

BRANCHEVEJLEDNING FOR LUFTFART



PSYKISK ARBEJDS MILJØ OG TRIVSEL I LUFTTEN





BRANCHEVEJLEDNING FOR LUFTFART





Vejledningens indhold

Psykisk arbejdsmiljø og trivsel i luften	2
Idéer og metoder	5
Arbejdets indhold/Krav i arbejdet	8
Kognitive krav: Krav til opmærksomhed og koncentration	8
Kvantitative krav	9
Uklare og modstridende krav	10
Stress	11
Kontrol og indflydelse på egen arbejdssituation	14
Følelsesmæssige krav	15
Samarbejde og kommunikation i luften:	
Den sociale kapital	19
Kommunikation og konflikthåndtering	20
Ledelse, tillid og troværdighed	22
Anerkendelse	22
Skiftende arbejdstider/Work-Life balance	24
Fysiske rammers betydning for psyken	25
Jetlag og døgnrytmeforstyrrelser	26
Kost	27
Støj, indeklima og pladsforhold	29
Litteraturliste:	32
Bilag 1: Idé til praktisk APV	33
Bilag 2: Spørgeskema og fokusgruppeinterview	34
Bilag 3: Brainstormmetode og tænketank	35
Bilag 4: Dialog og temamøder	36
Bilag 5: Observation og kortlægning af arbejdets indhold	37
Bilag 6: Anerkendende proces	39
Adresser:	40

Hjælp os med at gøre materialerne bedre!
BAR transport og engros anvender brugernes bedømmelse af materialerne til at blive bedre. Materialerne evalueres i en vis periode efter deres offentliggørelse. Alle kan bidrage til evalueringen på hjemmesiden www.bartransport.dk



Psykisk arbejdsmiljø og trivsel i luften

Denne branchevejledning beskriver væsentlige faktorer i det psykiske arbejdsmiljø for flyvende ved transport af passagerer og gods.

Branchevejledningen er tænkt som en støtte for virksomheden og dens ansatte. Den vil både:

- beskrive de risikofaktorer, medarbejdere og virksomhed bør være opmærksomme på for at undgå psykisk nedslidning, stress og mistrivsel og
- give inspiration til, hvad den enkelte medarbejder/virksomhed kan gøre for at fremme medarbejdertrivsel og udvikle et sundt arbejdsklima.

Branchevejledningen er således tænkt som et praktisk værktøj, der kan hjælpe virksomhederne med at arbejde fremadrettet med det psykiske arbejdsmiljø. I branchevejledningen vil der blive refereret til anerkendte forebyggelsesinitiativer og forskning. Der kan være særlige vilkår i nicheområder af branchen, der ikke berøres i denne branchevejled-

ning. Det kan derfor anbefales, at den enkelte virksomhed selv definerer og diskuterer, hvilke faktorer der har betydning i deres psykiske arbejdsmiljø.

Der er mange gode grunde til at beskæftige sig med trivsel og psykisk arbejdsmiljø. Et velfungerende psykisk arbejdsmiljø fremmer arbejdsglæde, kreativitet og motivation og understøtter produktivitet, effektivitet og højner virksomhedens omdømme samtidig med, at sygefravær og personaleudskiftning mindskes.

Branchevejledningen er godkendt af Statens Luftfartsværen.

Arbejdstilsynet har haft vejledningen til gennemsyn og finder, at indholdet i den er i overensstemmelse med arbejdsmiljølovgivningen. Arbejdstilsynet har alene vurderet vejledningen, som den foreligger og har ikke taget stilling til, om den dækker samtlige relevante emner inden for det pågældende område.

Arbejdstilsynets definition af det psykiske arbejdsmiljø:

Psykisk arbejdsmiljø dækker over en lang række forhold på arbejdspladsen.

Det gælder:

- **arbejdets organisatoriske og teknologiske betingelser,**
- **arbejdets indhold og den måde, arbejdet er tilrettelagt på**
- **det gælder også samspillet mellem ledelse og medarbejdere og mellem kolleger indbyrdes.**

De nævnte forhold har betydning for medarbejdernes psykiske og fysiske helbred, for deres opfattelse af sig selv og for deres sociale liv. Alt i alt kan man sige, at psykisk arbejdsmiljø spiller ind på medarbejderens livskvalitet.



Hvordan kan virksomheden arbejde med det psykiske arbejdsmiljø?

Det er et lovkrav, at der laves en arbejdspladsvurdering (APV) hvert 3. år også på det psykiske område. Det kan anbefales, at virksomheden løbende diskuterer og justerer væsentlige faktorer.

Arbejdspladsvurdering - APV

Det er arbejdsgiverens pligt at sørge for, at der udarbejdes en skriftlig arbejdspladsvurdering, som indeholder:

1. Identifikation og kortlægning af arbejdsmiljø/eventuelle problemstillinger
2. Beskrivelse og vurdering af virksomhedens arbejdsmiljøproblemer
3. Prioritering og opstilling af en handlingsplan til løsning af virksomhedens arbejdsmiljøproblemer
4. Retningslinjer for opfølgning på handlingsplanen
5. Inddragelse af virksomhedens sygefravær med henblik på at vurdere, om der er forhold i virksomhedens arbejdsmiljø, der kan medvirke til sygefraværet.

APV-processen skal sikre, at alle væsentlige arbejdsmiljøproblemer inddrages i virksomhedens arbejdsmiljøarbejde. APV'en er virksomhedens eget redskab og skal forefindes i virksomheden og være til rådighed for virksomhedens ledelse og ansatte. Statens Luftfartsvæsen fører tilsyn med, om virksomheden har udarbejdet en skriftlig APV, om den er tilgængelig og om medarbejderne i virksomheden har deltaget i planlægning og gennemførelse af APV'en. Selvstændige uden ansatte er ikke omfattet af kravet om APV.







Idéer og metoder

Der findes mange metoder, som kan fremme trivlsen på arbejdspladsen. Der vil ofte være en projektgruppe eller en sikkerhedsorganisation, der arbejder systematisk med arbejdsmiljøtemaer. I mindre virksomheder opstår indsatsen måske mere ad hoc. Det er vigtigt at gøre opgaven klar og konkret. Små sikre succeser giver energi til at arbejde videre.

Timing i forhold til andre processer i virksomheden er væsentlig, så det psykiske arbejdsmiljø opleves som en integreret del af virksomhedens arbejde.

Vi vil herunder nævne de mest anvendte metoder til at arbejde med det psykiske arbejdsmiljø. Metodevalget afhænger af antallet af medarbejdere, hvilke interesser og problemstillinger der opleves. En kombination af metoder kan være nyttig. Der kan f.eks. være tabuområder eller konflikter, som er svære at tale åbent om på dialogmøder, men som vil komme frem i en anonym spørgeskemaundersøgelse.

Generelt kan der siges om de forskellige metoder, at:

Spørgeskemaundersøgelser og interview ikke kan stå alene, men de udpeger ofte væsentlige

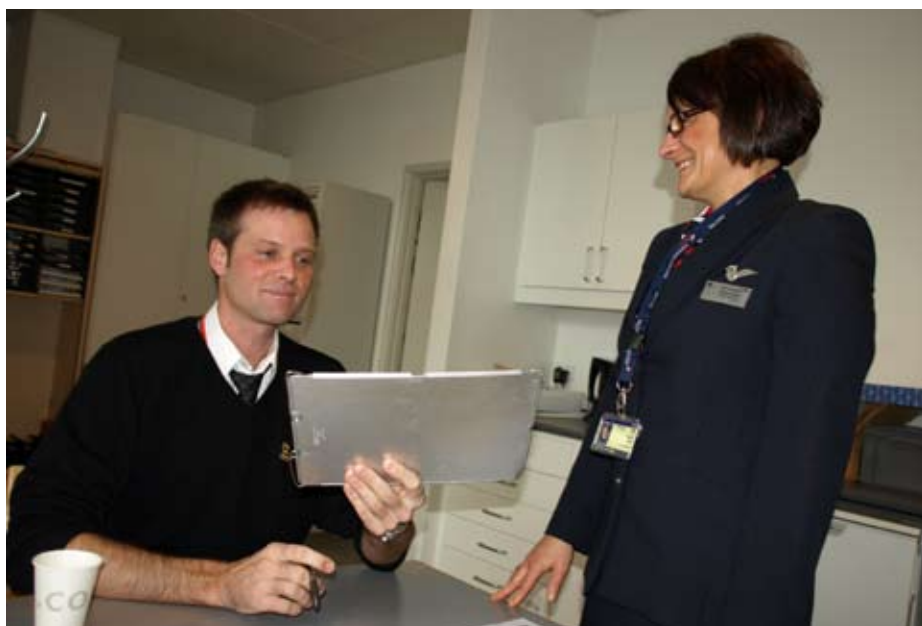
arbejdsområder og er gode til at sætte det psykiske arbejdsmiljø på dagsordenen.

Tænk tank og brainstorm giver plads til det kreative og det nytænkende, som måske er svært at fange i et traditionelt spørgeskema.

Dialog og temamøder giver ofte en god fornemmelse af fællesskab og giver mulighed for fælles læring og vidensdeling samt ejerskab i forhold til eventuelle handleplaner.

Arbejdets indhold og organisering er ofte en betydningsfuld faktor for den psykiske trivsel. Det kan være udviklende at kortlægge arbejdspladsens processer systematisk for at arbejde med at reducere psykiske belastninger og dermed gøre arbejdet smartere og bedre for alle.

Den anerkendende metode genererer ofte energi. Her sættes fokus på, hvordan den mest ønskværdige tilstand ser ud, og hvilke skridt der kan tages for at komme derhen. Samtidig bliver medarbejderne anerkendt for det, de allerede er gode til.



Metoder og idéer til at arbejde med psykisk arbejdsmiljø.

Se også bilag s. 33-39

Metode	Fase 1	Fase 2	Fase 3	Fase 4
Traditionel APV-proces	Kortlægning og identifikation	Beskrivelse og vurdering	Prioritering og handlingsplan	Retningslinjer og opfølgning
Spørgeskema	Spørgeskema om psykisk arbejdsmiljøtemaer	Resultater: Trivsel og problemfelter	Idéer til og handleplaner for indsats	Igangsættes og evalueres
Fokusgruppe-interview	Gruppeinterview/dialog med forskellige aktører om, hvad der kunne gøre en forskel, hvad der virker	Bearbejdning af information- fokuspunkter samles	Formidling af viden i organisationen og mulige tiltag	Opfølgning og vedholdende opmærksomhed
Brainstormmetode	Brainstorm: Idéer uden kritik indsamles	Idéer dokumenteres og diskuteres	Prioritering og beslutning om, hvad vi gør	Projektgruppe arbejder videre og evaluerer
Tænk tank: Gruppen mødes fast	Undersøge statistik og relevant litteratur - eventuelt interview og spørgeskema	Beskrive og informere	Idéer til indsats	Idéer igangsættes og evalueres
Dialogmøder	Fremmes ved øvelser, spørgsmål eller f.eks. et dialogspil med temaer	Opsamling af kerneområder/ problemstillinger	Fælles aftaler og beslutninger - begrundelser	Fælles indsats, justering af adfærd, øget viden og opmærksomhed
Temamøder	F.eks. konflikthåndtering, kommunikation i arbejdsgruppen	Problemstillinger undersøges gennem teori og øvelse	Tiltag til forbedret arbejdsklima	Opfølgning og vedligeholdelse af kompetencer
Observation og kortlægning af arbejdets indhold	Hvad er det egentlig, medarbejderne gør?	Hvad er godt, hvor kan der opstå slid eller stress	Idéer til løsning og forandring	Opfølgning på om tiltagene hjælper/øger trivsel
Anerkendende proces	Definition: Hvad ønsker vi at blive klogere på og styrke i organisationen?	Discovery: Hvilke faktorer er til stede, når virksomheden fungerer allerbedst? Dream: Hvordan vil organisationen se ud, hvis disse faktorer var til stede det meste af tiden?	Design: Hvad skal organisationen gøre for at nære disse livgivende faktorer? Design konkrete forslag. Hvad vil vi gøre og hvordan?	Destiny: Realisering af de første skridt i den ønskede retning



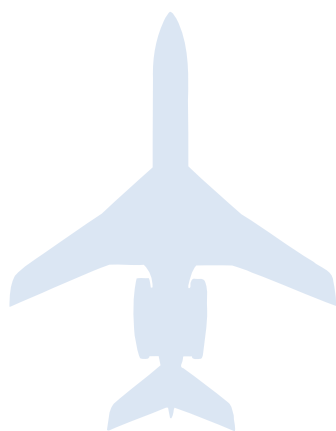
Det anbefales, at der arbejdes på flere niveauer:

1. På organisationsniveau med værdier, kultur og holdningsændringer i virksomheden
2. På gruppeniveau med f.eks. samarbejde og kommunikation
3. På individniveau, hvor medarbejdere f.eks. tilbydes individuel kompetenceudvikling, psykologiske støttesamtaler, coaching eller hjælp til stresshåndtering mm.

Nogle indsatser kan sikkerhedsgrupperne selv arbejde løbende med, andre mere krævende processer kan med fordel hjælpes på vej og støttes af eksterne fagpersoner. Der må dog være engagement og ejerskab hos virksomhedens ledere og medarbejdere, hvis indsatsen skal have en længerevarende effekt. Da det psykiske arbejdsmiljø i høj grad handler om den enkeltes oplevelser, kan der være flere forskellige syn på det psykiske arbejdsmiljø på samme arbejdsplads. Det er derfor vigtigt, at så mange perspektiver som muligt inddrages i arbejdet.

Gode råd inden I går i gang:

- **Hvad vil vi gerne opnå?**
- **Hvor mange ressourcer kan/vil vi bruge?**
- **Hvilken metode skal vi vælge?**
- **Hvornår og hvordan sættes processen i gang?**
- **Hvem skal være med til at bære processen?**
- **Hvem har ansvaret for processen ("ramme-holder")?**
- **Hvordan formidler vi resultater og tiltag ud i organisationen**
- **Hvordan følger vi op på processen?**
- **Hvordan sikres medarbejderinvolvering/-engagement?**





Arbejdets indhold/Krav i arbejdet

Når man vil vurdere det psykiske arbejdsmiljø, er det vigtigt at undersøge selve arbejdets karakter. Det psykiske arbejdsmiljø skal ikke ses som en isoleret størrelse, men noget der er dybt integreret i arbejdets indhold, organisering og hvilke krav, arbejdet stiller til medarbejderen.

Kognitive krav: Krav til opmærksomhed og koncentration

Arbejdet i luften stiller krav til de ansattes kognition; det vil sige, tænkning, koncentration og opmærksomhed. Høje kognitive krav ses ofte som en positiv faktor i arbejdsmiljøet, idet det er stimulerende at bruge sin hjerne og blive udfordret.

Kabinebesætningen skal have overblik og udføre en række forskellige opgaver, alt imens der udadtil skal formidles en følelse af nærhed og service. For arbej-

det i kabinen gælder høje krav til opmærksomhed på sikkerhed; på usædvanlige forhold og tegn fra flyet såsom lyde og lugte. De skal have viden om regler og sikkerhedsprocedurer og evne til at reagere hurtigt i nødsituationer, være beredt "hvis ulykken sker". Den varierede hverdag med nye kolleger og menneskelig kontakt er ofte en kilde til motivation og arbejdsglæde, men samtidig er det også meget krævende, at skulle være "på" hele tiden i kabinen.

Piloterne deler nogle vilkår med kabinpersonalet, men der er også særlige krav til dem om opmærksomhed og koncentration. De skal kunne betjene komplekse computersystemer og kunne visualisere flyets mekaniske design. Manuel styring af fly ved f.eks. start, landing og taxi, kræver koncentration og opmærksomhed på mange ting på én gang. Omvendt er pilotarbejde stillesiddende og periodevis monotont med opmærksomheden fokuseret på at overvåge.





Pilotarbejde indebærer således en stor vekselvirkning mellem høje og lave krav. Piloterne skal ligesom kabinepersonalet være parat til at handle hurtigt og målrettet, hvis der opstår uventede situationer. Herudover har de lederrollen, hvor de skal tage afgørende beslutninger, som kan resultere i, at de bliver gjort ansvarlige ved eventuelle "incidents" og "accidents".

Kvantitative krav

Dette er en samlebetegnelse for det, der i hverdags sproget kaldes arbejdspress. Det er vigtigt, at den ansatte har tilstrækkelig med kompetencer, ressourcer og handlemuligheder til at leve op til kravene, ellers kan der opstå en oplevelse af at blive overbelastet eller stresset.

Der er tale om et højt arbejdspress, når det er nødvendigt at arbejde meget hurtigt og omfanget af de opgaver, som skal løses, ikke svarer til den ansattes tid. Arbejdspresset i kabinen afhænger ofte af flyvarens længde og krav til serviceringen. Opgaverne er ofte tilrettelagt ud fra en fast defineret arbejdsplan, der på den ene side giver klarhed og tryghed i arbejdet; der er tydelige forventninger til arbejdets udførelse og rollefordeling. På den anden side kan arbejdsplanen give anledning til manglende kontrol og pres, hvis arbejdsopgaverne ikke kan nås inden for tidsrammen. Dette kan skyldes, at der opstår uforudsete ting, som bryder arbejdsrytmen, f.eks. særlige krav fra passagerer, udstyr som ikke virker, kortere flyvetid end beregnet, turbulens mm.





Uklare og modstridende krav

Personalet i luftfartsbranchen kan opleve modstridende krav mellem service og sikkerhed, ergonomisk korrekt servering og pladsforhold, mellem opmærksomhed og træthed som følge af lange dage eller jetlag samt mellem antal opgaver og tid.

Forebyggelse

Modsatrettede krav kan have negative effekter. Organisationen og medarbejderne bør derfor arbejde sammen om at finde løsninger, så medarbejderne

kan prioritere og håndtere dem bedre og/eller reducere modsætninger, ved f.eks. at ændre tidsplaner, antal opgaver osv.

Her kan det være godt at arbejde med en prioriteringspyramide, som beskriver, hvordan de daglige opgaver prioriteres ved spidsbelastning. Det er vigtigt, at beslutningsprocessen omkring prioriteringen er gennemskelig og rationel samt at der er bred enighed i arbejdsgruppen omkring at følge prioriteringen.





Stress

Ordet stress har sneget sig ind i vores hverdags-sprog, men hvad dækker begrebet egentlig?

Stresstilstanden er kroppens naturlige svar på en fysisk eller psykisk belastning, som sætter individet i stand til at kæmpe eller flygte fra den svære situa-tion. Kroppen starter en fysiologisk reaktion, hjertet banker, vi får svedige hænder og blodet løber til

musklerne. Dette gør, at vi kan handle hurtigt. Psykisk føler vi ubehag og anspændthed. Kortvarigt stress er ikke nødvendigvis usundt eller skadeligt, men kan derimod skærpe opmærksomheden, så vi bliver mere effektive. Langvarig stress kan føre til fysisk og psykisk sygdom, fordi kroppen og psyken ikke kan holde til at køre i "alarmberedskab" hele tiden.

Typiske symptomer på stress

Fysiske	Psykiske	Adfærdsmæssige
<ul style="list-style-type: none"> • Hovedpine • Hjertebanken • Rysten på hænderne • Svimmelhed • Tics • Mavesmerter • Hyppig vandladning • Diarré • Smerter • Nedsat potens • Hyppige infektioner • Forværret kronisk sygdom. 	<ul style="list-style-type: none"> • Ulyst • Træthed • Indre uro • Hukommelsesbesvær • Koncentrationsbesvær • Rastløshed • Irritabilitet • Angst • Nedsat humoristisk sans • Følelse af udmattelse • Depression. 	<ul style="list-style-type: none"> • Søvnløshed • Lav selvfølelse • Hyperventilation • Følelseskulde • Indesluttethed • Vrede • Aggressivitet • Nedsat præstationsevne • Ubeslutsomhed • Øget brug af stimulanser • Appetitløshed • Sygefravær.

Kilde: Bo Netterstrøm

Man behøver ikke at have alle symptomer for at være stresset, da mennesker reagerer forskelligt på overbelastning. Det er ikke arbejdspresset alene, der fører til stress, men også medarbejdernes ople-velse og vurdering af deres evner og muligheder for at klare stress-belastningerne. Den personlige dags-form og private faktorer har også betydning for, om en stress-faktor ombord opleves som en belastning. Stress beskrives af nogle forskere som et service-system, hvor alarmsignalerne/symptomerne viser os, at vi skal handle enten ved at komme væk eller forsøge at påvirke vores situation.

Forebyggelse og håndtering

En måde, hvorpå virksomheden kan forebygge stress og dårligt psykisk arbejdsmiljø, er ved at identificere stressfaktorer og ændre på disse, f.eks. i forbindelse med APV-arbejdet.





Virksomheden kan f.eks. udarbejde en stresspolitik, der både handler om, hvordan man forebygger stress, men også hvordan man hjælper medarbejdere, der er blevet ramt. En forebyggende aktivitet kan være undervisning af medarbejdere, sikkerhedsrepræsentanter og ledere i faresignaler og måder at håndtere og mindske stress i hverdagen. Det er en særlig udfordring at passe på hinanden i firmaer, hvor arbejdskolleger hele tiden, skifter som det er tilfældet i luftfartsbranchen.

Stresshåndtering

Hvad kan du som ansat selv gøre, hvis du føler dig stresset?

- Erkend, at du er stresset, og at det ikke går over af sig selv
- Tal med andre om, hvordan du har det
- Involver din leder, tillidsrepræsentant eller sikkerhedsrepræsentant
- Giv feed-back til de personaleansvarlige, som kan gøre noget ved stresskilderne
- Kend dine egne stresssignaler og vær opmærksom på dit engagement – det er det første, der brænder ud
- Spis sundt, motioner jævnligt og sørg for at få tilstrækkelig søvn
- Afspændingsøvelser og vejtrækningsøvelser er virksomme værktøjer
- Søg professionel hjælp, f.eks. læge eller psykolog, hvis problemet bliver større over tid.

Hvad kan lederen gøre?

Forbyggende

- Kende sit eget stressniveau
- Holde øje med medarbejderne og tage initiativ til en samtale, hvis der er forandringer i humør, adfærd mm.
- Tilrettelægge arbejdet med realistiske krav, målsætninger og tidsrammer
- Planlægge oplæring og instruktion samt løbende opfølgning, som sikrer en klar definition af rolle og ansvar og relevante kompetencer
- Undgå en stresskultur, hvor det er normalt at være på arbejde mentalt hele tiden
- Anerkend medarbejderens indsats.

Når stress er blevet et problem:

- Etabler et stressberedskab, som støtter op om den enkelte med tilbud om professionel psykologbehandling, når der er behov
- Hjælp medarbejderen tilbage i arbejdet på en skånsom måde, f.eks. ved at nedjustere arbejdstid, opgaver og krav, så risiko for stress mindskes.





**Det vigtigste først**

Stress kan opfattes som et symptom på, at man er kommet alt for langt væk fra ens foretrukne aktiviteter der, hvor der er livskvalitet og meningsfyldt at være. Ofte er vi blevet så travle, at vi bare halser efter opgaverne uden at vurdere, hvor vigtige de er. Vi er fanget i brandslukningsboksen, hvor alt er panikagtigt, og når vi endelig har pause, fylder vi den ud med uvigtige opgaver, mails eller forstyrrende telefonopringninger.

Stresseksperten Stephen Coveys anbefaler mange forskellige metoder. En vigtig pointe er, at vi skal begynde at vurdere, hvad der er vigtigt og ikke vigtigt og prioritere. Medarbejdere kan sammen med kolleger eller lederen vurdere, hvilke opgaver der er vigtige, så man udvikler mere plads til planlægning og prioritering og den vigtige afslapning, hvor stresshormoner i blodet sænkes.

Model: **Det vigtigste først!!**

<p>1. IKKE VIGTIGT</p> <p>Brandslukning</p> <p>Krisemøder</p> <p>Forsinkelser</p> <p>Overskredne deadlines</p> 	<p>2. VIGTIGT</p> <p>Planlægning og prioritering</p> <p>Forberedelse</p> <p>Fordybelse</p> <p>Værdiafklaring</p> <p>Udvikling</p>
<p>3. IKKE VIGTIGE</p> <p>OPGAVER</p> <p>Afbrydelser</p> <p>Telefoner</p> <p>Møder</p> <p>e-mails</p> 	<p>2. VIGTIGT</p> <p>Opbygning af psykisk trivsel</p> <p>Opbygning af relationer</p> <p>Lystfyldte aktiviteter</p> <p>Motion og afslapning</p>

Inspireret af Stephen R. Coveys model i "Det vigtigste først" 2005 s. 40

Da flyvning er præget af afgangstider, slottider, der skal nås mv., er det særligt vigtigt at finde ud af, hvordan besætningen kan undgå, at hele dagen bliver meget stresset, hvis der er forsinkelser.

Prioritering af pauser, hvor både de psykiske batterier lades op og de flyvende har tid til at spise og gå på toilet, kunne være en væsentlig prioritet,

både for at sikre trivsel, men der kunne også være økonomiske fordele, da sygefravær på grund af stress og fordøjelses-/sundhedsproblemer måske mindskes hermed. Det handler om at planlægge og prioritere arbejdets indhold og organisering, så hele virksomheden - både medarbejdere og bundlinje - har det godt.



Kontrol og indflydelse på egen arbejds-situation

Indflydelse på egne arbejdsopgaver har betydning for trivsel. En dansk undersøgelse har påvist, at indflydelse på tilrettelæggelsen af egen arbejdstid kan påvirke jobtilfredshed, socialt sammenhold og balancen mellem arbejdsliv og privatliv i positiv retning. Omvendt er lav indflydelse på egen arbejds-situation en mulig helbredsrisiko med hensyn til udviklingen af stress og stress-relaterede sygdomme, f.eks. hjerte-kar sygdomme og depressive symptomer. Andre undersøgelser har også vist, at oplevelsen af kontrol over egen arbejds-situation reducerer belastningen af høje krav i arbejdet.

Piloter og kabinepersonale har ofte klart definerede arbejdsopgaver og arbejdstid. Opgavebeskrivelserne giver tryghed og opleves af mange som positive og effektive samtidig med, at der også er mulighed for variation indenfor rammerne. Indflydelse på arbejdstid er forskellig, afhængig af produktion, firmastørrelse mv. Mange flyvende er dog glade for de skiftende arbejdstider, hvor de også er hjemme på hverdage og kan sidde hjemme på standby mv. Da der ofte er en stor produktion i ferieperioderne, kan det dog være svært at få tilfredsstillende ønsker om ferie og fridage. Nye feriesystemer kan forbedre planlægningen. Der er positive oplevelser med systemer, hvor de flyvende selv kan se, hvor de ligger i forhold til feriefordelingen og selv kan gå ind og prioritere og få hurtigt svar på deres ønsker.

Anbefalinger

Det kan anbefales, at der i virksomheden laves tydelige aftaler om, i hvilken grad den enkelte medarbejder har indflydelse på tilrettelæggelsen af eget arbejde og arbejdstid.

Forventningsafstemning er helt central, så medarbejderne ved, hvilke begrænsninger der ligger i systemerne. Kriterierne skal gøres tydelige, så medarbejderne opfatter en vis retfærdighed, og mulighederne skal evalueres, så medarbejderne oplever, at de kan præge virksomhedens politik og forstår, hvordan og i hvilken grad de kan få indflydelse på scheduling og planlægning. Oplevelsen af kontrol over egen arbejds-situation har stor betydning for, om man trives i arbejdet. Men indflydelse kan også handle om, at man er tilstrækkeligt informeret om, hvad der sker i virksomheden og har den viden, der skal til for at udføre et godt stykke arbejde. Når der sker større forandringer, som påvirker arbejdets indhold, f.eks. indførelse af nye måder at gøre arbejdet på, nye koncepter, der skal implementeres, nye kompetencer, der skal tilegnes eller organisatoriske forandringer på grund af markeds-tilpasning, er det vigtigt, at medarbejdernes idéer inddrages tidligt i forandringsprocessen.



Følelsesmæssige krav

Følelsesmæssige krav i arbejdet handler om de forhold og vilkår, som kan have en indvirkning på den ansattes følelser. Høje følelsesmæssige krav i arbejdet i form af at skulle skjule eller undertrykke sine følelser, eller holde sine meninger for sig selv, er belastende. Det kan f.eks. handle om, at den ansatte skal forklare forhold overfor passagerer, som den ansatte ikke selv har indflydelse på, f.eks. forsinkelser, priser, turbulens eller andre eksterne faktorer.

At være smilende og serviceminded over for utilfredse kunder udgør en risikofaktor i forhold til udvikling af stress og udbrændthed. Symptomerne kan være følelsesmæssig udmattelse, tilbagetrækning og kynisme.

Omverdenen forventer, at piloter viser autoritet og er psykisk stabile. Det er ikke alment accepteret, at piloter viser, at de er følelsesmæssigt påvirkede. Samtidig kan der opstå situationer under flyvningen, der kan være kritiske eller traumatiske for piloten, f.eks. nødlandinger og sikkerhedslandinger eller andre voldsomme begivenheder, der bringer følelserne i spil. Kravet om at cockpitdøren skal være låst, så piloterne ikke kan hjælpe, hvis der er urolige passagerer, men kun får information, kan også være frustrerende, både for kabinebesætning og piloter.

Voldsrisiko og "Unruly" passagerer

"Unruly" eller "disruptive" passagerer er den generelle betegnelse for meget forstyrrende og/eller

voldelige passagerer under en flyvning. Sammenlignet med andre brancher er der en række forværende forhold, som øger alvorligheden af konfliktsituationer. For det første udgør en konfliktsituation en potentiel risiko for flyets og dermed besætning og passagerers sikkerhed. For det andet foregår konflikten i et trangt rum uden mulighed for at komme væk fra situationen.

En konfliktsituation kan udløses af alkoholindtagelse, rygeforbud, forsinkelser, utilstrækkelig information, mange mennesker i en lukket kabine med trange pladsforhold, lange flyvninger, psykologisk oplevelse af at miste kontrol og problemer med autoriteter. Situationen kan også udløses af manglende evne/overskud til at håndtere konflikten fra personalets side.

Besætningen kan blive udsat for fysisk vold, der medfører personskade og/eller psykisk vold i form af verbale angreb, der kan være stærkt krænkende. Både fysiske overgreb og psykisk vold kan medføre psykiske belastningsreaktioner. Medarbejdere kan f.eks. genopleve den voldsomme begivenhed som flashback eller mareridt, opleve følelsesindsnævring eller mangel på følelser, isolation og stresssymptomer som f.eks. angst, søvnbesvær, irriterabilitet eller koncentrationsbesvær.





Forebyggelse og håndtering

Det enkelte luftfartsselskab bør vurdere, hvor stor risikoen for vold, trusler og konflikter er og hvordan man kan forebygge, at disse situationer opstår. Det er en god idé at opdele forebyggelsesarbejdet i tiltag før, under og efter en konfliktsituation.

En forebyggelsesplan mod chokerende oplevelser kan indeholde følgende:

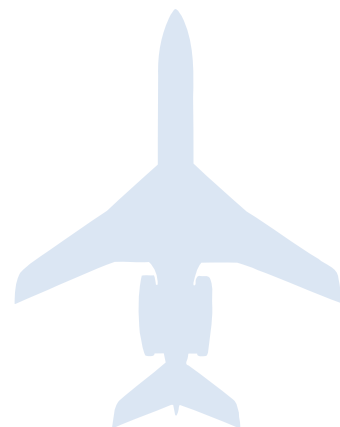
Forberedelse

- Uddannelse i konflikthåndtering og kommunikation med passagerer. Særligt nye medarbejdere kan have et behov for grundig oplæring og instruktion fra erfarne medarbejdere

- Oplæring og instruktion til ansatte om, hvordan de forholder sig i en konfliktsituation, herunder procedurer for, hvordan man hjælper kollegialt. Det er vigtigt at udnytte, at man ikke er alene om konflikten. Involver kolleger både under og efter konflikten
- Skriftlig advarsel på flere sprog kan bruges som værktøj
- Prioritering af passagerernes komfort
- Håndtering af passagerkøer. Passagerer bør ikke stå i kø, hvis de kan sidde og vente
- Gode procedurer der sikrer, at urolige passagerer ikke kommer ombord
- Klare retningslinjer i forhold til passagerers indtagelse af alkohol
- Kaptajnen vurderer og nægter eventuelt en beruset passager adgang til flyet.

Efter

- Kollegial og ledelsesmæssig støtte for at kunne bearbejde en episode med "unruly" passagerer
- Politianmeldelse
- Debriefing/defusing af besætningsmedlemmer
- Mulighed for individuel krisehjælp hos en psykolog.





Nødlandinger eller ulykker i luftfartsbranchen

Der har desværre været nogle voldsomme nødlandinger og forulykkede fly. For flyvende personale kan disse begivenheder få en særlig betydning, fordi deres arbejdsplads, flyet, kan opfattes som et utrygt sted. Denne oplevelse kan forstærkes, hvis selskabet flyver med samme flytype som den, der er forulykket. Ulykker kan igangsætte spekulationer omkring tekniske fejl og flysikkerhed samt, hvilken risiko der er for selv at opleve en ulykke. Medarbejderen kan få tanker om, hvorvidt jobbet er det rigtige, familien kan blive urolige, og ulykken vil ofte være et samtaleemne ombord. Faktuel og tidlig information i forbindelse med nødlandinger eller ulykker er vigtige for at berolige besætningerne. Derudover har ledel-sesmæssig støtte og opbakning stor betydning.

Forebyggende defusing og debriefing

Hvis besætningerne udsættes for voldsomme begivenheder som nødlandinger eller særligt ubehagelige episoder under flyvningen, kan psykiske mén forebygges ved at sikre debriefing eller defusing.

Defusingen giver deltagerne mulighed for at udveksle umiddelbare indtryk, således at de ikke forlader arbejdspladsen med en masse uafklarede oplevelser. Defusingen bør gøres forholdsvis kort, som tommelfingerregel max. 1 time. Det væsentlige er, at der er tid til at vurdere, om der er behov for yderligere samtaler eller efterfølgende psykologisk debriefing.

- Introduktion: Hvad er sket og at kollegial støtte er vigtig
- Kort udforskning af oplevelser
- Information om det videre forløb og vurdering af, hvad gruppen har behov for.

Debriefing er en metode, hvor de mennesker, som har oplevet samme voldsomme hændelse, får mulighed for at tale sammen om begivenheden på en struktureret måde. Her får alle deltagere samlet billedet ved at fortælle om:

- Fakta omkring det der er sket
- Tanker i situationen og efter
- Reaktioner fysiske, psykiske
- Hvordan kan vi hjælpe hinanden videre?

Formålet er at forebygge psykiske skader, f.eks. Post Traumatic Stress Disorder, der ses hos mennesker, der har været udsat for eller været vidne til særligt voldsomme begivenheder. Symptomerne er opfarethed, depressive træk, træthed, fortvivelse og er meget pinefulde både for den ramte og dennes familie.





Mange kommercielle firmaer har implementeret faste procedurer for håndteringen af voldsomme hændelser. Indenfor luftfart tilrådes det, at piloterne debriefer eller defuser resten af besætningen ved mindre begivenheder, og at der tilkaldes en psykolog ved alvorlige hændelser. Inden for nichesom redningshelikoptere og relaterede kriseopgaver er det særlig vigtigt at have helt tydelige procedurer for debriefing og tilbud om krisestøtte. En chokeret medarbejder har ofte ikke kræfter til selv at spørge om hjælp. Organisationen kan hjælpe medarbejderne med at sikre, at der er faste rammer, så det ikke er noget, der bliver udskudt eller glemt.

Den kollegiale og ledelsesmæssige støtte er helt central i forhold til at kunne håndtere de følelsesmæssige krav, piloter og kabinebesætningsmedlemmer møder. Det at kunne tale med andre om de følelsesmæssige belastninger er en væsentlig metode til at bearbejde begivenhederne. Faglig kvalificering, f.eks. konflikthåndteringskurser, kurser i psykisk førstehjælp, kollegial støtte i pressede situationer er gode temaer at arbejde med. Derudover kan man etablere ressourcegrupper, som f.eks. kollegastøttegrupper, hvor særligt uddannede kabinemedarbejdere og piloter er til rådighed med hjælp og sparring.





Samarbejde og kommunikation i luften: Den sociale kapital

Et dansk forskningsprojekt kaldet VIPS-projektet viser, at samarbejde, tillid og troværdighed er afgørende faktorer i det psykiske arbejdsmiljø. Samarbejdskulturen eller den sociale kapital viste sig at være kritisk for, om arbejdsgrupper er i stand til at forbedre deres psykiske trivsel, arbejdsmiljø, produktivitet og kvalitet.

Virksomhedens sociale kapital er den egenskab, der sikrer, at ledelse og medarbejdere i fællesskab kan løse virksomhedens kerneopgaver. I praksis forudsætter det, at ledelse og medarbejdere kan samarbejde og at samarbejdet er baseret på en høj grad af tillid og retfærdighed. Det er de tre forhold, virksomheden skal sætte fokus på, hvis den vil opbygge en høj social kapital og løbende vedligeholde den.

I mange luftfartsselskaber er det en særlig udfordring at få samarbejdet til at fungere. Besætningen kan være tværnational med deraf følgende sproglige forviklinger samt kulturforskelle; f.eks. i forhold til hvordan man bruger humor mm. At tale åbent om kommunikationsstil, hvad der er OK, og hvornår tonen ikke er sjov mere er vigtig for, at alle har det godt. Samarbejdet mellem piloter og kabinebesætning har stor indflydelse på stemningen ombord.





I små selskaber er der ofte kun piloter. Her bliver samarbejdet med kunder og administration vigtig og klar kommunikation om mødesteder, rammer og aftaler for flyvningen er en løbende arbejdsopgave.

Der er i de sidste 25 år blevet forsket i de menneskelige faktoreres betydning for piloters og kabinebesætningers præstationer. Adfærd, kommunikation og samarbejdet mellem piloter i cockpittet har afgørende betydning for, hvordan piloter klarer deres arbejde, især kritiske situationer. Kabinebesætningen har også en vigtig rolle i deres sikkerhedsarbejde. Derfor er samarbejdet internt mellem kabinechef og kabinepersonale og mellem faggrupperne afgørende. Dette har medført et lovkrav om, at alle skal deltage i Crew Resource Management (CRM) kurser, der handler om psykologiske relationer og reaktioner, herunder emner som kommunikation, teamwork, stresshåndtering mv. Det anbefales, at kurserne bliver kørt fælles for piloter og kabinebesætning, så det tværfaglige samarbejde kan drøftes, men der er også eksempler på CRM-kurser, hvor grupperne er opdelt, og hvor der er fokus på fagspecifikke problemstillinger.



Kommunikation og konflikthåndtering

Konflikt betyder 'sammenstød' ~ når forskellige interesser, perspektiver, vurderinger, handlinger og målsætninger kommer på kollisionskurs enten internt i arbejdsgruppen eller eksternt i forhold til organisationen. Det kan være forskellige opfattelser af arbejdsvilkår, rettigheder og kultur, som støder mod hinanden og giver problemer i relationen og samarbejdet.

Konsekvenserne er ofte kommunikationsforstyrrelser, hvor parterne ikke længere er i dialog. De begynder at forholde sig følelsesladet til hinanden, og dette kan gå ud over det vigtige samarbejde. Da kommunikation er en afgørende opgave i arbejdet i kabine og cockpit, kan selve arbejdsprocessen være truet, herunder produktion og sikkerhedskrav.

GODE KOMMUNIKATIONSVANER

- Undgå følelsesladede diskussioner under flyvningen
- Lyt og ignorer personlige angreb eller nedladende kommunikation
- Fasthold og gentag information
- Marker egne følelser og behov
- Anerkend den andens ret til at være uenig.





Personlige angreb er ofte et udtryk for frustration, og en måde at komme af med den på er ved at kaste den over på andre. Det kan være en nyttig tanke, hvis der opstår konflikter med passagerer, at de måske er bange eller på anden måde psykisk pressede, og at deres angreb eller kritik af service eller andet kan være en måde at få lidt kontrol over sig selv på. Reagerer man på de personlige angreb, optrappes konflikten ofte.

Konfliktarbejde består i at finde løsninger på problemet.

Tager vi os ikke af sagen, finder vi ingen løsning +

Arbejde med relationen.

Tager vi os ikke af relationen, fortsætter spændingen.

Mægling mellem parterne kan være en nødvendig løsning, hvis konflikter er blevet store. Mægleren skal være en neutral person, der leder og styrer forhandlingerne mellem parterne og hjælper dem til selv at finde frem til en løsning på konflikten. Fokus ligger på at få parterne til at lytte til hinandens oplevelser og acceptere, at der er forskellige opfattelser. Det er ikke et spørgsmål om ret eller uret eller om at fordele skyld og ansvar. Derimod handler det om at forme fremtiden hensigtsmæssigt, således at der ingen tabere bliver, men at man finder nogle løsninger, som alle kan være tilfredse med. Det anbefales, at man bruger en mægler, der ikke er involveret i sagen og/eller parterne. En god håndtering af konflikter og interesseforskelle er en naturlig del af det modne kreative gruppeliv og kan også bidrage til udviklingen i organisationer.

En løsning er god:

Når begge parter oplever sig som vindere.

Når begge parters interesser og behov er tilgodeset.

Når parterne fremover kan have en god indbyrdes relation.





Ledelse, tillid og troværdighed

I mange luftfartsvirksomheder er distanceledelse en særlig udfordring, hvor det daglige arbejde foregår langt fra lederen, som ofte har mange medarbejdere under sig, men sjældent er i kontakt med dem. For at distanceledelse skal lykkes, er tillid og loyalitet helt centrale elementer. Der er gode erfaringer med en tydelig ledelsesstil, hvor lederne informerer og kommunikerer for at skabe en fællesskabsfølelse med medarbejderne. En kilde til manglende troværdighed er, når der ikke er en klar sammenhæng mellem de værdier, ledelsen melder ud, at de har og det de rent faktisk gør. Dette kaldes dobbeltkommunikation. Udfordringer for store selskaber kan således være, hvordan lederen kan skabe en følelse af tillid, troværdighed og loyalitet.

I de små erhvervsflyveselskaber kan der være positioner, hvor forskellige funktioner som ledelse, pilot og administration smelter sammen. Dette kan skabe en "familiefornemmelse", hvor medarbejderne er meget tæt på ledelsen. Her kan der være andre problemstillinger omkring rolleklarhed og personlige konflikter.



Anerkendelse

Lederen spiller en vigtig rolle i at skabe en anerkendende kultur på arbejdspladsen, hvor medarbejderne føler sig værdsat for det, de er gode til og føler, at deres problemer bliver forstået og respekteret. Det er vigtigt, at der tænkes fremadrettet i forhold til, hvordan der i virksomheden kan skabes den bedste situation. Den anerkendende tilgang handler således om, at se på det der virker og bygge videre på det, f.eks. ved at arbejde med fremtidsbilleder, med fokus på det, virksomheden ønsker sig, i stedet for at hænge fast i det, man gerne vil undgå.

Problemer er ikke bandlyst

Når man benytter sig af den anerkendende tilgang, betyder det ikke, at man lukker øjnene for problemerne. Det må aldrig være "forbudt" at tale om problemer. Der arbejdes dog med, at der bag ethvert problem ligger en frustreret drøm, og at det er den drøm, vi skal finde og udforske, så vi kan styre ud af problemerne.

Sproget er vigtigt

I den anerkendende tilgang er der fokus på åbenhed, dialog, relationer og historiefortælling. Der sættes på at bruge et aktivt ordforråd for at sætte folk bedre i stand til at handle. I stedet for at sige, at man ikke kan nå tingene, siger man, at man har valgt ikke at prioritere dem. Forskellen er stor, fordi det så ikke er omgivelserne, der presser den enkelte, men personen selv der træffer beslutningen.





Anbefalinger

Medvirk til at fortælle positive historier, der kan give motivation. Vi kan sammen skabe kollegiale relationer, som opmuntrer til en positiv og åben omgangstone, som bygger på gensidig respekt.

Social støtte og opbakning fra ledere og kolleger

Et gennemgående element i forebyggelsesaktiviteter og opbygning af et godt psykisk arbejdsklima er oplevelsen hos den enkelte medarbejder af, at der er hjælp at hente, både hos kolleger og ledere. Når vi er stressede eller ikke trives, har vi en tendens til at isolere os fra andre, hvilket kan gøre, at vi føler os meget alene med vores problemer. Det er måske familien derhjemme eller kollegerne, der først bemærker forandringerne i humør eller adfærd. Mennesker er sociale væsner, og vores sociale netværk har afgørende betydning for, hvordan vi klarer belastninger.

Løbende opmærksomhed på samarbejdsklimaet

både fra medarbejder- og lederside er væsentlig. Hvis en organisation er præget af stress og mistrivsel, kommer det ofte til udtryk i konflikter og frustrationer i samarbejdet. I forhold til tillid og troværdighed kan det være hensigtsmæssigt at arbejde med de værdier og den kultur, der er i virksomheden og satse på ærlighed, kommunikation og indflydelse.

Medarbejder-/Personaleudviklingssamtaler (MUS/PUS) er et værktøj

MUS eller PUS samtaler giver medarbejder og leder mulighed for at tale om medarbejderens trivsel og oplevelser af det psykiske arbejdsmiljø. Disse samtaler kan også bringe de positive faktorer i spil, f.eks. udviklingsmuligheder, kompetencer mv. Det er særligt vigtigt, at udvikling bliver medarbejderens og lederens fælles mål, og at medarbejdersamtalen ikke bliver brugt som en kritik af medarbejderens nuværende færdigheder. Det er væsentligt at respektere og anerkende medarbejderens kompetencer. Lederen har også mulighed for at lære og forandre sig på baggrund af samtalen, så forandring og udvikling kan blive en udveksling mellem parter og gensidig brug af ressourcer. Forandring og udvikling opstår oftest gennem ændringer i de sociale relationer og vores samtaler med hinanden.



**Medarbejderdage, hvor vigtige emner diskuteres**

Information og medinddragelse skærper medarbejdernes fornemmelse for helheden i virksomheden. Her kan der skabes dage, hvor forskellige meninger og erfaringer udveksles. For at virksomheden kan fungere godt, er det vigtigt, at medarbejdernes idéer også tages med, når organisationen skal udvikles. Temadagene kan handle om interne emner eller problemstillinger, der diskuteres, eller om fælles læring, hvor der kommer inspiration udefra. De kan også være del af efteruddannelsen i f.eks. konflikthåndtering og kommunikation eller andre nyttige kompetencer. At arbejde med at skabe en "vi-følelse", at informere, forklare, have dialog og arbejde på en bedre kommunikation mm. kan øge trivselen.

Skiftende arbejdstider/Work-Life balance

Arbejdstiden er inden for luftfart underlagt Statens Luftfartsvæseneslovgivning (BL5-18) og EU lovgivning (Subpart Q).

International Labour Organization under FN påpeger særligt risikofaktorer i arbejdsmiljøet ved lange arbejdsdage, hvilket kan medføre stress- og udmattelsestilstande. Skiftende arbejdstider er meget udbredt indenfor luftfart. Både piloter og kabinebesætning skal ofte møde tidligt om morgenen, arbejde lange dage og overnatte ude på stop. Skiftearbejde kan være generende i forhold til sociale aktiviteter, da familielivet skal planlægges ud fra schedulen. Det kan være særligt svært at deltage regelmæssigt i fritidsaktiviteter. Lange arbejdsdage, hvor piloten eller besætningsmedlemmet skal være frisk på alle tidspunkter, kan også være en udfordring. Træthed eller fatigue, som det kaldes i pilotverden, er en væsentlig faktor, som flyselskaberne må tage hensyn til i forbindelse med planlægning af arbejdstid.

Forebyggelse og håndtering

Det anbefales, at schedulen deles med familien, så de hurtigt kan orientere sig om, hvornår de kan forvente, at far eller mor er hjemme. Det er ofte også nødvendigt at sikre stabile pasningsmuligheder for børn især i familier, hvor begge forældre er på skift. Det kan også være en god idé at tale om, hvor træt man kan være efter flere dages flyvning, så familien ikke forventer fuld energi den 1. dag samt prøve at holde weekend, selvom det ikke er lørdag eller søndag.

For arbejdsgiveren kan det være en fordel at analysere, hvordan arbejdstidsmønstre påvirker medarbejderne. Lange dage eller mange dage i træk kan medføre øget sygefravær, fordi medarbejderne bliver for trætte. Sygefravær koster mange penge og har også negative konsekvenser for medarbejderne, så målet må være at finde en god balance - skabe en win-win situation - hvor produktionen hænger sammen samtidig med, at medarbejderne trives. Ofte er bare 1 % i nedsat sygefravær en stor økonomisk gevinst. Arbejdet kan f.eks. være at se på statistik og trends i virksomhedens sygefravær og derudfra designe relevante rentable ordninger og forebyggende tiltag.





Fysiske rammers betydning for psyken

Jetlag og døgnrytmeforstyrrelser

For at forstå, hvorfor mennesker lider af jet lag/ døgnrytmeforstyrrelser, når de rejser på tværs af flere tidszoner, er det nødvendigt at have kendskab til, hvorledes vi fungerer. Siden tidernes morgen har mennesket samlet føde om dagen og sovet om natten. Sollys har derfor altid været bestemmende for, hvornår vi er aktive, og hvornår vi sover. Krav fra samfundet eller rejser på tværs af tidszoner gør, at der til tider opstår "konflikter" mellem vores "indre ure" og de tidspunkter, vi skal udføre opgaver på.

Døgnrytme

Sollys og dagligdagens rutiner indstiller vores "indre ur", således at der opstår en døgnrytme, herunder søvnrytme. Alle funktioner af søvn og drømme er endnu ikke klarlagt, men man ved, at søvnen f.eks. benyttes til at vokse i, til at genopbygge kroppen efter dagens funktioner samt til at sortere og bearbejde input og oplevelser. Sollys påvirker en kirtel kaldet koglelegemet i hjernen via synet. Koglelegemet afgiver hormonet melatonin, der også kaldes for mørkehormonet. Melatonin er et svagt virkende sovemiddel, og koncentrationen i

blodbanen er højest, når det er mørkt. Der er andre funktioner i kroppen, der påvirker søvnen. Nogle vigtige faktorer er, at:

- Kropstemperaturen svinger rytmisk døgnet igennem med den laveste temperatur sidst på natten og den højeste temperatur tidligt om aftenen. Mennesker har nemmest ved at falde i søvn ved faldende kropstemperatur og at sove ved lav kropstemperatur
- Niveauet af stresshormonet kortisol svinger ligeledes rytmisk igennem døgnet med højest koncentration om morgenen, når vi vågner. Mængden af stresshormon påvirkes dog også af andre faktorer, og et højt niveau ved sengetid giver en dårlig søvnkvalitet
- Kønshormonet testosteron er et hormon, som er vigtigt for vækst og opbygning af muskler, knogler, hud etc. Koncentrationen i blodbanen er højest om morgenen. Denne afhænger dog af køn og alder. Den yngre mand har den højeste koncentration
- Væksthormonkoncentrationen er højest om natten for så at falde i løbet af dagen. Der er også andre faktorer som hård fysisk aktivitet, som kan øge koncentrationen i blodbanen.

Den menneskelige døgnrytme er således overordentlig kompleks og derfor ikke til at ændre fra den ene dag til den anden.





Jetlag

Jetlag optræder som regel først, når tre eller flere tidszoner krydses. Jetlag opstår, fordi det "indre ur" ikke er tilpasset den nye tidszone, man befinder sig i. Det er vigtigt at skelne mellem rejsetræthed og jetlag.

- Karakteristisk for rejsetræthed er generel træthed, tendens til hovedpine og en mindre eller større grad af koncentrationsbesvær. Symptomerne forsvinder som regel efter en god nats søvn
- Jetlag er karakteriseret ved søvnbesvær, afbrudt søvn, træthed, tendens til hovedpine, irritabilitet, nedsat koncentrationsevne samt problemer med mave-tarmsystemet. Modsat rejsetræthed forsvinder disse symptomer ikke efter en nats søvn, men kan vare flere dage. Symptomerne bliver værre, jo flere tidszoner der krydses samt ved rejser mod øst frem for mod vest. Det tager typisk ca. 2/3 af antallet af tidszoner, der krydses, regnet i dage at justere det biologiske ur.

Håndtering af jetlag

Hvis opholdet i den nye tidszone er kort, er problemstillingen, hvorvidt man skal forsøge at justere det "indre ur" til den nye tidszone eller om man skal forsøge at fastholde den tidszone, man kom fra.

Krydses mindst 3-4 tidszoner og er opholdet i den ny tidszone mindre end 4 dage, tilrådes det generelt at følge døgnrytmen i ens "hjemme tidszone". Dette indebærer, at søvn og måltider følger ens "hjemme tidszone" samt at man ikke udsætter sig for kraftigt lys i den periode, hvor man normalt skal sove.

Brugen af hormonet melatonin til at afhjælpe jet lag er kontroversiel. I skrivende stund (2008) mangler blandt andet langtidsstudier som udelukker bivirkninger.

I Danmark gælder følgende regler:

1. Det er forbudt at importere/medbringe melatonin til Danmark
2. Melatonin må kun indtages, hvis det er lægeordineret
3. Brug af Melatonin er at sidestille med brug af sovemedicin og må derfor ikke benyttes af flyvende personale.





Kost

Det er vigtigt med sund mad til hovedmåltider og til mellemmåltider på stop og ombord. Det er vigtigt at spise regelmæssigt og ikke frivilligt eller ufrivilligt at faste på turene. Sunde valg skal være let tilgængelige, således at energiniveauet holdes oppe af gode madvarer. Flere studier har vist, at vi spiser, som kulturen er et givent sted samt hvad der er let tilgængeligt.

De fleste mennesker, der har skiftende arbejdstider, spiser ofte uregelmæssigt, sødt, i varierende mængder og ensidigt. Dette giver let usunde madvaner. Usunde madvaner kan let føre til fordøjelsesproblemer som diarré eller forstoppelse med oppustethed og deraf følgende mavesmerter. Problemerne kan udvikle sig mere drastisk og blive kroniske, hvis denne usunde livsstil opretholdes.

Kvaliteten af crewmaden kan være svingende. Det kan være, at maden er fed, der er for lidt, for få grøntsager, eller at maden ikke virker frisk efter mange timers opbevaring.

For flyvning i små fly uden trykkabine skal piloterne være opmærksomme på, at kulsyre udvider sig i maven, og at toiletforhold måske ikke eksisterer ombord.

Ændringerne i døgnrytmen påvirker også appetitten, og mange, der arbejder aften/nat, spiser mange små søde måltider i løbet af aftenen/natten. Det kan være en måde at føle sig friskere på, da blodsukkeret stiger hurtigt og det giver kortvarigt energi.



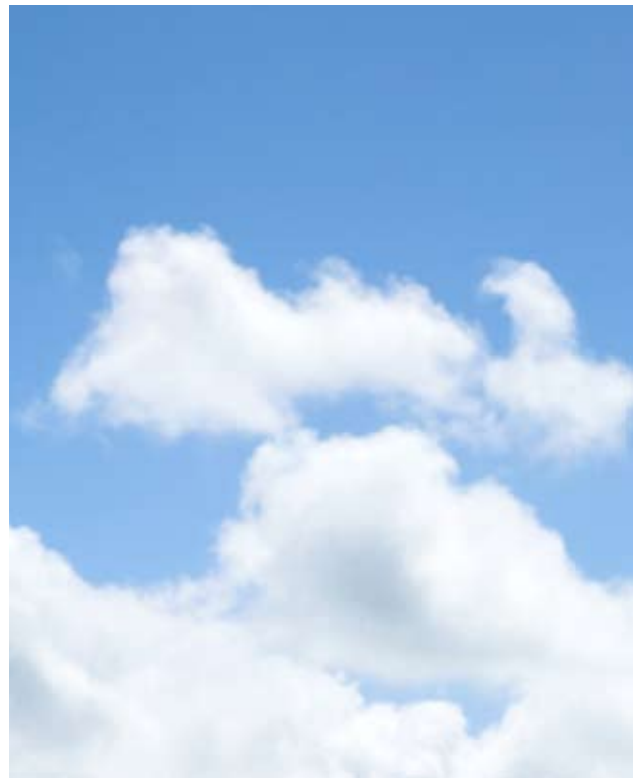


Forebyggelse og håndtering

Nogle selskaber har arbejdet med at forbedre kosten, f.eks. ved vejledning fra diætister, som har stillet forslag til, hvilken sammensætning maden helst skal have. Et andet indsatsområde kan være at arbejde med tilgængelighed, f.eks. mulighed for morgenmad på særligt tidlige afgang.

Gode råd til besætningsmedlemmer:

- Det kan være en god idé at sove umiddelbart inden mødetidspunkt efterfulgt af et let måltid, da der ofte går mange timer, før besætningsmedlemmer kan få mad. Det vil også være en god idé at spise et let måltid ombord, f.eks. suppe om natten samt lade mellemmåltider være frisk frugt, mælkeprodukter, nødder (ikke peanuts) og tørret frugt
 - Store og tunge måltider om natten gør én søvning. Chokolade, slik og peanuts er kaloriefyldt, giver kortvarig mæthedsfølelse og energi
- Det er vigtigt at holde fast i mindst et måltid, der spises på samme tid hver dag uanset arbejdstider, da det er med til at fastholde døgnrytmen
 - Drik vand!! Vand er vigtigt at drikke, også i 10.000 meters højde. Den tørre luft i flyet nærmest suger vand ud af kroppen, så man bliver dehydreret! Luften om bord indeholder mindre ilt, så det er sværere at ånde og væsketabet øges. Drik et ekstra glas vand, før du går om bord og sørg for at få mindst et glas vand i timen
 - Kaffe/the, cola, Sprite og 7-up indeholder koffein, en mild stimulans, der gør, at man føler sig friskere og mindre træt. Anbefalingerne lyder på 1-3 kopper pr. dag. Bliver forbruget højere, kan det give søvnproblemer, hovedpine, rystelser samt vægtproblemer.





Støj, indeklima og pladsforhold

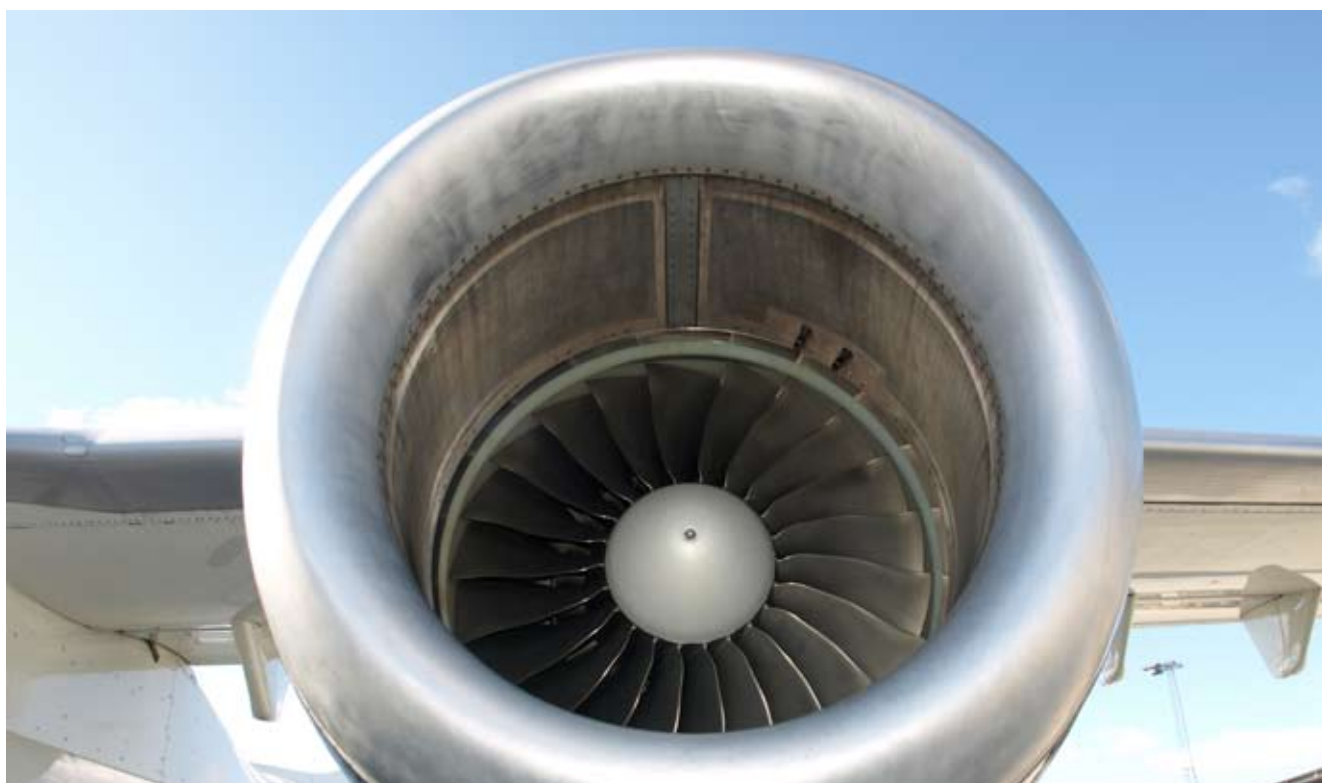
Det fysiske miljø, f.eks. støj, lys, indeklima og pladsforhold om bord på et fly, kan udgøre en fysisk og psykisk gene for piloter og kabinebesætning.

Støj

Arbejdsstøj, selv ved mindre støjniveauer, der ikke overskrider grænsen for, hvornår man skal anvende værneforanstaltninger til forebyggelse af høretab, (f.eks. en vedvarende summen fra et klima anlæg) kan opleves som en belastning. I hvilken udstrækning medarbejderens stressniveau påvirkes af støj, afhænger af en kompleks blanding af faktorer, herunder:

- støjens art, styrke, tone og forudsigelighed
- arbejdsopgavernes kompleksitet, f.eks. kan det udgøre en stressfaktor, at der er støj, når der udføres koncentrationskrævende arbejdsopgaver

- arbejdets karakter (f.eks. kan piloters bekymringer over høretab fremkalde arbejdsrelateret stress, fordi det kan true deres evne til at opretholde flycertifikat og job mm.)
- den enkeltes humør; støj kan i nogle tilfælde være en stressfremkaldende faktor, især hvis medarbejderen er presset eller træt.





Indeklima

Der ses forhøjet forekomst af øre-, næse- og halsproblemer hos piloter og kabinepersonale. Den lave luftfugtighed skaber tørre slimhinder i de øvre og nedre luftveje. Dette kan give sig udtryk i tør hoste samt problemer med at udligne tryk i bihuler eller mellemøret hos disponerede individer. Godt en 1/3 af de piloter, der mister deres certifikat på grund af helbredsmæssige årsager, skyldes øre-, næse- og halsproblemer.

Begrænsede muligheder for fysisk udfoldelse

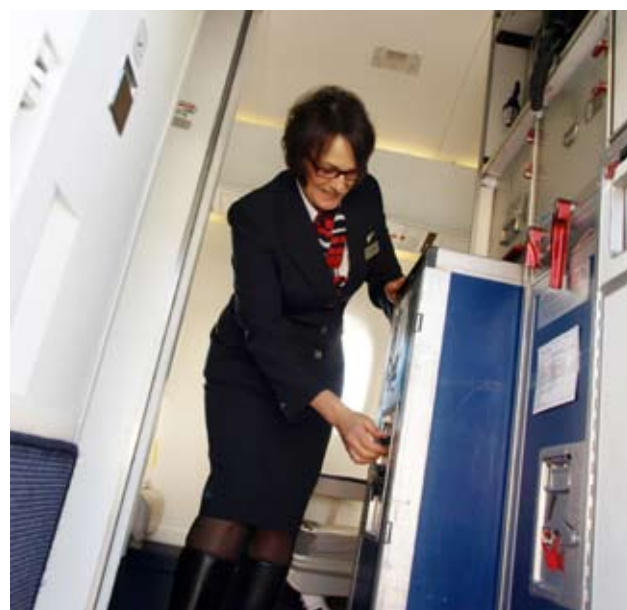
Pladsforholdene i flyvemaskinen giver hverken piloter eller kabinepersonale mange muligheder for fysisk udfoldelse. For piloterne er stillesiddende arbejde et vilkår, mens kabinepersonalets arbejde er præget af særlige arbejdsstillinger, hvor de skal række, løfte, skubbe tunge vogne rundt i den nogle gange turbulente og hældende kabine. De fysiske rammer har betydning for vores psykiske trivsel. Der ses en forhøjet forekomst af rygproblemer hos piloter, mens kabinepersonalet rammes af nedslid-

ning i bevægeapparatet. Smerter er en stor psykisk belastning og påvirker humøret negativt.

Forebyggelse og håndtering

Det anbefales, at der løbende holdes øje med støjniveauet, og at kabinepersonalet selv arbejder med, hvordan de kan reducere og/eller håndtere støjgener. Indeklimaet kan måles og der kan arbejdes med at skabe så gode vilkår som muligt. Der er dog vilkår, som ikke kan ændres, f.eks. at medarbejderne befinder sig i aircondition det meste af deres arbejdsdag, så medarbejdere med særlige sårbare luftveje kan risikere øget sygefraværsfrekvens.

Det anbefales, at både piloter og kabinepersonale holder kroppen fysisk ved lige ved at sørge for, at få regelmæssig motion og variere arbejdsstillinger så meget som muligt. Der kan designes forskellige træningsprogrammer, som piloter kan lave i cockpittet og kabinepersonalet kan udføre, der aktiverer musklerne, uden at de skal svinge for meget med armene.





Relevante links

Lovgivning om Luftfart:

se www.slv.dk

<http://www.slv.dk/Dokumenter/dscgi/ds.py/Get/File-9220/BL7-3.pdf>

http://www.slv.dk/Dokumenter/dscgi/ds.py/Get/File-5670/AMV_3_ArbejdsPladsVurdering.pdf

[http://www.slv.dk/Dokumenter/dscgi/ds.py/Get/File-9062/DOC_9859_-_Safety_Management_Manual_\(SMM\).pdf](http://www.slv.dk/Dokumenter/dscgi/ds.py/Get/File-9062/DOC_9859_-_Safety_Management_Manual_(SMM).pdf)

BL5-18: Bestemmelser om flyve- og tjenestidsbegrænsninger samt hviletid for besætningsmedlemmer under erhvervmæssig lufttransport

Links til distanceledelse:

<http://www.cfl.dk/medlemmer/tendenser/distanceledelse>

Konflikthåndtering, medarbejdersamtaler m.m.

<http://www.lederweb.dk/wm139552>

Andre vejledningmateriale til forebyggelse af vold og trusler:

Voldsrisiko i forbindelse med arbejdets udførelse. At-meddelelse nr. 4.08.4. Arbejdstilsynet, 1997.

<http://www.arbejdstilsynet.dk/sw4632.asp>

Hvis borgeren er truende.... Branchearbejdsmiljørådet Finans / Offentlig Kontor og Administration, 2004.

http://www.arbejdsmiljoweb.dk/Trivsel/Trusler_og_vold/Materiale_trusler/Hvis_borgeren_er_truende.aspx

En værktøjskasse om: Voldsomme og chokerende begivenheder. Branchearbejdsmiljørådet for service- og tjenesteydelser.

http://www.bar-service.dk/Files/Billeder/BARservice/pdf/Hotel/Voldsomme_oplevelser.pdf

Stress og psykisk arbejdsmiljø

Arbejdsbetinget stress. Informationsmateriale fra Arbejdstilsynet, April 2006.

<http://www.at.dk/graphics/at/05-Information/04-Andre-informationsmaterialer/Stress/Stress-24-4-06.pdf>

Håndbog om psykisk arbejdsmiljø. Informationsmateriale fra Arbejdstilsynet, København, 2004.

<http://www.at.dk/graphics/at/pdf/Informationsmaterialer/Psykisk-haandbog-2004.pdf>

Mobning og seksuel chikane, At-vejledning D.4.2, Marts 2002, Arbejdstilsynet.

http://www.at.dk/graphics/at/pdf/at-vejledninger/at-vejledn_d_4_2.pdf

Kortlægning af psykisk arbejdsmiljø. At-vejledning D.4.1, Juni 2000, Arbejdstilsynet.

<http://www.at.dk/graphics/at/pdf/at-vejledninger/kortlaegning-psykisk.pdf>

Anerkendende metoder:

www.resonans.dk eller www.perspektivgruppen.dk

Spørgeskemaer:

<http://www.arbejdsmiljoforskning.dk/> + QPS.nordic ADW

<http://www.norden.org/pub/sk/showpub.asp?pubnr=2008:504&lang=2>

Andre links:

<http://www.godarbejdslyst.dk>

<http://www.arbejdsmiljobutikken.dk>

www.arbejdsmiljoviden.dk





Litteraturliste:

Bosma, H. et al (1997). Low job control and risk of coronary heart disease in Whitehall II (prospective cohort) study. *British Medical Journal* 314, 558-565.

Christensen, J. M. et al (2001). Psykisk arbejdsmiljø i praksis. Metoder og værktøjer. Personalestyrelsen. Finansministeriet. Centralorganisationernes fællesudvalg. www.perst.dk

Covey; S (2005): Det vigtigste først

Droog, André: The Current Status of CRM Training and its regulation in Europe, In Goeters K. M. *Aviation Psychology* 2004

Environment Cohort Study. *Am J Epidemiol* 2006;163(10):877-887.

Goeters, K.M.: *Aviation Psychology* 2004
Hvidbogen "Virksomhedens sociale kapital", udgivet af Arbejdsmiljørådet og Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø, kan downloades på www.arbejdsmiljoforskning.dk eller købes på www.arbejdsmiljobutikken.dk

Håndbog om psykisk arbejdsmiljø. Arbejdstilsynet, København. 3 udgave december 2004.

Karasek, R. & Theorell, T.: *Healthy Work*.

Lund T, Labriola M, Christensen KB, Bültmann U, Villadsen E, Burr H. Psychosocial work environment exposures as risk factors for longterm sickness absence among Danish employees. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 2005 November;47(11):1141-1147

MacDonald, Leslie A. ScD; Deddens, James A. PhD; Grajewski, Barbara A. PhD; Whelan, Elizabeth A. PhD; Hurrell, Joseph J. PhD. *Job Stress Among*

Female Flight Attendants. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*. 45(7):703-714, July 2003.

Pryce J, Albertsen K, Nielsen K. Evaluation of an open-rota system in a Danish psychiatric hospital: a mechanism for improving job satisfaction and work-life balance. *J Nurs Manag* 2006; 14(4):282-288.

Reisby et al , i *Klinisk psykiatri* 2000.

Rugulies R, Bültmann U, Aust B, Burr H. Psychosocial work environment and incidence of severe depressive symptoms: prospective findings from a 5-Year follow-up of the Danish Work

Sørensen, O.H., Mac, A., Limborg, J. & Pedersen, M.: *Arbejdets Kerne* 2008, Virksomheders indsats for et bedre psykisk arbejdsmiljø:

Sveinsdottir, Herdís (2006). Self-assessed occupational health and working environment of female nurses, cabin.

Theorell, T., Emdad, R., Arnetz, B., Weingarten, A.M. (2001). "Employee effects of an educational program for managers at an insurance company." *Psychosomatic Medicine* 63: 724-33.





Bilag 1: Idé til praktisk APV

Situationsanalyse: Hvad ved vi?	Hjælpe spørgsmål: <ul style="list-style-type: none">• Hvad er problemet?• Hvor er problemet?• Hvad er årsagerne til problemet?• Er der noget, vi har glemt at undersøge?
Ressourceanalyse: Hvad kan vi?	Hjælpe spørgsmål, analyse af ressourcer og muligheder: <ul style="list-style-type: none">• Hvilke ressourcer (tid, penge mm.) har vi?• Hvilke handlemuligheder har vi?• Hvilke løsninger er der?• Kan tingene gøres anderledes?
Mål og løsningsanalyse Hvad vil vi?	Hjælpe spørgsmål til målanalyse: <ul style="list-style-type: none">• Hvilke løsninger passer bedst til vores mål?• Hvad er konsekvenserne ved at løse problemet på denne måde?
Handlingsanalyse: Hvordan gør vi?	Hjælpe spørgsmål til handleanalyse: <ul style="list-style-type: none">• Hvilke konkrete handlinger vil vi gennemføre?• Hvilke konsekvenser har handlingerne?• Hvad vil hæmme/fremme gennemførelsen?• Hvad gør vi ved det?
Ansvarsfordeling i virksomheden: Hvem skal gennemføre indsatsen?	Hjælpe spørgsmål til ansvarsfordeling: <ul style="list-style-type: none">• Hvem gør hvad hvornår i processen?



Bilag 2: Spørgeskema og fokusgruppeinterview

Der er flere muligheder for spørgeskemaløsninger. Enten kan sikkerhedsgruppen vælge et standard-skema, der dækker det psykiske arbejdsmiljø bredt og generelt, eller gruppen kan designe et lokalt rettet skema, der fokuserer på de temaer, der er mest relevante på arbejdspladsen.

Vi vil anbefale en blanding af generelle spørgsmål, hvor data kan sammenlignes med den generelle befolkning og mere specifikt rettede spørgsmål, hvor der også er mulighed for at skrive idéer ind i åbne kasser.

Forslag til spørgsmål/ spørgeskemaer
<http://www.arbejdsmiljoforskning.dk/> + QPS.nordic ADW
<http://www.norden.org/pub/sk/showpub.asp?pubnr=2008:504>

Vigtige områder inden for det psykiske arbejdsmiljø:

1. **Krav i arbejdet**
2. **Indflydelse og udviklingsmuligheder**
3. **Ledelse, støtte og kommunikation**
4. **Utryghed i arbejdet**
5. **Tilfredshed med arbejdet**
6. **Generelt selvvurderet helbred**
7. **Psykisk velvære**
8. **Vitalitet.**

Spørgeguide til Fokusgruppeinterview:		
Temaer	Konkrete spørgsmål	Noter til svar:
1.		
2.		
3.		
4.		
5.		
6.		



Bilag 3: Brainstormmetode og Tænk tank

Hovedprincipper i brainstormmetode, fra brainstorm til handleplan:

Fase 1:

Skriv så mange af idéerne op som muligt. Placer dem på en tavle, så alle kan se dem.

- Vent med at dømme: Lyt til idéerne, skriv dem ned og brug dem i den videre proces
- Byg på andres idéer: De andre har sikkert set noget, du ikke har set
- Kritik og vurdering er absolut forbudt - det er som at træde på speeder og bremse på samme tid
- Målet er at få mange idéer. Kvantitet frem for kvalitet
- Tilskynd til vilde idéer: Man skal ikke lade sig begrænse af, hvad der umiddelbart kan realiseres
- Spontanitet ønskes. Vilde idéer ønskes - de kan eventuelt bearbejdes og blive brugbare.

Fase 2:

Gruppering og videreudvikling af idéerne, som samles i klumper, der handler om samme tema eller emner.

Tag et tema ad gangen: Fasthold fokus på emnet Kombination og forbedring af idéer. Der opstår en kædereaktion, som kan ende med en brugbar idé som kombination af flere vilde idéer.

Fase 3:

Prioritér, hvilke områder der er vigtigst at arbejde videre med:

Udvælgelsen af de brugbare idéer, der kan arbejdes videre med

Skal vi undersøge mere for at gøre ideen, temaet klart mm.?

Fase 4:

Planlæg den videre idé/projektudvikling

Prøv at gøre idéerne konkrete, diskuter muligheder og konsekvenser

Hvem vil arbejde videre med ideer og projekter?

Tænk tank er, når en gruppe fast mødes og arbejder med et tema eller projekt.

Her kommer gruppen løbende med nye idéer til organisationen.





Bilag 4: Dialog og temamøder

På et **dialogmøde** kan vigtige temaer og problemstillinger om psykisk arbejdsmiljø identificeres og diskuteres:

Arrangørerne af tema- eller dialogmødet skal overveje, hvilke metoder der bedst kan anvendes: Kan arbejdsgruppen selv styre processen eller kunne den med fordel invitere en oplægsholder udefra, der kan hjælpe dem med at designe en god proces eller bidrage med temaoplæg.

Gode metoder:

- **Dialogspil**
- **Opgaver og spørgsmål til at få dialogen i gang**
- **Workshops ud fra konkrete temaer, hvor deltagerne selv vælger et område, de vil arbejde i dybden med**
- **Oplæg om særlige emner, som kommunikation, samarbejde, trivsel, mobning, arbejdets organisation/opgavefordeling, udvikling på arbejdspladsen, nye arbejdsmetoder, feedbackmetoder, omgangstone på arbejdet**
- **Openspace eller cafédialoger.**

Eksempel:

Cafémetoden:

1. Deltagerne placerer sig rundt om en række caféborde. Ved hvert bord vælges der en cafévært
2. Caféværten har til opgave at styre diskussionen samt at sikre, at de væsentligste punkter fra diskussionen bliver nedfældet på papir. Cafégæsterne har dog samtidig mulighed for at skrive pointer, kommentarer og lignende fra debatten på en hvid papirsduk, der kan pryde bordene
3. Efter at diskussionen har været i gang et stykke tid, går gæsterne ved de enkelte caféborde på gæstevisit. Denne rokering kan enten være frivillig eller organiseret
4. Caféværten bliver siddende ved cafébordet og byder de ny gæster velkomne ved kort at give et rids af, hvad der tidligere er blevet drøftet
5. Gæsterne kommer med deres tanker og input til diskussionen
6. Efter et stykke tid vender cafégæsterne tilbage til deres stambord. Caféværten byder igen velkommen ved at fortælle om, hvad der har været diskuteret sammen med de besøgende cafégæster. Diskussionen fortsætter med eventuelle nye inputs fra drøftelserne fra de forskellige gæstevisits
7. Efter cafédrøftelserne samler caféværten op, og inputs fra drøftelserne anvendes i det videre arbejde.



Bilag 5: Observation og kortlægning af arbejdets indhold

Arbejdsopgaver:	
Hvilke opgaver har vi?	
Hvor mange opgaver har vi?	
Hvor lang tid tager de?	
Har vi tid nok til opgaverne?	
Hvilke opgaver kan laves mere smart?	
Hvilke opgaver kan vi ikke ændre på?	
Samarbejdspartnere, som har betydning for arbejdsprocessen, skal inddrages!	

**Prioriteringsskemaet er et simpelt værktøj**

Skemaet kan bruges til at få et hurtigt overblik over opgaverne hos enkeltpersoner eller i grupper. Overblikket giver mulighed for at omprioritere og fordele opgaver på en mere hensigtsmæssig måde, så der undgås stress, flaskehalse og så videre.

Med udgangspunkt i en opgaveliste kan man ud fra de to dimensioner i skemaet (Haster og Vigtigt) anvende 4 enkle beslutningsregler, så man enten:

- løser opgaven nu,
- delegerer den,
- udskyder den eller
- dropper den.

Man kan også bruge skemaet til at vurdere, hvordan man rent faktisk bruger sin tid og hvad man gør ved de opgaver, der kommer ind:

- bruger man tiden på at løse opgaverne,
- give dem videre
- genforhandle deadlines og så videre?

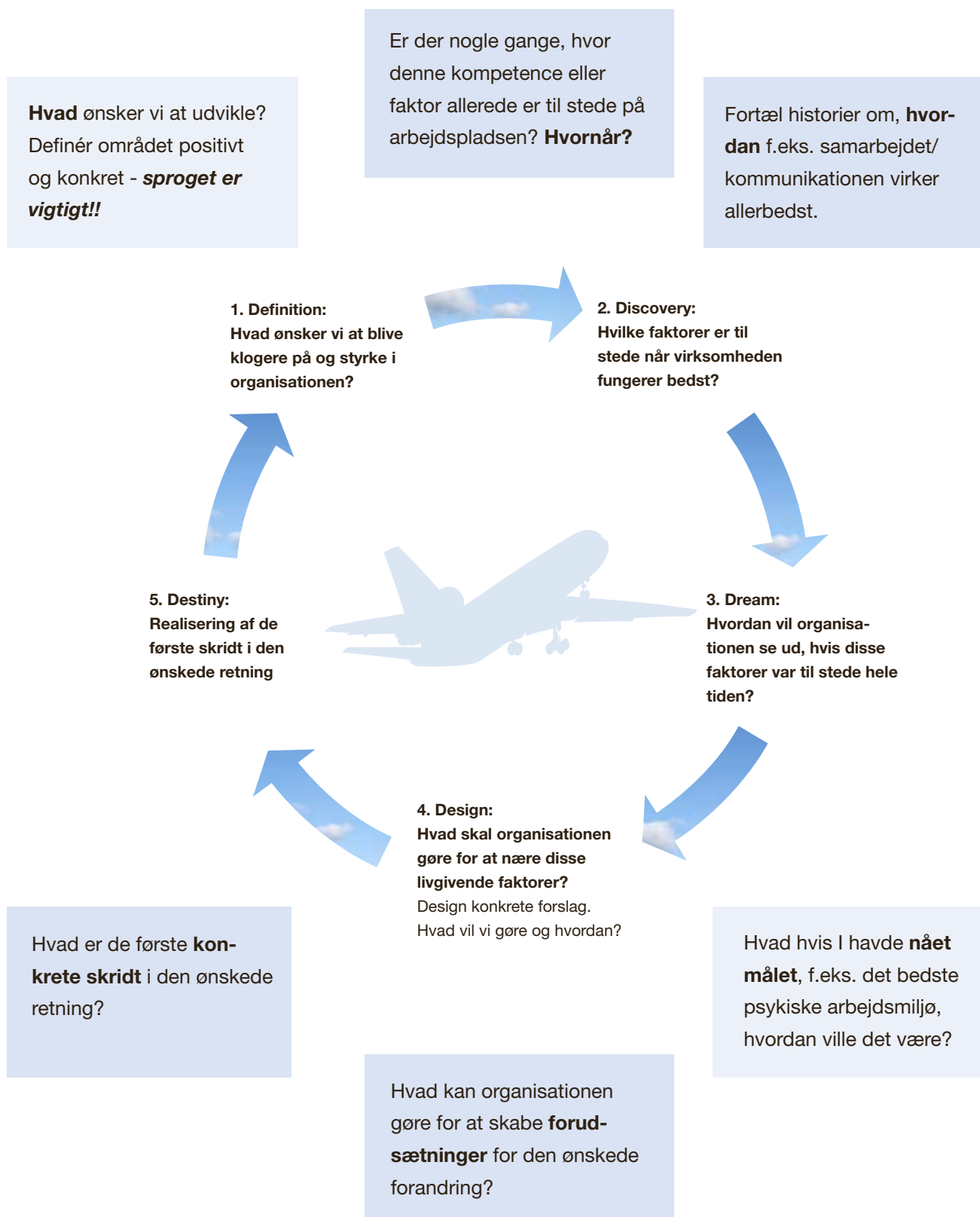
Oplever man stress hos sig selv eller andre eller er der kolleger, som ikke har nok at lave, kan skemaet også bruges til at omfordele og omprioritere opgaverne ud fra.

Prioriteringsskema:	Vigtigt!!	Ikke vigtigt
Haster	Gør nu	Deleger
Haster ikke	Udskyd	Drop





Bilag 6: Anerkendende proces





Adresser

Fællessekretariatet

H.C. Andersens Boulevard 18
1787 København V
Tlf.: 33 77 33 77

Arbejdsgiversekretariatet

H.C. Andersens Boulevard 18
1787 København V
Tlf.: 33 77 33 77

Arbejdsledersekretariatet

Vermlandsgade 65
2300 København S
Tlf.: 32 83 32 83

Arbejdstagersekretariatet

Kampmannsgade 4
1790 København V
Tlf.: 70 300 300

Statens Luftfartsvæsen

Ellebjergervej 50
2450 København SV
Tlf.: 3618 6000
www.slv.dk

Arbejdstilsynet

Postboks 1228
0900 København C
Tlf.: 70 12 12 88
www.at.dk

Vejledningen kan købes gennem
Det Nationale Forskningscenter for
Arbejds miljø
Lersø Parkallé 105
2100 København Ø
Tlf.: 39 16 52 30
www.arbejdsmiljobutikken.dk

Branchevejledningen kan bestilles af organisatio-
nernes medlemmer gennem egen organisation eller
via Fællessekretariatet for Branchearbejdsmiljørådet
for transport og engros, H.C. Andersens Boulevard
18, 1787 København V. Tlf.: 33 77 33 77 eller [www.
BARtransportogengros.dk](http://www.BARtransportogengros.dk)

Branchevejledningen kan købes gennem:
Videncenter for Arbejds miljø, Arbejds miljøButikken
Lersø Parkallé 105 2100 København Ø eller via
e-mail: ekspedition@vfa.dk



**Branchearbejdsmiljørådet
for transport og engros**

www.bartransport.dk



Layout: Søren Sørensens Tegnestue
Tryk: PrintDivision
1. udgave, 1. oplag år 2009
ISBN nummer 87-90994-55-8
Vare nr. 12 20 56



