief som innebär att han ansvarar för att lastningen av flygplanet går rätt till för att undvika att planet får fel balans eller vikt ute på plattan. Intervjun tog plats inne på ett av kontoren på Ground handling avdelningen. Även denna gång började intervjuaren med att informera om att endast en person kommer att intervjua medan den andra endast kommer att observera. Syftet med studien förklarades och vad frågorna kommer att handla om. Även denna gång fick vi tillåtelse att spela in intervjun med två olika inspelningsapparater. Intervjun med Crew Chiefen tog cirka 43 minuter att utföra.

### **3.5 Sortera, reducera och argumentera**

Efter att samtliga intervjuer var klara påbörjades arbete med att transkribera det insamlade materialet för att kunna plocka ut citat och väsentliga teman som respektive respondent nämnt. Det tog cirka två dagar att transkribera de tre intervjuerna och den totala transkriberingen blev 36 sidor. Efter att transkriberingen var avslutad påbörjades analys av materialet där sortering, reduktion och strukturering gjordes i enlighet med Rennstam och Wästerfors (2015).

Intervjumaterialet har ingen ordning och struktur efter första transkriberingsutdraget. För att få en överblick av materialet och vad som är värt att uppmärksamma, plockas materialet ut genom det som Rennstam och Wästerfors (2015) beskriver som sortering i den inledande fasen. Vi båda har deltagit vid skapandet av frågorna och under de tre intervjutillfällena. Den struktur som har funnits vid intervjuerna med huvudteman har vi tagit avstånd ifrån inför analysen av materialet för att använda alternativa kategorier (Rennstam & Wästerfors 2015). Sorteringen av transkriberingsmaterialet presenterade flera teman och ämnen som gav en överblick till vad intervjuerna innehöll.

Reduceringen var till för att specificera vilka ämnen som togs med i analysarbetet, detta eftersom att det inte går att återge all information som kommit fram i intervjusituationen. Det handlade därför om att välja det som stödjer frågeställningen. I redueringen detaljgranskades det avgränsande materialet (Rennstam & Wästerfors 2015).

För att visa den presenterade forskningen i empiri och analys räckte det inte med att sortera och reducera, då inget nytt presenterades och analyserades. Därför skedde det slutligen en argumentation om vad intervjumaterialet visade (Rennstam & Wästerfors 2015).

### **3.6 Trovärdighet**

Med hänsyn till den begränsade tidsramen för intervjuerna var det av stor vikt att försöka optimera och kvalitativt skapa trovärdighet i väl genomförda intervjuer enligt Alvessons (2003) åtta metaforer. Då det inte var möjligt att skapa ett större kvantitativt djup i form av flera intervjuer har större vikt legat på att utföra intervjuer med trovärdig förankring. Detta fokus är således ett bidrag till att komplettera bristen av ett fåtal intervjuer. Vi har även utgått från Bryman och Bells (2013) kriterier för den källkritik som antagits inom ramen för uppsatsen.

#### **3.6.1 Reflexiv intervju**

*“1. The interview in its context: accounts as local accomplishment*

I den första metaforen beskriver Alvesson (2003) att attribut som ålder, kön, professionell bakgrund, personlig framtoning och etnicitet spelar in en stor roll i det senare framställda resultatet. Hållning, skrivsätt och de specifika ord och begrepp som används påverkar den intervjuades svar. Genom att vi var uppmärksamma på hur uppfattningen av oss var kunde en mer neutral intervjusituation uppstå. Detta kan ha påverkat intervjutillfället då vi var två unga tjejer från Handelshögskolan i Göteborg som skulle genomföra intervjuer på en mansdominerad arbetsplats och behövde bli tagna på allvar. Det går inte att ändra på dessa attribut utan vår strävan efter legitimitet fick bli att skapa en uppfattning om vår personliga framtoning (Alvesson, 2003).

*“2. Framing the situation: The interview as establishing and perpetuating basic assumptions*

Den andra metaforen ger förklaring till att intervjuobjektet själv kan utveckla idéer och tankar om vad intervjun gäller och hur resultaten sedan används. Svaren som ges av intervjuobjektet kan därför vara anpassade till den uppfattning som intervjuobjektet har om det studerande ämnet. Det räckte inte med att vi som intervjuare ställde en rak fråga utan vi fick ställa frågor som inte påverkade intervjuobjektet i någon riktning. Exempelvis valde vi att inte ställa några frågor om ledarskap, då den institutionella bilden av begreppet påverkar intervjuobjektet (Alvesson, 2003).

*“3. Tuning in the subject: the interview as identity work*

Alvesson (2003) tredje metafor pekar på att det är viktigt att som intervjuare veta att identiteter (1) är rationella vid en intervju. Blir intervjuobjektet intervjuad i egenskap av exempelvis chef eller kvinna måste detta ses som olika identiteter. Detta eftersom att de olika identiteterna kan tolka specifika frågor i intervjun till de svar som de anser lämpliga. Dessa olika identiteter kan också utnyttjas av själva intervjuobjektet (2) vid intervjun för att uttrycka, stärka, försvara och/eller se till denna identitet, som objektet vill uttrycka. Som intervjuare är det därför viktigt att vara beredd på att frågorna som besvaras, kan besvaras och färgas utifrån intervjuobjektets egen uppfattning av sin egen roll och identitet. Exempel på detta kan vara den medarbetare som är Crew chief och om han går in i sin roll som Crew Chief, eller om han besvarar frågorna utifrån sin egen uppfattning som individ (Alvesson, 2003).

*“4. Complying with and juggling rules and resources for account production: the interview as cultural script application*

Alvessons (2003) fjärde metafor presenterar problematiken med att intervjuobjektet skall hinna presentera en ”sann inblick” på en kort tid och pekar på att problematiken ligger i informationsöverföringen för att besvara frågorna. Det blir därför av intresse för intervjuobjektet att beskriva situationen för intervjun genom att lita på redan förutsatta kulturella uttryck. Vi gjorde tre intervjuer som varade mellan 20-50 minuter och vi förstår att det är problematiskt att lyckas få fram sanningsenlig information på den tiden (Alvesson, 2003).

*“5. Moral Storytelling and Promotional Activity: The Interview As Impression Management*

Den femte metaforen beskriver att (1) intervjuobjektet har en viss lojalitet gentemot organisationen. Det gäller inte bara att ta del av de värderingar och normer som en organisation har, utan även att visa på pålitlighet. Följden av detta kan bli (2) att intervjuobjektet omedvetet håller tillbaka eller låter bli att uttrycka sig om något som ses olämpligt. Vi som intervjuare lyckades till viss del att bygga förtroende och skapa en trygg och pålitlig intervjumiljö och risken för impression management reducerades. Det märktes då intervjuobjekten uteslutande reagerade och svarade på att det var personliga ämnen som togs upp, men att de ändå valde att svara på frågorna med tryggheten av anonymiteten som utlovats (Alvesson, 2003).

*“6. Talk in the Context of Interests and Power: The Interview As Political Action*

Metafor nummer sex beskriver att ju bättre intervjuaren förstår den politiska naturen hos organisationen blir inte intervjuobjektet lika angelägen om att försöka agera utefter organisationens intressen, snarare än sina egna intressen. Intervjuobjektet ses då istället som en politisk motiverad aktör. Under intervjuerna uppstår detta politiska spel ett fåtal gånger, det är främst när objekten först tillgodoser sina egna intressen, för att sedan komplettera svaret på frågan med något som Ground handling-bolaget står för (Alvesson, 2003). Exempel på detta är när det talas om att det finns en personalbrist och om detta är något som tillgodoser medarbetarnas egna intressen eller om det de facto råder personalbrist i organisationen. Detta politiska spel kan vara svårt för en intervjuare att se.

*“7. Using Language for Crafting Accounts: The Interview As an Arena for Construction Work*

Alvesson (2003) beskriver att det är viktigt att som intervjuare vara medveten om att det kan finnas inslag av fiktiv information under intervjun. Ju bättre intervjuaren är förberedd och medveten om detta, desto lättare blir det att tolka resultaten. Detta är för oss en av de viktigaste metaforerna för att nå kvalitet i forskningen, den problematik som fanns var den begränsade tillgängligheten av information innan detta intervjutillfälle (Alvesson, 2003).

*“8. Language As Constituting the Interviewee: The Interview As a Play of the Powers of Discourse*

I den sista metaforen talar Alvesson (2003) om att intervjuaren ska ta hänsyn till de rådande diskurserna som finns, och att intervjusituationen därför kan ses som ett resultat

av de diskurser som finns närvarande. Detta var för oss den viktigaste metaforen att följa och för oss var en del av rapportens avgränsning att intervjua utan att använda begreppet ledarskap, med syftet att undvika begreppet för att inte skapa förvirring (Alvesson, 2003).

### 3.6.2 Källkritik

Kvalitativa forskare har föreslagit att kvalitativa studier ska bedömas och värderas utifrån andra kriterier än de som antas vid en kvantitativ forskning. Lincoln och Guba (1985) påpekar att det är nödvändigt att formulera andra alternativ till det som begreppen reabilitet och validitet står för i den kvantitativa forskningen. Istället för att använda sig utav reabilitet och validitet för att skapa en bild av kvaliteten på den genomförda studien, föreslår kvalitativa forskare istället två grundläggande kriterier för bedömning av kvalitativ undersökning, vilka är *trovärdighet* och *äkthet*. Trovärdigheten består i sin tur utav fyra delar vilka är *tillförlitlighet*, *överförbarhet*, *pålitlighet* och *konfirmering*.

Enligt Lincoln och Guba (1985) syftar tillförlitlighet att säkerställa att forskningen som bedrivits, har utförts i enlighet med de regler som finns och att resultaten redogörs för de personer som varit inblandade i den sociala verklighet som studerats. Detta för att skapa bekräftelse att forskarna bedömt verkligheten på ett korrekt sätt. Uppsatsen är skriven för att skapa ett bidrag till organisationsforskningen och är således inte bunden av vilket resultat företaget önskar att uppnå med sin medverkan. Tillförlitligheten beaktas då bidraget är till för forskningen i helhet, och företaget får därefter ta del av resultatet.

Med överförbarhet menas de detaljerade redogörelser för vilka författarna beskriver som berättar om vilka detaljer som ingår i en kultur. Genom att skapa en ”tät” beskrivning menar Guba och Lincoln (1994) att man förser andra personer med en så kallad databas som kan vara till hjälp för att göra bedömningen av hur överförbara resultaten är till en helt annan miljö. Vår forskning kan vara av intresse för flygindustrin där flera Ground handling bolag är verksamma samt för det undersökta företags resterande verksamhetsorter. Vår forskning kan eventuellt också överföras till liknande branscher där kriterierna för Maintenance resource management stämmer in.

Pålitlighet är Guba och Lincolns (1994) motsvarighet till reabilitet och validitet. De menar att för att kunna bedöma en undersökning med hjälp av pålitlighetskriteriet så måste det



antas ett granskande synsätt. Detta genom att det skapas en fullständig redovisning för alla faser i forskningsprocessen. Forskningen är nedskrivna för att skapa en bild för framtida forskare genom att visa tillvägagångssättet om liknande studier enligt samma metodologiska förfarande önskas genomföras. För att visa påtaglighet har dessutom oberoende studenter reviderat forskningsmaterialet löpande under studiens gång.

Med konfirmering innebär det att forskaren utgår från insikten att det inte finns någon fullständig objektivitet i forskningen, och försöker därför att säkerställa att denne agerat i god tro. En utav granskarens uppgift är att säkerställa i vilken grad resultaten går att styrka menar Guba och Lincoln (1994). För att konfirmera forskningen som har gjorts med insikt om ett begränsat urval har objektiviteten beaktats med Alvessons (2003) åtta metaforer om reflexiva intervjuer för att uppfylla kriteriet.

I detta kapitel har studiens metodologiska tillvägagångssätt beskrivits genomgående för att ge läsaren en bild av hur det empiriska materialet har skapats och hur studiens äkthet kommit till stånd. Det insamlade materialet kommer att presenteras i utdrag och illustrationer från intervjuerna i nästföljande kapitel.

## 4. Empiri

*I empirikapitlet ges information om det valda företaget som i rapporten kommer att hållas anonymt. Dessutom kommer en kravprofil för anställning av Crew Chief och företagets policys att presenteras. Därefter presenteras de empiriska fynden i form av de utförda intervjuerna samt några kommentarer om observationerna som uppmärksammades i samband med besöket på flygplatsen måndagen den 16 november 2015. Väsentliga utdrag från intervjuerna lämnades till läsaren för att ge en så korrekt bild som möjligt av vad som diskuterades.*

### 4.1 Sekundärdata

I sekundärdatat kommer det att presenteras vilken intern information Ground handling bolaget delat med sig av i form av skriftliga manualer samt hämtad information från hemsidan.

#### 4.1.1 Företaget

Företaget är en global leverantör av passagerare, ramp- och lasthanteringstjänster i direkt anslutning på flygplatsen. Företaget har vuxit snabbt sedan sin start år 1995 och etablerats som en viktig och stark aktör i den internationella industrin. Det är verksamt i 31 länder och med ett globalt team på mer än 21 000 medarbetare som arbetar för över 500 flygbolag. I Göteborg är 350 medarbetare stationerade. Årligen hanterar de över 1 miljon flygningar och cirka 1,6 miljoner ton gods. Deras fokus ligger på att leverera en konsekvent och tillförlitlig drift med inriktning på att möta kunderna, flygbolagens, behov och efterfrågan (Material från företagets hemsida, 2015).

I ett säkerhetsmeddelande presenterar företaget sitt grundantagande; att säkerheten på arbetsplatsen ska genomsyra arbetet. Det är inget som får ifrågasättas och äventyras utan medarbetarna förväntas agera utefter ärlighet, integritet och för företagets bästa (Internt material från företaget, 2015).

#### 4.1.2 Anställningskrav för Crew Chief

Anställningskravet som gick ut till medarbetarna på företaget, gällde en tjänst för de som ville utvecklas från Flygplatsman till Crew Chief. I anställningskravet presenteras exempel på vad arbetsuppgifterna innehåller. Ett exempel på en arbetsuppgift är att rapportera

avvikelser och utveckla säkerhetsrutiner, samt ansvara för lastning och lossning. Bland annat presenteras det att medarbetaren ska ha tidigare kompetenser, och också förstå att arbetet innebär ett ökat ansvar. Vidare skriver de också att det är viktigt att vara ett gott föredöme som arbetskamrat och flygplatsman (Internt material från företaget, 2015).

### **4.1.3 Rapporteringspolicy**

Företaget har en policy för att rapportera incidenter där syftet är att främja säkerheten för alla berörda parter som företaget har hand om på flygplatsen. Det är varje enskild medarbetares ansvar och uppgift att rapportera incidenter som uppstår och vara samarbetsvillig under utredningens gång. Rapporteringspolicyn är till för att påvisa att alla typer av incidenter ska rapporteras, detta innefattar även incidenter som varit nära på att ske. Policyn är inte skapad för att beskylla medarbetarna utan endast till för att hitta grundorsaken till incidenten och därmed kunna utveckla en strategi som förebygger framtida incidenter (Internt material från företaget, 2015).

En utredning efter rapportering tar generellt sju dagar att slutföra. Vid exceptionella och stora incidenter kan utredningsperioden förlängas. Cheferna har som ansvar att utvärdera och implementera rekommendationerna som framkommit ur utredningen (Internt material från företaget, 2015).

För att uppnå det primära syftet med rapportering av incidenter eftersträvas att en kultur utvecklas och fostras, som uppmuntrar till rapportering istället för att hota om bestraffning (Internt material från företaget, 2015).

## **4.2 Primärdata**

I primärdatat kommer det att presenteras vilken information observationerna gav samt individuella reaktioner på de reflexiva intervjufrågorna och vilka gemensamma teman som vuxit fram ur det transkriberade intervjumaterialet.

### **4.2.1 Observationerna**

Lokalerna som organisationen verkade i var i direkt anknytning till plattan där Crew chiefen är mest verksam. Kontoret som Säkerhetschefen sitter i och likaså Vice stationschefens kontor var i samma korridor. I samma korridor fanns även lunchrum,

toaletter och utrymme för att hänga arbetskläder. Intervjun med Vice stationschefen planerades samma dag och anledningen att antalet intervjuer inte var planerade var att i denna starkt säkerhetsstyrda organisation var det inte givet vem det var möjligt att få tillgång till eller om det var möjligt att hitta medarbetare som kunde avvara tiden som krävdes för att ställa upp på en intervju. Det blev den kortaste intervjun med Vice stationschef och direkt när sista frågan i intervjuguiden var ställd avslutades samtalet och vi fick lämna honom då han inte kunde avvara mer tid. Slutligen bad vi Säkerhetschefen att kolla i planeringen om det fanns någon medarbetare som hade en lucka i det planerade arbetsschemat som vi kunde intervju. Det var då en Crew chief som hade en timmes lucka och det var positivt för oss att han hade tid att ställa upp på vår intervju. Uppfattningen vi fick av dagen på flygplatsen var att medarbetarna är planerade på ett flygs ankomst och avgång och beroende på om flyget är i tid kan det bli en lucka för att värma sig inomhus och äta lunch. Den 16 november 2015 var en regnig och blåsig dag, utöver dessa fysiska påfrestningar uppmärksammade vi också att området på plattan är belastat av höga ljud som kommer från flygplanen.

#### **4.2.2 Individuella reaktioner**

De tre intervjuerna genomfördes med hjälp av en intervjuguide som hade reflexiva frågor. Detta avsnitt visar de olika individuella svaren för respektive respondent.

Säkerhetschefen besvarade frågan om ”Hur ser en vanlig dag på jobbet ut?” som mycket varierande. Han pratar med sina kollegor, är ofta ute på plattan och kontrollerar så att allt går rätt till. Han utför även riskanalyser och informerar medarbetarna om arbetsuppgifter. Exempel på dessa är att han informerar om brister i kontrollerna och kontrollerar att samtliga medarbetare tagit del av vad som står på ”read and sign-tavlan” som används. *”[...]Om jag har information som jag vill få ut, så hänger jag upp den där och informerar vi... man försöker informera så gott det går. De är ju över 100 på rampen... det är svårt att nå ut till alla. Tanken är att alla ska ta sig till tavlan, läsa och titta och sen då helst komma med följdfråga om inte jag är i närheten och kan bara gå igenom det med dem då[...]”*

Vice Stationschefen beskriver sin arbetsdag som mycket operationell. Han sitter i olika möten, bland annat uppföljningsmöten. *”[...] Man har saker man behöver göra som ligger*

*Däremot man måste revidera hela dagen hela tiden... men fem minuter in i arbetet så kan det bli att någon från Operations kommer och vill ha assistans med någonting då måste man släppa alltihop [...]*”.

Crew Chiefens dag börjar med att han kollar sin planering (lastning och lossning) där det står vilka flighter som han har under sin arbetsdag. ”[...] Beroende på när den kommer så kollar man upp den ser hur mycket bagage som ska in om det är någon frakt. Vi hämtar alltid information som ges ut, sen sätter man igång med lastningen och lossningen [...]

På frågan om ”När du går upp på morgonen och skall åka till jobbet, vad känner du då?” svarar Säkerhetschefen ”[...] En vanlig dag så... känner jag att det är väl spännande att komma till jobbet... för jag vet att jag kan göra skillnad mot att någon kan skada sig [...]

Vice stationschefens svarade ”[...] Usch fruktansvärt svår fråga. Nämen jag tycker en positiv grundkänsla är det absolut [...]

Crew chiefens svarade ”[...] Vintertid är man väl inte jättetaggad kan jag säga det är rätt kallt här när man börjar typ halv sex på morgonen ... så att det är väl det är väl blandat det är ganska kul nu för eftersom man har ny tjänst och det är lite mer ansvar [...]

Till Vice Stationschefen ställdes frågan ” Vi säger att du går hem från jobbet efter ett långt arbetspass och så känner du att du gjort ett bra jobb, vad är det som du känner gjort jobbet bra? Varpå han svarade ”[...] Att man fått gjort båda delarna att man varit där dels för personalen med de akuta frågorna även att man fått gjort sina långsiktiga grejer på datorn. Att det går hand i hand, att man inte bara fokuserar på det ena eller andra, utan det är ju två ben som man står på... Får man inte gjort det ena så blir det andra väldigt lidande, får man gjort båda två och man har avsatt lika mycket tid, så vet man att personalen under en fått svar på sina frågor och man har guidat dem rätt, det är en bra dag [...]

Säkerhetschefen besvarar samma fråga med att säga ”[...] Jag har kommit fram till vad som har hänt under en olycka. Vad är grundorsaken och vad kan vi göra åt det. Det måste jag säga är nog det roligaste och då man kan bevisa att det är fordonets fel och inte den som körde [...]

Crew Chiefens svarade ”[...] Om man haft en rolig dag med arbetskamraterna [...]

### 4.2.3 Säkerhet, Rutiner och Kommunikation

#### Säkerhet

Det första gemensamma begreppet som samtliga personer talar om under intervjuerna är att deras jobb på ett eller annat sätt genomsyras av säkerhet. Alla tre respondenter har olika arbetsuppgifter och pratar därför om säkerhet i olika riktningar. Avsnittet avslutas med respondenternas uppfattning om tidspress i arbetet.

Säkerhetschefen menar att han utvecklar rutiner och arbetar med personalen för att förebygga och försöka nå en så hög säkerhet som möjligt. Han säger att det enda sättet organisationen kan sälja sina tjänster på till kunderna är genom att visa att medarbetarna läst in och tagit del av manualuppdateringarna, för att kunna uppvisa att de arbetar med att ständigt förbättra och ligga i framkant med säkerhetsarbetet. Han arbetar inte bara med att granska arbetet på plattan, utan undersöker och utreder fall då något gått fel. Vanligtvis finns där en rutin att följa för medarbetarna och därför är hans jobb att undersöka var rutinen har brustit. Finns där ingen rutin för att skydda medarbetarna, så skapas en rutin för att felet inte ska ske igen.

Vice Stationschefen fick frågan ”Vi har ett scenario här du ser att en kollega ignorerar en viktig rutin, hur känner du inför det? och svarade att medarbetarna blir inkallade till samtal för att diskutera allvaret i överträdelsen. ”[...] *Kör du på ett flygplan och inte rapporterar det är det fruktansvärt allvarligt, finns ju enklare saker också men rapportering är kärnan, vi har ju rapporteringspolicyn [...]*”.

Vice stationschef som arbetar på ledningsnivå menar att han tar fram rutiner för hela stationen och ser till så att rutinerna finns till i form av manualer från flygbolagen och företaget. Han säger också att säkerhet är en av sakerna som säljs in till kunden samt att organisationen är i framkant med rapporteringen.

Crew Chieften säger att rutinerna är omfattande och alla flygplatser implementerar de nya rutinerna som beror på tidigare fel och brister. Han menar att dessa nya rutiner implementeras överallt oberoende av vart någonstans incidenten ursprungligen skett. Han nämner också att vissa rutiner är viktiga att bry sig om ”[...] *på de stora maskinerna behöver vi ha highloadern, då måste vi sätta upp lås så att inte burkarna rör på sig. Skulle de missa det hade det*

*kunnat bli väldigt allvarligt då hade planet kunnat störta, där är jag ganska hård med att följa rutinerna [...]”.*

Under intervjuerna framkommer det att säkerhetsarbetet har många grenar. Förutom rapportering och rutiner som är till för att förbättra säkerheten, framkommer det även en konflikt mellan att arbeta med On-time performance och förebyggandet av incidenter.

Säkerhetschefen säger att medarbetarna tar risker för att få iväg flygplanen i tid, trots att det går emot företagets policy, att säkerheten ska komma först *”[...] får dem inte iväg flygplanet i tid måste dem förklara sig, och detta vill dem helst slippa... Då gör dem ju allt för att få iväg flygplanet, och utsätter sig för risker dem inte tänker på [...]”.*

Vidare berättar han att hans arbetsuppgift är att informera medarbetarna om att säkerheten kommer först *“[...] jag tycker det är viktigt att få dem att inse... ta vara på er själva först! Sedan kan ni ta hand om flygplanet. Men det är inte så lätt för att pressen från flygbolagen och ledningen är On-time performance... personalen får det tuffare och tuffare på grund av att det är nedskärningar hela tiden [...]”.* Även Vice stationschefen uttrycker att medarbetarna har mer att göra nu *”[...] vi har haft väldigt, väldigt mycket att göra det senaste året sen Säve lade ner verksamheten [...]”.*

Oberoende av varandra säger också Crew Chieften att de har mer att göra nu, även fast nyrekrytering sker löpande *”[...] det är en väldig skillnad, vi har mycket mer att göra nu och även om vi tar in nya medarbetare tre gånger per år så slutar många direkt och då är vi underbemanningen igen, fast vi har mer att göra [...]”.*

## **Rutiner**

Det andra temat som samtliga intervjupersoner nämner stressen som finns i det dagliga arbetet. Det beskrivs att det finns en stor mängd information för medarbetarna att läsa in gällande rutiner. Vidare presenteras ett exempel på när en incident uppstod samt tankar om varför incidenter uppstår på arbetsplatsen. Avsnittet avslutas med en förklaring till varför rapportering är viktigt på Ground handlingen.

Crew Chieften tycker inte att det är nödvändigt att efterfölja nya uppsatta rutiner då det är tidskrävande. ”[...]... många av våra regler är ju bra så, men det går ju inte alltid att följa alla säkerhetsregler som dem sätter... det tar ju bara tid och särskilt nu som Crew Chief känner man att tiden är väldigt knapp, då vill man ju inte hålla på med sådana oviktiga grejer... ibland är det lite löjligt om man säger så [...]”.

Säkerhetschefen menar att det är en stor mängd information som ska läsas in av medarbetarna. Informationen är i form av manualuppdateringar och företagets interna manualuppdateringar som innehåller reviderade och nya rutiner. Han säger också att medarbetarna ska följa rutinerna och de har pressen på sig att följa On-time performance, det vill säga, att få iväg flyget på tid. Får de inte iväg flyget i tid måste de förklara sig, varför detta skedde ”[...] och då gör de ju allt för att de ska få iväg flygplanet i tid. Utsätter sig för risker som de inte tänker på [...]”.

Vice stationschefen säger ”[...] Misslyckas vi med någonting så är det att informationen finns där, men att det är en sådan fruktansvärd mängd information att få och svårt att ta in... det krävs en enorm arbetsinsats för att ta in det [...]”. Han säger att det inte är möjligt att ta in och följa den mängd information som presenteras eftersom det är för mycket ny information som medarbetarna måste ta del av dagligen.

Säkerhetschefen berättar om en incident där en medarbetare på plattan skadade sig då han gjorde allt för att få iväg flygplanet i tid ”[...] förra vintern var det väl, så skulle han få iväg ett flygplan, och det var glashalt på plattan, du kunde sätta på skridskorna och åka. Men istället för att sanda innan, och se till så att det blir gångbart, så försökte han ju fixa det ändå och det slutade med att han slog i rygg och huvud och fick en hjärnskakning och massa problem med ryggen [...]”. Detta illustrerar den faktiska fysiska risken som medarbetarna dagligen kan utsättas för.

Säkerhetschefen talar om stressen att hinna med arbetet och besvarar frågan om varför han tror att incidenter uppstår ”[...] De tar lite mer risker, kan ju allt. Men i grund och botten så är det stressen för att hinna med. Flighten ska gå på tid och det är många moment som ska hinnas med. Ibland när man får med stress i rapporterna så ”ähh, det la inte grundorsaken” säger vissa [...]”.



Vice stationschefen säger att ansvaret ligger på alla medarbetare och att alla är skyldiga att rapportera om något ser felaktigt ut. ”[...] Folk misslyckas ibland och det är mänskliga faktorn man gör fel ibland och det kommer man aldrig komma ifrån [...]”. Han menar att alla i branschen ska läsa in sig på rutinerna och ta sitt ansvar som yrkesmän att rapportera incidenter.

Säkerhetschefen nämner att rapporteringen fyller en viktig funktion. ”[...] Mitt ansvar är att se till så att dem inte skadar sig, eller minska risken för det, det är vad det handlar om. Jag kommer aldrig kunna gå ut och säga ”nu kommer ni aldrig någonsin kunna skada er” för det är fel arbetsplats och säga det på, men jag kan ju i alla fall hjälpa dem minska risken. Därav rapporteringen då, i grund och botten. Det är därför man vill ha mer rapporter [...]”.

### **Kommunikation**

Det tredje temat beskriver kommunikation på olika nivåer. Först presenteras Säkerhetschefens svårighet med att nå ut med informationen, vidare säger Vice stationschef att det är första yrket för många och att en viss uppfostran krävs. Crew chiefen uttrycker sina tankar inför förändringsmöjligheter och den otrygga anställningsformen. Avslutningsvis i empiridelen besvaras frågan om MRM.

Säkerhetschefen talar vidare om den svåra balansen med att kommunicera och nå ut med information. ”[...] Det man ska tänka på är kommunikation. Det är A och O. För kommuniceras det inte ordentligt så blir det fel. Det är jättesvårt att nå ut till alla. Och för mycket information är inget bra heller, det spelar ingen roll om du kommunicerar det, det bara försvinner i periferin. Det är jättesvår balans där [...]”.

Säkerhetschefen talar om hur det ibland är svårt att nå fram till vissa medarbetare ”[...] När jag konfronterar honom om att han håller på och skojjar och gungar på stängen erkänner han inte... så det kan vara svårt ibland att förmedla att det viktigaste är att personalen ska vara trygga, för det handlar alltid om säkerheten för personalen [...]”. Han nämner att medarbetarna ibland betar sig omoget och ansvarslost även om han säger att han har försökt att kommunicera ut informationen om att säkerhet är av högsta prioritet.

Han talar också om svårigheten med att nå ut med read and sign-tavlans funktion. ”[...] Man har försökt prätta in det här nu va... att när du skriver på det här har du tagit del av

*informationen, mer kan man ju inte göra. Men det är det enda vi kan visa våra kunder, och huvudkontor då. Att informationen har gått ut [...]". Vidare talar han om att det ingår i utbildningen, men att han ändå försöker påminna medarbetarna om att inte glömma att skriva på.*

Vice stationschefen talar om att det är första yrket för många medarbetare på plattan och eftersom att de har en hög personalomsättning"[...] *De måste läras att berätta direkt när incidenter uppstår och inte försöka att undanhålla information för att flygplan är dyra och kör vi på ett flygplan kostar det fruktasvärt mycket pengar [...]"*.

Crew Chieften besvarar frågan om hur medarbetare kan påverka att lösa problem i organisationen med att säga att han anser att det inte finns någonting som kan göras "[...] *Jag tror inte vi kan göra så mycket, faktiskt... det är ingen som är tillräckligt villig att få någon ändring på det bara [...]"*.

Vidare uttrycker han också att det inte finns någon garanterad trygghet från ledningens sida "[...] *Från chefernas sida så skulle jag vilja att dem pratar mycket mer med oss, alltså att vi vet vad som händer och just nu håller vi på att pendla upp och ner mellan 100 % och 70 % och det kan ju komma två dagar innan att nu får du gå ner på 70 % igen, utan att man har någon förvarning, då är det svårt att planera ett liv [...]"*.

Med stöd av Alvessons (2003) reflexiva intervjufrågor ställdes kortfattat frågan: MRM är maintenance resource management, har du någonsin hört talas om det? Och samtliga respondenter svarade nej.

Empirin är ett urval av det transkriberade materialet med citat som beskriver en rättvis bild av det vi vill att läsaren ska ta med sig till analysen. Syftet är skapa en grund för att vidare analysera uppsatsens frågeställningar.

## 5. Analys

*I analyskapitlet avser vi att argumentera för rapportens syfte. Vi avser också att besvara frågeställningar med stöd av det empiriska materialet. Frågeställningarna som besvaras i analysen förklaras med direkt och indirekt påverkan. Som direkt påverkan presenteras tidspress och personalbrist, de två starkaste effekterna om varför säkerhet, rutiner och kommunikation brister. Medan för mycket information och brist på ansvar är bakomliggande effekter till den direkta påverkan. Vi har besvarat frågeställningarna genom att knyta samman teorierna som presenterats med den forskning som framkommit från våra intervjuer.*

### 5.1 Direkta och indirekta effekter

Det finns olika bevis för den rådande problematiken och de kommer presenteras i ordning av säkerheten. En stor direkt påverkan för att eftersträva säkerhet på Ground handlingen är att det finns en tidspress. Denna tidspress är starkt sammankopplad med personalbristen som har blivit större sedan nedläggningen av Säve flygplats. Tidsbristen och personalbristen tillsammans kan göra sig synlig vid tillfällen vid hantering av flygplan. När situationer som dessa uppstår är risken för att rutiner ignoreras större (Wenner & Drury, 2000). Om en incident sedan skulle uppstå, kan denna problematik också bidra till att rapportering av incidenten blir bortprioriterad på grund av tidspressen. Men att rapportering inte alltid sker kan också bero på att medarbetaren inte tar sitt ansvar när en incident uppstod. Det är farligt att medarbetarna prioriterar On-time-performance före sin och passagerarnas säkerhet för att det finns en faktisk fysisk risk vid hanteringen av flygplan. Den förebyggande rapporteringen bortprioriteras på grund av tidsbrist (Mc Donald, Corrigan, Daly & Cromie, 2000).

Flygindustrin har rutiner för att ständigt förbättra säkerheten på Ground handlingen som utvecklas kontinuerligt. Den indirekta påverkan på säkerheten är att medarbetarna konstant får ny information från både organisationen och flygbolagen. Den ständigt uppdaterade informationen förväntas läsas och beaktas av medarbetarna. Men då personalbrist råder tvingas medarbetarna jobba mer intensivt och prioritera bort vissa arbetsuppgifter, såsom inläsning av uppdateringar. Det är inte den enda faktorn som spelar in en roll vid inläsningen. Vidare har det framkommit av det empiriska materialet att det i arbetsbeskrivningen för en Crew Chief inte framgår det att inläsning är en del av

arbetsuppgiften. Detta kan vara en bidragande faktor till varför medarbetarna inte uppfattar syftet med read and sign-arbetet och därför missuppfattar att det ingår i arbetsuppgiften.

Det finns också en tredje faktor som påverkar att mängden information tas i beaktande. Det är att Säkerhetschefen arbetar utefter sin arbetsbeskrivning där han dagligen måste förmedla att säkerheten är högsta prioritering och att medarbetarna måste läsa in manualuppdateringarna kontinuerligt. Det spelar ingen roll hur mycket Säkerhetschefen försöker få fram budskapet om att säkerheten ska prioriteras, om kommunikationen inte blir mottagen av medarbetarna. Kommunikationen kan anpassas efter individens ansvars- och mognadsnivå enligt det Situationsanpassade ledarskapet för att möta varje medarbetares individuella nivå (Hersey & Blanchard, 1969). Prestationsberedskapen, som är en del av det Situationsanpassade ledarskapet, menar att en medarbetares förmåga att utföra arbetsprestationen påverkas av dess förmåga och vilja till att slutföra uppgiften. Exempel på prestationsberedskapen är att en medarbetare kan ha förmågan att läsa, men inte viljan att göra det, detta påvisar att medarbetaren brister i sitt ansvarstagande (Hersey & Blanchard, 1969).

### **5.1.1 Kommunikation**

Förutom att följa en modell för att nå en framförd och mottagen kommunikation finns möjligheten att vidare analysera om informationen är av rätt form eller om det krävs metakommunikation (Littlejohn & Foss, 2011) för att komma fram till hur information ska framföras framgångsfullt. Crew chiften uttrycker en problematik med återkoppling av förändringar, exempelvis då information om anställningsvillkoren kommer nära inpå förändringsdagen som medför en otrygghet då personalen en dag kan jobba på ett schema med 100 % och en annan dag bli placerad på ett skift med 70 %. Det finns således en kommunikationsbrist mellan den som tar beslutet och den som beslutet rör. MRM påvisar att positiva attityder från ledningen kan leda till ökad kommunikation och samarbete mellan medarbetarna som i sin tur ökar kvaliteten på prestandan och flygsäkerheten. Genom att använda MRM som ett koncept där alla dessa delar tas i beaktande i ett organisatoriskt sammanhang, kan detta bidra till en ökad underhållssäkerhet, effektivitet och prestation på arbetsplatsen (Taylor, 1997).

Konceptet är utvecklat ur ett managementperspektiv och beaktandet av MRM är utvecklat för top-down styrning (Taylor, 1997). Vårt empiriska material visar att ingen av respondenterna kände till begreppet MRM. Eftersom att MRM implementeras top-down är det inte överraskande att medarbetarna på den operativa nivån inte känner till begreppet då Vice stationschef, som är högt i hierarkin inte kände till begreppet. En implementering av MRM är således inte gjort på Landvetter flygplats i dagsläget även om begreppet har vuxit sig starkare i branschen under 2000-talet (Taylor, 1997).

Situational awareness (Endsley & Robertson, 1998) beskriver och talar om vikten av hur medarbetarna skapar sig en lägesbild av hur situationen ser ut på till exempelvis plattan. Genom att medarbetarna skapar sig en bra lägesbild och analyserar situationen, menar Situational awareness att risken för incidenter till följd av mänskliga misstag kan minskas. Däremot är det viktigt att medarbetaren gör en rätt bedömning av situationen. Som i exempelvis Crew Chiefens fall, gjorde han bedömningen att de många rutinerna är tidskrävande och gör arbetet mer invecklat. Detta kan därför göra att han missbedömer lägesbilden till följd av att incidenter kan uppstå. För att minimera risken för att sådana incidenter uppstår till följd av mänskliga missbedömningar och misstag, kan medarbetarens uppfattning och medvetenhet om läget omformas utifrån Situational awareness (Endsley & Robertson, 1998).

Med tanke på att individer är olika så kan kommunikationen anpassas efter varje individs behov. Det situationsanpassade ledarskapet (Hersey & Blanchard, 1969) är en modell som är designad för att fokusera på att leda individer som befinner sig på olika nivåer i en organisation. Modellen går att använda i alla möten och relationer med och mellan människor och kan därför vara aktuellt för Ground handling bolaget och alla medarbetare. Säkerhetschefen har ett stort fokus och engagemang för de övriga medarbetarna i organisationen. Han uttrycker att deras säkerhet ska prioriteras för deras egen skull, och att de alltid ska ta vara på sig själva i första hand. Trots att han i sitt arbete försöker förmedla detta i god tro, når kommunikationen inte fram.

Sammanfattningsvis var alltså flygindustrins rådande problematik på Landvetter flygplats skapat av två direkta effekter som består av *tidspress* och *personalbrist* och två indirekta effekter vilket är *för mycket information* och *brist på ansvar* hos medarbetarna.

## 5.2 Legitimitet

I föregående frågeställning konstaterades det att den rådande problematiken som påverkar medarbetarna att inte fullfölja flygindustrin rutiner var på grund av fyra effekter. Nästa fråga syftar till att besvara *varför* problematiken kring säkerhet, rutiner och kommunikation uppstår i organisationen.

I arbetet på Ground handlingen finns det en problematik kring säkerhet, rutiner och kommunikation då de i dagsläget inte arbetar med att förverkliga fördelar och förbättra medarbetarnas villkor med stöd av MRM och SA. Istället ställs krav på medarbetarna att arbeta utefter hög säkerhet med intentionen om On-time performance.

Enligt Jackson och Carter (2002) är det inte lönsamt att skapa rutiner för att forma och manipulera beteende, istället måste en förståelse skapas för organisationsbeteende i sig. Denna insikt kan användas av hela organisationen. Exempelvis nämner Säkerhetschefen att medarbetarna ibland beter sig omoget och ansvarslost hävdar han att han har försökt att kommunicera en viss information utan att denna blivit mottagen. Detta är ett exempel på vad metakommunikation som strategi kan användas till och genom att få utbildning kan kommunikationsgapet reduceras (Littlejohn & Foss, 2011).

Ytterligare en faktor för att nå en förändring är insikten om själva organisationsbeteendet i sig, alltså inte ge medarbetarna en rutin de förväntas följa utan kommunicera ut en förståelse till vad rutinen innebär, metakommunikation (Littlejohn & Foss, 2011), på ett sätt som kan tas emot effektivt. Jackson och Carter (2002) skriver att det i modern tid behövs ett nytt tänkande och ett nytt perspektiv på alla medarbetare i en organisation. Således finns det utrymme för organisationsutveckling i form av ökad säkerhet, bättre följsamhet av rutinerna och en lyckad kommunikation med stöd av det Situationsanpassade ledarskapet, Maintenance resource management och Situational awareness.

Den största problematiken med att säkerheten bortprioriteras uppstår därför att det finns en löskoppling mellan den operativa verksamheten på plattan och den formella strukturen på kontoret. Löskopplingen (Meyer & Rowan, 1977) sker vid tillfällen då ledningen går ut med information till kunder och intressenter om att säkerheten är av högsta prioritet

medan medarbetarna måste följa direktiven om On-time performance. Anledningen till varför det sker en löskoppling mellan säkerhetsarbetet och On-time performance är för att säkerheten är företagets starkaste försäljningsargument till kunder. Löskopplingen är inget medvetet strategiskt val utan sker för att skapa legitimitet och långsiktig överlevnad.

Ett exempel på när säkerheten blir lidande då det råder tidspress för det inte finns tillräckligt med personal är när Crew chiefen säger ”[...] *det går ju inte alltid att följa alla säkerhetsregler som de sätter... det tar ju bara tid [...]*”. Detta bekräftar av Säkerhetschefen som talar om de riskerna som medarbetarna utsätter sig för att få iväg flygplanet i tid. Löskopplingen sker alltså då organisationen säger att de jobbar mot en hög säkerhet och säljer detta till kund, medan medarbetarna måste följa On-time performance i det dagliga arbetet.

Det finns tillfällen då rutiner ignoreras för att följa intressenternas önskan om att flygplanet ska avgå i tid med konsekvensen om flygplanet inte skulle gå i tid måste det rapporteras av medarbetarna. Känslan att behöva stå till svars för en försening och uppfylla kravet om rapportering blir ytterligare en arbetsuppgift som medarbetarna på den underbemannade operativa verksamheten på plattan måste utföra. På grund av denna extra arbetsbörda väljer medarbetarna istället att arbeta efter det enda krav de påverkas av, det vill säga kravet om On-time performance, istället för att jobba efter det som hade varit bäst för flygbolaget och för dem själva, vilket är eftersträvan om hög säkerhet (Wenner & Drury, 2000).

När säkerheten äventyras, så blir följderna att människans liv står på spel (Wenner & Drury, 2000). På Ground handlingen där medarbetarna utsätts för en faktisk fysisk risk i det dagliga arbetet är löskopplingen mer än ett argument för legitimitet och organisatorisk överlevnad, det har en högre insats, en insats på liv och död för medarbetarna på plattan.

## 6. Slutsats

*I uppsatsens avslutande kapitel presenteras slutsatsen. Rapporten har haft ett diagnostiserande tema som har avsett att endast ställa en diagnos, det vill säga en bedömning, till den forskning som vi har gjort. Det presenteras således inget recept på hur organisationen kan förbättra symptomen, utan vi presenterar endast problematiken som råder.*

Syftet med uppsatsen var att uppmärksamma hur ett marktjänstbolag på Landvetter flygplats arbetar med säkerhet och hur säkerhetsarbetet kan kopplas till företagets redan etablerade rutiner och vi har kommit fram till att det finns en rådande problematik på Ground handlingen på Landvetter flygplats.

Konsekvenserna av den rådande problematiken på Ground handlingen är två direkta och två indirekta effekter, vilka är tidspress, personalbrist, för mycket information och brist på ansvar hos medarbetarna. Problematiken besvarar varför medarbetarna inte följer flygindustrin redan existerande rutiner.

Således är vårt resultat att det finns en problematik som uppstår för att det sker en löskoppling mellan organisationens formella struktur och dess operativa verksamhet. När organisationen utåt sett till kunder säljer in sin tjänst på att de prioriterar säkerhetsarbetet sker en löskoppling till den operativa verksamheten. Den operativa verksamheten på plattan får, istället för säkerhet som högsta prioritet, instruktioner om att följa On-time performance.

### 6.1 Avslutande diskussion

Denna rapport har haft som syfte att uppmärksamma vilken rådande problematik som fanns på Landvetter flygplats. Rapporten har haft begränsningar i form av ett fåtal respondenter till intervjuguiden som var en effekt av komplexiteten i den dynamiska och aldrig avstannande flygindustrin. Enligt Bryman och Bell (2013) skriver att vi som författare ska kunna försvara och argumentera för vårt urval och att förklara varför fler respondenter inte tagits med vid intervjutillfället. Denna urvalsproblematik är beaktad genom uppsatsen för att visa på ödmjukhet och förståelse för den verkliga branschen och dess begränsningar.



Det hade varit önskvärt att utföra progressiva intervjuer av fler medarbetare samt att observera arbetet utan närvaron av Säkerhetschefen för att med avseende på Alvessons (2003) metaforer skapa en så objektiv miljö och kultur som möjligt.

Resultaten hoppas vi kunna påverka branscher som arbetar på samma sätt med en ökad insikt och uppmärksamhet om vad som är rådande. Forskning i sig är till för att utveckla och presentera förslag till framtida framgång och MRM är således representativt att efterfölja och implementera i flygindustrin.

## **6.2 Förslag på vidare forskning**

För att skapa en fortsättning på arbetet som uppmärksammats i denna rapport rekommenderar vi att fler undersökningar görs med respekt för de begränsningar vi haft. Vidare hade det varit mycket intressant att göra en kvantitativ studie om hur välkänt MRM som teori är i branschen. Slutligen är detta ett organisationsteoretiskt område och därför hade det varit intressant med undersökning av kopplingar mellan kunskaper om ledarskap och resultat i organisationen.

## Referenser

### Litteratur

Ahrne, G & Svensson, P i: Rennstam, Jens & Wästerfors, David (2015). *Från stoff till studie: om analysarbete i kvalitativ forskning*. 1. uppl. Lund: Studentlitteratur

Bryman, Alan. & Bell, Emma. (2013). *Företagsekonomiska forskningsmetoder*. Johanneshov: MTM

Carlzon, Jan (2008). *Riv pyramiderna!: en bok om den nya människan, chefen och ledaren*. 1. pocketutg. Stockholm: Natur & kultur

Guba, E.G. & Lincoln Y.S i: Bryman, Alan. & Bell, Emma. (2013). *Företagsekonomiska forskningsmetoder*. Johanneshov: MTM

Hersey, Paul., Blanchard, Kenneth H. & Johnson, Dewey E. (2013). *Management of organizational behavior: leading human resources*. 10th ed. Boston: Pearson

Jackson, Norman & Carter, Pippa (2002). *Organisationsbeteende i nytt perspektiv*. 1. uppl. Malmö: Liber ekonomi

Littlejohn, Stephen W. & Foss, Karen A. (2011). *Theories of human communication*. 10th ed. Long Grove, Ill.: Waveland Press

Rennstam, Jens & Wästerfors, David (2015). *Från stoff till studie: om analysarbete i kvalitativ forskning*. 1. uppl. Lund: Studentlitteratur

Western, Simon (2013). *Leadership: a critical text*. 2. ed. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications

Watzlawick, Paul, Beavin, Janet Helmick & Jackson, Don D. (2011). *Pragmatics of human communication: a study of interactional patterns, pathologies, and paradoxes*. New York: Norton

## Online

<http://www.dn.se/nyheter/sverige/solstorm-stoppade-flygtrafiken-radarbevakningen-kollapsade/> Juan Flores. Hämtad: 10-11-2015.

<http://www.dn.se/nyheter/varlden/nastan-sakert-att-det-var-en-bomb-pa-ryska-planet/> Holmberg, K & Sundberg, M. Hämtad: 10-11-2015.

<http://www.ne.se/uppslagsverk/encyklopedi/lang/metakommunikation> Hjelmquist, E. Hämtad: 2016-01-12

## Vetenskapliga artiklar

Alvesson, Mats. (2003) Beyond romanticism and neopositivists, a reflexive approach. *Academy of Management*, vol. 28, pp. 13-33.

Latorella, Kara A & Prabhu, Prasad V. (2000) A review of human error in aviation maintenance and inspection. *International Journal of Industrial Ergonomics*, vol. 26, pp. 133-161.

McDonald, N, Corrigan, S, Daly, C & Cromie, S. (2000) Safety management systems and safety culture in aircraft maintenance organisations. *Safety Science*. Vol. 34 p. 151-176.

Meyer, John W & Rowan, Brian. Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony *American Journal of Sociology*, Vol. 83, No. 2, pp. 340-363.

Taylor, James C. (2000) The evolution and effectiveness of Maintenance Resource Management (MRM). *International Journal of Industrial Ergonomics*, vol. 26, pp. 201-215.

Wenner, Caren A & Drury, Colin G. (2000) Analyzing human error in aircraft ground damage incidents. *International Journal of Industrial Ergonomics*, vol. 26, pp. 177-199.