



TRAFIKFLYGHÖGSKOLAN
Lunds universitet

Lämplig som pilot?

En uppsats om lämplighetsprovning och rekrytering av piloter.

Examensarbete vid
Trafikflyghögskolan, Ljungbyhed
Lunds universitet

Inlämnat: 2004-10-07
Handledare: Christian Bjursten
Carlsson
Författare: Lars Nordin,
kurs 03:1

Sammanfattning

För att kunna bli pilot i kommersiell luftfart är första steget att utbilda sig. En pilotutbildning måste föregås av en medicinsk undersökning för att garantera en tillräckligt god fysisk hälsa hos den blivande piloten. Många utbildare kräver också att en person som vill utbilda sig till pilot genomgår en psykologisk lämplighetsprövning, i syfte att få en indikation på dennes personliga förutsättningar i övrigt för en lyckad utbildning och karriär inom pilotyrket. När utbildningen är genomförd är piloten redo för att se sig om efter arbete men den senaste tidens allmänna nedgång i flygbranschen har gjort det allt svårare för piloter att få anställning. Detta arbete har syftat till att ge en inblick i bakgrunden till den typ av lämplighetsprövning som genomförs inför utbildning, hur sådana prövningar värderas av arbetsgivare i branschen samt vad som i övrigt enligt arbetsgivare avgör om en pilot är aktuell för anställning. Information om hur olika flygbolags rekryteringsprocess går till och hur de värderar olika faktorer har inhämtats genom intervjuer med företrädare för fyra svenska flygbolag. Materialet har sammanställts och analyserats varvid det visat sig att en lämplighetsprövning i sig inte har någon större relevans när det kommer till anställning. I det läget är det andra aspekter som anses avgöra huruvida en person är lämplig som pilot och aktuell för anställning. Tidigare flygerfarenhet bedöms vara en viktig faktor i ett initieellt skede men tillmäts inte så stor betydelse i den slutliga helhetsbedömningen.

Innehållsförteckning

1. INLEDNING	1
1.1 BAKGRUND.....	2
1.1.1 Flygbranschen och arbetsmarknaden.....	2
1.1.2 Utbildningsvägar och antagning till utbildning.....	3
1.1.3 Lämplighetsprövning.....	4
1.1.3.1 Historik.....	4
1.1.3.2 Ett trafikflygsperspektiv på utvecklingen av tester.....	5
1.1.3.3 Vad som provas och hur det kan gå till.....	6
1.2 SYFTE.....	8
1.3 AVGRÄNSNINGAR.....	8
1.4 DISPOSITION.....	9
2. METOD OCH GENOMFÖRANDE	9
2.1 I UNDERSÖKNINGEN DELTAGANDE PERSONER OCH FLYGBOLAG.....	9
2.2 MATERIAL OCH UTRUSTNING.....	10
2.3 PROCEDUR.....	10
2.4 DATABEHANDLING OCH REDOVISNING AV RESULTAT.....	11
3. RESULTAT	11
3.1 REKRYTERINGSPROCESSEN.....	11
3.1.1 Att ta ut folk till intervju.....	12
3.1.1.1 Formella behörigheter och rätt uppgifter.....	12
3.1.1.2 Erfarenhet i form av flygtid.....	12
3.1.1.3 Referenser.....	12
3.1.2 Hur arbetet går vidare.....	12
3.2 ALLMÄNNA PREFERENSER.....	13
3.2.1 Specificerad pilotprofil.....	13
3.2.2 Svar på öppna frågor om personliga egenskaper.....	14
3.2.3 Geografisk anknytning.....	14
3.2.4 Meriter i form av utbildning eller erfarenheter från annan bransch.....	15
3.2.5 Ledarskapsegenskaper.....	15
3.3 BOLAGENS SYN PÅ LÄMPLIGHETSTESTER OCH LIKNANDE.....	16
3.4. KOMMENTARER OM TIMKRAV OCH TYPE RATING.....	17
3.4.1 Erfarenhetskravens innebörd.....	17
3.4.2 Erfarenhet av oerfarna piloter.....	17
3.4.3 Type Rating.....	18
3.5 SYNUNKTER PÅ FLYGUTBILDNING.....	18
3.6 FÖRÄNDRINGAR I URVALSKRITERIER.....	19
3.6.1 Nu jämfört med tidigare.....	19
3.6.2 Framtiden.....	19
4. DISKUSSION	19
4.1 OM ERFARENHETSKRAVEN.....	19
4.2 OM LÄMPLIGHETSPRÖVNING.....	20
4.3 OM DEN ÖVRIGA BEDÖMNINGEN.....	21
4.4 OM UTVECKLINGEN.....	22
REFERENSER	24
BILAGA 1	Passagerarutvecklingen i svensk luftfart 1965-2004
BILAGA 2	Passagerarutvecklingen i Europa (utrikestrafik) 1995-2003
BILAGA 3	Passagerarutvecklingen i Europa (inrikestrafik) 1995-2003
BILAGA 4	Frågeformulär 1
BILAGA 5	Frågeformulär 2

1. Inledning

Sedan så långt tillbaka jag kan minnas har jag alltid höjt blicken mot skyn då jag hört det bekanta ljudet av flygplansmotorer som mullrar. Vad är det jag tittar efter? Det är ett flygplan den här gången med. Inte särskilt intressant kan tyckas men ändå måste man se efter. Vart är det på väg? Hur ser jorden ut där uppifrån? Hur känns det att styra? Frågorna var många i ett barns huvud. Jag antar att drömmen om att själv få ”spaka” ett flygplan mer eller mindre alltid har funnits där. Med tiden har drömmen utvecklats till ett mål att faktiskt uppnå.

Jag sökte till Trafikflyghögskolan (TFHS), blev testad och intervjuad under några intensiva dagar på Rekryteringscentrum i Stockholm och väntade sedan med spänning på besked. Gjorde jag tillräckligt bra ifrån mig? Lade jag tillräckligt många kulor i rätt hål? Tyckte psykologen att jag har förutsättningar att bli en bra pilot? Till min stora glädje blev svaret ja och jag blev antagen till trafikflygarutbildningen. Nu efter nästan nitton månader i Ljungbyhed är certifikat och behörigheter i hamn och utbildningen är nästan klar. Då väntar nästa utmaning – att lyckas få det där eftertraktade jobbet.

Vi har nog alla som valt denna karriär redan från början haft klart för oss att det är en tuff bransch vi gett oss in i. Det är ont om tjänster och många som vill ha de få som idag finns. Vad är det som avgör vem som får jobbet?

De flesta flygbolag ställer krav på ett visst mått av erfarenhet, något man har begränsat av efter avslutad utbildning. Men varför är erfarenheten så viktig? Folk med få flygtimmar har ju fått jobb tidigare? Vad är det i övrigt som avgör om man får jobbet eller inte? Är jag fortfarande lämplig eller är det helt andra kriterier som är avgörande för fortsättningen?

Jag beslutade mig för att ägna denna uppsats åt att söka några svar på dessa frågor, dels genom att gräva lite djupare i den process som fört oss hit, dels genom att utforska vägen som ligger framför oss.

1.1 Bakgrund

1.1.1 Flygbranschen och arbetsmarknaden

Enskilda flygbolags behov av pilotrekrytering är till stor del beroende av hur bolaget utvecklas. Endast en marginell del av rekryteringsbehovet är en följd av pensionsavgångar och att piloter väljer att avsluta sin anställning. Flygbolag följer naturligtvis enskilda utvecklingskurvor som varierar från bolag till bolag men på ett övergripande plan styrs flygbolagens möjligheter att expandera av efterfrågan på flygtransporter rent generellt. Denna efterfrågan kan till stor del härledas ur statistik över passagerarutvecklingen. Sådan statistik säger inget om fraktflygets utveckling, vilken ofta inte följer samma mönster, men den delen är förhållandevis väldigt liten jämfört med flyg för passagerarbefordran.¹

Statistik över passagerarutvecklingen sedan 1965 visar att inrikestrafiken i Sverige haft en god stabil tillväxt fram till 80-talets början. Under 80-talet accelererade tillväxten fram till ungefär 1990 varefter den gått tillbaka en del och stagnerat på en mer stabil nivå. Även utrikestrafiken har haft en relativt stabil uppgång men med tillfälliga svackor i början av varje nytt decennium.² Den senaste nedgången i flyget har varit av global karaktär och har påverkat både inrikes- och utrikesflyget i hela världen och har i Sverige medfört en större svacka än tidigare. För det Svenska inrikesflyget har det inneburit en nedgång under tre år i följd vilket är rekord i det avseendet. Anledningarna till denna kraftiga nedgång är flera. De senaste årens extrema omvärldshändelser med bl.a. terrorattackerna mot USA den 11 september 2001, SARS 2003 och kriget i Afghanistan och Irak tros ha bidragit till nedgången.³ Dessa är dock inte de enda orsakerna utan en annan stor bidragande faktor har varit att konjunkturen vände neråt i både Europa och USA ungefär samtidigt. Detta kan skönjas i de statistiska kurvorna för passagerarutvecklingen i Europa (Bilaga 2 och 3) som visar att nedgången började redan innan terrorattentaten mot USA. Generellt finns ett välkänt samband mellan ekonomisk aktivitet och flygresande, i synnerhet vid en jämförelse mellan den internationella handeln i ett land och utrikesflyget.⁴

I samband med denna allmänna nedgång har flygmarknaden i Europa även förändrats till stor del genom lågprisflygets starka intåg. Särskilt stor har ökningen av denna typ av flyg varit i Storbritannien, vilket kan vara en stor anledning till att passagerarutvecklingen fortsatt i positiv riktning just där trots nedgång i övriga Europa.⁵ Att lågprisflyget breder ut sig är en trend man kan se i hela Europa, inklusive Sverige. För de traditionella flygbolagen har konkurrensen från lågprisflyget inneburit att svackan fördjupats ytterligare.⁶ Till följd av den allmänna nedgången och den ökade konkurrensen har många flygbolag tvingats krympa sina organisationer för att bli mer kostnadseffektiva. Detta har för ett flertal bolag medfört en övertalighet varför många piloter fått sägas upp på grund av arbetsbrist under de senaste åren.

Exakt hur stor arbetslösheten är bland piloter är väldigt svårt att ta reda på då det undersökningsunderlag som finns tillgängligt inte är särskilt nyanserat. I Sverige grundas den typen av undersökningar vanligtvis på statistik från AMS (Arbetsmarknadsstyrelsen) eller från urvalsundersökningar som genomförs månadsvis, s.k. arbetskraftsundersökningar

¹ Lennart Bergbom, omvärldsanalytiker Luftfartsverket (LFV) (personlig kommunikation, 22 september, 2004).

² Se bilaga 1.

³ Luftfartsverket, Luftfart och samhälle, *Flygkrisen i Sverige, Analys och förslag till åtgärder*, Rapport 2004:2, 11.

⁴ Luftfartsverket, Luftfart och samhälle, *Flygets utveckling 2003*, Sektorredovisning (2003), 6.

⁵ Luftfartsverket, Luftfart och samhälle, *Flygets utveckling 2003*, Sektorredovisning (2003), 10f.

⁶ För mer utförlig analys av detta samt statistik se *Flygkrisen i Sverige, Analys och förslag till åtgärder*, 21ff.

(AKU). Personer som finns med i AMS statistik är sådana som själva anmält sig som arbetssökande. Det finns således ett stort mörkertal medan där även finns personer som redan har jobb men önskar byta. Arbetskraftsundersökningarna syftar främst till att undersöka antalet personer som är helt utan arbete och tar således inte hänsyn till om personen har ett annat arbete än det han/hon är utbildad till. Några försök har gjorts att analysera siffrorna från AMS i syfte att få en bättre bild av antalet ”realistiskt” arbetssökande piloter.⁷ Från det totala antalet registrerade arbetslösa piloter sällades då de som inte ansetts vara ”allvarliga kandidater till anställning som piloter” bort. I den gruppen ingick personer som var (1) 40 år eller äldre, (2) saknade delar av utbildningen, (3) ej kunde tänka sig att arbeta i hela riket eller (4) saknade (någon eller god) erfarenhet. Resultatet utmynnade i bedömningen att endast 15-20% av dem som var anmälda som arbetssökande borde beaktas för att få ett bättre mått på antalet (”realistiskt”) arbetssökande. I en annan undersökning, som gjordes vid i stort sett samma tidpunkt, skickades enkäter ut till alla i Sverige som hade certifikat för tung luftfart. I enkäten frågades bl.a. om personen var fast anställd som pilot och, då så ej var fallet, om personen sökt jobb som pilot under det senaste året. Resultatet från den undersökningen uppvisade ett betydligt större antal piloter som hade sökt jobb men inte lyckats få något. En analys av materialet visade att de arbetssökande i allt väsentligt hade samma utbildningsprofil som de med fast anställning. Generellt sett var de dock yngre och saknade den trafikerfarenhet som bolagen ofta kräver. Just detta blev en av slutsatserna som drogs av enkätundersökningen, dvs. att den mest avgörande anledningen till att piloter förgäves sökt arbete var att de saknade tillräcklig praktisk erfarenhet. I undersökningen som grundades på statistik från AMS blev slutsatsen istället att det finns ett flertal andra skäl, bl.a. de som nämnts, till att de piloter som även representerades i enkätundersökningen, saknade arbete. Det bör tilläggas att båda dessa undersökningar gjordes 2001 före terrorattentaten mot USA.

Mycket har hänt sedan dess. Det är inte orimligt att antalet arbetslösa piloter ökat, dels till följd av uppsägningar och dels då fler blivit klara med sin utbildning. Enligt tidigare mönster verkar det nu dock som att branschen är på väg att återhämta sig igen. Färska siffror från våren och sommaren tyder på att en vändning är på gång. Det första kvartalet 2004 ökade den internationella flygtrafiken med 20,4 procent jämfört med samma period året innan och mätt i betalda passagerarkilometer var ökningen i maj månad 38 procent, vilket till och med överträffar det tidigare rekordåret 2000.⁸ Sett enbart till Sverige har ökningen inte varit lika stor men det kan eventuellt förklaras med att nedgången i Sverige började senare än i många andra länder, varför en senare återhämtning blir en naturlig följd. Hur utvecklingen i framtiden kommer att se ut återstår att se men många bedömare spår en fortsatt ökning av flygtrafiken med 4-5 procent per år i ett globalt perspektiv.⁹

1.1.2 Utbildningsvägar och antagning till utbildning

Det första steget mot ett arbete som pilot är att skaffa sig certifikat och de grundläggande behörigheter som krävs. Den som vill ta sig dit måste då utbilda sig vilket kan ske genom statligt drivna flygskolor eller privata skolor. I Sverige finns tre flygskolor som är statligt finansierade, dvs. där eleverna själva inte behöver stå för utbildningskostnaderna. Två av dessa är integrerade med vanlig gymnasieutbildning och ger endast grundläggande behörighet vilken måste kompletteras för att ge behörighet för tung civil luftfart. Därutöver finns

⁷ Luftfartsverket, Luftfart och samhälle. *Trafikpilot – Utbildning och Arbetsmarknad*, 41-44.

⁸ Rosén, Harald. *Trafikflyget upp 20% första halvåret 04*, Internetartikel, publ. 2004-08-02.

(<http://www.flygtorget.se/nyheter/nyhetsdetaljer.asp?ID=2398&KatID=1>) och *Flygtrafiken växer – passerar rekordåret 2000*, Internetartikel, publ. 2004-06-29.

(<http://www.flygtorget.se/nyheter/nyhetsdetaljer.asp?ID=2337>)

⁹ Begbom, L. (personlig kommunikation, 22 september, 2004).

Trafikflyghögskolan (TFHS), Lunds universitet, i Ljungbyhed som bedriver så kallad ab-initio¹⁰-utbildning som leder fram till fulla behörigheter för arbete som styrman i tung luftfart. Skolan startades 1984 på initiativ av dåvarande chefen för Flygvapnet i syfte att erbjuda ett fullvärdigt rekryteringsalternativ till flygvapnets piloter då det blivit ett problem att för många av dessa gick över till det civila flyget. Sedan 1998 har huvudmannskapet övergått till Lunds Universitet och trafikflygarutbildningen är en del av universitetets utbildningsprogram. Det står i princip vem som helst som är europeisk medborgare¹¹ fritt att söka till skolan men konkurrensen om utbildningsplatserna är stor.¹² För den som har ekonomiska möjligheter finns även privata alternativ. Antingen kan man då gå en ab-initio utbildning som, likt utbildningen vid TFHS, leder fram till fulla formella behörigheter för tung luftfart eller så kan man läsa olika delar av utbildningen i moduler utsträckt över en längre tid. Att gå en privat ab-initio-utbildning kostar i Sverige idag mellan ca 500 000 och 700 000 kronor. En modulutbildning kan bli billigare och ger ofta möjligheten att t.ex. arbeta vid sidan om och på så vis finansiera studierna. Nackdelen är att det tar betydligt längre tid att få de behörigheter som krävs.

De olika skolorna ställer lite olika krav för att man ska få påbörja utbildningen. Gemensamma krav från myndigheterna är att den som vill utbilda sig ska ha ett elevtillstånd och ett medicinskt intyg av viss dignitet.¹³ De flesta skolorna kräver också att den som vill påbörja flygutbildning genomgår en psykologisk lämplighetsprövning/rådgivning. Tidigare ställde Luftfartsverket krav på godkänd psykologisk lämplighetsprövning för att få flyga i kommersiell trafik under instrumentväderförhållanden. Kravet var således ett anställningskrav och inte något som formellt behövdes för att utbilda sig. Det medförde dock att många flygskolor krävde, alternativt rekommenderade, att personer som ville utbilda sig genomgick en sådan prövning innan utbildningen. Myndighetskravet avskaffades i mitten av 1990-talet som ett led i en internationell anpassning till de gemensamma europeiska reglerna i JAR-FCL. Fortfarande är det dock en del flygbolag som för egen del har ett krav på godkänd psykologisk lämplighetsprövning alternativt att bolagen själva erbjuder en sådan men då anpassat efter bolagets egna behov. Även vid många flygskolor finns kravet kvar. Vid de statliga utbildningarna är det lämplighetsprövningen som ligger till grund för antagningen. Vid de privata skolorna vill man med prövningen, både för skolans och elevens skull, se att personen bedöms ha förutsättningar att klara utbildningen och yrket innan utbildningen påbörjas. Motivet till dessa krav torde i första hand grundas i en strävan att undvika operationella misslyckanden, med haverier som yttersta konsekvens. Det finns dock även en ekonomisk aspekt då en flygutbildning är förenad med stora kostnader som vid en misslyckad utbildning skulle komma till ingen nytta. Denna meningslösa investering av pengar skulle vid privat utbildning drabba den enskilde piloten och vid statlig utbildning skolan (staten).

1.1.3 Lämplighetsprövning

1.1.3.1 Historik

Tendenser till att försöka hitta individer gjorda av ”det rätta virket” kan spåras till tidigt i flygets historia.¹⁴ På ett tidigt stadium nöjde man sig med att undersöka en persons

¹⁰ Latin för ”från början/grunden” – dvs behövs inga speciella förkunskaper inom området.

¹¹ Krävs dock svensk högskolekompetens.

¹² Se TFHS hemsida: www.tfhs.lu.se.

¹³ Elevtillstånd utfärdas av Luftfartsverket efter personutredning och erhållet medicinskt intyg. Vad som krävs för det medicinska intyget regleras i JAR-FCL 3 (Joint Aviation Requirements (for) Flight Crew Licensing).

¹⁴ Nyström, Mattias. ”Piloturval - Igår, idag och imorgon”. Stockholms universitet, Psykologiska institutionen (2004), 2.

medicinska förutsättningar men redan under första världskriget upptäcktes att många flygförare visade sig oförmögna att genomföra uppdrag på grund av mental inkapacitet. Detta ledde till att intresset för ett psykologiskt urvalsförfarande växte fram och metoder och instrument för att analysera den aspekten kom att utvecklas. Forskning etablerades för att skaffa en fördjupad kunskap om människans mentala funktioner som hur vi uppfattar vår omvärld, vår förmåga att lösa problem, fatta beslut, kommunicera, lära in och lagra information etc. På olika håll i världen försökte forskare att komma fram till vilka egenskaper som karaktäriserade en framgångsrik flygförare. Under mellankrigstiden utkristalliserade sig divergerande urvalsskolor. I Amerika, England, Frankrike och Italien bedrevs forskning utifrån en endimensionell syn på människans funktioner, där varje funktion, oberoende av de övriga, bedömdes gentemot de krav flygföraruppgiften ansågs medföra. I bland annat Tyskland och Israel bedömdes individens egenskaper mer ur ett helhetsperspektiv (holistisk syn).¹⁵ Det var detta sistnämnda synsätt som anammades då man införde psykologisk lämplighetsprövning för piloter till Flygvapnet i Sverige 1944. I takt med teknikutvecklingen har flygplanen utvecklats till allt mer avancerade och till stor del automatiserade maskiner. Därigenom har även pilotens arbete förändrats successivt från att ha varit en mer manuell koordinationsuppgift till att vara operatör i ett komplext tekniskt system. Dessa förändringar uppmärksammades av Flygvapnet på 70-talet och ledde till förändringar både i utbildningspedagogiken och av urvalsmetoderna. De nya arbetsuppgifterna för piloten ansågs kräva en hög kapacitet, kognitiv¹⁶ begåvning framförallt i form av simultankapacitet, god stresstolerans samt förmåga att kunna prioritera och fatta beslut, inte minst under stark tidspress. Egenskaperna skulle kännetecknas av en stor jämnhet varför en svag egenskap inte kunde kompenseras av en bättre annan egenskap. Förutom dessa egenskaper skulle piloten också ha en personlighetsprofil som präglades av bl.a. självinsikt, mognad, ansvarskänsla, omdöme, flexibilitet och ett gott självförtroende. Normen för en flygförare i dessa avseenden skulle för övrigt ligga en ”bra bit” över genomsnittet.¹⁷

1.1.3.2 Ett trafikflygsperspektiv på utvecklingen av tester

På grund av höga utbildningskostnader och stort bortfall inom det militära flyget är det framför allt där stora pengar satsats på forskning kring piloturval.¹⁸ Det bör också noteras att de tester som därmed utvecklats har varit avsedda för att finna blivande stridspiloter. Inom det civila flyget är tillgängliga forskningsresultat kring piloturval betydligt mer svårfunna.¹⁹ De psykologiska tester som hittills använts har i stort sett uteslutande utprövats i militär flygutbildning med resultat på grundläggande flygutbildning som kriterium. Ofta har denna analys grundats på en ”pass/fail-metod”, vilket innebär att testresultaten för de som klarat utbildningen jämförts med testresultaten för dem som blivit avskilda. De som arbetar med piloturval har på detta sätt fått en uppsättning test som uppvisar stabila men i allmänhet svaga samband med resultat på flygning.²⁰ När det gäller urval av civila piloter har testbatterierna

¹⁵ Pollack, Kristina. ”Flygpsykologi I flygsäkerhetsarbete idag och imorgon” *Människan i flygsystemet: Uttagningsskmissionen 50 år.* (1994) Stockholm: Trycksakskonsult AB, 101ff.

¹⁶ Av *kognition* – sammanfattning av de intellektuella funktionerna; tänkande, varseblivning, minne etc.

¹⁷ Pollack, K. 103f.

¹⁸ Griffin, Glenn R och Jefferson M. Koonce. ”Review of Psycomotor Skills in Pilot Selction, Research of the U.S. Military Services” *The international journal of aviation psychology*, 6 (1996), 126.

¹⁹ Damos, Diane L. ”Pilot selection batteries: Shortcomings and perspectives” *The international journal of aviation psychology*, 6 (1996), 200.

²⁰ Carlstedt, Leif. ”Urval av flygförare – Vetenskap eller beprövad erfarenhet”, *Människan i flygsystemet: Uttagningsskmissionen 50 år.* (1994) Stockholm: Trycksakskonsult AB, 78.

ofta varit snarlika om inte exakt samma som för de militära piloterna.²¹ Detta är något som kritiserats av bland annat Damos²² som hävdar att det är stora skillnader mellan de militära och civila piloternas arbete och därmed rimligtvis även i de kriterier som bör ligga till grund för att förutsäga framgång. Som exempel kan nämnas att till skillnad från den militära piloten arbetar civila piloter tillsammans i cockpit. Detta kan i sin tur relateras till att de flesta haverier i civil luftfart kan härledas till att samarbetet i cockpit brustit på något sätt.²³ Civila trafikpiloter har också en hel del andra faktorer att ta hänsyn till (t.ex. passagerarkomfort, service) som inte är nödvändigt för den militära piloten. På motsvarande sätt är det vissa egenskaper hos en militär pilot t.ex. en hög nivå av risktagande som inte är nödvändigt eller ens önskvärd hos en civil pilot. En annan aspekt som lyfts fram och kritiseras av Damos är att de testbatterier som används i allt för stor grad varit inriktade mot att förutse framgång/misslyckande i utbildning snarare än i arbetsrollen. Hon utvecklar sitt resonemang med att en anledning till detta är att den civila pilotens arbetsuppgifter aldrig definierats ur ett vetenskapligt perspektiv varför man heller inte kunnat analysera exakt vilka färdigheter som krävs och därmed inte kunnat utveckla bra testbatterier för det. Just detta är något som även Carlstedt belyser som en brist i dagens urvalssystem för militära piloter.²⁴ De är båda av den åsikten att det bästa vore om man kunde omsätta faktiska jobbkrav till psykologiskt mätbara variabler och använda dessa i urvalsprocessen. Målbilden för urvalsförfarandet borde vara de uppgifter piloten ställs inför i sin yrkesroll vilket dock skulle kräva en omfattande arbetsanalys och framtagning av ett mätsystem som avspeglar förarens yrkesskicklighet. Om ett sådant underlag kunde tas fram hävdar båda att det skulle kunna ge betydligt högre validitet²⁵ i urvalsförfarandet.²⁶ En annan aspekt som diskuterats av framstående forskare är hur stor betydelse som ska tillmätas den blivande pilotens personlighet. Torsten Husén redogör i en historisk betraktelse för att de första tydliga skillnaderna som hittades i en jämförelse mellan de piloter som lyckats respektive misslyckats i utbildningen låg i det personlighetsmässiga planet.²⁷ Hörman och Maschke har till skillnad från detta i sin forskning kommit fram till att personligheten inte har så stor betydelse för framgång i utbildningen. De menar dock att personligheten har desto större betydelse efter att flygningens grundprinciper överinlärt och piloten kommer ut i arbetslivet där bl.a. ledarskapsförmågor och lagarbete är väldigt viktiga komponenter.²⁸

1.1.3.3 Vad som prövas och hur det kan gå till

En lämplighetsprövning grundas idag dels på ett antal tester ämnade att mäta olika förmågor hos den sökande och dels på en ingående intervju som utförs av en specialutbildad psykolog. Den lämplighetsprövning som ligger till grund för antagningen till TFHS utförs av Uttagningsskmissionen(UTK) som är en del av Rekryteringscentrum(RekryC) i Stockholm. UTK/RekryC är en del av Försvarsmakten som arbetar med rekrytering till hela Försvarsmakten. När det gäller lämplighetsprövning av blivande flygförare har man även

²¹ Damos, D. 199 ff.

²² Damos, D. 201f och 204ff.

²³ Hörman, Hans-Jürgen och Peter Maschke. "On the Relation Between Personality and Job Performance of Airline Pilots". *The international journal of aviation psychology*, 6 (1996),. 172.

²⁴ Carlstedt, L. 77ff.

²⁵ Validitet - Att räknas som giltigt i visst sammanhang/förmåga hos test att mäta vad det är avsett att mäta.

²⁶ Carlstedt, L. 78. Se äv. Damos, D. 204ff.

²⁷ Husén, Torsten. "Tillkomsten av FV:s uttagningsskmission för uttagning av flygförare – En historik". *Människan i flygsystemet: Uttagningsskmissionen 50 år.* (1994) Stockholm: Trycksakskonsult AB, 31.

²⁸ Hörman, H-J och Maschke, P, 172. Se äv. Martinussen, Monica "Psychological Measures As predictors of Pilot Performance: A Meta Analysis" *The international journal of aviation psychology*, 6 (1996), 1-20.

andra uppdragsgivare däribland Polisen, Kustbevakningen och TFHS. Testerna som genomförs är desamma för alla som prövas, oavsett vilken typ av flygverksamhet målet är. Det finns även motsvarigheter till UTK på den kommersiella marknaden. De utför liknande provningar dels åt olika uppdragsgivare såsom flygbolag och flygskolor men även åt enskilda som vill pröva sina förutsättningar för en karriär inom flyget. SIAP och Interpersona är de största inom den kommersiella delen av detta område i Sverige. Bland sina uppdragsgivare har de bl.a. SAS och BFSAA²⁹ (som förutom egen utbildning driver flygutbildningen vid de gymnasiala utbildningarna).

Hur testerna som används vid dessa olika organisationers provningar är utformade kan variera något men det är generellt sett samma förmågor som anses viktiga att undersöka. Dessa kan sammanfattas enligt följande³⁰:

- Generell intelligens (som i sin tur består av spatial, verbal och induktiv³¹ förmåga)
- Simultankapacitet
- Stresshantering
- Varseblivningsförmåga
- Koncentrationsförmåga
- Koordinationsförmåga och
- Korttidsminne

Resultatet på de olika testerna faller ut i form av värden på en referensskala för respektive test. Dessa värden kan utgöra en värdefull grund vid forskning kring testernas prediktiva värde genom en senare jämförelse med prestationer under flygutbildning.³² För den enskilda har det dock inte så stor betydelse var på den övre delen av skalan han/hon hamnar så länge resultatet är över ”godkänt-gränsen”. Var denna gräns ligger kan till viss del variera beroende på uppdragsgivarens krav. T.ex. ställer SAS högre krav för godkänt än de som gäller vid lämplighetsrådgivning inför påbörjande av flygutbildning.³³ Precis som för det som nämndes ovan om Flygvapnets kravprofil är det viktigt att prestera en jämn nivå då en svag förmåga inte kan vägas upp av en annan bättre. Görs flera test för samma förmåga kan dock ett starkt resultat på det ena väga upp ett något mindre bra resultat på det andra.³⁴

Psykologintervjun ligger till grund för bedömning av mer personlighetsmässiga förutsättningar att fungera i yrket. Mot alla flygande yrken finns i detta hänseende olika kravprofiler som är beroende dels av huvuduppgift och dels av eventuella önskemål från arbetsgivare/skola. Mer specifikt hur dessa ser ut är således svårt att ge någon generell bild av. Som exempel kan dock nämnas att i UTK:s bedömning är viktiga egenskaper för civila piloter t.ex. emotionell stabilitet, god social förmåga, personlig mognad, förutsättningar att fungera som ledare och chef samt goda motiv och en bärande motivation för yrket mm. Detta bedöms på ett antal specificerade variabler samt sammanfattas skriftligt för varje sökande.³⁵

²⁹ Bromma Flygskola Scandinavian Aviation Academy.

³⁰ Anna-Lena Levin, leg. psykolog Rekryteringscentrum. (personlig kontakt 4 augusti 2004)

³¹ Induktiv – som bygger på induktion om resonemang, slutledning e.d. Induktion – tankemetod varigenom man når fram till allmänna principer från enskilda iakttagelser.

³² Se t.ex. Nyström, M och Carlstedt, Leif och Henry Widén, *Evaluation of the selection and training systems in the Swedish Air Force*. Department of Leadership. Swedish National Defence College, (2001), .

³³ Hans Gordon, leg. psykolog SIAP. (personlig kontakt 22 september 2004) (Det är dessutom till viss del olika tester som används.)

³⁴ Anna-Lena Levin, leg. psykolog Rekryteringscentrum. (personlig kontakt 4 augusti 2004).

³⁵ Anna-Lena Levin, leg. psykolog Rekryteringscentrum. (personlig kontakt 4 augusti 2004).

Förutom intervju med en psykolog genomförs ofta en intervju med en fackman som vanligtvis är en företrädare för uppdragsgivaren, då en sådan finns. Den intervjun är mer specifikt yrkesinriktad och har till syfte att ytterligare bredda bilden av den sökande inför den slutliga bedömningen.

Alla dessa delar summerar hur en lämplighetsprövning kan gå till. Testerna utgör indikatorer på vilken kapacitet personen har och hur den används i tidspressade lägen. Intervjuerna ger en mer allsidig bild av vem personen är och de mentala förutsättningar han/hon har. När alla moment är genomförda görs en slutlig bedömning där allt som presterats vägs samman utifrån ett helhetsperspektiv.

Denna beskrivning är tänkt som en orientering om de moment som ofta ingår i en lämplighetsprövning och om vilka faktorer som undersöks. Hur bedömningen av allt detta i själva verket går till är betydligt mer komplext än det kan verka av denna framställning.³⁶

Enligt uppgifter från en tidigare undersökning³⁷ tyder erfarenheterna på att det är ett betydande antal av de som vill utbildas till piloter som inte anses lämpliga. Ett testföretag har därvid uppgett att 35 procent av alla sökande bedöms vara olämpliga medan ytterligare 25 procent avråds.

1.2 Syfte

Det övergripande syftet med arbetet har varit att få en inblick i hur man rekryterar vid olika flygbolag. Hur går det till och vad är avgörande för om en person anställs eller inte? Finns något samband mellan rekryteringen till flygbolag och antagningsprocessen till flygskolorna? Säger en lämplighetsprövning något om en persons förutsättningar att göra ett bra jobb som pilot eller är betydelsen av en sådan överspelad då utbildningen är klar?

Mer specifikt har syftet varit att ta reda på hur flygbolag ser på olika personliga egenskaper och förutsättningar en person har och hur det vägs mot annat som t.ex. flygerfarenhet och typutbildning. Kan uttagningen till flygutbildning och utbildningen i sig reformeras på något sätt för att bli mer ”marknadsanpassade”?

Dessa är några av de övergripande frågor som legat till grund för arbetet med denna uppsats. Frågorna har utvecklats mer i utformningen av intervjuunderlaget till den företagna undersökningen. Undersökningen är förhållandevis liten men ambitionen har varit att få en antydning till om några tendenser finns, som i så fall skulle kunna ligga till grund för vidare undersökningar.

1.3 Avgränsningar

Uppsatsen är ett fempoängsarbete som är en del av utbildningen till trafikpilot vid Trafikflyghögskolan. Med tanke på arbetets omfattning och tid till förfogande har undersökning begränsats till att omfatta fyra svenska flygbolag. De olika bolagen som valts ut är av varierande storlek och bedriver till viss del olika typer av flygverksamhet. Syftet med

³⁶ För den som vill förkovra sig mer inom detta område rekommenderas ett besök på Internetsidan: www.gordonconsulting.se, där det även finns hänvisning till ytterligare litteratur inom området.

³⁷ Luftfartsverket, Luftfart och samhälle. *Trafikpilot – Utbildning och Arbetsmarknad*, 8.

detta har varit att få en chans att identifiera eventuella skillnader som kan bero på just dessa faktorer. Det medför dock att en jämförelse mellan bolag med ungefär samma storlek och verksamhet inte låter sig göras.

I de frågor som tas upp belyses några faktorer som flygbolagen väger in i sin bedömning vid rekrytering och även en del synpunkter i övrigt. Det kan helt säkert finnas andra aspekter som är nog så viktiga att väga in i bedömningen, både generellt och i enskilda fall. De delar som tas upp är av generell natur och är sådana jag föreställer mig kan spela en stor roll.

Arbetet riktar sig i första hand till personer som har intresse för och viss kännedom om flygbranschen men som saknar erfarenhet av dagens flygarbetsmarknad. Arbetet är dock skrivet på ett sådant sätt att det även ska kunna läsas av andra.

1.4 Disposition

Denna uppsats har disponerats i fyra huvudkapitel. Det första kapitlet ger läsaren en bakgrund till området och syftet med uppsatsen. I kapitel 2 redogörs för den metodik som använts vid undersökningen, hur materialet behandlats samt hur resultatredovisningen är upplagd. I kap 3 redovisas det erhållna resultatet så som det tolkats och sammanställts. Arbetet avslutas med en mer allmän diskussion av undersökningsresultatet i ljuset av syftet med arbetet och den givna bakgrunden.

2. Metod och genomförande

I den företagna undersökningen om flygbolags tillvägagångssätt vid rekrytering och hur de värderar olika faktorer har en kvalitativ metod använts. Informationen har inhämtats genom intervjuer med företrädare för svenska flygbolag. En fördel med detta tillvägagångssätt är att det ger möjlighet att ställa kompletterande frågor om något skulle behöva förtydligas. Det ger också möjlighet att ställa ytterligare frågor om samtalen skulle leda in på ett intressant sidospår.

Då en del av syftet varit att ställa resultatet av undersökningen i förhållande till lämplighetsprövningar, som ofta föregår flygutbildning och ibland är en del av rekryteringsprocessen i flygbolag, har intervjuerna föregåtts av en litteraturundersökning om detta område. Litteraturundersökningen har även kompletterats med samtal och mailkontakt med personer som är involverade i lämplighetsprövningar på olika håll. För att göra dispositionen av arbetet tydligare och då huvudsyftet varit att undersöka bolagens mening i olika rekryteringsfrågor, har jag valt att presentera de relevanta delarna av min undersökning om lämplighetsprövning i bakgrunden till detta arbete. Det som följer i denna metodgenomgång kommer därför endast behandla undersökningen gentemot flygbolagen.

2.1 I undersökningen deltagande personer och flygbolag

För att få svar på frågorna om pilotrekrytering har företrädare för fyra svenska flygbolag intervjuats. Flygbolagen som deltagit i undersökningen är av olika storlek och bedriver till viss del olika typer av flygverksamhet. Syftet med detta har varit att undersöka om skillnader föreligger som skulle kunna bero på dessa faktorer. Att svenska flygbolag valts ut beror till stor del på att det förenklar arbetet men även på att det förefaller mest relevant då arbetet är skrivet för svenska läsare. De personer som intervjuats i de olika bolagen har olika

befattningar inom sina respektive företag. Alla arbetar operativt som piloter och har erfarenhet av och delaktighet i rekryteringsarbetet inom sina organisationer.

Syftet med framställningen har varit att ge en generell bild av hur rekryteringen kan gå till och inte att granska några specifika flygbolag. Av den anledningen har jag valt att inte inkludera namnen på de flygbolag som ingått i undersökningen. För att ändå ge en bild av vilken typ av flygbolag det rör sig om lämnas följande bakgrundsinformation:

Bolag 1: Totalt 60 anställda, 20 piloter och tre flygplan. Flyger frakt och passagerartrafik inrikes samt charter utrikes. Minimikrav på flygtid för anställning: 1500 timmar totalt varav 500 timmar multiengine.

Bolag 2: Totalt ca 500 anställda, 105 piloter och 11 flygplan. Flyger passagerartrafik mestadels inrikes men har även ett fåtal utrikeslinjer. Minimikrav på flygtid för anställning: 1000 timmar totalt varav 500 timmar multiengine.

Bolag 3: Totalt ca 700 anställda, 250 piloter och 46 flygplan. Flyger mestadels inrikes men har även ett fåtal utrikeslinjer. Minimikrav på flygtid för anställning: 700 timmar totalt varav 250 timmar multiengine och 250 timmar som pilot in command.

Bolag 4: Totalt 6 anställda som alla både flyger och har andra funktioner i bolaget. Bolaget har två flygplan och bedriver taxiverksamhet. Flyger främst persontransporter men även olika typer av frakt. Har inget krav på flygtid för anställning.

2.2 Material och utrustning

Som underlag för intervjuerna har två olika frågeformulär använts.³⁸ Det första, som användes vid de två första intervjuerna, var tämligen omfattande och innehöll 34 frågor. Många av frågorna hade nära anknytning till varandra vilket även märktes på svaren som många gånger var så utförliga att de inkluderade svar på senare frågeställningar. Efter de två första intervjuerna arbetades därför frågeformuläret om i en strävan att undvika upprepningar i svaren och för att få frågorna mer fokuserade på det, för syftet med undersökningen, mest relevanta. Det andra formuläret kom att innehålla 24 frågor. Omarbetningen har framförallt medfört att några av frågorna i det första formuläret satts ihop till mer områdesspecifika frågor istället för detaljfrågor. Några av frågorna har även skiftat ordning och några frågor har helt lyfts bort. En genomgående tanke har dock varit att i möjligaste mån bibehålla kontexten av frågorna för att kunna jämföra resultaten från alla fyra intervjuerna.

2.3 Procedur

Den första kontakten med flygbolagen togs via en mailförfrågan som gick ut till ett antal svenska aktörer. I mailet efterfrågades en person med erfarenhet av och anknytning till rekryteringen i bolaget som kunde tänka sig att ställa upp på en intervju för ändamålet. Av de svar som kom in valdes fyra stycken ut till att delta i undersökningen. Frågorna som skulle gås igenom vid intervjun mailades ut en till två veckor före respektive intervjutillfälle för att ge respondenterna möjlighet att fundera igenom sina svar. Två av intervjuerna genomfördes vid personliga möten då möjlighet till detta gavs. De andra två intervjuerna gjordes per telefon. Efter medgivande från respondenterna har intervjuerna upptagits med hjälp av ett diktafonsystem. Detta dokumenteringssätt valdes för att kunna undvika handanteckningar, då

³⁸ Se bilaga 4 och 5.

det hade inneburit en risk att eventuellt missa svar, och för att kunna hålla ett mer naturligt samtal utan avbrott.

2.4 Databehandling och redovisning av resultat

Efter att intervjuerna genomförts transkriberades de till elektroniska dokument. Det var tidskrävande och gav en stor textmassa men var ändå nödvändigt för att få ett mer lättöverskådligt material att arbeta med och för att intervjuerna skulle kunna bearbetas parallellt. Råmaterialet, bestående av frågor och svar, lästes igenom grundligt varvid det föreföll bäst att dela in resultatredovisningen under 6 huvudrubriker. En del av dessa delades även in i ett antal underrubriker i syfte att förtydliga framställningen. Genom att redovisa resultatet på det här sättet kunde svaren på flera frågor samlas ihop till större enheter och de svar som blivit så utförliga att de inkluderat flera av frågorna kunde delas upp. I nästa steg i bearbetningen skapades ett dokument för varje huvudrubrik som skulle vara med i resultatredovisningen. De transkriberade intervjuerna genomarbetades därefter igen varvid relevanta delar av respektive intervju flyttades till de olika ”rubrikdokumenten”.

Detta var sedan utgångsläget då analys och sammanställning av svaren påbörjades. Det har varken varit möjligt, heller inte intressant att redovisa allt som sagts. Bearbetningen av materialet har istället koncentrerats till att analysera svaren för att se var åsikterna varit likartade respektive var de gått isär mycket.

I resultatredovisningen har åsikter i vissa fall formulerats med ”bolaget/n” som subjekt. Detta har varit ett sätt att förenkla framställningen och är i själva verket åsikter som framkommit från de personer som intervjuats.

3. Resultat

3.1 Rekryteringsprocessen

Generellt sett skiljer sig inte rekryteringsprocessen så mycket bolagen emellan. I samtliga fall börjar processen av naturliga skäl med att man behöver anställa nytt folk. De flesta annonserar då ut sina vakanser på bolagets hemsida och på andra Internetsidor. Det verkar dock vara en tendens att man anstränger sig mindre för att nå ut till folk. Angående annonsering i dagspress säger en av de intervjuade: *”...nu på senare tid har det inte behövts utan det har räckt med att vi lagt ut det på vår hemsida eller på flygtorget på Internet. De som är intresserade söker och det är kan man säga också en del i uttagningsprocessen – att hitta att man söker folk.”* Det är också så att många skickar in ansökningar kontinuerligt trots att bolagen inte annonserat att de söker folk. Hur sådana spontanansökningar hanteras varierar bland de tillfrågade bolagen. Hos två av dem läggs de på hög i väntan på att det ska bli aktuellt med rekrytering medan de lämnas utan avseende hos de andra.

Precis som för andra jobb är det första steget för den sökande att ta sig till ett personligt möte. Då det på senare tid funnits väldigt få jobb att söka har varje jobbtillfälle genererat ett stort antal sökande. När det gäller att välja ut folk att kalla till intervju verkar standardförfarandet vara att personer på flygavdelningen, vanligtvis flygchef och chefspilot, tillsammans med fackliga representanter går igenom de ansökningar som inkommit och väljer ut vilka man vill träffa.

3.1.1 Att ta ut folk till intervju

3.1.1.1 Formella behörigheter och rätt uppgifter

Det första som kontrolleras är att en person uppfyller de formella kraven. Med dessa avses att den sökande har *gällande* certifikat, behörigheter och medicinskt intyg. Hur man sedan går vidare skiljer sig till viss del bolagen emellan. Någon är väldigt noga med att ansökan innehåller precis de specifikationer som begärts. *"Skriver vi att man ska skicka med en CV och det inte är med någon CV, då tittar vi inte ens på ansökan."* Ofta framförs också en önskan om att de som söker jobb ska fylla i vissa uppgifter om sig själva och gärna bifoga ett foto. Även när det gäller så pass basala önskemål är det viktigt de kraven möts och *"...du skulle bli förvånad över hur många det är som inte ens orkat göra det."* Jag utesluter inte att sådant är viktigt för alla bolagen även om det bara är en som nämnt det uttryckligen.

3.1.1.2 Erfarenhet i form av flygtid

Något som därefter verkar spela avgörande betydelse hos de flesta bolagen i det här stadiet är erfarenhet. Endast det lilla bolaget har angett att erfarenheten endast har mindre betydelse. Av de tre andra flygbolagens hemsidor framgår att de vill att personen skall ha ett visst antal timmar för att vara behörig att söka. Timkraven är specificerade i hur många timmar man ska ha totalt, hur många man måste ha på flermotorigt flygplan och i ett fall även hur många man måste ha som befälhavare (pilot in command). Uppfylls inte de kraven finns det i dagens läge inte någon möjlighet att bli kallad till intervju. I ett av bolagen sorteras högen av ansökningar i stort sett helt efter erfarenhet, dvs. även bland alla som uppfyller kraven. De andra två är mer av åsikten att den som uppfyller kraven är god nog i det avseendet och väger då in mer av andra detaljer.

3.1.1.3 Referenser

Förutom erfarenhet är det enligt samtliga bolag viktigt att ha referenser inom de respektive bolagen. De lägger fram det på lite olika sätt. En säger: *"De som lämnat någon i bolaget som referens brukar vi låta komma på intervju."* medan det ifrån ett annat bolag framförs: *"Det är väldigt få som fått jobb här utan att ha referenser i bolaget."* I det minsta bolaget har man inga krav på erfarenhet, där ser man helt och hållet till personliga egenskaper och förutsättningar och är väldigt noga med att kolla upp just referenser. Man anger att det ofta blir personer någon i bolaget känner till personligen eller en person som lämnat någon man känner som referens. Förutom referenser inom bolaget är det vanligt att bolagen vill ha en referens från tidigare arbetsgivare/skola samt en referens som inte har något med flygning att göra.

3.1.2 Hur arbetet går vidare

De som valts ut bland alla ansökningar kallas till intervju. Även det fortsatta arbetet utförs till största delen av de tidigare nämnda personerna. Inget av de flygbolag jag haft med i min undersökning tar hjälp av något konsultföretag med flygpsykolog eller liknande utifrån. Intervjuerna med de som kallas genomförs helt på egen hand. Två av bolagen har berättat att

de under en intervjudag har två eller fler intervjuer med varje person. Intervjuerna görs då av olika personer i rekryteringsgruppen. Frågorna som ställs är i grunden snarlika men det är inte ovanligt att intervjuerna genom svaren utvecklas åt lite olika håll. Först efter intervjudagens slut görs en summering av hur intervjuerna gått. Varje intervjuare har då gjort en egen skattning, grundad på ett helhetsintryck, som med en motivering redogörs för de övriga i rekryteringsgruppen. Genom att intervjuerna genomförs av olika personer öppnas en teoretisk möjlighet för den sökande att kunna kompensera för om personkemin skulle stämma dåligt med en av dem som intervjuar. Erfarenheterna visar dock att det sällan blir någon större skillnad; *"Det är förvånansvärt så lika våra enskilda bedömningar av samma person blir"*. I det minsta bolaget är intervjuerna inte så formella men alla i bolaget får chans att vara med och få sin röst hörd om de kandidater man har att ta ställning till.

Efter intervjun/erna anser sig samtliga bolag ha fått en god bild över vem de kan tänka sig att anställa. Två av bolagen bestämmer sig helt efter att intervjuerna är genomförda. De övriga två har i stort sett också bestämt sig efter intervjuerna men har även ett "skilltest". För ett bolag innebär det att man skickar sina kvarvarande kandidater på ett simulatortest, främst i syfte att se hur personens "scanning", procedurtänkande och tvåpilotssamarbete är. Det mindre bolaget tar med den de eventuellt ska anställa på en flygrund i högersits för att se hur han/hon hanterar flygplanet.

De delar som ansågs viktiga i valet av personer att kalla till intervju verkar vid intervjun till stor del ha spelat ut sin roll. Referenserna har då undersökts och alla har erforderlig erfarenhet. *"De som väl är på intervju är väl sedan ganska likställda allihop. Det kan ju vara så att om vi väljer mellan två personer som båda har väldigt bra attityder och personligheter, då kan det ju bli så att för att välja en så tar man den med mest erfarenhet."*

Enligt uppgift från två av bolagen kallas normalt fyra gånger fler personer, än det finns platser att fylla, till intervju. Inget av bolagen har angett att det funnits tillfällen då man skapat något extra arbetstillfälle till följd av att det varit flera personer som man tyckt varit väldigt bra. Däremot har de flesta vid sådana fall låtit ansökan ligga vilande till nästa rekryteringstillfälle.

3.2 Allmänna preferenser

3.2.1 Specificerad pilotprofil

Endast två av bolagen i undersökningen har en uttalad kravprofil inför rekryteringsarbetet. I dessa har man utifrån beprövad erfarenhet specificerat hur personen ska vara ur olika aspekter, bl.a. attitydmässigt och personlighetsmässigt, för att passa in i bolaget. Hos det ena bolaget är pilotprofilen relativt statisk. Den förändras inte till följd av branschens utveckling och beror heller inte på vilken flygplanstyp piloten ska flyga. Mer konkret hur den ser ut är konfidentiellt men man framhåller att den fungerar väldigt bra; *"...vi har ju facit i handen, vi är väldigt nöjda med de piloter vi har, de har en väldigt hög standard och vi har väldigt lite problem och väldigt lite sjukskrivningar."* I det andra bolaget som använder en specificerad pilotprofil som mall är karaktären av den mer dynamisk. Man tar fram en profil som skall användas vid det enskilda rekryteringstillfället. Faktorer som styr är bl.a. konjunkturen i branschen och om det anses finnas något speciellt behov inom bolaget just vid den aktuella tidpunkten. Är konjunkturen hög och uppåtgående vill man ha mer "hungriga" personer som vill flyga mycket och bli kaptener snabbt. Är det som nu den senaste tiden är detta inte lika angeläget då man tror att en sådan person kanske tröttnar efter något år om det inte "rör på sig" inom bolaget. De två övriga bolagen säger sig inte använda någon specificerad profil men de anser att alla som är med och rekryterar har en god gemensam bild av vad det är för

typ av person som bolaget vill ha. Det synes således finnas något som liknar kravprofiler även i dessa bolag, om än uttalade sådana.

De följande styckena har till stor del anknytning till pilotprofiler. Där tas upp synpunkter på olika faktorer som värderas vid rekryteringen och som med stor sannolikhet ingår i de olika bolagens uttalade eller outtalade kravprofiler. För att underlätta läsningen har de olika delarna skiljts åt och getts egna rubriker.

3.2.2 Svar på öppna frågor om personliga egenskaper

På mina frågor om personliga egenskaper har de enskilda svaren spretat ganska mycket sett till formuleringarna. Några har tydligt kunnat lyfta fram det de anser är viktigast/nödvändigt medan några har formulerat sig mer i termer om vad man ser negativt på. Enligt min tolkning av kontexten i det som sagts skulle egenskaper som anses speciellt eftersträvansvärda dock kunna sammanfattas enligt följande: ödmjukhet, självinsikt, social kompetens, humor, framåtanda och öppenhet. Det är framförallt dessa saker som formuleringarna rört sig kring men flera har påpekat att det i stort rör sig om ett helhetsintryck där personkemin har en mycket avgörande betydelse. Bland de som lyft fram saker man ser negativt på har det som främst tagits upp varit att man inte ska tro för mycket om sig själv; *"T.ex. det här att man tror att man är någon övermänniska, det är det ingen av oss som är."* Ett tips eller en pekpinne som flera tagit upp är att det är väldigt viktigt att vara sig själv och inte försöka ikläda sig en roll av ett "bättre jag". Det genomskådas direkt och är något som alltid ligger en i fatet. Ett av bolagen knyter i samband med detta tillbaka till utformningen av personliga brev i ansökan. *"Det är många som skriver i sina ansökningar att de är glada, positiva och utåtriktade och det är det ju många som är men i vissa fall blir det nästan otäckt överdrivet."* Samma bolag efterlyser mer självinsikt redan i den fasen: *"Jag skulle tycka det var intressant att se en ansökan från en person där man istället berättade mer om sina fel och svagheter. Ingen är ju perfekt och det skulle vara en styrka att kunna berätta om sina brister och på så sätt visa att man är medveten om sig själv och sina begränsningar. [...] Det vore kul att se, den skulle jag absolut ta hit på intervju i alla fall."*

Sammanfattningsvis verkar alla egenskaper man anser eftersträvansvärda mynna ut i att personen framförallt måste vara en bra och trevlig arbetskamrat. Det viktigaste är att man trivs i personens sällskap och att personen trivs i företaget. Flera av bolagen har exemplifierat sina svar med att det blir långa perioder som två piloter sitter i en cockpit *"som är ganska trång"*. I de bolag som flyger mestadels inrikes är just medvetenheten om detta också av stor vikt, dvs personen måste ha klart för sig att en arbetsvecka kan innebära att man flyger mellan två orter i Sverige sex gånger om dagen fem dagar i veckan; *"Du får inte ha stora anspråk på att det ska vara ett händelserikt flygarliv"*.

3.2.3 Geografisk anknytning

Vad gäller frågan om hur bolagen ser på betydelsen av en persons geografiska anknytning för anställning är det en utpräglad uppfattning att personen bör bo stadigt på sin framtida placeringssort. Lite nyansskillnader har svaren givit men i stort har alla ansett att det är viktigt att personen känner att den framtida placeringssorten även är hans/hennes hem. Alla har på ett eller annat sätt berättat att de har dåliga erfarenheter av när folk exempelvis måste

veckopendla mellan familj och arbete. Det finns två anledningar till denna syn. Dels att man då och då kan behöva kalla in en person med kort varsel på en ledig dag vilket inte är möjligt om den anställda åkt till sitt hem långt borta. Den andra anledningen är att personen inte trivs med sin sociala livssituation om han/hon måste pendla under en längre tid. Detta leder till en allmän olycklighet och risken bedöms också som stor att den personen byter till ett annat bolag som kan erbjuda placering på hemorten så fort chans ges.

3.2.4 Meriter i form av utbildning eller erfarenheter från annan bransch

På mina frågor om hur de ser på meriter i form av annan utbildning/erfarenheter från annan bransch har de tre större bolagen haft en ganska likartad syn. Militära meriter och då framförallt ledarskapsutbildning samt praktisk erfarenhet av ledarskap står högt i kurs. Annan högre utbildning har inget större värde. En tanke som två av bolagen har lyft upp är att det eventuellt till och med skulle kunna vara en nackdel att ha en akademisk utbildning. Motiveringen skulle enligt dem i så fall vara att en person med akademisk bakgrund kan tänkas ha en så pass hög kapacitet och stor kreativitet att han/hon skulle kunna känna tristess efter en tid i arbetet som pilot: *"...jag kan tänka mig att en akademiker har svårare att klara av pilotlivet än en icke akademiker"*, *"...när vi har en kille med mycket utbildning som har gjort många saker osv. så ringer en liten varningsklocka."* Inget av bolagen har dock uttryckligen sagt att det är en nackdel i deras bedömning utan mer bara att det varken gör till eller från. Att anställas för en delad tjänst och arbeta 50% som pilot och 50% på exempelvis ekonomi- eller marknadsavdelningen är inte ett alternativ. Det skulle inte löna sig helt enkelt. Ett bolag har sagt att man möjligen skulle kunna ha nytta av något sådant i den utbildningen man själv bedriver. Den generella kontentan av det hela är dock tydlig: Är det en pilot man ska anställa är det en pilot och inget annat man vill ha. Behöver personen annan utbildning ordnas det genom bolagets försorg. I det mindre bolaget är dock inställning till dessa frågor en helt annan. I dagsläget har alla piloter i bolaget även andra uppgifter än att flyga. Det är nödvändigt dels för att uppfylla myndigheternas organisationskrav men framförallt för att verksamheten skall fungera. Organisationen är så pass liten att all ytterligare kompetens som går utöver själva flygandet är mycket välkommet. Inte bara kunskaperna i sig är bra utan även det att personer som varit i andra branscher eller har annan utbildning har en tendens att se på saker och ting ur ett annat perspektiv än en som bara hållit på med flygning. Erfarenhetsmässigt framför man också exempel på att just kunskaper från andra branschområden har bidragit till att föra bolaget framåt i många avseenden.

3.2.5 Ledarskapsegenskaper

Även på frågorna om ledarskapsegenskaper har jag fått liknande svar från alla bolagen. Det har förekommit i alla bolagen att man rekryterat folk utifrån för att börja som kaptener direkt men det är väldigt ovanligt. Det normala är att styrmän befordras enligt den senioritetslista som finns i bolaget och som bygger på anställningstid. När det finns ett behov av nya kaptener är det första steget att se vem som står på tur enligt listan. Det är dock inte bara den som styr utan bolagen har också vissa krav uppställda i sina Operations Manual som måste vara uppfyllda för att befordran ska kunna bli aktuell. Systemet innebär emellertid att det egentligen inte är individuell lämplighet som styr och att alla piloter som anställs så småningom skall bli kaptener/befälhavare. Eller som en av de intervjuade uttryckte det: *"Det är ju så att vi anställer egentligen inte styrmän utan vi anställer blivande kaptener."* Av den anledningen är ledarskapsegenskaper något som är viktigt att ta hänsyn till redan vid rekryteringen. Hur man testar en persons ledaregenskaper har inte gått att få något konkret svar på mer än att man har vissa "knep" för det.

På frågorna om hur en ledare bör vara har svaret varit i stort sett helt unisont: ”En ledare/kapten hos oss ska vara en auktoritet utan att vara auktoritär.” En av de jag pratat med har emellertid utvecklat det lite mer: ”En bra befälhavare behöver inte utöva något befäl, han behöver aldrig säga: ’Jag är kapten nu gör vi som jag säger’, det blir så naturligt ändå.” Det är viktigt att man kan lägga fram saker på ett sätt så man kan ”lura” folk till att göra som man vill utan att man sagt det rakt ut. En annan viktig ledaregenskap är, enligt samma respondent, att man lever som man lär och att man inser att det är ett lagarbete där man själv är en i laget snarare än den som bestämmer över det.

3.3 Bolagens syn på lämplighetstester och liknande

Som tidigare nämnts använder sig inte något av bolagen av någon form av färdighetstester och tar heller inte hjälp av någon psykolog för att bedöma de sökandes lämplighet ur ett psykologiskt perspektiv. Ingen använder sig heller av gruppövningar eller motsvarande. Den generella inställningen är att de allra flesta som det är aktuellt för att söka jobb har gjort någon form av lämplighetsprövning tidigare. Någon frågar om det, någon vill att man skickar med resultatet men ingen verkar fästa särskilt stor vikt vid det. Alla för ett resonemang som går ut på att har man tagit sig så långt som krävs för att bli kallad till dem på intervju är frågan om huruvida man är lämplig som pilot utagerad. Det är inte det som är relevant för bolagen att ta reda på utan det de vill undersöka är om personen är lämplig att arbeta hos just dem, att piloten passar in i just det specifika bolagets profil. Det tycker alla att man klarar bäst på egen hand genom att föra en dialog.

”Och det är ju faktiskt så att en person kan ha klarat testerna för SAS t.ex. och vara lämplig för SAS men när vi sen får prata med personen är det ju inte alls säkert att han är lämplig för oss. Vi har en lite annan syn på saker och ting så att säga.”

Ett av bolagen har tidigare tagit hjälp av ett företag som gjort traditionella lämplighetsprövningar och säger sig inte vara främmande för att göra det igen men tillägger att man inte tycker att det ger så mycket egentligen.

”...det har aldrig hänt att [testföretaget] har fått någon att få jobb som vi har skattat lågt eller tvärtom med en vi skattat högt och dom skattat väldigt lågt – då har vi anställt den i alla fall.”

Samma bolag ger antydning till en viss skepsis när det gäller tester som används för att mäta olika färdigheter/förmågor:

”Jag har kollegor som är otroligt duktiga på att flyga men det här med att vika figurer och liknande tycker de är väldigt jobbigt. En person som sökte hos SAS och fick ett nekande med motivationen: ’Du skulle nog inte klara av att flyga visuella varv’, han är jätteduktig kapten hos oss idag. Och sådana tester kan du lära dig, det finns en massa böcker i omlopp; ’How to pass a pilot test’, där finns exempel och information mm. så jag tror du kan lura dig igenom sådana här tester.”

Liknande synpunkter framförs från ett annat bolag:

”Vi har inte riktigt anammat det här med testerna, tycker inte alltid att de är rättvisande. Det vi tycker oss se är dock att många av de ungdomar som gått skolor som föregåtts av tester har en tendens att tycka de är lite förmer än andra och det är klart en nackdel.”

Tre av bolagen har angett att de har tidigare erfarenhet av grupptester av olika slag, framförallt i problemlösande form och det är något alla tyckt har varit väldigt bra. *”Där ser man hur gruppen är och hur varje enskild är i gruppen. Gör man flera får man en ganska bra bild av hur en individ är som gruppmedlem.”*

3.4. Kommentarer om timkrav och type rating

3.4.1 Erfarenhetskravens innebörd

Bolagens krav på erfarenhet i form av flygtimmar skiljer sig något. Det är bara ett bolag som inte har några krav alls. Samtliga bolag som ställer krav på flygtid är noga med att påpeka att de angivna timkraven är inte något som är statistiskt och det kan ge en missvisande bild. Det är egentligen inte antalet flugna timmar som är intressant utan *erfarenhet* av tung luftfart i tvåpilotssamarbete – yrkeserfarenhet. Helst ska personen ha flugit på de destinationer som bolaget trafikerar men annars liknande typ av operationer. Flygtid med enmotoriga flygplan är det ingen som värderar särskilt högt oavsett om man flugit privat, bogserat segelflyg, släppt fallskärmshoppare eller varit flyglärare etc. Då vi kommit in på detta i ett annat sammanhang visar det sig dock att sådan typ av flygtid kan ha ett viss värde då det tyder på att man tycker om att flyga och anstränger sig för att bygga tid. *”En som harvat sig fram som privatflygare och kämpat sig upp till en nivå där han kan uppfylla timkraven har ju visat motivation och det ger plus i min bedömning i alla fall.”* Jag tolkar det dock som en faktor i bedömningen av motivation och hängivenhet snarare än som något som värderas som erfarenhet. Ett av bolagen anger också att en viktig faktor som vägs in i då man ser till flygtid är tidsaspekten. Dels ser man till hur gammal piloten är men framför allt till under hur lång tid flygtiden byggts upp och hur mycket personen flugit den senaste tiden. Generellt menar de att kontinuitet är viktigt men tillägger även att *”...ju mindre flygtid du har desto viktigare är det att du flugit den under den senaste tiden”*.

3.4.2 Erfarenhet av oerfarna piloter

I alla bolag har man erfarenhet av att ha tagit in personer med mindre flygtid än de krav som finns. Den klart dominerande åsikten om detta är att det inte varit några större problem. Alla är överens om att det kräver mer träning, både i simulator och fler turer med route-instruktör men att erfarenheterna ändå är över lag goda. I ett av bolagen tar man, trots de uppställda kraven, relativt ofta in någon eller några med mindre erfarenhet. Det rör sig då om personer som redan funnits i bolaget i en eller annan anställningsform. I och med att det krävs mera träning och mer tid med route-instruktörer blir det dock en kostnadsfråga och tar man in för många blir det för högt tryck på skolavdelningen. Route trainingen körs normalt med passagerare och ibland blir det som en respondent uttrycker det: *”rätt spännande landningar”*. *”Det är en nackdel sett till passagerarservicen som också måste vägas in.”* Det som lyfts fram av de olika bolagen angående vad oerfarna piloter brister i är framförallt tempot i cockpitarbetet och känslan för fart kontra massa – framförallt då det gäller att få ner farten. I det minsta bolaget, som inte har några uttalade krav på flygtid, anger man att det som framförallt saknas innan piloter hunnit få erfarenhet är mer saker runt omkring själva flygningen. Det är ofta snabba ryck med färdplanering och turnarounds så man behöver kunna jobba snabbt. Man flyger mycket på små flygplatser och mycket i Ryssland vilket är ganska annorlunda mot Europa. I vissa lägen kan det då vara svårt att få saker gjort om man inte har erfarenhet av det sedan tidigare och vet hur det ska gå till.

3.4.3 Type Rating

Förutom krav på erfarenhet har det på senare tid blivit vanligt att vissa flygbolag kräver att piloten som söker jobb ska ha type rating, dvs. typutbildning, på den typ av flygplan som tjänsten avser. I vissa fall kan det vara ett sätt att komma förbi kraven på erfarenhet. En typinflygning kostar normalt mellan 150 000 och 300 000 kronor beroende framför allt på vilken flygplanstyp det gäller.

Inget av de fyra bolag som jag talat med ställer krav på att personen inför anställning redan ska ha type rating eller att han/hon måste stå för den kostnaden själv. Även i denna fråga är åsikterna väldigt lika. En type rating på aktuellt flygplan är helt klart en merit som det tas hänsyn till i helhetsbedömningen av personen. Det väger dock inte upp t.ex. en bristande erfarenhet. *”Om vi t.ex. jämför en nyutbildad person som har kanske bara 200 flygtimmar med en person som flugit ett eller kanske flera andra större flygplan men inte just vår typ då kommer han ändå att komma före trots den andres type rating.”* Alla företrädare som jag talat med tycker det är bra att bolaget inte ställer ett sådant krav och hoppas att man ska kunna fortsätta med det. Tre av fyra säger dock att de inte ser det som en självklarhet att det inte kommer att bli ett krav i framtiden. *”...det är ju ett konkurrensmedel. Om alla andra bolag gör på det sättet, ja då måste vi också göra det för att kunna vara konkurrenskraftiga.”* Från ett par bolagsföreträdarens sidor uttrycker man en viss oro inför om ett sådant krav skulle behöva införas. *”... då tror jag det blir större risk att vi anställer fel folk. Det kan nog drabba andra delar av våra önskemål.”*

3.5 Synpunkter på flygutbildning

Vid förfrågan om det kan göras något i utbildningen vid flygskolorna, för att förbättra utgångsläget vad gäller erfarenhet hos de som ska ta klivet ut i arbetslivet, blir svaret från samtliga att det nog är svårt. Alla är av åsikten att det som saknas är praktisk erfarenhet på stora flygplan alternativt i full flight simulator, dvs. en flygsimulator som rör sig i likt ett riktigt flygplan och har ett avancerat visuellt system. Båda de sakerna menar de skulle kosta för mycket för en flygskola så det är inte realistiskt att önska. Någon lyfter dock fram att det flygskolorna eventuellt skulle kunna göra är att satsa mer på tvåpilotssamarbete. Det i kombination med mer flygning utomlands skulle ge en viss ökad erfarenhet med tanke på den framtida yrkesrollen.

Sett till den teoretiska delen av utbildningen har dock alla förslag på förbättringar. Från de tre större bolagen lyfts särskilt fram att det skulle vara bra med mer inslag i utbildningen av saker som rör Crew Resource Management (CRM) och flygsäkerhet. *”Vad är viktigt just nu CRM-mässigt? Hur hårt trycker man på monitoring pilot skills?”* Både vad gäller kvantiteten av sådan utbildning och aktualiteten, dvs en medvetenhet om vad som är på gång runt om i världen. Ett bolag belyser vikten av den typen av utbildning enligt följande:

”I dagens flygplan – det är klart du måste ha en viss miniminivå när det kommer till flygskicklighet men det är inte A och O om du flyger som en Gud. Det är inte det som är viktigt utan just det här cockpitsamarbetet och din sociala kompetens det är det vi är ute efter när vi intervjuar folk. Du ska kunna jobba med en kille utan att det blir några problem. Att lära honom flyga om han har problem med NDB:er osv., det kan vi lära honom, det är inga problem. Men om han inte har med sig CRM:en och

den biten då blir det väldigt, väldigt tungt. Det är något jag skulle rekommendera alla skolor.”

De som kommer med synpunkter på saker man gärna skulle se mer av i utbildningen uttrycker dock en förståelse för att tiden på skolan måste vara begränsad och att det finns vissa delar man faktiskt måste gå igenom för att eleverna ska få sina certifikat.

Ett par bolag kommenterar även den obligatoriska delen av teoriutbildningen (ATPL-teorin). Den anser de innehåller mycket onödigt som man absolut inte har någon nytta av i sin yrkesroll som pilot. De konkreta exempel som nämns är alla olika digitala grindar man måste lära sig i ämnet AGK (Aircraft General Knowledge), samt vissa föråldrade delar av navigationskunskapen som saknar anknytning till hur det fungerar i verkligheten. Den allmänna uppfattningen verkar dock vara att det blivit en viss förändring till det bättre sedan införandet av de gemensamma europeiska bestämmelserna, JAR-FCL.

3.6 Förändringar i urvalskriterier

3.6.1 Nu jämfört med tidigare

Endast ett av bolagen har angett att man förändrat sina urvalskriterier på senare år. Den förändringen är att de gått mot att fästa större vikt vid social kompetens i förhållande till annat jämfört med tidigare. Han berättar också att de tidigare lät de sökande göra en typ av matematikprov och lite andra sådana tester men det har de nu slutat helt med, ”det känns inte relevant längre”. Ingen av de övriga kan komma på något som förändrats i deras urvalskriterier. En av dem påpekar dock att ”*när företaget förändras så förändras även man själv till viss del så det är möjligt att det skett någon förändring men det är svårt att sätta fingret på något speciellt*”.

3.6.2 Framtiden

Tendenser inför framtida rekrytering tycker alla det är svårt att yttra sig om. Två av de intervjuade tror att det kommer att bli aktuellt att anställa personer med mindre erfarenhet igen men ingen tror att det egentligen kommer att finnas något behov av att sänka sina krav på grund av pilotbrist. En av dem tillägger också att även om tillgången på piloter ökar ytterligare kommer grundkraven trots det att förbli desamma.

4. Diskussion

4.1 Om erfarenhetskraven

Min generella uppfattning är att både rekryteringsprocesserna och de enskilda bolagens preferenser till stor del är väldigt lika. Vissa nyansskillnader har svaren givit men bortsett från det minsta bolaget står erfarenhet högt på prioriteringslistan i alla bolagen. Erfarenheten i sig verkar dock inte ha någon avgörande betydelse i slutändan utan är snarare en förutsättning för att bedömningen ska ske efter andra premisser. Grunden till detta synsätt verkar dock inte vara att en oerfaren pilot inte håller måttet. Alla bolagsrepresentanterna är av den uppfattningen att även piloter med ringa erfarenhet kan klara av jobbet på ett bra sätt trots att det kan vara ett stort steg upp till de betydligt större flygplanen som används i kommersiell trafik. De är dock överens om att innan en pilot nått upp till en viss nivå av erfarenhet krävs

mer träning i simulator och det kräver en längre "inskolning" tillsammans med routeinstruktörer som har särskild kompetens för detta. Simulatortid kostar pengar, det tar längre tid innan piloterna kommer in i produktionen och det binder upp instruktörer som annars skulle kunna utföra andra uppgifter. Således är det mer kostsamt för bolagen att anställa en oerfaren pilot jämfört med en som har mer erfarenhet. Av den anledningen blir erfarenhetskraven ett kostnadseffektivt sätt att gallra bland de i dagsläget stora högarna av ansökningar.

Det resonemanget för även tankarna in på bolagens uppfattning om krav på type rating. Ett sådant krav skulle också spara bolagen relativt stora summor pengar, ändå är det inget av bolagen som tillämpar detta krav. Anledningen till detta verkar främst vara en oro över att det skulle medföra ett alltför stort bortfall av sökande. Urvalet befaras kunna bli så litet att man då skulle tvingas sänka kraven i andra avseenden, vilket är något man i dagsläget inte tycker är värt pengarna. Slutsatsen av detta blir att en förutsättning för att erfarenhet skall kunna fungera som gallringsredskap måste vara att ett tillräckligt stort antal av de piloter med erforderlig erfarenhet även lever upp till bolagens önskemål i övrigt.

Av andra delar i undersökningen framgår dock att kravet på erfarenhet inte bara har funktionen att spara pengar och förenkla gallringen. Det är också ett sätt för bolagen att få en indikation på att personen är lämplig som pilot. Dels visar det att personen helt sonika lyckats flyga en hel del utan att någon gång ramla ner och således behärskar konsten att flyga. Då det enligt bolagen ofta är likhetstecken mellan den erfarenhet som krävs och tidigare anställning är det även ett uttryck för att personen har visat sig klara av arbetet som pilot även bortsett från det rent flygoperativa. Den förvärvade erfarenheten blir därmed ett substitut för den lämplighetsprövning som annars syftar till att ge underlag för en bedömning av bland annat dessa delar hos personer med ringa eller ingen flygerfarenhet.

4.2 Om lämplighetsprövning

En relativt stor del av bakgrunden till detta arbete behandlade hur psykologiska lämplighetsprövningar blivit en viktig del av urvalsförfarandet till pilotutbildning och till vissa flygbolag, samt i stort vad prövningen innebär. Som framgått av den gjorda undersökningen anser sig inget av bolagen något behov av att för egen del undersöka dessa delar. Man har inte heller något större intresse av att ta reda på hur en person presterat på en tidigare sådan prövning. Med tanke på det här arbetets ringa omfattning kan detta inte föranleda några längre gående slutsatser. Det låter sig dock konstateras att det råder delade meningar om relevansen av sådana prövningar, åtminstone i ett läge då en person genomgått en pilotutbildning och även hunnit skaffa sig en viss erfarenhet. Några av de i undersökningen deltagande bolagen har gett uttryck för en viss skepsis till framförallt den typen av tester som används. Dels på så sätt att man menar att det går att träna sig fram till ett godkänt resultat, det vill säga utan att egentligen ha de egenskaper som testerna är avsedda att kontrollera. En annan synpunkt har varit den rakt motsatta det vill säga att testerna kan underkänna en person som, testerna till trots, senare visar sig vara en utomordentlig pilot. Det framgår inte tydligt om man anser testerna irrelevanta över huvud taget eller om man bara anser att utbildning och flygerfarenhet är ett tillräckligt bra alternativ. Inte heller den mer personlighetsinriktade psykologiska undersökningen verkar vara något bolagen anser nödvändigt. Det de anser nödvändigt att veta om den sökandes person tycker de att de klarar att ta reda på lika bra själva. Kanske bottnar denna bristande tilltro till urvalstester i det som nämnts tidigare vad gäller framtagning och utveckling av tester. Kunde pilotens arbetsroll definieras vetenskapligt och testerna anpassas mer efter de krav som ställs i det hänseendet skulle nog även tilltron till dem ökas.

Med tanke på den i syftet upptagna frågeställningen om lämplighetsprövning tycker jag mig, inom ramarna för den företagna undersökningen, kunna konstatera att den lämplighetsprövning som eventuellt föregått utbildningen har spelat ut sin roll i och med att utbildningen avslutats. Kanske kan man till och med hävda att hela konceptet i sig spelat ut sin roll. Jag vill dock tydligt betona att det är viktigt att inte dra dessa slutsatser för långt. Det finns flygbolag både i Sverige och i andra länder som fäster stor vikt vid att den pilot de ska anställa klarat av en lämplighetsprövning utifrån deras krav. Dessa bolag är således av den åsikten att certifikat och erfarenhet inte är bevis nog för en persons lämplighet som pilot, eller i vart fall inte för att personen är duktig nog. En jämförande betraktelse till detta skulle kunna göras med utgångspunkt i vägtrafiken. Att en person har t.ex. körkort för bil innebär inte nödvändigtvis att den personen är lämplig att framföra en bil i alla tänkbara trafiksituationer som kan uppstå. Alla som har körkort är inte duktiga på att köra bil och har inte de kvalifikationer som svåra och oväntade situationer kan kräva.

Det förtjänar också att påpekas att bolagens avsaknad av behov av lämplighetsprövning i sin rekrytering, inte innebär att en sådan inte är relevant inför påbörjandet av utbildning. Då finns ingen talande erfarenhet och det är mycket som står på spel. Med tanke på den stora personliga satsning det innebär att utbilda sig till pilot, både ekonomiskt och i form av tid och ansträngning, har jag svårt att se någon nackdel med att få ett expertutlåtande om sina bedömda förutsättningar. Ovanstående invändningar och de åsikter som nämnts tidigare, om att prövningen saknar tillräckligt bra koppling till de faktiska krav som ställs, skulle förvisso kunna göras gällande även i det här sammanhanget. Om man bortser från de statliga skolorna är det dock mycket upp till en själv att avgöra om man vill tro på prövningens prognostiserande värde. Med det avser jag att det är endast vid de statliga utbildningarna som lämplighetsprövningen har en gallrande funktion. Har man för avsikt att utbilda sig privat, för egna medel, är funktionen av lämplighetsprövningen mer av rådgivande karaktär. Vanligtvis står möjligheten att utbilda sig därför fortfarande öppen även om man blivit avrådd att försöka sig på en pilotkarriär. Enligt en psykolog³⁹, med lång erfarenhet av lämplighetsprövning/rådgivning inom den privata sektorn, har det på senare tid blivit vanligare att personer trots avrådan chansar på att det ska gå bra och ändå väljer att utbilda sig. Hur dessa personer lyckas i förhållande till personer som fått en bättre prognos vore ett intressant område för vidare studier.

4.3 Om den övriga bedömningen

Vidare har av undersökningen framgått att det i samtliga bolag görs en helhetsbedömning av varje sökande som kallas till intervju. Några av de delar som vägs in i bedömningen har tagits upp i redovisningen av resultatet, bland annat vikten av en naturlig anknytning till placeringsorten, ledarskapsegenskaper, olika andra personliga egenskaper och meriter av annat slag än just flygning. Mycket av det som framkommit var inte helt oväntat. Något som dock förvånat en aning är hur alla tre större bolagen värderar, eller inte värderar meriter som annan utbildning och arbetslivserfarenhet från områden utanför flygbranschen. Jag har full förståelse för att det kan vara svårt att tillägna sig nyttan av att en pilot även är exempelvis utbildad civilingenjör och att det man vill ha sina styrmän till är att flyga och inget annat. Enligt min uppfattning är exempelvis en akademisk utbildning dock så mycket mer än områdesspecifik kunskap inom ett visst fack. Att ha andra erfarenheter och kunskaper ger ett bredare perspektiv och säkert ofta en sunt kritisk inställning till givna parametrar i olika sammanhang. Då man slipper betala extra för det tror jag, likt det minsta bolaget i

³⁹ Gordon, H (personlig kontakt 20 september 2004).

undersökningen, att det på flera sätt kan vara berikande även för flygbolag att ha medarbetare (*läs: piloter*) med kompetens som sträcker sig utanför flygvärlden.

Enligt min tolkning av bolagens svar verkar störst betydelse i helhetsbedömning utan tvekan tillmätas de mer personlighetsmässiga delarna. Många av bolagen har därvid framhållit att det är väldigt viktigt att personen har en ledarskapsstil och en personlighet som passar in i just deras bolag och att dessa preferenser nog kan skilja sig en del mellan olika bolag. På en helt öppen fråga om vilka egenskaper de håller för allra viktigast har uppfattningarna om detta dock visat sig vara väldigt lika så till vida att olika sociala delar betonats – kortfattat att ska vara lätt och trevligt att ha med personen att göra. De egenskaper som lyfts fram anses helt säkert viktiga även inom de flesta andra yrkeskategorier men den slående likheten i svaren på en så pass öppen fråga och liknande tongångarna även i svar på andra frågor belyser den förmodligen oerhört stora vikten av dessa egenskaper just inom pilotyrket. Arbetsituationen för piloter innebär ett väldigt nära samarbete och umgänge med framförallt den som sitter bredvid under ofta långa perioder i sträck. För att det ska fungera i längden måste det vara en bra atmosfär i cockpit, dels för att personerna ska trivas på jobbet men även, och inte minst, av säkerhetsskäl. Ytterligare stöd för denna tolkning kan man finna i bolagens synpunkter på flygutbildningen där man efterfrågar mer övning i tvåpilotssamarbete och en utökad och mer aktuell kunskap om CRM även i övrigt.

4.4 Om utvecklingen

Sett till arbetsmarknaden i stort tycker jag att många av svaren i undersökningen återspeglar olika aspekter av det som lyfts fram tidigare om flygbranschens karaktär och utveckling. Bolagen behöver i dagsläget inte anstränga sig för att få in tillräckligt med ansökningar att leta goda kandidater bland, trots att de håller hårt på sina erfarenhetskrav. Inget av bolagen har haft något behov av att anställa nya piloter på länge men ändå inkommer hela tiden nya ansökningar. Då ansökningarna rangordnas är det ofta, i enlighet med de arbetslöshetsundersökningar som tidigare redogjorts för, de unga och oerfarna som hamnar underst i högen.

Den på senare tid ökade konkurrensen inte minst från lågprisflyget gör sig också påmind. Det är framförallt i de bolagen det blivit mer regel än undantag att piloterna ska "ha med sig" type rating när de kommer, antingen sedan tidigare anställning eller så får de ordna det på egen bekostnad. Att kunna undvika dessa kostnader blir som en av flygbolagsrepresentanterna påpekat ett konkurrensmedel. Trots att det är något alla av de intervjuade bävat inför utesluter de inte att ett sådant krav blir en del av framtiden för att kunna hålla sig konkurrenskraftiga. Lågprisbolagens starka frammarsch har emellertid kommit i en tid då konjunkturen i flygbranschen varit väldigt låg och då det funnits ett, även jämfört med tidigare, mycket stort överskott av piloter. Att de lyckats värva många nya kunder är en naturlig följd av att de mycket låga priser som erbjuds. En förutsättning för dessa låga priser är dock att kostnaderna för bolagen kan hållas nere, bl.a. genom att inte stå för typutbildning och andra kostnader för sina piloter.

För det fall branschen i sin helhet börjar utvecklas i positiv riktning, likt efter tidigare nedgångar och enligt de konjunkturprognoser som nämndes i början av arbetet, är många uppfattning att efterfrågan på piloter kommer att närma sig tillgången av densamma allt mer. I ett sådant scenario har jag svårt att föreställa mig att piloter är villiga att betala 300 000 kronor för type rating om andra alternativ finns. Jag håller det inte heller för omöjligt att många bolag kommer att behöva sänka sina krav på flygerfarenhet, eller åtminstone få göra fler undantag. Som en ytterligare kommentar till de arbetsmarknadsundersökningar som gjorts

tycker jag hur som helst att en bristande erfarenhet inte borde vara en faktor som diskvalificerar en pilot från att anses som realistiskt arbetssökande. Oerfarna har alla varit en gång i tiden och för det minsta bolaget i undersökningen är detta, som redovisats, inte en särskilt relevant faktor.

På flera håll kan man även se att förändringar görs i utbildningsupplägg för att minska det stora gapet mellan den erfarenhet som utbildningen ger och den arbetsgivare ofta kräver. Vid t.ex. BFSAA har den totala flygtiden i ab-initio-utbildningen ökats liksom tiden i tvåmotorflygplan. Även vid TFHS står utbildningen inför en stor reform då det investerats i nya flygplan med modernare cockpit och då tiden i tvåmotorflygplan skall utökas även där. På ett högre plan, inom JAA (Joint Aviation Authorities), pågår arbete med förslag på en helt ny form av utbildningsupplägg. En stor skillnad med det nya upplägget skulle, om det genomförs, bli att en stor del av den flygutbildning som idag genomförs i mindre flygplan ersätts med utbildning i simulatorer av den större och mer avancerade typen.⁴⁰ Förslaget är ännu långt ifrån att bli verklighet men dessa olika reformer är tecken på att det stora erfarenhetsglapp som nyutbildade piloter möter är ett problem som man bör anstränga sig för att försöka minska. Även om utvecklingen i det hänseende går åt rätt håll är det nog, som framförts från bolagen, svårt för skolorna att ge den erfarenhet av fart kontra stor massa som enligt uppgift är det som främst saknas.

Det är tyvärr även svårt för skolorna att göra så mycket åt den bristande relevansen i olika delar av teoriutbildningen som påpekats, då det ju är en del i myndigheternas examination som måste klaras av. Ett fortsatt arbete gentemot myndigheterna för att förbättra utbildningsmålen avseende teoridelen är som synes dock befogat. För det fall konjunkturen vänder uppåt och oerfarna piloter får bättre tillgång till arbetsmarknaden tror jag dock att en utökad kunskap om CRM, ledarskap och Human Factors kan vara ett konkurrensmedel som skolorna skulle kunna medverka till att förbättra. Även om inte erfarenhetskraven sänks är dessa kunskaper givetvis viktiga ändå, även sedan erfarenheten byggts upp. Utökad träning i och kunskap om samarbete rent generellt är något skolorna också skulle kunna bidra till att förbättra ytterligare.

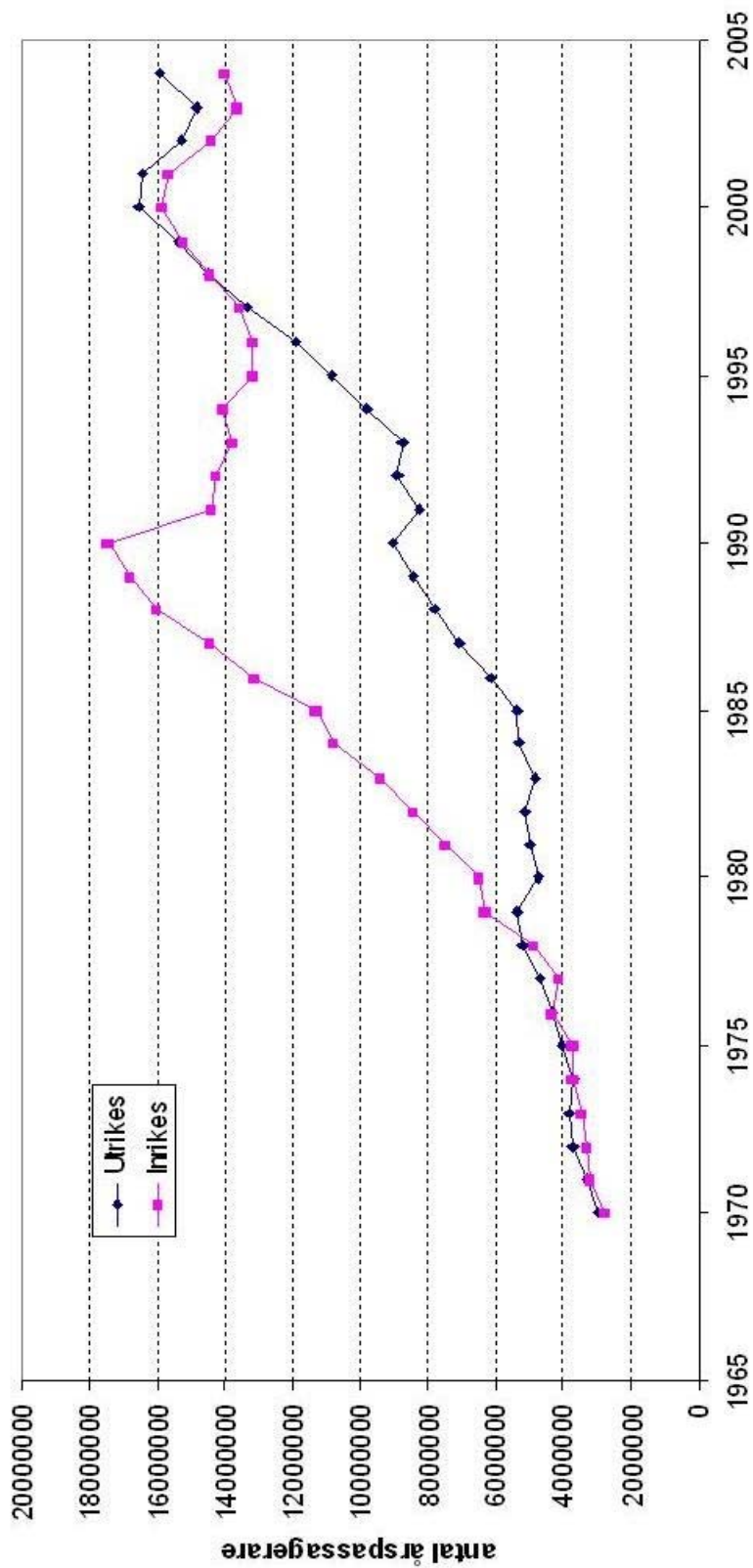
Sammanfattningsvis är min uppfattning att erfarenhetens idag så stora betydelse är en funktion av hur arbetsmarknaden ser ut för tillfället. Får man tro de prognoser av flygets utveckling som gjorts finns det nog, liksom tidigare, goda möjligheter även för oerfarna piloter att få anställning. Kanske inte på större flygbolag direkt men behovet kan nog komma att fortplanta sig neråt och öppna luckor i de mindre bolagen. Det finns dock många faktorer som gör det svårt att förutspå hur framtidens flygarbetsmarknad kommer att se ut. För de piloter som ännu inte nått ända fram återstår bara att hålla drömmen vid liv och fortsätta sträva mot målet...

⁴⁰ Fergus Woods, JAA Human Factors Steering Group, Power point presentation; Working Group Report, January 2004.

Referenser

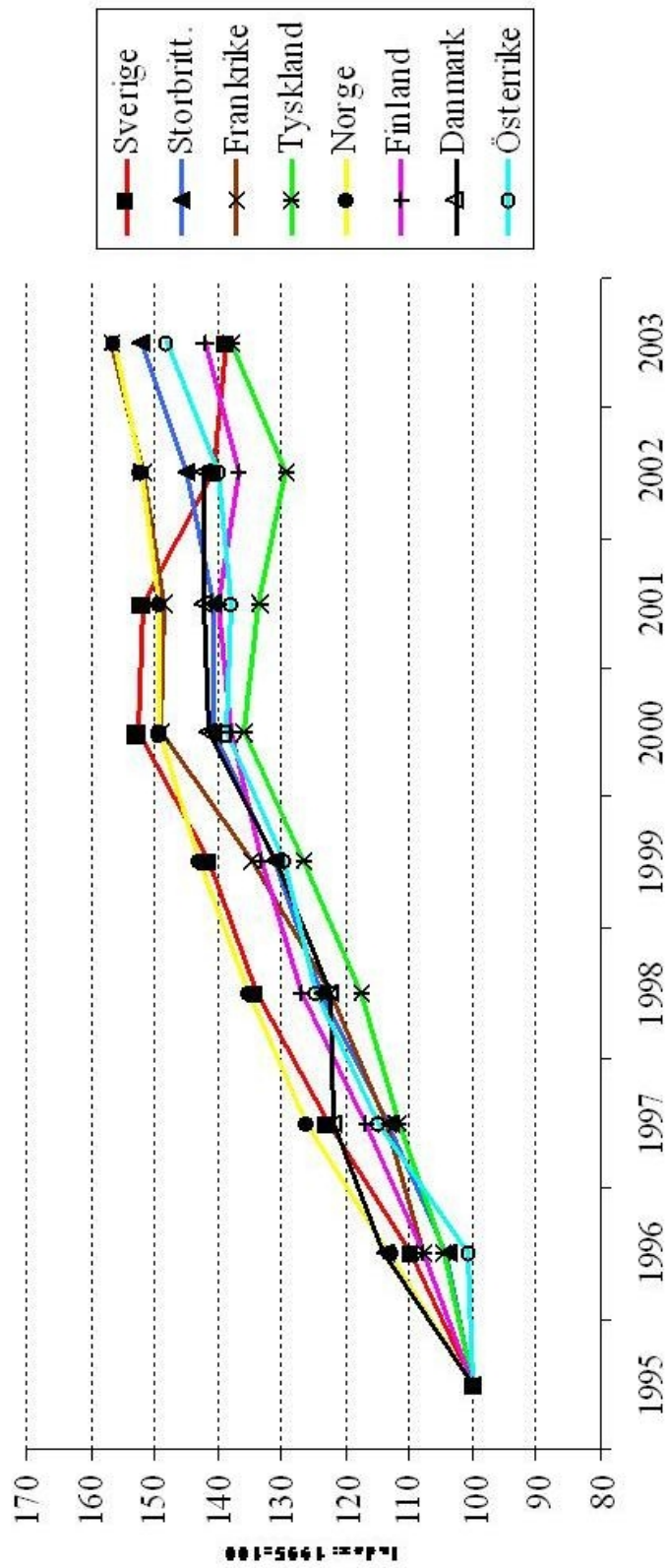
- Carlstedt, Leif.** "Urval av flygförare – Vetenskap eller beprövad erfarenhet", *Människan i flygsystemet: Uttagningskommissionen 50 år.* (1994) Stockholm: Trycksakskonsult AB.
- Carlstedt, Leif och Henry Widén,** *Evaluation of the selection and training systems in the Swedish Air Force.* Department of Leadership. Swedish National Defence College, (2001).
- Damos, Diane L.** "Pilot selection batteries: Shortcomings and perspectives" *The international journal of aviation psychology*, 6 (1996).
- Griffin, Glenn R och Jefferson M. Koonce.** "Review of Psychomotor Skills in Pilot Selection, Research of the U.S. Military Services" *The international journal of aviation psychology*, 6 (1996).
- Husén, Torsten.** "Tillkomsten av FV:s uttagningskommission för uttagning av flygförare – En historik". *Människan i flygsystemet: Uttagningskommissionen 50 år.* (1994) Stockholm: Trycksakskonsult AB.
- Hörman, Hans-Jürgen och Peter Maschke.** "On the Relation Between Personality and Job Performance of Airline Pilots". *The international journal of aviation psychology*, 6 (1996).
- Luffartsverket,** Luftfart och samhälle, *Flygets utveckling 2003* (2003).
- Luffartsverket,** Luftfart och samhälle, Flygkrisen i Sverige, Analys och förslag till åtgärder, Rapport 2004:2.
- Luffartsverket,** Luftfart och samhälle. *Trafikpilot – Utbildning och Arbetsmarknad*, Rapport 2001:7.
- Martinussen, Monica** "Psychological Measures As predictors of Pilot Performance: A Meta Analysis" *The international journal of aviation psychology*, 6 (1996).
- Nyström, Mattias.** "Piloturval – Igår, idag och imorgon". Stockholms universitet, Psykologiska institutionen (2004).
- Pollack, Kristina.** "Flygpsykologi I flygsäkerhetsarbete idag och imorgon" *Människan i flygsystemet: Uttagningskommissionen 50 år.* (1994) Stockholm: Trycksakskonsult AB.
- Rosén, Harald.** *Trafikflyget upp 20% första halvåret 04*, Internetartikel, publ. 2004-08-02. (URL <http://www.flygtorget.se/nyheter/nyhetsdetaljer.asp?ID=2398&KatID=1>)
- Rosén, Harald.** *Flygtrafiken växer – passerar rekordåret 2000*, Internetartikel, publ. 2004-06-29 (URL <http://www.flygtorget.se/nyheter/nyhetsdetaljer.asp?ID=2337>)
- Trafikflyghögskolan,** Hemsida med information om skolan; URL: <http://www.tfhs.lu.se>

Passagerutveckling i svensk luftfart



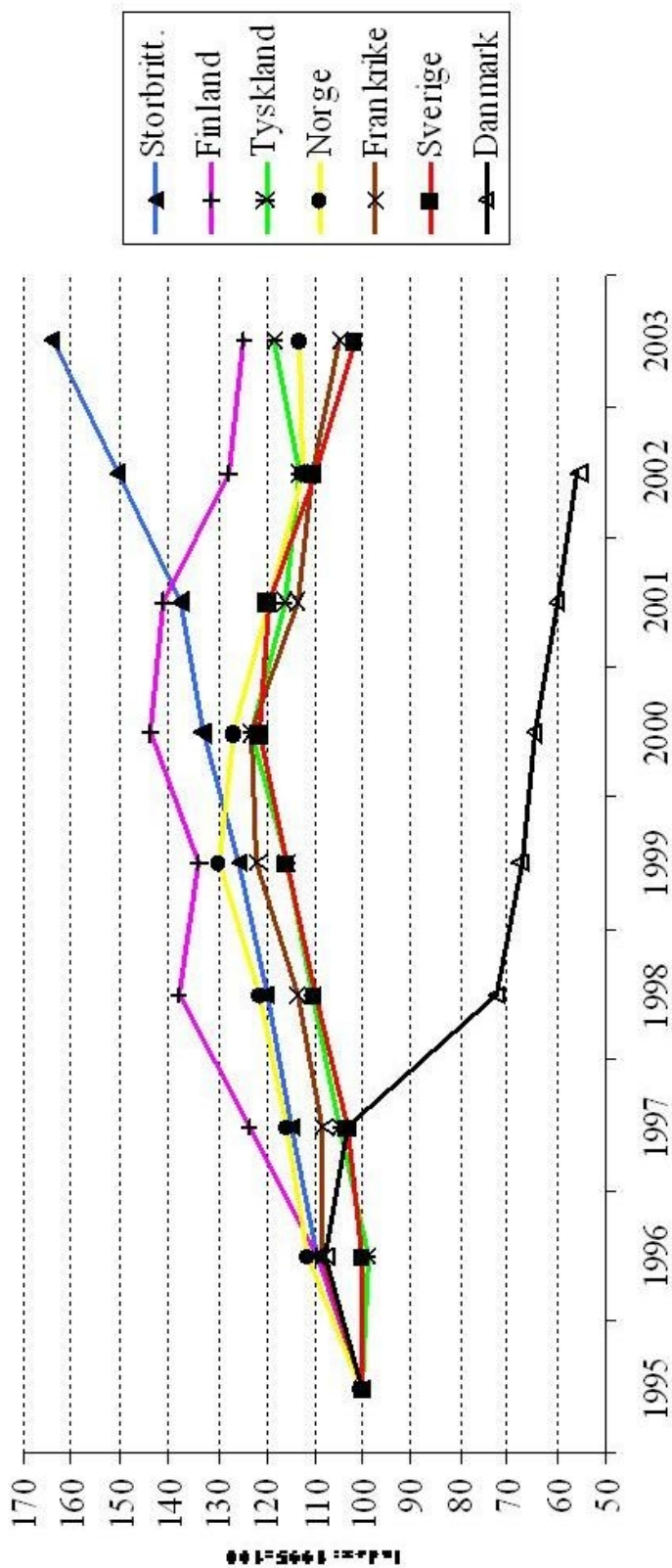
Flygkrisen i Europa: utrikestrafikken

Passagerutvecklingen 1995-2003



Flygkrisen i Europa: inrikestrafikken

Passagerutvecklingen 1995-2003



Kort presentation av dig själv och bolaget

1. Vad har du för befattning i bolaget – anknytning till rekryteringen? Tid i bolaget? Vilken väg har du gått för att komma dit där du är idag?
2. Storleksordning på bolaget? Antal anställda? Antal flygplan? Antal piloter?

Allmänt om hur rekryteringen går till

3. Hur går rekryteringen av piloter till hos er? Kortfattat – ansökan till anställning, vilka i bolaget är inblandade och hur fattas beslut? Bedöms olika ”moment” för sig eller görs en helhetsbedömning? Tidsperspektiv?
4. Har ni enbart anställt vid behov eller har det förekommit att ni skapat ett arbetstillfälle då ni hittat en person ni ansett passar in väldigt bra i bolagets profil?
5. Går det att säga ungefär hur många sökande ni haft per jobbtillfälle under de fem senaste åren? Tendenser?
6. Hur går första gallringen till? Hur många kallas till intervju?
(Vad är det första man tittar på när man sorterar i Ja- och Nej-hög?)

Allmän prövning av sökande (standard)

7. Vilka ”formella” krav ställer ni för att man ska vara välkommen att söka? (Flygtimmar/MCC/Rating etc.?)
8. Använder ni någon flygpsykolog eller liknande för att få hjälpa att bedöma de sökande?
9. Utför ni själva någon form av lämplighetstester, gruppövning eller motsvarande?
10. Om nej på förra – Frågar ni om personen genomgått lämplighetstester vid något annat tillfälle? Betydelse om eller var?
11. Hur är er inställning till olika typer av tester och resultat?

Den övriga bedömningen

12. Utnyttjar ni någon preciserad pilotprofil i rekryteringsarbetet? Om ja – kan ni berätta något om den? Hur har den kommit till?
13. Kan du på rak arm säga några speciella (enstaka/få) egenskaper en pilot hos er måste ha för att komma i fråga för anställning? Förutom det, kan du nämna några andra egenskaper som väger speciellt tungt i er bedömning?
14. Är det något speciellt, *personlighetsmässigt*, som ni aktivt letar efter i ansökningar eller kanske framför allt vid intervjuer?
15. Är geografiskt ursprung/anknytning en faktor? Hur?
16. Hur värderar ni en sökandes andra kvalifikationer i form av annan utbildning/arbetserfarenhet inom annan bransch?
17. Kan ni tänkas ha nytta av en pilots andra erfarenheter så som utbildning och arbetserfarenhet inom annan bransch genom att nyttja den piloten även till andra arbetsuppgifter än flygoperativt? Något speciellt i det hänseendet som kan tänkas särskilt attraktivt? Kan det vara en nackdel?
18. Har piloten någon annan roll i bolaget förutom att flyga från A till B på ett säkert och ekonomiskt sätt? Om ja – Vad? Hur tar man hänsyn till det vid rekrytering?

19. Anser ni att ledarskapsegenskaper är viktigt för alla som anställs som piloter? Måste en pilot vara ett "kaptensämne" för att anställas som styrman? Händer det att man rekryterar färdiga kaptener utifrån?

20. Kan ni lyfta fram några enligt er speciellt viktiga ledaregenskaper? /Är det någon speciell ledarstil ni vill att era befälhavare ska ha?

Förändringar på senare år

21. Har era urvalskriterier förändrats något på senare år? Om ja – Vad? Tendenser?

22. Är det någon egenskap ni kanske förbisett eller i vart fall inte fäst så stor vikt vid tidigare som ni numera letar mer aktivt efter eller värderar mer? Något som ni tidigare varit noga med men som ni insett inte är så viktigt?

23. Det verkar vara en tendens att bolag i större utsträckning söker folk som redan har Type rating. Var anser ni om det? Hur värderar ni en pilot som har Type rating på aktuellt flygplan?

24. Vad tror ni om framtiden? Lättare/svårare rekrytera (med samma krav som idag)?

Utbildning och erfarenhet

25. Angående kraven på flygerfarenhet – Vad grundar sig de i? Effektiv gallringsmetod eller en nödvändighet? Annat?

26. Har ni någon gång frångått grundkravet på flygtimmar och anställt en pilot med färre timmar? Om ja – av vilken anledning/omständigheter i övrigt?

27. Om ja ovan – Vad har ni för erfarenhet av det? Kan det bli aktuellt igen?

28. Hur är er inställning till erfarenhet (flygtimmar) utöver grundkraven? Hur kontra andra egenskaper/meriter?

29. Undersöker ni vilken typ av flygtid den sökande har? (VFR/IFR/klubbflygning/flyglärartid etc. – vad är mer/mindre värdefullt i det hänseendet? Hur stor betydelse har tidsperioden under vilken timmarna samlats ihop?)

30. Angående krav på flygtid – Fyller det en viktig funktion i gallringsprocessen så till vida att man kan se vilka som är villiga att satsa eller beror det helt enkelt på att nytexaminerade piloter inte håller måttet – dvs. brister i kunskaper? Är målen/kraven i samband med utbildningen för lågt ställda?

31. Med tanke på den framtida yrkesrollen – Hur anpassade är dagens flygutbildningar?(Teori och praktik?) Om du fick ta bort/lägga till moment/omfattning av moment, vad skulle det vara? (Vad är onödigt och vad saknas?)

32. Vilken profilering skulle du gärna se att en flygskola satsade på för att eleverna skulle bli mer attraktiva för anställning hos er?

33. Kan du ge några bra tips till nytexaminerade piloter angående vad de bör göra för att förbättra sin situation/bli mer attraktiva för anställning?

34. Ev. övrigt?

Bolaget, intervjupersonen och rekryteringsförfarandet

1. Kort om dig själv – befattning, anknytning till rekryteringen, tid i bolaget, karriärväg?
2. Storleksordning på bolaget – Antal anställda, antal flygplan, antal piloter?
3. Hur ser er rekryteringsprocess ut? – kortfattat ansökan till anställning.
4. Tar ni hjälp av något rekryteringsföretag, flygpsykolog eller liknande?
5. Vilka formella krav ställer ni för att man ska vara välkommen med sin ansökan?

Första gallringen

6. Vad bör ansökan innehålla?/Vilken information vill ni ha?
7. Har ni en preciserad kravprofil som ni går efter i ert rekryteringsarbete? Om ja – kan ni berätta något om den? Hur har den kommit till?
8. Hur går urvalsprocessen till när ett stort antal ansökningar kommer in och vad tittar ni på när ni gör er gallring? Hur många och vilka får komma på intervju?

Intervju

9. En person har fått komma på intervju – era grundkrav är således uppfyllda och det är en potentiell framtida kollega. Vad vill ni ha reda på om personen när ni träffar honom/henne?
10. Är det några speciella egenskaper, personlighetsmässiga eller annat, hos personen ni är särskilt intresserade av att undersöka? (positiva eller negativa)
11. Vad är det vanligaste felet en arbetssökande gör?

Mer specifikt

12. Är geografiskt ursprung/anknytningen en faktor?
13. Hur värderar ni den sökandes andra kvalifikationer i form av annan utbildning/arbetserfarenhet inom annan bransch? Kan ni tänkas ha nytta av det inom företaget? Något speciellt i det hänseendet som är extra meriterande?
14. Vilka ledaregenskaper bör en person ha för att passa in hos er?

Tester/ Gruppövningar eller liknande

15. Använder ni någon form av tester, gruppövning eller liknande i er rekrytering?
16. Frågar ni om personen genomgått någon form av lämplighetstester vid annat tillfälle?

Förändringar på senare år

17. Har ni gjort några förändringar i ert rekryteringsarbete eller er kravprofil på senare år? Är det någon/några egenskaper ni inte fäst så stor vikt vid tidigare men som ni letar mer aktivt efter idag?
18. Det verkar vara en tendens att bolag i större utsträckning vill att man redan innan anställning ska ha Type rating på aktuellt flygplan, alternativt betala för den själv – hur ställer ni er i den frågan?

Utbildning och erfarenhet

19. Vilken är den huvudsakliga anledningen till kraven på erfarenhet (flygtimmar)? Är det bara antalet timmar (totalt och tvåmotor) som är av betydelse eller även typ av flygtid? (IFR/VFR, fallskärmshoppare/segelflygbogsering/flyglärartid etc.)

20. Har det hänt att ni frångått kraven på erfarenhet? Omständigheter – erfarenheter av det – kan det bli aktuellt igen?

21. Vad har ni för åsikt om den flygutbildning som bedrivs vid flygskolorna idag med tanke på den framtida yrkesutövningen? Är myndighetskrav och utbildning ”up to date”? Vad är onödigt och vad saknas?

22. Om ni fick vara med och utforma en flygskolas utbildning, vad skulle ni vilja se för profilering då?

Övrigt

23. Vad skulle du ge för allmänna tips till nyexaminerade piloter angående vad de bör göra för att bli mer attraktiva för anställning?

24. Är det något du vill tillägga som jag förbisett?