

Branchevejledning for luftfart

Psykisk arbejdsmiljø og trivsel i luften



Branchevejledningen kan bestilles af organisationernes medlemmer gennem deres organisation.

Branchevejledningen kan downloades fra BFA Transports hjemmeside:
bfatransport.dk

Foto: Joshua Gross
Layout: fru nielsens tegnestue

1. oplag 2024

ISBN nummer 978-87-93727-81-6
Vare nr. 12 30 90

Indhold

- 5** Introduktion til psykisk arbejdsmiljø og trivsel i luften
- 7** Idéer og metoder
- 10** Et overordnet blik på forebyggelse inden for det psykiske arbejdsmiljø
- 13** Et sundt og sikkert psykisk arbejdsmiljø
- 17** Stor arbejdsmængde og tidspres
- 23** Uklare og modstridende krav i arbejdet
- 27** Høje følelsesmæssige krav i arbejdet med mennesker
- 31** Arbejdsrelateret stress
- 39** Sådan forebygger du selv stress og optimerer din mentale sundhed
- 42** Konflikter på arbejdspladsen
- 47** Krænkende handlinger, herunder mobning og seksuel chikane
- 54** Arbejdsrelateret vold
- 57** Voldsomme og traumatiske hændelser
- 60** Kollegial og ledelsesmæssig støtte ved voldsomme hændelser
- 62** Selskabets håndtering af krisetider
- 64** Pilot Peer Support Program (PPSP)
- 67** Fysiske rammers betydning for psyken
- 70** Kost
- 72** Støj, indeklime og pladsforhold
- 73** Relevante links
- 74** Litteraturliste
- 75** Adresser



Introduktion til psykisk arbejdsmiljø og trivsel i luften

Denne branchevejledning beskriver væsentlige faktorer i det psykiske arbejdsmiljø for flyvende personale ved transport af passagerer og gods. Branchevejledningen er tænkt som en praktisk og konkret støtte for virksomheden, arbejdsmiljøorganisationen (AMO), HR, tillidsvalgte samt virksomhedens ansatte.

Den vil både:

- ① give inspiration til, hvad virksomheden, arbejdsmiljøorganisationen (AMO), HR, tillidsvalgte samt den enkelte medarbejder kan gøre helt praktisk for at fremme medarbejdertrivsel og udvikle et sundt og trygt arbejdsmiljø
- ① beskrive de risikofaktorer, som medarbejdere og virksomhed bør være opmærksomme på for at undgå psykisk nedslidning, stress og mistrivsel, samt highlighte konkrete forebyggelses- og håndteringsgreb
- ① fungere som et konkret opslagsværk inden for psykisk arbejdsmiljø i luftfartsbranchen.

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 forebyggelses- og håndteringsinitiativer og forskning. Der kan være særlige vilkår i nicheområder af branchen, der ikke berøres i denne branchevejledning. 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 arbejde målrettet med trivsel og psykisk arbejdsmiljø. Et velfungerende psykisk arbejdsmiljø fremmer arbejdsglæde, motivation og effektivitet. Når man som menneske f.eks. oplever et trygt arbejdsmiljø, hvor man bliver inkluderet og hører til, højnes effektiviteten med 56 % (BetterUp, 2021). Samtidig reduceres sygefravær og personaleudskiftning. Forskning inden for arbejdsmiljø peger generelt på, at forebyggelsestiltag inden for arbejdsmiljø har en ROP (return on prevention) på 2,2. Det vil sige, at hver gang én krone investeres i et forebyggelsestiltag, er der en gevinst for selskabet på 2,2 kroner (International Social Security Association). Dertil højner et velfungerende psykisk arbejdsmiljø også virksomhedens omdømme og tiltrækningskraft. Der er altså mange årsager til, at det giver mening at sikre et sundt psykisk arbejdsmiljø, både medmenneskelige og økonomiske.

Branchevejledningen er udarbejdet af erhvervspsykolog (cand.psych. aut) og tidligere stewardesse Sarah Ambs-Thomsen.

Branchevejledningen er godkendt af Trafikstyrelsen, samt Arbejdsmiljørådet for Luftfart.

Branchevejledningen er således tænkt som et praktisk værktøj, der kan hjælpe virksomhederne med at arbejde fremadrettet med det psykiske arbejdsmiljø.



6

INTRODUKTION TIL PSYKISK ARBEJDSMILJØ OG TRIVSEL I LUFTEN

Ved påvirkninger i det psykiske arbejdsmiljø forstås i denne bekendtgørelse psykosociale påvirkninger i arbejdet, som opstår i forbindelse med følgende:

1. Den måde, som arbejdet er planlagt og tilrettelagt på.
2. De organisatoriske forhold af betydning for de ansattes arbejde.
3. Arbejdets indhold, herunder kravene i arbejdet.
4. Den måde, som arbejdet udføres på.
5. De sociale relationer i arbejdet.

Kilde: Bekendtgørelse 527 af 17/05/2023 om psykisk arbejdsmiljø i luftfartsområdet § 6.

Ny bekendtgørelse om psykisk arbejdsmiljø på luftfartsområdet

I 2023 udkom en ny bekendtgørelse om psykisk arbejdsmiljø på luftfartsområdet, Bekendtgørelse om psykisk arbejdsmiljø i luftfartsområdet (BEK nr.527 af 17/05/2023). Bekendtgørelsen danner grundlag for nærværende branchevejledning.

Bekendtgørelsen omfatter det psykiske arbejdsmiljø for besætningsmedlemmer, der gør tjeneste ombord på danske, civile luftfartøjer, og deres arbejdsgivere. Bekendtgørelsen indeholder supplerende detailregler til de øvrige arbejdsmiljøregler på luftfartsområdet. Bekendtgørelsen gælder for ethvert arbejde, der udføres af besætningsmedlemmer for en arbejdsgiver om bord på et luftfartøj.

Læs mere om 'BEK nr 527 af 17/05/2023' her



Idéer og metoder

Der findes mange metoder, som kan anvendes til at fremme trivslen på arbejdspladsen. Der vil ofte være en arbejdsmiljøorganisation (AMO), en projektgruppe og/eller HR, 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, og hvilke interesser og problemstillinger der opleves. En kombination af metoder kan være nyttig.

Arbejdspladsvurdering (APV) og spørgeskemaundersøgelser giver et kvantitativt øjebliksbillede og udpeger ofte væsentlige arbejdsområder samt problemstillinger. APV'en er lovpligtig hvert tredje år, men kan suppleres af andre spørgeskemaundersøgelser efter behov. Disse metoder er gode til at indsamle data, der kan sammenlignes, f.eks. med tidligere år eller benchmark, samt kan sætte det psykiske arbejdsmiljø på dagsordenen. En kvantitativ metode kan dog sjældent stå alene, men suppleres godt af interviews og observationsmetoder.

Interviews og observationsmetoder kan give et mere kvalitativt blik på arbejdsmiljøet. De kan indsamle mere beskrivende og dybdegående data og involverer mere direkte kontakt med de ansatte. Disse metoder kan bruges som tillæg til de mere kvantitative metoder for at sikre en mere kontekstuel forståelse af arbejdsmiljøfaktorerne.

Den årlige arbejdsmiljødrøftelse er en lovpligtig metode til at fastsætte strategiske mål og planer for arbejdsmiljøarbejdet. Denne drøftelse har både fokus på at gøre status på det forgangne års arbejdsmiljøarbejde, planlægge fremtidige indsatser og definere de kompetencer, der er behov for fremad.

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

E-læring giver medarbejderne mulighed for at træne fleksibelt i deres eget tempo, afhængigt af deres schedule. Samtidig muliggør e-læring standardiseret uddannelse, der kan nå en bred medarbejdergruppe og sikre ensartet viden om psykisk arbejdsmiljø.

I kan læse mere om metoder til anvendelse i arbejdsmiljøarbejdet i pjecen "Få arbejdsmiljøet i luften" her



Ekstern sagkyndig

Hvis arbejdsgiveren ikke selv råder over den nødvendige sagkundskab til at varetage sikkerheds- og sundhedsarbejdet i forhold til det psykiske arbejdsmiljø i virksomheden, skal arbejdsgiveren indhente ekstern sagkyndig bistand (BEK nr.527 af 2023 §8).

Ved eventuelt påbud på det psykiske arbejdsmiljøområde lægger Trafikstyrelsen vægt på nedenstående kvalifikationer til sagkyndig:

- ④ Relevant uddannelse.
- ④ erfaring med arbejdsmiljørådgivning af virksomheder i forbindelse med konkrete arbejdsmiljøproblemer som kan omfatte:
 - Arbejdsmiljøfaglig rådgivning, det vil sige erfaring med at udføre konkret rådgivning om forebyggelse og forbedring af virksomheders arbejdsmiljø inden for det ansøgte område.
 - Rådgivning om at styrke, systematisere og effektivisere virksomhedernes arbejdsmiljøarbejde, f.eks. arbejde med arbejdspladsvurdering (APV) eller arbejdsmiljøorganisation (AMO).

Trafikstyrelsen bemærker, at der ved både uddannelses- og erfaringskravet vil blive foretaget en konkret vurdering i den enkelte sag.










Metoder og idéer til at arbejde med psykisk arbejdsmiljø

9

IDÉER OG METODER

Metode	Fase 1	Fase 2	Fase 3	Fase 4
Traditionel APV-proces 	Kortlægning og identifikation	Beskrivelse og vurdering af problemstillingerne	Prioritering og handlingsplan	Retningslinjer og opfølgning
Spørgeskema 	Spørgeskema om psykisk arbejdsmiljø udarbejdes.	Resultater indsamles.	Via dialog udarbejdes handleplaner for indsatsen.	Tiltag igangsættes og evalueres.
Interviews (individuel eller gruppeinterviews) 	Interview / dialog med forskellige aktører om problemstillinger i det psykiske arbejdsmiljø	Bearbejdning af datamaterialet fra interviews	Via dialog udarbejdes handleplaner for indsatsen.	Tiltag igangsættes og evalueres.
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
Den årlige arbejdsmiljødrøftelse 	Gør status. Vurder, om målene fra sidste år er nået, og om der er sket væsentlige ændringer, som har betydning for arbejdsmiljøet.	Planlæg fremtidig indsats. På baggrund af status justeres strategien. Nye mål defineres for arbejdsmiljøet, og der lægges en plan.	Definér kompetencer. På baggrund af bl.a. status og fremtidige indsatser vurderes det, om der er de nødvendige kompetencer for at kunne nå i mål.	Opfølgning. Det er afgørende, at arbejdsmiljøorganisationen (AMO) løbende følger op på handleplanen, så man sikrer sig at nå i mål med tiltagene.
Workshops	Vælge fokus for workshoppen (f.eks. krænkende handlinger mv.)	Workshop afholdes med teori, øvelser, cases.	Under workshoppen indgår refleksioner og dialoger, hvor de vigtigste aftaler nedskrives.	Opfølgning, vedligeholdelse af kompetencer, tjek af aftaler samt et fremadrettet blik.
E-læring	Planlægning og forberedelse. Identificer behov, mål, fokus samt e-læringsplatform/ teknologi. Ofte kan crewets udleverede tablet anvendes.	Udvikling af e-læringsmaterialer. Her skal skabes det relevante og engagerende indhold.	Implementering og udrulning. Nu skal lanceringen kommunikeres. Her bør sikres adgang og support.	Evaluering og forbedring. Derefter skal resultaterne måles, og e-læringen skal forbedres baseret på feedback.

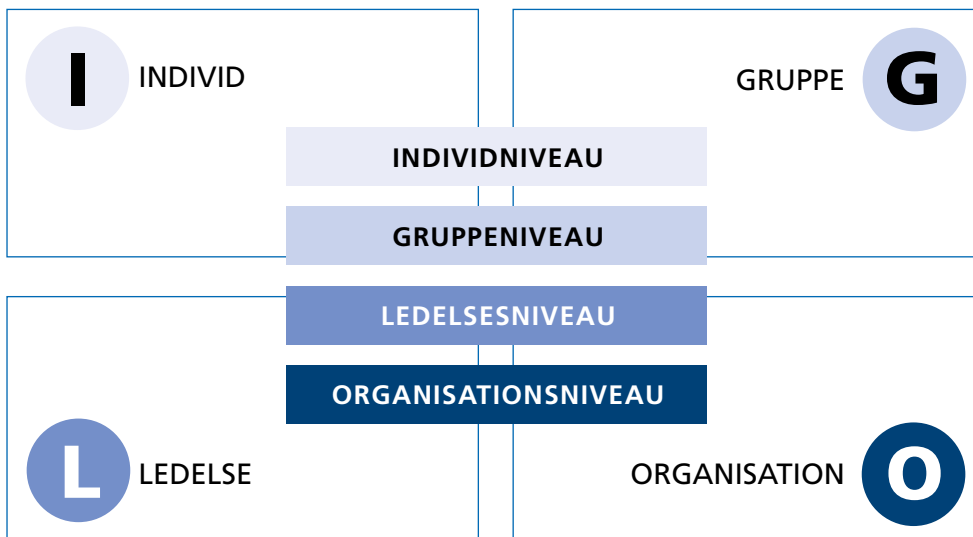
Et overordnet blik på forebyggelse inden for det psykiske arbejdsmiljø

Inden vi går i dybden med de forskellige ideer, metoder og arbejdsmiljøområder, vil vi kort se nærmere på nogle overordnede aspekter vedrørende forebyggelse inden for det psykiske arbejdsmiljø.

IGLO – helhedsorienterede forebyggelsestiltag

De mest effektfulde forebyggelsestiltag inden for psykisk arbejdsmiljø indbefatter samtlige niveauer af organisationen, hvilket kan huskes med akronymet: IGLO. På denne måde sikrer man sig et mere helhedsorienteret forebyggelsestiltag, hvor alle niveauer er medinddraget, og alle niveauer er sig sit ansvar bevidst. Inden for hver kategori kan arbejdsmiljøorganisationen (AMO) med fordel overveje samt nedskrive (i IGLO-skemaet), hvilke indsatser der kan indtænkes og igangsættes på de fire forskellige niveauer:

IGLO



Kilde: IGLO-modellen er udviklet af Michael Martini Jørgensen, Michael Munch-Hansen og Karina M. Nielsen.

- 1. Hvilke tiltag kan indtænkes på individniveau (I)?**
Her kan eksempelvis tilbydes individuel kompetenceudvikling, psykologiske støttesamtaler, coaching eller hjælp til stresshåndtering m.m.
- 2. Hvilke tiltag kan indtænkes på gruppeniveau (G)?**
Her kan eksempelvis planlægges workshops, uddannelse, dialog, kommunikation og forventningsafstemning.
- 3. Hvilke tiltag kan indtænkes på ledelsesniveau (L)?**
Her kan eksempelvis planlægges uddannelse af lederne, ledersupervision, samt sikres handlingsparathed og fokus på at være gode rollemodeller.
- 4. Hvilke tiltag kan indtænkes på organisationsniveau (O)?**
Her kan eksempelvis indtænkes politikker, retningslinjer, værdier, kultur og holdningsændringer i virksomheden.

De mest effektfulde forebyggelsestiltag inden for psykisk arbejdsmiljø indbefatter samtlige niveauer af organisationen, hvilket kan huskes med akronymet: IGLO, som står for Individ, Gruppe, Ledelse og Organisation.

Nogle indsatsen kan arbejdsmiljøorganisationen (AMO) 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.

Overordnede forebyggende tiltag

Herunder skitseres nogle eksempler på forebyggende tiltag, der overordnet kan bidrage til at sikre, at påvirkningerne i det psykiske arbejdsmiljø er sikkerheds- og sundhedsmæssigt fuldt forsvarlige:

1. Forsvarlig planlægning og tilrettelæggelse af arbejdet
2. Tilstrækkelig og hensigtsmæssig oplæring og instruktion i at udføre arbejdet
3. Effektivt tilsyn med arbejdets udførelse
4. Forsvarlig indretning af arbejdsstedet
5. Korrekt anvendelse af tekniske hjælpemidler, som skal være egnede eller tilpassede til arbejdet
6. Mulighed for støtte i arbejdet, herunder ledelsesmæssig og kollegial støtte
7. Mulighed for indflydelse i arbejdet i forhold til det arbejde, som skal udføres.

Kilde: Bekendtgørelse om psykisk arbejdsmiljø på luftfartsområdet, bilag 1.

Overvejelser 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?
- ⊙ Hvordan formidler vi resultater og tiltag ud i organisationen?
- ⊙ Hvordan følger vi op på processen?
- ⊙ Hvordan sikres medarbejderinvolvering/-engagement/-ejerskab?



Et sundt og sikkert psykisk arbejdsmiljø

At sikre et sundt og trygt arbejdsmiljø handler både om at optimere de positive aspekter, som skaber trivsel og energi, mens man samtidig reducerer eller håndterer risikofaktorerne i det psykiske arbejdsmiljø. Dette indledende kapitel vil fokusere på de førstnævnte aspekter – alt det, vi gerne vil have mere af.

Bæredygtig ledelse på distancen

En bæredygtig ledelsesstil er af afgørende betydning for at skabe et sundt psykisk arbejdsmiljø, især i luftfartsselskaber, hvor distanceledelse udgør en særlig udfordring. Ofte udføres daglige opgaver på forskellige geografiske placeringer, og lederne har sjældent direkte kontakt med deres medarbejdere.

I en bæredygtig ledelsesstil er **tydelig kommunikation** central. Her er det afgørende, at ledelsen prioriterer information og kommunikation for at opbygge meningsfulde forbindelser med de ansatte. Samtidig bør ledelsen have fokus på konsistens mellem værdier, der proklameres, og de handlinger, der følger. Tillid, troværdighed og loyalitet fra ledelsens side er afgørende for at skabe et positivt psykisk arbejdsmiljø.

Samtidig er en bæredygtig ledelsesstil kendetegnet ved, at **medarbejdernes sundhed og trivsel prioriteres**. Dette indebærer ikke kun, at man reagerer på belastninger, når de opstår. Det indebærer samtidig også proaktivt at fremme de positive faktorer, der bidrager til et sundt og trygt arbejdsmiljø.

En bæredygtig ledelsesstil er **centreret omkring mennesket samt relationerne** – og sigter mod at skabe holdbare løsninger for alle "om bord".

De 3 diamanter

Forskere fra Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø (NFA) har fundet frem til 3 forhold omkring den måde, vi er sammen på, som er afgørende for en velfungerende arbejdsplads.

- ④ **Samarbejdsevne**
Evnen til at samarbejde godt om kerneopgaven
- ④ **Tillid**
En høj grad af indbyrdes tillid i hele organisationen
- ④ **Retfærdighed**
En oplevelse af retfærdighed - "at tingene går ordentligt til".

En bæredygtig ledelsesstil er centreret omkring mennesket samt relationerne – og sigter mod at skabe holdbare løsninger for alle "ombord".

De 6 guldkorn – 6 faktorer for et godt job

Derudover fandt forskerne fra NFA også frem til 6 faktorer i arbejdet, som også får en direkte indvirkning på det psykiske arbejdsmiljø:

- 1. Indflydelse:** Når man oplever at have en vis grad af indflydelse på f.eks. opgaveløsningen og arbejdstiden, skaber det trivsel.
- 2. Mening i arbejdet:** Når man oplever, at ens arbejde gør en forskel og giver mening f.eks. i forhold til virksomhedens overordnede mål, skaber det trivsel. Her er det afgørende med anerkendelse, udviklingsmuligheder og involvering af de ansatte.
- 3. Forudsigelighed:** Når man oplever en vis grad af forudsigelighed i arbejdet, skaber det trivsel. Det handler f.eks. om at være velinformeret og forberedt på de krav og eventuelle forandringer, der er på vej.
- 4. Social støtte:** Når man oplever social støtte fra kollegaer og ledelse, skaber det trivsel. Arbejdet stiller ofte store krav til den enkelte, og her har vi særligt brug for social støtte. Det kan være i form af sparring, support og anerkendelse mv. Man kan som menneske klare mere, når man oplever, at man ikke står alene.
- 5. Belønning:** Når man oplever at få anerkendelse for ekstra indsats, konstruktiv feedback, muligheder for videreuddannelse og gode vilkår, skaber det trivsel. At føle sig værdsat og respekteret er afgørende faktorer.
- 6. Krav:** Når man oplever, at der er klare og realistiske krav til en som ansat, skaber det trivsel. Krav, som er i balance med de ressourcer, der er til rådighed i form af tid, viden, kompetencer og støtte. Er kravene for høje eller for lave, kan det føre til mistrivsel.

I luftfartsbranchen, hvor sikkerhed og mental sundhed er altafgørende, er disse faktorer nøglen til at skabe et arbejdsmiljø, hvor medarbejderne trives, udfører deres opgaver sikkert og effektivt, og hvor passagererne er i gode hænder.

Et inkluderende arbejdsfællesskab

I mange luftfartsselskaber er det en særlig udfordring at få samarbejdet til at fungere. Besætningen kan være divers, hvad angår nationalitet, kultur, sprog, alder, uddannelsesmæssig baggrund, personlighed, form for humor mv.

Diversitet er vigtig i enhver organisation for effektivitet, beslutningstagen, innovation og bundlinje. Dog viser forskning, at jo mere diversitet der er, jo mere er man også nødt til at arbejde proaktivt for at sikre en inkluderende kultur. Ellers kan risikoen være mistrivsel, subgrupperinger, konflikter og krænkende handlinger.

I mange år har man fra psykologiens side forsket i de menneskelige faktoreres betydning for piloters og kabinebesætningers præstationer (Human factors). Adfærd, kommunikation og samarbejdet mellem piloter i cockpittet har afgørende betydning for, hvordan piloter klarer deres arbejde, især i kritiske situationer.

Kabinebesætningen har også en vigtig rolle i sikkerhedsarbejdet. Samarbejdet internt mellem kabinechef og kabinepersonale og mellem faggrupperne er 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, relationel koordinering, stresshåndtering mv.

Diversitet er vigtigt i enhver organisation for effektivitet, beslutningstagen, innovation og bundlinje. Dog viser forskning, at jo mere diversitet der er, jo mere er man også nødt til at arbejde proaktivt for at sikre en inkluderende kultur.

Forskning viser, at vi som mennesker er 56 % mere effektive, når vi føler, at vi hører til i arbejdsfællesskabet.

Betterup 2021.

En inkluderende kultur og et velfungerende samarbejde er afgørende for både trivsel og sikkerheden om bord. Forskning viser, at vi som mennesker er 56 % mere effektive, når vi føler, at vi hører til i arbejdsfællesskabet (Betterup 2021). At sikre en inkluderende kultur, hvor alle har en respektfuld og imødekommende omgangsform og -tone, er et fælles ansvar. Men arbejdsmiljøorganisationen og ledelsen har et særligt ansvar som medskabere og rollemodeller for den inkluderende kultur.

Psykologisk tryghed

Psykologisk tryghed er et fænomen, som også er afgørende for et godt psykisk arbejdsmiljø samt for sikkerheden om bord. Jo mere psykologisk tryghed, jo nemmere vil det være at arbejde med arbejdsmiljøet, forebygge risikofaktorer og håndtere situationer, hvor skaden er sket.

Begrebet refererer til en oplevelse af, at interpersonel risikotagning kan foregå trygt i organisationen. Hver gang man som kollega f.eks. skal stille et spørgsmål, bede om hjælp eller italesætte en bekymring, tager man en interpersonel risiko i mødet med den anden. Reagerer modparten mon med imødekommenhed, eller risikerer man f.eks. at blive gjort til grin eller irettesat?

Et psykologisk trygt arbejdsfællesskab er kendetegnet ved en kultur, hvor ansatte "tror på, at de ikke vil blive nedgjort, ydmyget eller latterliggjort, hvis de fremsætter idéer, bekymringer eller påpeger fejl" (Edmondson, 2020).

Psykologisk tryghed handler også om at føle sig værdsat, anerkendt og respekteret. Når man som menneske føler, at man er et værdigt medlem af et team, bliver det nemmere at tale åbent om sine tanker, følelser, fejl og bekymringer – alt sammen til fordel for fællesskabet og sikkerheden.

En undersøgelse blandt danske arbejdstagere viser, at:

- 51 % oplever, at det ikke er ok at fejle.
- 41 % oplever, at de ikke trygt kan stille spørgsmål.
- 39 % oplever ikke, at de trygt kan sige deres mening.

Kilde: Videnscenter for god arbejdslyst.

I luftfartsbranchen er psykologisk tryghed nemlig både afgørende for det **psykiske arbejdsmiljø** og for **sikkerheden om bord**. Utallige gange er det set, hvordan miskommunikation og manglende mod til at sige det højt, når der er bekymringer eller fejl, har bidraget til eller direkte har ført til accidents og incidents.

Ansatte i luftfartsbranchen står ofte over for udfordrende situationer og beslutninger, der kræver klar kommunikation og samarbejde.

Psykologisk tryghed fremmer åben dialog og giver ansatte muligheden for trygt at dele information, fejl og bekymringer, hvilket kan forbedre sikkerheden og trivslen på arbejdspladsen. Desuden er psykologisk tryghed afgørende for at identificere og håndtere mistrodsel og mentale helbredsproblemer i luftfartsbranchen.

Alle ansatte har et ansvar for at bidrage til et psykologisk trygt arbejdsfællesskab, men særligt ledelsen og arbejdsmiljøorganisationen (AMO) bør være medskabere af og repræsentanter for et psykologisk trygt arbejdsfællesskab.

I kan skabe mere psykologisk tryghed ved at:

- ① normalisere sårbarhed
- ① tale åbent om fejl og bekymringer
- ① have klare roller og tydelig ledelse
- ① fremme en åben feedbackkultur
- ① anerkende hinanden
- ① tale respektfuldt ved uenighed og frustration
- ① sikre spilleregler for en inkluderende kultur
- ① invitere andre til at give input

Kilde: Frit oversat efter Edmondson 2020.



Stor arbejdsmængde og tidspres

Hvad er det?

Stor arbejdsmængde og tidspres er en af de store risikofaktorer inden for det psykiske arbejdsmiljø. Det forekommer, når der er en ubalance mellem det arbejde, der skal udføres, og den tid, der er til rådighed til at udføre arbejdet.

For at der er tale om stor arbejdsmængde og tidspres, skal ubalancen medføre, at de ansatte oplever at arbejde:

- ② intensivt, f.eks. i højt tempo eller uden pauser til restitution eller
- ② mange timer, som kan påvirke muligheden for restitution.

Det betyder, at når der er stor arbejdsmængde og tidspres i en virksomhed, er der ansatte, som arbejder intensivt eller mange timer for at nå deres arbejdsopgaver.

Det er vigtigt, at den ansatte har tilstrækkeligt med kompetencer, ressourcer og handlemuligheder til at leve op til kravene, ellers kan der opstå en oplevelse af at blive overbelastet eller stresset.

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 arbejdet i kabinen gælder høje krav til opmærksomhed på sikkerhed, f.eks. på usædvanlige forhold og tegn fra flyet, såsom lyde og lugte. Personalet skal have viden om regler og sikkerhedsprocedurer og evne at reagere hurtigt i nødsituationer. De skal være beredt, "når ulykken sker". Den varierende hverdag med nye kollegaer 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 har mange af de samme vilkår som kabinepersonalet, men der er også yderligere 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, hvilket kan svække koncentrationen.

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".

Det er vigtigt, at den ansatte har tilstrækkeligt med kompetencer, ressourcer og handlemuligheder til at leve op til kravene, ellers kan der opstå en oplevelse af at blive overbelastet eller stresset.

Arbejdspreset i kabinen afhænger ofte af flyveturens længde og kravene til service. 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 eller problemstillinger med passagerer, udstyr, som ikke virker, kortere flyvetid end beregnet, turbulens m.m.

Her er det vigtigt, at den enkelte ansatte ikke selv har ansvaret for at vurdere, hvornår det er tilladeligt at holde pauser eller at fraprioritere opgaver, der ikke kan nås. Jo mere denne prioritering kan foregå på et organisatorisk og overordnet niveau, jo nemmere er det for den enkelte at tillade sig selv at prioritere de opgaver fra, der ikke kan nås, samt at sikre egen restitution.

Stor arbejds mængde og tidspres kan indebære en risiko for de ansattes sikkerhed og sundhed, særligt hvis det står på i en længere periode. Konsekvenserne kan f.eks. være søvnproblemer, koncentrationsbesvær, stress, angst, depression og hjerte-kar-sygdomme. Det kan yderligere øge risikoen for fejl samt arbejdsulykker.

Hvordan kan det forebygges?

Planlægning og tilrettelæggelse af arbejdet, så arbejdet er forsvarligt

- ⊙ Fastsæt tydelige mål, rammer og retningslinjer for arbejdet, så der er en fælles forståelse af opgaveløsningen.
- ⊙ Skab tydelig ansvarsfordeling og arbejdsgange, f.eks. mellem cockpit og kabine.
- ⊙ Afstem forventninger til serviceniveauet - internt og med passagererne.
- ⊙ Understøt en god pausekultur.
- ⊙ Prioritér opgaver – hvilke opgaver kan fraprioriteres, hvis nødvendigt?



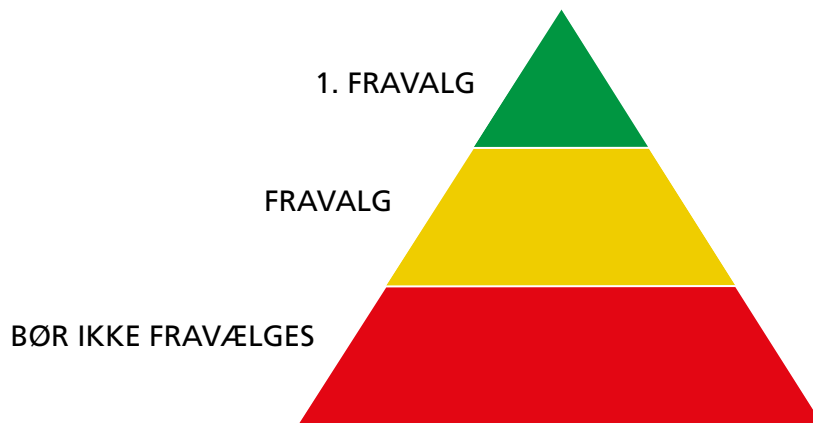
Eksempel: Prioriteringspyramiden som redskab

Det kan være givtigt at arbejde med en prioriteringspyramide, som beskriver, hvordan de daglige opgaver prioriteres ved spidsbelastning. Det er vigtigt, at beslutningsprocessen omkring prioriteringen er gennemskuelig og rationel, samt at der er bred enighed i arbejdsgruppen omkring det at følge prioriteringen, så kravene og prioriteringerne er ens og tydelige. Arbejdsmiljøorganisationen (AMO), kan med fordel synliggøre disse prioriteringer visuelt for de ansatte, f.eks. i crewrummet.

Prioriteringspyramiden tydeliggør, hvad der er KAN- og SKAL-opgaver. SKAL-opgaverne er de opgaver, der fagligt og professionelt er krav til, at vi skal løse – vores kerneopgave. Det er som regel de krav, arbejdsgiveren betaler for at få opfyldt.

KAN-opgaverne (fravalgs-opgaverne) er de "ekstra" opgaver, man typisk gerne VIL nå, men som kan undlades, uden at det er kritisk, hvis der f.eks. er travlt.

Når det er tydeligt, hvilke opgaver vi SKAL nå, kan det modvirke følelsen af ikke at slå til. Efter en arbejdsdag kan man sige til sig selv: "Okay der var travlt i dag, men vi fik gjort det vigtigste!"

**GRØN**

De opgaver, som man vælger fra som det første, når alt ikke kan løses denne dag (kan-opgaverne).

GUL

De opgaver, som dernæst må fravælges, selv om det har stor betydning.

RØD

De absolut basale opgaver, som altid skal gennemføres (skal-opgaverne).

Tilstrækkelig og hensigtsmæssig oplæring og instruktion i at udføre arbejdet

Sørg for, at alle ansatte oplæres og instrueres i arbejdets udførelse, og vær ekstra opmærksom ved nye ændringer på arbejdspladsen. I kan med fordel indtænke følgende aspekter i oplæring og instruktion:

- ⊗ Hvilke opgaver de skal løse, og hvordan.
- ⊗ Hvilke forventninger der er til omfang og kvalitet.
- ⊗ Hvilke opgaver der skal prioriteres, når der ikke er tid nok.
- ⊗ Hvilket ansvar og mandat den ansatte har.

Støtte i arbejdet fra ledelse og kollegaer

- ⊗ At det sikres, at ansatte får hjælp og støtte fra ledelse og kollegaer til at planlægge, prioritere og løse de konkrete arbejdsopgaver.
- ⊗ At der afstemmes forventninger i forhold til opgavemængde og service- eller kvalitetsniveau (mellem ledelsen og medarbejdere).
- ⊗ At der gives konstruktiv feedback og anerkendelse.
- ⊗ At ledelse og ansatte skaber psykologisk tryghed omkring det at tale om stor arbejdsomængde og tidspres, samt eventuelle løsninger.

Indflydelse i arbejdet i forhold til det arbejde, som skal udføres

- ⊗ At ansatte har mulighed for at påvirke arbejdsmetoder, arbejdsomængde, samt rækkefølgen af deres arbejdsopgaver.
- ⊗ At inddrage ansatte i planlægning og tilrettelæggelse af arbejdet.
- ⊗ At inddrage ansatte i planlægning og gennemførelse af forandringer i virksomheden.

Tag hensyn til ansattes forudsætninger, og beskyt særligt følsomme risikogrupper

CASE

Tidspres skabte stress og konflikter

Et selskab flyver en rute, hvor der er en meget kort flyvetid. Selskabet kører service i form af kaffe/the, vand og chokolade på ruten. Mange fra kabinen oplever, at det er vanskeligt at nå servicen ombord, særligt hvis der er turbulens. Det bliver en gentagen stressfaktor for den enkelte og til tider også en konfliktrisiko imellem ansatte, da nogle kollegaer forsøger at nå det, mens andre giver op på forhånd.

Tiltag

Arbejdsmiljøorganisationen blev bekendt med udfordringen, og der blev gennemført en dialog og forventningsafstemning, som udmøntede sig i en aftale om, at der i tilfælde af turbulens eller forkortet flyvetid kun skulle serveres vand til passagererne. Samtidig blev der udarbejdet en kort skriftlig briefing, som kunne læses op for passagererne, når vejret umuliggjorde fuld service. Denne beslutning blev meldt ud til alle de medarbejdere, der fløj denne rute.

Resultat

Alle var derefter indforståede med, at man satte serviceniveauet ned, når der var turbulens, til kun at bestå af vand til passagererne. Dette skabte klarhed for de ansatte, mindskede stress og reducerede risikoen for konflikter mellem ansatte. De behøvede nu ikke længere selv at vurdere, hvad de selv ville, men kunne læne sig trygt op ad en fælles aftale.

Hvordan kan det håndteres?

Afdæk forekomst af stor arbejdsmængde og tidspres

Som arbejdsgiver har du pligt til at sikre, at der bliver ført effektivt tilsyn med, at arbejdet udføres sikkerheds- og sundhedsmæssigt forsvarligt i forhold til stor arbejdsmængde og tidspres. Dine arbejdsledere skal påse, at de tiltag, der iværksættes for at fremme sikkerhed og sundhed, virker efter deres hensigt.

Lederen skal udforske følgende aspekter i forhold til stor arbejdsmængde og tidspres:

- ⊗ Hvordan de ansatte udfører arbejdet, og om de følger den oplæring og instruktion, som de har fået for at kunne udføre arbejdet sikkerheds- og sundhedsmæssigt fuldt forsvarligt.
- ⊗ Om de forebyggende tiltag er effektive i forhold til stor arbejdsmængde og tidspres.
- ⊗ Om oplæring og instruktion har været tilstrækkelig og hensigtsmæssig.
- ⊗ Om de ansatte justerer den måde, de udfører arbejdet på, når de bliver gjort opmærksom på, at de f.eks. ikke udfører arbejdet på en hensigtsmæssig måde.

Hvis tilsynet viser, at der er stor arbejdsmængde og tidspres, skal du som arbejdsgiver vurdere, om risikoen for dine ansattes sikkerhed og sundhed er effektivt forebygget. Hvis det er nødvendigt, skal du iværksætte forebyggende tiltag. Et effektivt tilsyn kan også give værdifulde input til den årlige arbejdsmiljødrøftelse og arbejdet med APV'en.

Hvad kan lederen gøre ved tegn på mistrivsel?

- ⊗ Ved tegn på problemstillingen/mistrivsel: indkald til samtale.
- ⊗ Italesæt bekymring og udvis empati.
- ⊗ Udforsk og afdæk mistrivslen.
- ⊗ Overvej grundigt sammen, hvilke organisatoriske faktorer der skal ændres.
- ⊗ Drøft, hvad der kan gøres af hvem (udarbejd handleplan).
- ⊗ Drøft, om der er behov for dialog med læge eller psykolog.
- ⊗ Henvis til Pilot Peer Support Programmet (PPSP).
- ⊗ Lav aftaler og følg op.
- ⊗ Er medarbejderen sygemeldt, så hjælp medarbejderen tilbage i arbejdet på en skånsom måde, f.eks. ved nedjustering af arbejdstid, opgaver og krav.

Hvad kan kollegaerne gøre ved tegn på mistrivsel?

- ⊗ Vær opmærksom på dine kollegaers trivsel.
- ⊗ Spørg ind ved forandret adfærd.
- ⊗ Skab et trygt rum for dialog.
- ⊗ Hjælp din kollega til at få hjælp.
- ⊗ Følg op på, om din kollega er blevet hjulpet.

Hvad kan du som ansat selv gøre, hvis du mistrives?

- ⊗ Erkend problemstillingen.
- ⊗ Tal med andre om, hvordan du har det, og involver din leder, tillidsrepræsentant, arbejdsmiljørepræsentant og/eller Pilot Peer Support Programmet (PPSP).
- ⊗ Kend dine egne signaler, og hold øje med symptomer, der forværres.
- ⊗ Prioriter egenomsorg, herunder søvn og kost.
- ⊗ Søg hjælp, f.eks. læge, psykolog.

For mere information,
se AT-vejledning 4.1.1-2.





Uklare og modstridende krav i arbejdet

Hvad er det?

Uklare og modstridende krav er en anden risikofaktor inden for det psykiske arbejdsmiljø, som også kan føre til bl.a. frustration, belastning, stress, skygearbejde, ineffektivitet og konflikter mellem kollegaer.

Uklare og modstridende krav defineres som krav i arbejdet, der ikke er tydelige, eller som er uforenelige. Det kan f.eks. dreje sig om uklare krav til arbejdsopgaver, kvalitetsniveau, arbejdsfunktion, ansvarsområder, arbejdsmetoder, arbejdsgange, rollefordeling, tidsforbrug, arbejdstempo eller arbejdstid. Det kan også omhandle **modstridende og uforenelige** krav mellem f.eks. service og sikkerhed, ergonomisk korrekt servering og pladsforhold, opmærksomhed og træthed som følge af jetlag, eller mellem antal opgaver og tid.

Hvordan kan vi forebygge?

Uklare og modstridende krav kan have negative konsekvenser. Organisationen og medarbejderne bør derfor arbejde sammen om at finde løsninger, så medarbejderne kan prioritere og håndtere dem bedre og/eller reducere modsætninger.

Planlægning og tilrettelæggelse af arbejdet

- ⊕ Sørg for en løbende afklaring af, hvilke opgaver der skal løses, samt hvordan de skal løses, så der er en fælles opgaveløsning, metoder og arbejdsgange.
- ⊕ Afklar ansvarsfordeling og beslutningskompetencer mellem ansatte i forhold til deres roller.
- ⊕ Afklar, hvordan arbejdet skal koordineres, så man kommunikerer sammen på rette tidspunkt.
- ⊕ Udarbejd retningslinjer for, hvilke opgaver der skal prioriteres, når der ikke er tid nok.
- ⊕ Afstem forventninger til service- eller kvalitetsniveau (mellem ansatte og også til passagerer).
- ⊕ Sørg for, at ansatte ikke skal varetage forskellige arbejdsfunktioner, som er i modstrid med hinanden.
- ⊕ Når virksomheden står over for forandringer, skal I så tidligt som muligt være tydelige omkring, hvilke opgaver de ansatte skal udføre, hvordan og sammen med hvem, når forandringerne er gennemført.

Tilstrækkelig og hensigtsmæssig oplæring og instruktion

Sørg for, at alle ansatte oplæres og instrueres i, hvordan arbejdet skal udføres, og vær ekstra opmærksom ved nye ændringer på arbejdspladsen. Indtænk bl.a.:

- ⊕ Hvilke opgaver skal løses, hvordan og med hvem?
- ⊕ Hvilke krav og forventninger er der?
- ⊕ Hvad skal prioriteres, når der ikke er tid, eller der er modstridende forventninger fra passagerer?
- ⊕ Hvor kan den enkelte få støtte og sparring?
- ⊕ Hvilket ansvar og mandat har den ansatte?

”Det er uklart, hvilke opgaver jeg skal løse, hvordan jeg skal løse dem, og hvornår det er godt nok...”

”De krav, sel-skabet stiller, er uforenelige med de krav, passagererne stiller..”

Støtte i arbejdet fra ledelse og kollegaer

- ⦿ Hjælp og støtte fra ledelse og kollegaer til f.eks. at forstå samt prioritere arbejdsopgaverne.
- ⦿ Forventningsafstemning mellem ledelse og ansatte i forhold til opgaveløsning og serviceniveau.
- ⦿ Konstruktiv feedback og anerkendelse fra ledelse og kollegaer.
- ⦿ Ledelsesmæssig håndtering af klager samt støtte til ansatte, hvis passagerer klager over ansattes arbejde.
- ⦿ Psykologisk trygt klima, hvor ansatte ikke er bange for negative konsekvenser som f.eks. latterliggørelse, hvis de bliver belastede eller italesætter udfordringer eller løsninger i forbindelse med uklare og modstridende krav.

Indflydelse i arbejdet

- ⦿ Inddrag de ansatte i planlægning og tilrettelæggelse af arbejdet samt i prioritering af arbejdsopgaverne.
- ⦿ Inddrag ansatte i drøftelser af f.eks. krav til opgaver og løsninger.
- ⦿ Inddrag ansatte i planlægning, gennemførelse og forankring af forandringer.
- ⦿ Sikre, at de ansatte har beslutningskompetence til at sige fra over for passagerer, der har urealistiske forventninger til de ansattes arbejdsindsats og den service, de leverer.

Forebyggelse handler altså i høj grad om tilrettelæggelse af arbejdet, beskrive procedurer, oplæring, instruktion, feedback, anerkendelse samt fælles dialog og forventningsafstemning af, hvordan opgaverne skal løses, inden for hvilken tidsramme, og hvad man gør, når dette ikke lader sig gøre.



CASE Uklare og modstridende krav håndteres af AMO

I et selskab oplevede man udfordringer med, at mange ansatte oplevede, at det var utydeligt, hvilke krav de skulle opfylde, og hvad de havde ansvar for. Der opstod ofte rollekonflikter, som medførte forvirring, ineffektivitet og konflikter.

Identifikation af uklare og modstridende krav

De afholdt et møde i arbejdsmiljøorganisationen (AMO), hvor de startede med at identificere de situationer, hvor der opstod uklare og modstridende krav. På forhånd havde de alle talt med kollegaer og ansatte for at indsamle input. Til mødet skrev de stikord på post-its, der beskrev situationerne.

Undersøgelse af handlemuligheder

De udvalgte de 5 post-its/situationer, som var mest belastende for medarbejderne, og som de havde størst mulighed for at gøre noget ved. Dernæst drøftede de, hvilke handlinger der kunne forebygge og håndtere belastningerne bedst muligt.

Valgte løsninger

1. De fandt frem til, at der var behov for at sikre **fælles opgaveløsning ud fra definerede roller**, så ingen var i tvivl om, hvad de havde ansvar for, samt hvad de ikke havde ansvar for. Der blev udarbejdet nye rollebeskrivelser, som blev gjort tilgængelige for alle medarbejdere.
2. Rollebeskrivelserne blev også tydeliggjort mere i **introduktionsprogrammet** for nyansatte.
3. Der blev også afholdt **dialogmøder**, hvor rollebeskrivelserne blev gennemgået, og hvor der kunne samles yderligere input. På møderne var der afsat tid til dialog, hvor fokus var på at dele oplevelser med uklare og modstridende krav samt være med til at brainstorme andre potentielle løsninger på de identificerede uklare og modstridende krav.
4. AMO sørgede for, at der var en åben dialog og psykologisk tryghed, så alle ansatte frit kunne dele deres oplevelser og løsningsideer.
5. Ideerne blev ført ind i en handleplan, der beskrev:
 - a. Hvad der skulle gøre.
 - b. Hvordan det skulle gøres.
 - c. Hvornår det skulle gøres?
 - d. Hvem der skulle gøre det?
 - e. Hvordan der blev fulgt op.

Hvordan kan det håndteres?

Arbejdsgiverens pligt – afdæk forekomsten af uklare og modstridende krav

Som arbejdsgiver har du pligt til at sikre, at der bliver ført effektivt tilsyn med, at arbejdet udføres sikkerheds- og sundhedsmæssigt forsvarligt i forhold til uklare og modstridende krav i arbejdet. Lederne skal sikre sig, at de tiltag, der er sat i gang for at fremme det psykiske arbejdsmiljø, virker efter deres hensigt.

Lederen skal udforske følgende aspekter i forhold til uklare og modstridende krav:

- ⊗ Hvordan de ansatte udfører arbejdet, og om de følger den oplæring og instruktion, som de har fået for at kunne udføre arbejdet sikkerheds- og sundhedsmæssigt fuldt forsvarligt.
- ⊗ Om de forebyggende tiltag er effektive.
- ⊗ Om oplæring og instruktion har været tilstrækkelig og hensigtsmæssig.
- ⊗ Om de ansatte justerer den måde, de udfører arbejdet på, når de bliver gjort opmærksom på, at de f.eks. ikke udfører arbejdet på den forventede måde.

Hvis tilsynet viser, at der er uklare krav eller modstridende krav, skal du som arbejdsgiver vurdere, om risikoen for dine ansattes sikkerhed og sundhed er effektivt forebygget.

Hvis det er nødvendigt, skal du iværksætte forebyggende tiltag. Et effektivt tilsyn kan også give værdifulde input til den årlige arbejdsmiljødrøftelse og arbejdet med APV'en.

Hvad kan lederen gøre ved tegn på mistrivsel?

- ⊗ Ved tegn på mistrivsel: indkald til samtale.
- ⊗ Italesæt bekymring, og udvis empati.
- ⊗ Udforsk og afdæk mistrivslen.
- ⊗ Overvej grundigt sammen, hvad der skal ændres.
- ⊗ Drøft, hvad der kan gøres af hvem (udarbejd handleplan).
- ⊗ Drøft, om der er behov for dialog med læge eller psykolog.
- ⊗ Henvis til Pilot Peer Support Programmet (PPSP).
- ⊗ Lav aftaler og følg op.
- ⊗ Er medarbejderen sygemeldt, så hjælp medarbejderen tilbage i arbejdet på en skånsom måde, f.eks. ved nedjustering af arbejdstid, opgaver og krav.

Hvad kan kollegaerne gøre ved tegn på mistrivsel?

- ⊗ Vær opmærksom på dine kollegaers trivsel.
- ⊗ Spørg ind ved forandret adfærd.
- ⊗ Skab et trygt rum for dialog.
- ⊗ Hjælp din kollega til at få hjælp.
- ⊗ Følg op på, om din kollega er blevet hjulpet.

Hvad kan du som ansat selv gøre, hvis du mistrives?

- ⊗ Erkend problemstillingen.
- ⊗ Tal med andre om, hvordan du har det, og involver din leder, tillidsrepræsentant, arbejdsmiljørepræsentant og/eller Pilot Peer Support Programmet (PPSP).
- ⊗ Kend dine egne signaler, og hold øje med symptomer, der forværres.
- ⊗ Prioriter egenomsorg, herunder søvn og kost.
- ⊗ Søg hjælp hos f.eks. læge eller psykolog.

For nærmere info om
uklare og modstridende
krav, se AT-vejledning
4.11.1



Høje følelsesmæssige krav i arbejdet med mennesker

Hvad er det?

Høje følelsesmæssige krav handler om arbejde, der indebærer direkte eller indirekte kontakt med mennesker, herunder passagerer, og hvor kontakten stiller høje krav til:

1. at sætte sig ind i, rumme eller håndtere disse menneskers tænkning, følelser eller adfærd,
2. håndtere eller skjule egne tanker eller følelser eller
3. tilpasse kommunikation eller adfærd til de mennesker, der arbejdes med.

Høje følelsesmæssige krav relaterer sig til kontakten med mennesker, som ikke er ansatte eller arbejdsgiver i virksomheden, det vil sige passagerer og eksterne parter.

Det kan f.eks. handle om, at den ansatte skal forklare og undskylde forhold over for frustrerede 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 følelsesmæssig udmattelse, tilbagetrækning og kynisme – samlet set kan det føre til udbrændthed og stress.

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 cockpittedøren skal være låst, så piloterne ikke kan hjælpe, hvis der er urolige passagerer, men kun får information herom, kan også være frustrerende, både for kabinebesætning og piloter.

Opgaver der kan indeholde høje følelsesmæssige krav

- ① At betjene passagerer, der er utilfredse, ængstelige eller frustrerede.
- ① At håndtere nødsituationer, såsom syge passagerer eller tekniske problemer.
- ① At håndtere konflikter eller andre følelsesmæssigt vanskelige situationer med passagerer eller eksterne parter.

“Det kan til tider være hårdt at skulle opføre sig professionelt, selvom passagererne skælder ud...”

Hvordan kan vi forebygge belastning?

Planlægning og organisering af arbejdet

Selskabet kan med fordel sikre sig, at medarbejderne har tilstrækkelig tid og ressourcer til at udføre deres opgaver uden at blive overbebyrdet.

Oplæring og instruktion

Medarbejderne bør gives tilstrækkelig og hensigtsmæssig træning i at håndtere de vanskelige situationer, de står over for med passagererne. Det er vigtigt med ensartede procedurer, da det giver de ansatte en ro og tryghed i situationen

Medarbejderindflydelse

Luftfartsselskaber kan med fordel lade medarbejderne have indflydelse på, hvornår de håndterer følelsesmæssigt krævende opgaver.

Støtte og ledelse

Ledelsen bør tilbyde medarbejderne nødvendig støtte og opmuntring samt skabe en psykologisk tryk kultur, hvor det er muligt at diskutere og håndtere følelsesmæssige udfordringer. Her er det en fordel, at man træner et kollegialt ansvar i forhold til at være opmærksom på hinandens eventuelle mistroivsel, så kollegaen kan få den relevante støtte.

CASE

Høje følelsesmæssige krav i mødet med passagerer

I et luftfartsselskab havde man ofte problemer med, at kabinepersonalet skulle håndtere frustrationer og utilfredshed fra passagerer, når der var forsinkelser og lignende. Det påvirkede medarbejdernes trivsel negativt. Arbejdsmiljøorganisationen aftalte med selskabet, at de var nødt til at igangsætte nogle initiativer for at undgå høje følelsesmæssige krav, udbrændthed og stress: Ensartede procedurer samt mulighed for efterbearbejdning.

Tiltag 1: Ensartede procedurer til håndtering

Personalet blev uddannet i effektiv konflikthåndtering for at tackle frustrerede og aggressive passagerer roligt og professionelt. Ved at have en ensartet procedure til håndtering af disse situationer, oplevede personalet, at det var mindre belastende at stå distancen. Proceduren gjorde også, at færre situationer eskalerede, og dermed blev personalet mindre presset og udbrændt.

Tiltag 2: Mulighed for efterbearbejdning

Arbejdsmiljøorganisationen sikrede adgang til kollegial støtte og bearbejdning af de følelsesmæssige krav. De skabte forståelse for, at det er naturligt, at det kan belaste, og en psykologisk tryk ramme for at tale det igennem og bearbejde det.

Resultat

Initiativerne førte til bedre forberedte og mere selvsikre medarbejdere. Det reducerede antallet af eskalerede situationer med passagererne og forbedrede medarbejdernes trivsel og arbejdsglæde. På denne måde skabte selskabet både et bedre arbejdsmiljø for de ansatte og forbedrede samtidig kundeservicen for passagererne.

"Under en flyvning skulle vi lave en sikkerhedslanding, da flyets 'flaps' ikke fungerede, som de skulle.

Jeg var nyansat og ret nervøs over situationen.

Alligevel skulle jeg opretholde en facade af ro og overskud over for passagererne..."

Hvad kan vi gøre for at håndtere det?

Afdæk forekomsten af høje følelsesmæssige krav

Som arbejdsgiver har du pligt til at sikre, at der bliver ført effektivt tilsyn med, at arbejdet udføres sikkerheds- og sundhedsmæssigt forsvarligt i forhold til høje følelsesmæssige krav i arbejdet med mennesker. Dine arbejdsledere skal påse, at de tiltag, der iværksættes for at fremme sikkerhed og sundhed, virker efter deres hensigt.

Lederen skal udforske følgende aspekter i forhold til høje følelsesmæssige krav

- ⊗ Hvordan de ansatte udfører arbejdet, og om de følger den oplæring og instruktion, som de har fået for at kunne udføre arbejdet sikkerheds- og sundhedsmæssigt fuldt forsvarligt.
- ⊗ Om de forebyggende tiltag er effektive i forhold til de høje følelsesmæssige krav.
- ⊗ Om oplæring og instruktion har været tilstrækkelig og hensigtsmæssig.
- ⊗ Om de ansatte justerer den måde, de udfører arbejdet på, når de bliver gjort opmærksom på, at de f.eks. ikke udfører arbejdet på den forventede måde.

Hvis tilsynet viser, at der er høje følelsesmæssige krav, skal du som arbejdsgiver vurdere, om risikoen for dine ansattes sikkerhed og sundhed er effektivt forebygget. Hvis det er nødvendigt, skal du iværksætte forebyggende tiltag. Et effektivt tilsyn kan også give værdifulde input til den årlige arbejdsmiljødrøftelse og arbejdet med APV'en.

Hvad kan lederen gøre ved tegn på mistrivsel?

- ⊗ Ved tegn på problemstillingen/mistrivsel: indkald til samtale.
- ⊗ Italesæt bekymring, og udvis empati.
- ⊗ Udforsk og afdæk mistrivslens.
- ⊗ Overvej grundigt sammen, hvilke organisatoriske faktorer der skal ændres.
- ⊗ Drøft, hvad der kan gøres af hvem (udarbejd handleplan).
- ⊗ Drøft, om der er behov for dialog med læge eller psykolog.
- ⊗ Henvis til Pilot Peer Support Programmet (PPSP).
- ⊗ Lav aftaler og følg op.
- ⊗ Er medarbejderen sygemeldt, så hjælp medarbejderen tilbage i arbejdet på en skånsom måde, f.eks. ved nedjustering af arbejdstid, opgaver og krav.

Hvad kan kollegaerne gøre ved tegn på mistrivsel?

- ⊗ Vær opmærksom på dine kollegaers trivsel.
- ⊗ Spørg ind ved forandret adfærd.
- ⊗ Skab et trygt rum for dialog.
- ⊗ Hjælp din kollega til at få hjælp.
- ⊗ Følg op på, om din kollega er blevet hjulpet.

Hvad kan du som ansat selv gøre, hvis du mistrives?

- ⊗ Erkend problemstillingen.
- ⊗ Tal med andre om, hvordan du har det, og involver din leder, tillidsrepræsentant, arbejdsmiljørepræsentant og/eller Pilot Peer Support Programmet (PPSP).
- ⊗ Kend dine egne signaler, og hold øje med symptomer, der forværres.
- ⊗ Prioriter egenomsorg, herunder søvn og kost.
- ⊗ Søg hjælp, f.eks. læge, psykolog.

"Jeg føler, jeg følelsesmæssigt er på overarbejde, da jeg hele tiden skal vurdere, hvilke passagerer der f.eks. er bange, vrede eller frustrerede, samt hvad jeg kan gøre for at håndtere det..."

AT-vejledning 4.2.1 Høje følelsesmæssige krav i arbejdet med mennesker





Arbejdsrelateret stress

Hvad er det?

En undersøgelse viser, at **31 % af luftfartsansatte** i Danmark oplever at føle sig stressede, i enten høj eller meget høj grad (Arbejds miljø og helbred i luftfarten, 2022). Når man ser på tallene for **stress generelt blandt arbejdstagere i Danmark, ligger det på 14 %**. Der er altså en markant højere andel af besætningsmedlemmer, som rapporterer stress, end landsgennemsnittet generelt for arbejdstagere.

Stress er et komplekst begreb, der kan anvendes på mange måder. Så lad os lige starte med at præcisere, hvad stress egentlig er i en arbejdsmiljømæssig kontekst.

Fakta om stress i Danmark

Stress er en tilstand af anspændthed og ulyst, som opstår, når der er en ubalance mellem de krav, vi stilles over for, og de ressourcer, der er til rådighed.

Stress er ikke en sygdom i sig selv, men vedvarende stress kan føre til både fysisk og psykisk sygdom.

Over 14 % af danske arbejdstagere har oplevet at være stresset hele tiden eller ofte inden for de sidste to uger (Arbejdstilsynet, NOA-L, 2022).

Knap 90 % af de stressramte arbejdstagere i Danmark beskriver, at den vigtigste kilde til stress er enten arbejdet eller en kombination mellem privatliv og arbejdet (Arbejdstilsynet, NOA-L, 2022).

Hvor store konsekvenser stress har, afhænger af, hvor stor belastningen er, og hvor længe den varer.

Langvarig stress har ofte store konsekvenser for den enkelte medarbejders trivsel, helbred, arbejdsliv og privatliv. Arbejdsrelateret stress kan yderligere også have betydelige omkostninger for virksomheden og samfundet. Arbejdsrelateret stress er et komplekst problem, der kan have forskellige årsager og udtryk. Det, der dog går igen, er, at næsten alle former for arbejdsrelateret stress kan forebygges på den ene eller anden måde. Som oftest vil fokus være på at reducere eller håndtere de risikofaktorer, der udløser stress. Stress er nemlig situationelt betinget – hvilket vil sige, at hvis du ændrer aspekter i situationen, vil du også kunne ændre symptombilledet for den stressramte.

Stresstilstanden er kroppens naturlige svar på en fysisk eller psykisk belastning, som sætter individet i stand til at kæmpe eller flygte fra den svære situation. 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.

Kortvarig stress er ikke nødvendigvis usund eller skadelig, men kan derimod skærpe opmærksomheden, så vi bliver mere effektive. Det kender de fleste fra den kortvarige stress, man kan opleve ved f.eks. eksaminer eller jobsamtaler.

Langvarig stress kan dog derimod som førnævnt føre til store konsekvenser både fysisk og psykisk, fordi kroppen og psyken ikke kan holde til at køre i "alarmberedskab" hele tiden.

31 % af luftfartsansatte i Danmark oplever at føle sig stressede, i enten høj eller meget høj grad.

Arbejds miljø og helbred i luftfarten, 2022.

Stressens årsager

Stress kan opstå på baggrund af mange forskellige årsager. Eksempler kan være et stort arbejdspress, arbejdstempo, og at skulle være til rådighed uden for normal arbejdstid. Stressen kan også opstå på baggrund af uklare og modstridende krav, høje følelsesmæssige krav i mødet med frustrerede/vrede passagerer og vold fra passagerer. En anden årsag til stress kan være relationel stress i forbindelse med konflikter med kollegaer, krænkende handlinger eller dårlig samvittighed over for familien i forhold til, at man er meget væk hjemmefra. Store forandringer eller kriser både på arbejdet og derhjemme er også en hyppige stressorer.

For de fleste mennesker er det en stor risikofaktor, når man både oplever stress på arbejdet og på hjemmefronten. I denne kombination er det vanskeligt at undgå en helbredsmæssig konsekvens.

54% af danske stressramte arbejdstagere beskriver, at den primære årsag er arbejdet.

Samtidig beskriver **41%**, at den primære stressfaktor er en kombination mellem arbejdet og privatlivet.

5% rapporterer, at det kun er privatlivet, der er årsagen til stressen

NFA, 2018.



Symptomer på stress

Stress kan give både fysiske, psykiske og adfærdsmæssige stresssymptomer. Du kan læse mere om dem i skemaet.

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 oplevelse og vurdering af deres evner og muligheder for at klare stressbelastningerne. Den personlige dagsform og private faktorer har også betydning for, om en stressfaktor om bord opleves som en belastning. Stress beskrives af nogle forskere som et servicesystem, hvor alarmsignalerne/symptomerne viser os, at vi skal handle enten ved at komme væk eller forsøge at påvirke vores situation.

Typiske symptomer på stress		
Fysiske	Psykiske	Adfærdsmæssige
Hovedpine	Ulyst	Søvnløshed
Hjertebanken	Træthed	Lav selvfølelse
Rysten på hænderne	Indre uro	Hyperventilation
Svimmelhed	Hukommelsesbesvær	Følelseskulde
Tics	Koncentrationsbesvær	Indesluttethed
Mavesmerter	Rastløshed	Vrede
Hyppig vandladning	Irritabilitet	Aggressivitet
Diarré	Angst	Nedsat præstationsevne
Smerter	Nedsat humoristisk sans	Ubeslutsomhed
Nedsat potens	Følelse af udmattelse	Øget brug af stimulanser
Hyppige infektioner	Depression	Appetitløshed
Forværret kronisk sygdom		Sygefravær

Kilde: Bo Netterstrøm, senior forsker, Dr. Med

Hvordan kan vi forebygge?

Anvende APV'en til at afdække stressfaktorer

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**. Her kan stressfaktorer afdækkes, og arbejdsmiljøorganisationen (AMO) kan konkretisere, hvilke aspekter der kan reduceres eller håndteres, så risikoen for stress kan mindskes.

Udarbejde en stresspolitik

Virksomheden kan med fordel samtidig udarbejde en **stresspolitik**, der både handler om, hvordan man forebygger stress, men også hvordan man hjælper medarbejdere, der er blevet ramt. Når ansatte ved, hvor de kan henvende sig, og hvilken hjælp de kan modtage, vil der være flere, der beder om hjælp tidligt i forløbet, hvilket klart er at foretrække.

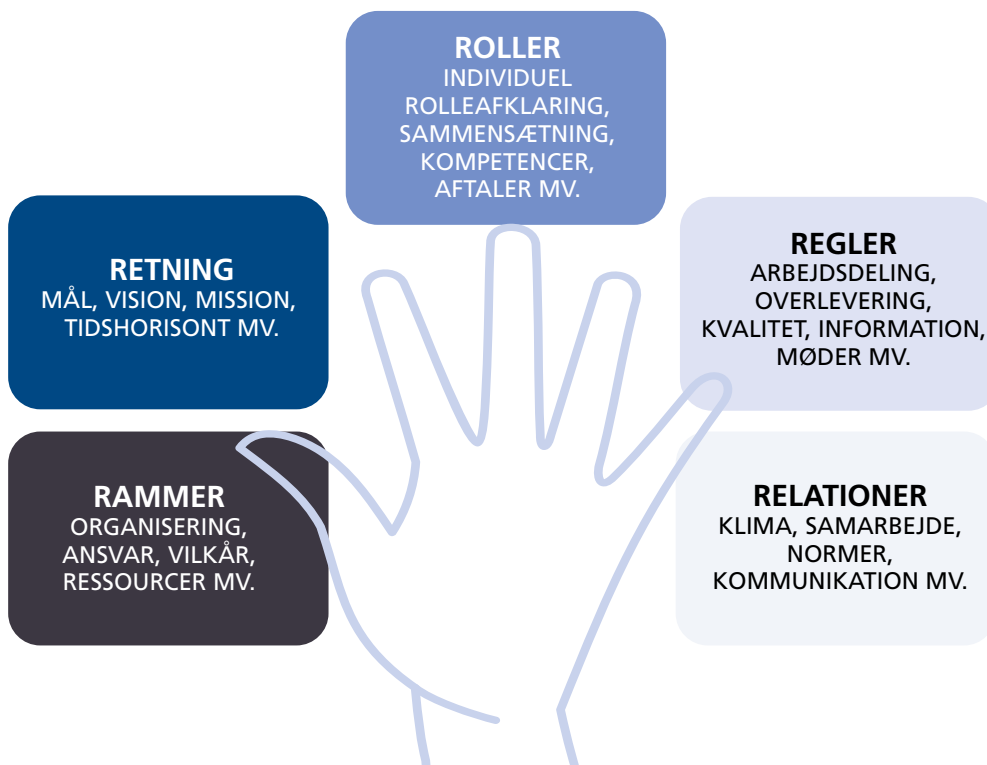
Klarhed over 5XR

Sørg for klarhed om det, man kalder 5XR (Rollerne, reglerne, rammerne, relationerne og retningen). Når alle er klar over og enige om, hvilke regler der skal overholdes, hvad deres rolle (ikke) indbefatter, hvad rammerne er, hvordan relationerne skal køres, og hvad retningen er – så er der mindre grundlag for, at stress og konflikter kan opstå.

Pauseriets kunst

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 kan 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. Jo mere pauseriets kunst mestres i fællesskab og ikke afhænger kun af den enkelte persons samvittighed – jo bedre.

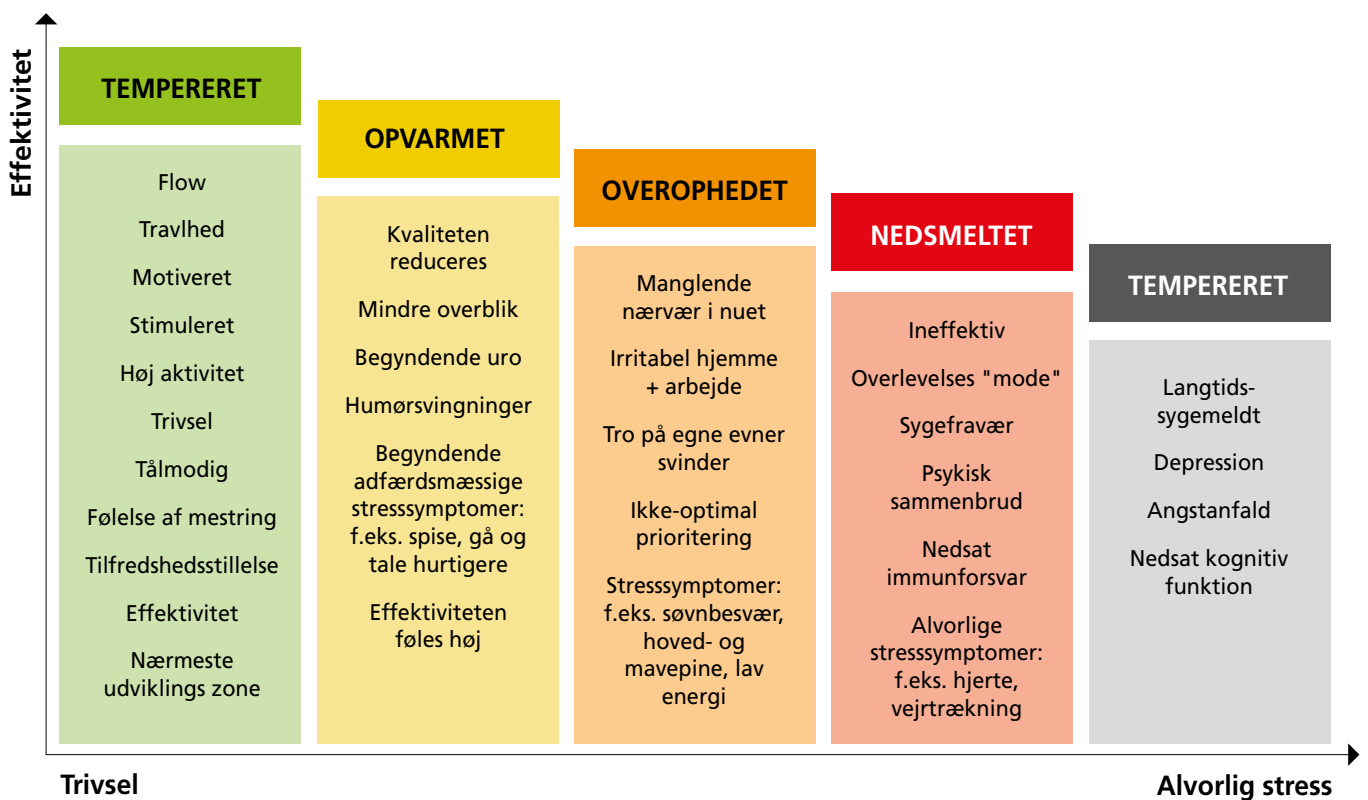
Når alle er klar over og enige om, hvilke regler der skal overholdes, hvad deres rolle (ikke) indbefatter, hvad rammerne er, hvordan relationerne skal køres, og hvad formålet er – så er der mindre grundlag for, at stress og konflikter kan opstå.



Workshops / e-læring (psykoedukation)

En anden forebyggende aktivitet kan være træning og undervisning af medarbejdere, sikkerhedsrepræsentanter og ledere i faresignaler og måder at håndtere og mindske stress i hverdagen på. Det er en særlig udfordring at passe på hinanden i firmaer, hvor arbejds-kollegaer hele tiden skifter, som det er tilfældet i luftfartsbranchen. Denne undervisning kan I også lave som e-læring på de ansattes tablet, eller I kan afholde workshops, hvor ansatte kan deltage.

Her kan man med fordel fokusere på at træne alle ansatte i, hvordan man spotter stress hos sig selv og kollegaer, hvordan man forebygger stress, og hvordan man håndterer det, hvis det opstår. I kan med fordel anvende **"stresstrappen"** og tale om, hvordan I sammen forebygger belastning. Stresstrappen kan også printes ud og hænges op i crewrummet. Stresstrappen kan være en anvendelig model at bruge til 1:1 dialogen med en kollega, man er bekymret for.



Kilde: Frit oversat efter "Stop Stress"

Skiftende arbejdstider – work-life balance

Arbejdstiden er inden for luftfart underlagt Statens Luftfartsvæsenes lovgivning (BL 5-18) og EU-lovgivning (Subpart Q).

International Labour Organization (ILO) under FN påpeger særligt risikofaktorer i arbejdsmiljøet ved lange arbejdsdage, hvilket kan medføre stress- og udmattelsestilstande. Skiftende arbejdstider er meget udbredt inden for luftfart. Både piloter og kabinebesætning skal ofte møde tidligt om morgenen, arbejde lange dage og overnatte ude på stop. Skiftarbejde kan være generende i forhold til sociale aktiviteter, da familielivet skal planlægges ud fra schedulen. Lange arbejdsdage, hvor piloten eller besætningsmedlemmet skal være frisk på alle tidspunkter, kan også være en udfordring. Denne udmattelse og over-drevne træthed, eller fatigue, som det kaldes i luftfarten, er en væsentlig faktor, som flyselskaberne må tage hensyn til i forbindelse med planlægning af arbejdstid.

Fatigue henviser til en fysiologisk tilstand af nedsat mental eller fysisk præstationsevne som følge af mangel på søvn, lange perioder af vågenhed, jetlag eller stor arbejdsbelastning (mental og/eller fysisk aktivitet), der kan svække et besætningsmedlems årvågenhed og evne til at betjene et luftfartøj på sikker vis.

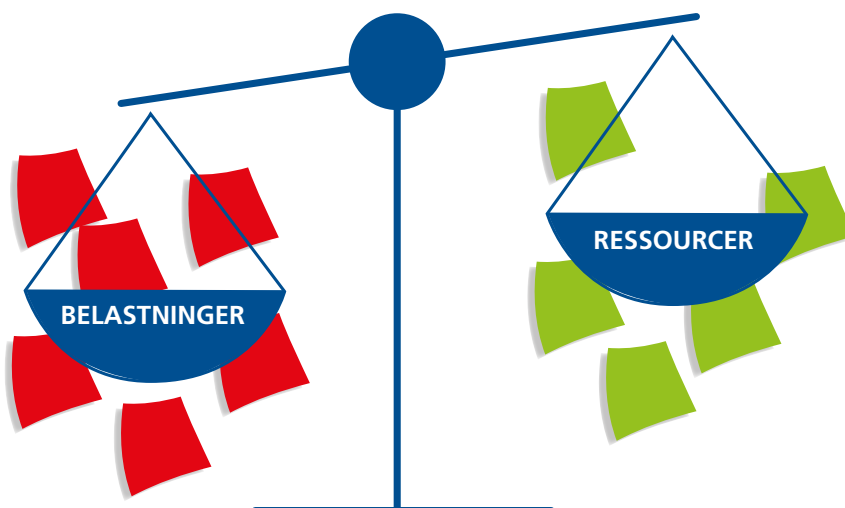
Indflydelse på egne arbejdsopgaver er afgørende for medarbejdernes trivsel. Undersøgelser viser, at medarbejdere, der har kontrol over deres arbejdstid, oplever højere jobtilfredshed og en bedre balance mellem arbejde og privatliv. Omvendt kan lav kontrol over arbejdsituationen øge risikoen for stress og helbredsproblemer som hjerte-kar-sygdomme og depressive symptomer. I luftfartsbranchen sætter ansatte ofte pris på de varierende arbejdstider, der giver dem mulighed for at være hjemme på hverdage og være på standby. Dog kan det være udfordrende at få tilfredsstillende ferie- og fridagsønsker på grund af travlhed i ferieperioder. Nye feriesystemer, der giver medarbejderne indflydelse på ferieplanlægningen, har vist sig at forbedre trivslen.

Medarbejderindflydelse er afgørende

Det anbefales, at der laves klare aftaler om medarbejderindflydelse på arbejdstid, og at der sikres en central forventningsafstemning, så medarbejderne forstår systemets begrænsninger og kriterier. Mulighederne for medarbejderindflydelse bør regelmæssigt evalueres, så medarbejderne kan se, at de kan påvirke arbejdsplanlægningen. Betydningen af at have kontrol over arbejdsituationen og adgang til relevant information er afgørende for medarbejdernes trivsel. Ved større organisatoriske forandringer er det værdifuldt at inddrage medarbejdernes idéer tidligt i processen for at skabe en positiv arbejdsmiljøkultur og for at reducere risikoen for stress.

Koordinering med familien

Det anbefales, at schedulen deles med familien, så de hurtigt kan orientere sig om, hvornår de kan forvente, at forældrene 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 første dag, samt prøve at holde weekend, selvom det ikke er lørdag eller søndag.



Undersøgelser viser, at medarbejdere, der har kontrol over deres arbejdstid, oplever højere jobtilfredshed og en bedre balance mellem arbejde og privatliv.

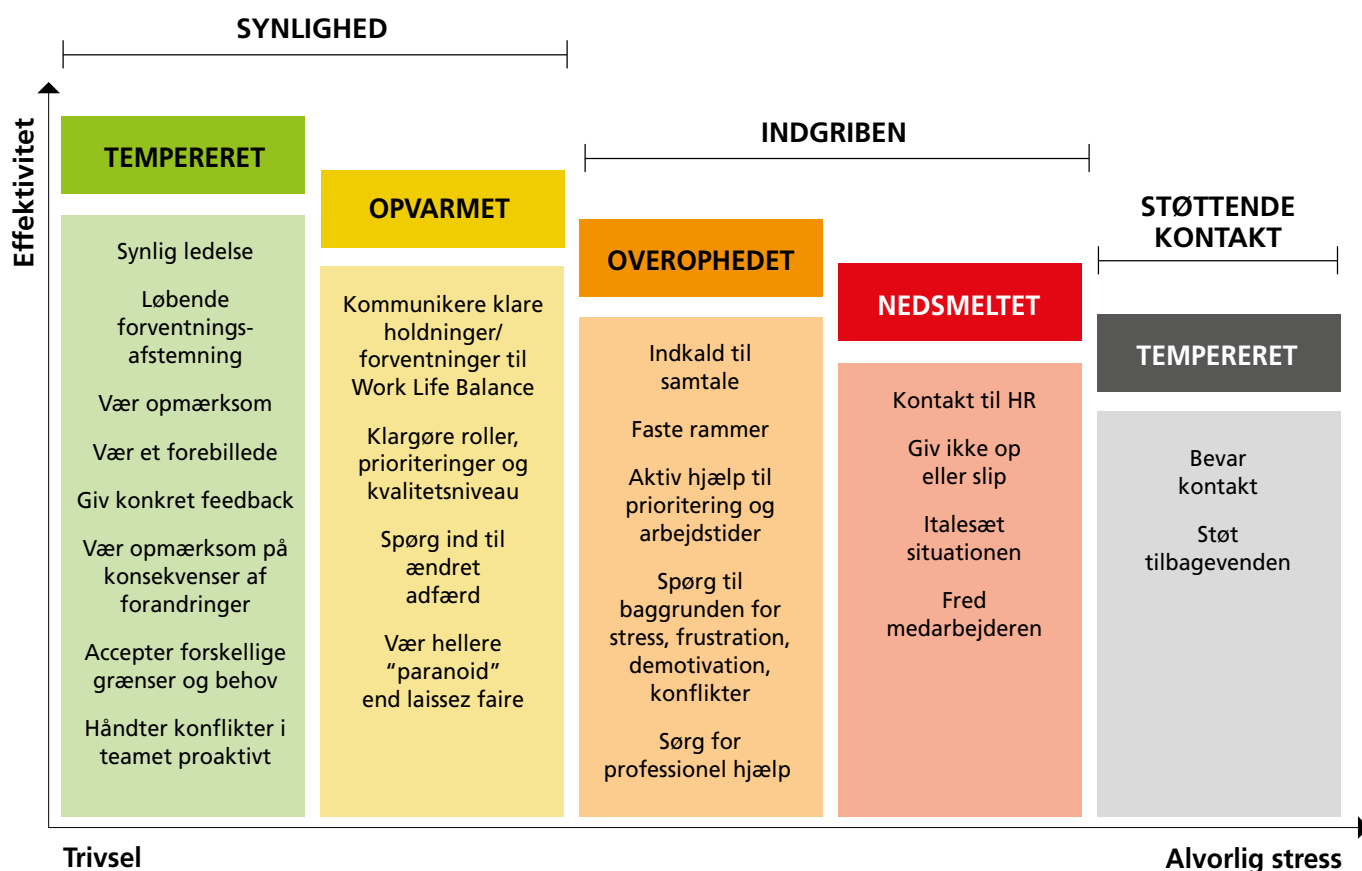
Analyse af arbejdstidsmønstre

Det anbefales, at arbejdsgiveren analyserer, 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.

Hvordan kan vi håndtere det?

Virksomheden er samtidig også ansvarlig for at håndtere situationen, når en ansat rammes af stress. Her kan I anvende version 2 af stresstrappen, som inkluderer forslag til, hvilke handlinger I som organisation er ansvarlig for at igangsætte.

I **“Belastnings- og ressourcevægten”** kan I sammen udforske, hvilke belastninger der opleves generelt i arbejdsfællesskabet, samt hvilke ressourcer der er til stede (Kilde: Godt-arbejds miljø.dk). Kort sagt: Hvad belaster, og hvad giver jer energi? På baggrund af denne udforskning kan arbejdsmiljøorganisationen (AMO) i dialog med kollegaerne udarbejde en konkret handleplan.



Konkrete råd om stresshåndtering for lederen, kollegaen og den stressramte

Hvad kan man gøre som leder?

- ⊗ Ved tegn på stress (se skema), indkald til samtale.
- ⊗ Italesæt bekymring, og udvis empati.
- ⊗ Udforsk stresstilstanden (brug stresstrappen).
- ⊗ Drøft, hvad der kan gøres.
- ⊗ Drøft, hvem der kan hjælpe med hvad.
- ⊗ Overvej grundigt sammen, hvilke organisatoriske faktorer der skal ændres for at undgå, at det sker igen.
- ⊗ Tilbyd psykologhjælp, og henvis til PPSP.
- ⊗ Anbefal medarbejder at gå til egen læge.
- ⊗ Lav aftaler, og følg op.
- ⊗ Er medarbejderen sygemeldt, så hjælp medarbejderen tilbage i arbejdet på en skånsom måde, f.eks. ved nedjustering af arbejdstid, opgaver og krav.

Hvad kan man gøre som kollega?

- ⊗ Vær opmærksom på dine kollegaers trivsel.
- ⊗ Spørg ind ved forandret adfærd.
- ⊗ Skab et trygt rum for dialogen om belastningerne.
- ⊗ Hjælp din kollega til at få hjælp.
- ⊗ Følg op på, om din kollega er blevet hjulpet.

Hvad kan man selv gøre, hvis man oplever stress?

- ⊗ Erkend, at du er stresset, og at det ikke går over af sig selv.
- ⊗ Vid, at det er en naturlig reaktion på en unaturlig situation.
- ⊗ Tal med andre om, hvordan du har det, og involver din leder, tillidsrepræsentant, arbejdsmiljørepræsentant og/eller PPSP.
- ⊗ Få hjælp til prioritering: Hvad er vigtigst? Hvad kan lægges til side. Hvad kan måske aflyses, så du kan få mere ro?
- ⊗ Kend dine egne stresssignaler, og hold øje med symptomer, der forværres.
- ⊗ Sørg for at få tilstrækkelig søvn og anvend afspændingsøvelser.
- ⊗ Søg støtte og hjælp fra sundhedsprofessionelle (læge og psykolog).
- ⊗ Det er vigtigt, at du ikke står alene.
- ⊗ Søg hellere hjælp for tidligt end for sent.

For nærmere information om stress, se AT.DK under emnet "stress"



Sådan forebygger du selv stress og optimerer din mentale sundhed

Én ting er, hvordan vi organisatorisk kan håndtere stress, og hvad vi gør, når skaden er sket. Men hvad kan du selv gøre for at bevare din mentale sundhed og forebygge stress som luftfartsansat? Det er virksomhedens ansvar, at ingen bliver syg på grund af arbejdspress og belastning. Samtidig er der flere ting, man selv kan gøre for at være med til at forebygge stress.

Som luftfartspersonale er der, som nævnt, mange aspekter, der kan udfordre ens mentale sundhed. Den mentale sundhed er afgørende både for trivsel, effektivitet, sygefravær, teamsamarbejde og ikke mindst sikkerheden ombord. Den mentale sundhed er afgørende for ens evne til at træffe beslutninger, reagere effektivt på nødsituationer, opretholde koncentration og opmærksomhed samt spotte risici. Herunder kan du se nogle af de aspekter, der kan udfordre ens mentale sundhed i luftfartsbranchen.



7 praktiske måder at passe på sin egen mentale sundhed

1. Anerkend vigtigheden af din mentale sundhed

Det første skridt er at erkende, at mental sundhed er afgørende for både trivsel, præstation og sikkerhed. Mental sundhed kommer ikke af sig selv, men kræver kontinuerligt fokus.

2. Søvnhygiejne

Sørg for tilstrækkelig søvn og hvile. Søvn er afgørende for at opretholde kognitive funktioner og reaktionshastighed, som er afgørende for piloter. Det kan være vanskeligt midt i skiftende schedules og jetlag. Vær så konsekvent med din søvnplan som muligt – dette kan hjælpe med at regulere dit indre biologiske ur. Skab et behageligt sovemiljø, hvor der er mørkt, stille og køligt. Anvend ørepropper og sovemaske, hvis nødvendigt, for at blokere lyd samt lys, og undgå koffein og tunge måltider før sengetid.

3. Håndter din stress

Stresshåndtering er afgørende for at reducere de negative virkninger af stress på luftfartsansattes mentale sundhed og præstation. Brug tid på at journalisere og skrive ned, hvad der giver dig energi, samt hvad der dræner dig. Når du har et overblik over ressourcer og belastninger, er det nemmere at lave en handleplan med fokus på at reducere stressorer. Håndtering kræver bevidsthed. Håndtering af stress kræver ofte, at man får hjælp til prioritering: Hvad er vigtigst? Hvad haster? Hvad kan parkeres? Hvad kan måske skæres fra? Jo højere stressniveau du har, jo sværere er det at prioritere selv. Det kan også være givtigt for mange at arbejde med mindfulness og vejtrækningsteknikker til at skabe ro og mental tilstedeværelse i en presset periode. Se et eksempel på en vejtrækningsøvelse herunder.

Vejtrækningsøvelse 4-4-4

Vejtrækningsøvelser kan være gode til at håndtere stressen i kroppen. Denne øvelse går ud på at trække vejret roligt og dybt, når du oplever, at du er presset. Her kan angstfølelsen sætte kroppen i alarmberedskab, og vejtrækningen bliver hurtig og overfladisk. Dette kan give åndenød og gøre dig svimmel – fordi balancen mellem ilt og kuldioxid i blodet forskydes.

Prøv øvelsen

- ④ Træk vejret ind gennem næsen langsomt og dybt, mens du tæller til 4.
- ④ Hold vejret, mens du tæller til 4.
- ④ Pust derefter vejret langsomt og jævnt ud gennem munden, mens du tæller til 4.
- ④ Gentag efter behov.

**41**

SÅDAN FOREBYGGER
DU SELV STRESS OG
OPTIMERER DIN
MENTALE SUNDHED

4. Meningsfulde relationer

At opretholde sunde relationer kan bidrage til mental trivsel og støtte én i stressede situationer. Som luftfartsansat kan man opleve perioder med adskillelse fra ens nærmeste. Det er derfor afgørende, at man prioriterer tid med venner og familie. Som menneske kan man klare mere, når man oplever at have sunde og støttende relationer.

5. Vær gavmild – hjælp andre

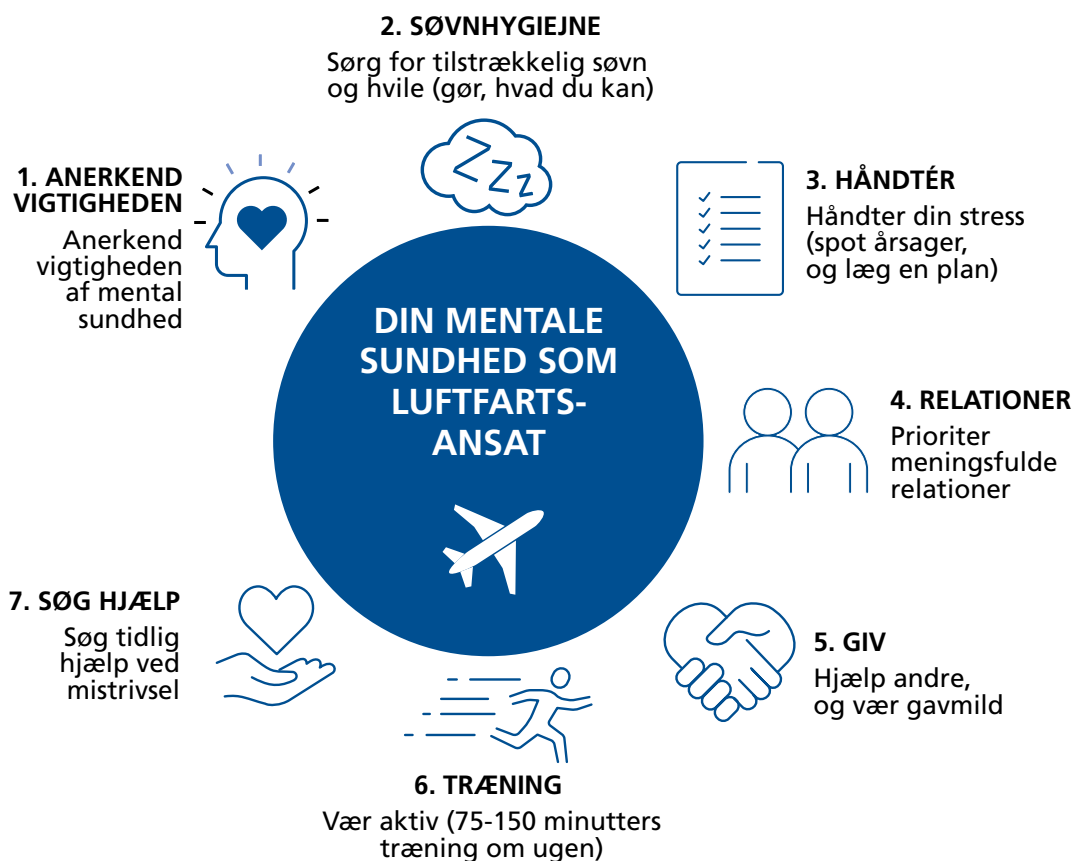
At hjælpe andre kan være givende og fremme følelsen af formål, hvilket kan have positive virkninger på ens mentale sundhed. At hjælpe andre er samtidig en hjælp til en selv.

6. Vær aktiv (75-150 minutters træning om ugen)

Regelmæssig motion er vigtig for at opretholde fysisk og mental sundhed, hvilket er afgørende for ens ydeevne. Fysisk aktivitet kan også bidrage til at reducere stress og angst, særligt i det tidlige forløb. Oplever du et højt stressniveau, frarådes højintensitets træning.

7. Søg tidligt hjælp ved mistrivsel

At søge hjælp ved de første tegn på mistrivsel eller mentale sundhedsproblemer er afgørende. Luftfartsansatte bør være opmærksomme på symptomer på f.eks. stress, angst og depression – samt søge hurtig hjælp, når det opstår. Dette kan forhindre, at mindre udfordringer udvikler sig til alvorlige sundhedsproblemer, der kan have store konsekvenser for både privatlivet og karrieren. En hurtig indsats er afgørende. Er du i tvivl, så er du ikke i tvivl – søg hjælp!



Konflikter på arbejdspladsen

Hvad er konflikter?

Konflikter er uoverensstemmelser, der indebærer spændinger i og mellem mennesker. Konflikter henviser også til '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.

34,3 % af besætningsmedlemmer har oplevet skænderier eller konflikter med kollegaer, og **14,6 %** har oplevet konflikter med passagerer inden for det seneste år.

Kilde: Arbejdsmiljø og helbred i luftfarten 2022.

Konsekvenserne er ofte stress, forstyrrelse af arbejdsopgaverne samt kommunikationsforstyrrelser, hvor parterne ikke længere er i dialog. Parterne 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 effektivitet og sikkerhed.

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. Reagerer man på de personlige angreb, optrappes konflikten ofte.

Konflikttrappen kan bruges til at identificere konflikter samt få et mere detaljeret overblik over konflikters udvikling og de handlemuligheder, som dertil hører.

Konflikttrappen





Hvordan kan vi forebygge konflikter?

Klar kommunikation og forventningsafstemning

Arbejds miljøorganisationen (AMO) kan fremme åben og klar kommunikation mellem ledelse, medarbejdere og andre relevante aktører. Dette kan omfatte løbende dialog om arbejdsforhold, ændringer og forventninger.

Klare retningslinjer og procedurer

Tydelige og opdaterede retningslinjer og procedurer kan reducere konflikter ved at skabe konsistens og forudsigelighed i arbejdsmiljøet.

Medarbejderindflydelse

Arbejds miljøorganisationen (AMO) kan arbejde for at øge medarbejderes indflydelse på beslutninger, der påvirker deres arbejdsforhold. Dette kan inkludere inddragelse i planlægning, beslutningsprocesser og politikudvikling.

Kommunikations- og samarbejds træning

Uddannelse og træning i samarbejde og teamarbejde er vigtig. Dette kan omfatte øvelser, der simulerer nødsituationer eller komplekse situationer for at styrke besætningens evne til at arbejde sammen under pres. Fremhæv vigtigheden af klar og præcis kommunikation på tværs af besætninger og afdelinger.

Træning i relationel koordinering

Relationel koordinering refererer til den proces, hvor individer eller grupper arbejder sammen for at opnå fælles mål ved at dele information, ressourcer og ansvar. Dette koncept er især vigtigt i luftfartsbranchen, hvor samarbejde mellem besætningsmedlemmer, både i cockpittet og kabinen, er afgørende for flysikkerheden. Herunder vil man typisk arbejde konkret med kommunikation, samarbejde, tillid og koordinering, så man undgår forstyrrelser eller fejl, især under tilspidsede faser af flyvningen.

Uddannelse i konflikthåndtering

Medarbejdere, især ledere og besætningsmedlemmer, bør uddannes i konflikthåndtering. Dette kan hjælpe med at tackle mindre konflikter, så de ikke eskaleres, samt sikre, at konflikter håndteres på en konstruktiv måde. Her kan fokus både være på at forebygge, identificere og håndtere konflikter.

Ansatte bør uddannes i konflikthåndtering. Dette kan hjælpe med at tackle mindre konflikter, så de ikke eskaleres, samt sikre, at konflikter håndteres på en konstruktiv måde.

CASE Relational koordinering forebyggede konflikter

Et selskab oplevede mange konflikter mellem cockpit og kabine. Cockpittet oplevede, at kabinepersonalet ofte forstyrrede midt i vigtige opgaver, mens kabinepersonalet ofte oplevede, at piloterne vrissede af dem, og var usikre på, hvilket humør, eller mangel på samme, der nu mødte dem, når de kontaktede dem.

Tiltag

Selskabet valgte at holde en workshop for både piloter og kabineansatte, som havde fokus på relationel koordinering, som omhandler effektiv kommunikation, samarbejde og forståelse mellem forskellige aktører i selskabet.

På workshoppen blev det helt praktisk tydeligt, at der var manglende viden om, hvornår og hvordan de skulle kommunikere under forskellige operationelle scenarier.

Resultat

Både cockpit og kabine fik sat ord på deres workflow, hvornår de har særligt travlt, og hvornår det er vigtigt, at man ikke forstyrrer.

Det gav mere ro, færre forstyrrelser og bedre kommunikation imellem faggrupperne – da alle nu forstod den større sammenhæng og det workflow, de var en del af, samt hvornår de andre aktører havde spidsbelastning og brug for ro. Det forebyggede konflikter fremadrettet og øgede samarbejdsevnen.

Hvordan kan vi håndtere konflikter?

Konflikter opstår naturligt på enhver arbejdsplads, men bør ikke eskalere til et niveau, der skader samarbejdet og trivslen. Jo tidligere en konflikt håndteres, jo simple er den at håndtere.

Konflikter, der ikke håndteres, vil ofte optrappes og kan ende i polarisering og krænkende handlinger.

Konflikthåndtering bør fokusere på at identificere og løse konflikter på en konstruktiv måde. Her kan det være en hjælp at anvende et redskab som konfliktrappen for at for nemme, hvor eskaleret en konflikt er, samt for at vurdere, hvad den rette løsning vil være.

Konflikter opstår naturligt på enhver arbejdsplads, men bør ikke eskalere til et niveau, der skader samarbejdet og trivslen.

Ledelsen må gerne stille krav til medarbejdernes omgangstone og omgangsform.

Brug konflikttrappen som handlingsanvisende model

Herunder kan du læse nærmere om, hvad I med fordel kan indtænke, når I skal afklare, hvilket niveau konflikten befinder sig på, og hvordan I vil håndtere den.

De grønne trin: Uenighed og frustration

Her har I stadig chancen for at fange det, inden konflikten bliver personlig. Det er i orden at være uenige og tænke forskelligt om ting. Som arbejdsgiver og arbejdsmiljøorganisation kan man her være med til at sikre klarhed over selskabets holdning (f.eks. ved uenighed om rolle og opgaveløsning), så konflikten ikke eskalere yderligere. Her er det vigtigt, at man er gode til at være uenige sammen på en respektfuld måde.

De gule trin: Det bliver personligt (angreb)

Her kan I med fordel igangsætte mægling, da det her sjældent er muligt for parterne selv at stoppe konflikten. Påtag dig gerne mæglerrollen som leder, medmindre du er for involveret i de pågældende medarbejdere. Tag fat i de involverede parter for at genoprette kommunikationen mellem dem og for at deeskalere konflikten. Tilbyd din hjælp, men vær neutral. Ledelsen må gerne stille krav til medarbejdernes omgangstone og omgangsform. Destruktiv kommunikation bør påtales. Vær opmærksom på, at konflikterne kan optræppe både via direkte og aktive handlinger samt indirekte og passive handlinger (som f.eks. at undlade at hilse, undlade at give vigtige informationer mv.). Sørg for at følge op.

De røde trin: Dialogen stopper – polarisering

Her bliver det endnu mere essentielt med en neutral mægler, særligt hvis konflikten involverer flere, hvis det er blevet personligt, eller hvis lederen selv er indblandet.

Her kan en ekstern konfliktmægler med fordel køre en mægling, hvor:

1. processen er klar og tydelig.
2. der aftales spilleregler for at give tryghed.
3. fokus er at kunne arbejde sammen på sigt.
4. konflikterne kortlægges.
5. man får et overblik og en afklaring.
6. man udforsker og vælger løsninger.
7. man følger op og evaluerer.

Konfliktmægling

Generelt bør man tilbyde konfliktmægling som en metode til at løse konflikter. Dette indebærer at have en neutral tredjepart involveret for at hjælpe parterne med at finde løsninger og forhandle.

Adgang til støtte og ressourcer

Det bør sikres, at medarbejdere har adgang til støtte og ressourcer, herunder rådgivning og hjælp fra ledelse, arbejdsmiljørepræsentant, tillidsrepræsentant, PPSP eller HR. Adgang hertil kan være afgørende for at hjælpe medarbejdere med at håndtere og løse konflikter. Hvis I er i tvivl, om I selv kan løse en konflikt internt, så vær ikke i tvivl – søg hjælp!



Krænkende handlinger, herunder mobning og seksuel chikane

Hvad er krænkende handlinger?

Krænkende handlinger henviser til negativ og destruktiv adfærd mellem kollegaer og kan opleves både i form af aktive og direkte handlinger samt passive og indirekte handlinger. Der er her ikke tale om adfærd, der blot opleves stødende eller irriterende, men adfærd, der er af en sådan karakter, at det potentielt kan medføre helbredsforringelser hos den ramte.

Arbejdstilsynets definition af krænkende handlinger

Krænkende handlinger er en samlet betegnelse for mobning, seksuel chikane og andre måder, som krænkelser kan forekomme på i arbejdet.

Der er tale om krænkende handlinger, når en eller flere personer groft eller flere gange udsætter andre personer for adfærd, der af disse personer opfattes som nedværdigende.

Mobning

Krænkende handlinger kan ske i form af mobning, når handlingerne sker regelmæssigt og over længere tid eller gentagne gange på grov vis.

Seksuel chikane

Krænkende handlinger kan forekomme som seksuel chikane. Dette sker, når der er tale om krænkende handlinger af seksuel karakter, dvs. al form for uønsket seksuel opmærksomhed, eksempelvis berøringer, uønskede verbale opfordringer til seksuelt samkvem, sjofle kommentarer/jokes, visning af pornografisk materiale mv.

Arbejdstilsynet, 2019.

Krænkende handlinger får rod fæste, når et arbejdsfællesskab tillader det og ikke griber ind.

Krænkende handlinger kan opstå af mange årsager. De mest forekommende er konflikter, en uhensigtsmæssig kultur, et stressende og dårligt organiseret arbejdsmiljø, kultur- og generationsforskelle i besætningen, uhensigtsmæssige magtdynamikker og kønsrollemønstre. Krænkende handlinger får rod fæste, når et arbejdsfællesskab tillader det og ikke griber ind.

Hvordan ser krænkende handlinger ud?

Aktive og direkte krænkende handlinger kan eksempelvis være verbale overfuseninger, nedværdigende kommentarer, intimidering, vedvarende kritik, ydmygelser, jokes på bekostning af modparten mv.

Passive og indirekte krænkende handlinger er på mange arbejdspladser mere almindelige end de aktive og direkte. Det kan være i form af eksklusion, ignorering, isolation, ikke at svare på henvendelser, falske rygter, sladder, bagtalelse mv. De passive og indirekte handlinger er ofte vanskeligere at spotte, forebygge og håndtere, da de er mere subtile. Især handlinger, der er præget af eksklusion og ostrakisme (social udstødelse), kan ramme den enkelte voldsomt, selvom det ikke foregår direkte.

Mobning kan have samme udtryk som de krænkende handlinger, men er kendetegnet ved, at det foregår regelmæssigt, over længere tid og ofte med en vis form for systematik.

Seksuel chikane forekommer mere end dobbelt så hyppigt i luftfartsbranchen, sammenlignet med andre brancher generelt i Danmark. Under seksuel chikane kan nævnes både uønsket seksuel chikane, kønskrænkende berøringer, nedsættende kommentarer og seksuel tvang eller vold. Ofte tænkes der på det, man kalder "**come ons**" i form af tilnærmelser, der bliver grænseoverskridende. Langt oftere er der dog tale om "**put downs**", hvilket vil sige nedsættende og nedvurderende handlinger eller udsagn rettet mod ens køn. "Put downs" kan have mindst lige så ødelæggende en effekt på den ramte, som "come ons" kan have (Ambs-Thomsen, 2023).

Seksuel chikane forekommer hyppigere i luftfartsbranchen

I luftfartsbranchen oplever **11,1%** at blive udsat for seksuel chikane. Sammenlignet med arbejdstagere generelt på tværs af brancher i Danmark, er det mere end dobbelt så meget (**5,4%** generelt i Danmark).

Disse data kan dog være influeret af spørgeskemaernes udformning.
Kilder: Arbejdsmiljø og helbred i luften 2022 samt NOA-L 2022.

Legaliseringsforsøg, der skal spottes

Hverken humor, branchekultur, gode intentioner eller personlighed må godtages som legitimering af adfærd, der udgør en risiko for andres helbred jf. arbejdsmiljøloven. Den helbredsmæssige effekt trumfer intentionen. Risikerer vi, at mennesker bliver syge af adfærden, bør den ophøre. Nedenfor kan du se eksempler på hvordan legaliseringsforsøgene kan lyde:

Det er vigtigt, at der skabes sunde og trygge arbejdsfællesskaber, hvor der er masser af plads til humor og god energi mellem kollegaer. Samtidig skal vi dog sikre os, at ingen risikerer at blive syge af andres adfærd (Ambs-Thomsen, 2023).

Hvad karakteriserer handlinger, som udgør en helbredsrisiko?

Krænkende handlinger af grov karakter udgør en større risiko for helbredet. Dog skal man være opmærksom på, at det ikke kun er grovheden, som gør udslaget. Krænkende handlinger, som foregår over en lang varighed eller sker hyppigt, kan være lige så ødelæggende for helbredet, som én enkelt meget grov krænkende handling. Eksempelvis vil et decideret overgreb være voldsomt skadeligt for den ramte. Til tider glemmer man, at mindre grove handlinger, såsom en nedværdigende tone, der foregår kontinuerligt og hyppigt, også kan være helbredsforringende for den ramte, selv om de enkelte handlinger fremstår mindre grove.

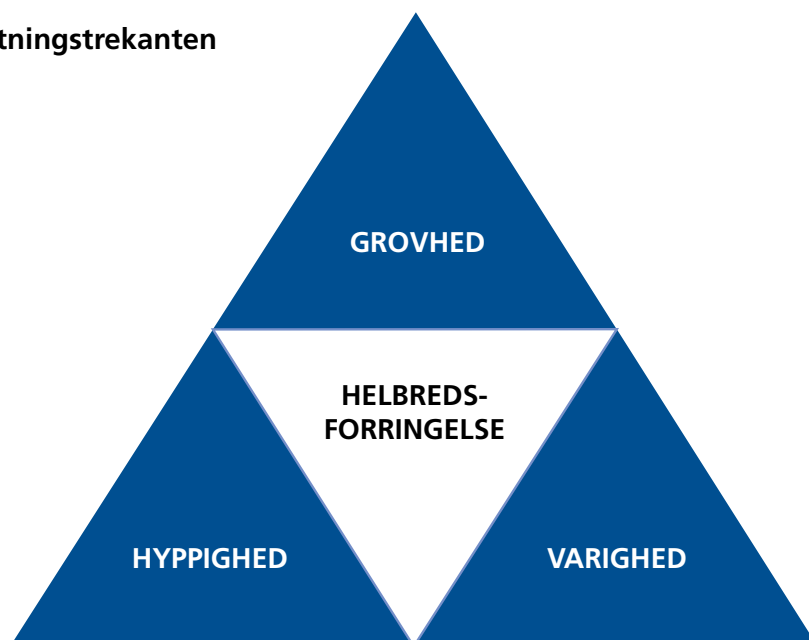
"Ja ja, men jeg mente jo ikke noget ondt med det!"

"Okay. Men sådan er jeg altså bare!"

"Det må du tåle – sådan er jargonen altså i luftfartsbranchen!"

"Slap dog af, det var jo bare for sjov!"

Belastningstrekanten



Kilde: Ambs-Thomsen, 2023.

Konsekvenser af krænkende handlinger

Krænkende handlinger har voldsomme konsekvenser for de implicerede parter, for løsning af kerneopgaven og for arbejdspladsen. Ses der på de individuelle konsekvenser af krænkende handlinger, er der tale om både risiko for stress, depression, angst, øget selvmordsrisiko mv. Krænkende handlinger går dog ikke kun ud over den, der udsættes for det.

Hvordan kan vi forebygge krænkelse?

Forebyggelse af krænkende handlinger, herunder mobning og seksuel chikane, er af afgørende betydning for sikkerhed, effektivitet og sundhed. Krænkende handlinger kan ske på alle arbejdspladser, og det er derfor vigtigt, at arbejdsgiver og arbejdsmiljøorganisation igangsætter forebyggende tiltag på området.

Etisk infrastruktur – klare holdninger og retningslinjer

Sørg for, at I har klare holdninger og retningslinjer på området, som inkluderer multiple henvendelseskanaler – så den ramte kan få hjælp, uagtet hvor den destruktive adfærd kommer fra. Brugbare, kendte og anvendte retningslinjer er en afgørende forudsætning for forebyggelsesarbejdet og kan ses som et sikkerhedsnet, der breder ud under virksomhedens ansatte.

Uddannelsesaktiviteter

Det er afgørende, at særligt arbejdsmiljøorganisationen, ledelsen, HR og tillidsvalgte er uddannet til at spotte, forebygge og håndtere krænkende handlinger. Man kan ikke have ansvar for noget, man ikke ved, hvad er. Metoder og viden forebygger handlingslamelse og giver bedre grundlag for brugbar forebyggelse og indgriben.

Sociale spilleregler for omgangsform og -tone

Et af de mest brugbare redskaber er et adfærdskodeks, som de ansatte selv er med til at formulere i en demokratisk proces, dog styret af arbejdsmiljøorganisationen. Det er vigtigt at tale med hinanden om (u)ønsket adfærd, samt få det nedskrevet og fulgt op på. Glem ikke humorkulturen i denne snak, en del krænkende handlinger opstår, når der opstår humor, som er på andres bekostning. Der skal være masser af plads til lethed og humor, men aldrig med andre menneskers helbred som pris. Husk – det man taler om i arbejdsfællesskabet – kan man håndtere i arbejdsfællesskabet! Sørg for at skabe psykologisk tryghed i en sådan proces, så ingen føler, de bliver udskammet eller straffet for at italesætte bekymringer, holdninger eller spørgsmål.

Arbejdsfællesskaber, hvor nogle udsættes for krænkende handlinger, oplever i gennemsnit 20% mere langtidssygefravær.

Ambs-Thomsen, 2023

En proaktiv vidnekultur

Det er fristende at sige, at folk selv må sige fra. Men sandheden er, at de færreste formår det, når de selv udsættes for noget, som er truende. Forskning viser, at det er mere effektivt, når et vidne (f.eks. en kollega) griber ind eller siger fra på den ramtes vegne. I 80 % af episoder, der vedrører krænkende handlinger, er der vidner til stede. Når vidner griber ind, stoppes de krænkende handlinger inden for højst 10 sekunder i 57 % af episoderne (Ambs-Thomsen, 2023). Sørg for at tale om, hvordan I griber ind på en proaktiv og ikke-eskalerende måde ved f.eks. at forsvare den ramte, mægle eller gå til den ramte efterfølgende og tilbyde støtte og hjælp.

Ledelsen og tillidsvalgte som gode rollemodeller

Kultur smitter hierarkisk oppefra og ned. Ledelsen og tillidsvalgte må derfor gå forrest som rollemodeller og både italesætte og fremvise nultolerance over for destruktiv adfærd. Det betyder, at der her ligger et særligt ansvar for at have en respektfuld og inkluderende adfærdsform, samt at man griber ind, hvis andre udsættes for noget destruktivt. Sørg for at hyre og forfremme de rette profiler, med fokus på interpersonelle og sociale kompetencer, frem for kun de faglige.

Hvordan kan vi håndtere krænkelser?

Organisatorisk inaktivitet må aldrig være svaret på en anmodning om hjælp. Alle sager bør håndteres med 360° retfærdighed for alle implicerede parter, både den ramte, den anklagede og eventuelle vidner.

I Arbejdstilsynets definition lægges der vægt på den ramtes oplevelse af, hvorvidt handlingerne opfattes som nedværdigende, og ikke afsenderens gode eller dårlige intentioner. Den subjektive opfattelse er dog altid kun en døråbning til hjælp og ikke i sig selv en dom. Det er vigtigt, at man i sager om krænkende handlinger passer på alle parter, både den ramte, den anklagede og eventuelle vidner. Det anbefales, at man laver en upartisk afdækning af situationen via individuelle samtaler med parterne.

Krænkende handlinger kan ske på alle arbejdspladser, og enhver leder, der tænker: "Dét kunne aldrig ske hos os", tager desværre fejl.

Ambs-Thomsen, 2023



10 praktiske råd til håndtering af direkte henvendelser

1. Følg de retningslinjer, I har.
2. Udvis diskretion, og drag ikke forhastede slutninger.
3. Gør det klart, hvilken adfærd I finder (u)acceptabel.
4. Afdæk den ramtes behov.
5. Udfør en upartisk afdækning, såfremt dette ønskes, så alle parter individuelt oplever sig hørt. (Afhold først en samtale med den ramte – dernæst en samtale med den, der menes at have udført handlingerne).
6. Søg konstruktive løsninger.
7. Sørg for klare sanktioner, hvis handlingerne fortsætter, eller ved grove hændelser.
8. Undlad at bringe konkrete sager op i fælles fora.
9. Tilbyd alle parter støttende samtaler med en fagprofessionel.
10. Sørg for at søge hjælp og sparring fra en fagprofessionel i særligt dilemmafyldte eller grove sager.

Frit oversat fra Arbejdstilsynets vejledning 4.3.1. om krænkende handlinger.

Hvordan håndterer vi andenhånds informationer eller procentsatser i en Arbejdspladsvurdering (APV)?

Vær opmærksom på, at **87-94 % af alle sager om krænkende handlinger ikke rapporteres direkte til organisationen**. Der er mange forskellige årsager til, at den ramte kan vælge ikke at informere organisationen eller ledelsen om det. Mange oplever desværre stadig store sociale og karrieremæssige konsekvenser, når de står frem og fortæller, at de har været udsat for krænkende handlinger. Manglende tillid og tryghed til ledelsen kan øge risikoen for, at der foregår krænkelser, som ikke bliver rapporteret til organisationen.

Derfor får organisationen til tider andenhånds informationer eller procentsatser i en arbejdspladsvurdering (APV), men uden at man ved, hvem de(n) ramte er.

Når organisationen bliver bekendt med, at der er et problem, er den forpligtet til at handle. Men mange oplever at blive handlingslammede, når man ikke har alle informationer om, hvem den ramte er. Her opstår der nemlig det, som kan beskrives som "anonymitetsfælden". At selskabet eller arbejdsmiljøorganisationen (AMO) oplever, at de ikke kan håndtere de krænkende handlinger, hvis de ramte ikke vil stå frem. Dette er dog en fejltese.

Anonymitetsfælden

"Hvis vi ikke ved, hvem det er – hvordan kan vi så hjælpe?"

Problemet er, at man hverken kan eller skal tvinge medarbejdere til at stå frem.

Det kan føre til:

- ⊗ Unødvendigt personfokus
- ⊗ Manglende håndtering af de kultur-mæssige udfordringer.
- ⊗ Utilsigtet klappjagt på de mobbede
- ⊗ Sort/hvid tænkning: f.eks. "Hvis de ikke vil stå frem – kan vi så stole på, at det er sket?"

Kilde: Bo Frederiksen

87-94% af alle
sager om krænkende
handling rapporteres
ikke direkte
til organisationen.

5 praktiske råd til håndtering af tavs viden

1. **Undgå anonymitetsfælden**, som karakteriseres ved, at man oplever, at man ikke kan håndtere forekomsten af krænkende handlinger, hvis man ikke kan få viden om, hvem den ramte er. Bliv dog ikke modløs. I kan sagtens respektere den ramtes ønske om anonymitet og stadig håndtere situationen. Kræv aldrig, at den ramte står frem, hvis dette ikke ønskes, og undgå heksejagt og løft i stedet problemet op på et højere niveau (teamet/organisationen).
2. **Informere alle om, hvor man kan henvende sig og få hjælp**, eksempelvis upartisk afdækning, støttende samtaler mv. Sørg for, at alle kender retningslinjerne, I har på området, samt de tilbud, der er til de ansatte, der oplever krænkende handlinger).
3. **Undersøg nærmere, hvad der er på spil**, eksempelvis i form af individuelle anonyme interview generelt, udført af eksterne og objektive parter. Igangsæt interventioner ud fra jeres fund.
4. **Udarbejd eller revidér i fællesskab de sociale spilleregler** (adfærdskodeks), og italesæt nultolerance princippet, samt hvilken kultur man ønsker i arbejdsfællesskabet.
5. **Følg op** på, om problemet er standset eller stadig forekommer.



Hvad kan du gøre, hvis du selv bliver ramt?

- ⊕ Forsøg at sige fra, uden at eskalere situationen.
- ⊕ Skriv konkret ned, hvad du oplever.
- ⊕ Fortæl det til din leder eller din arbejdsmiljø- eller tillidsrepræsentant.
- ⊕ Tal med familie og venner om det, du oplever.
- ⊕ Tag imod selskabets tilbud om krisehjælp.
- ⊕ Tag kontakt til din læge.
- ⊕ Vid, at du ikke står alene (se støttecirklen).

Støttecirklen – hvor kan den ramte få hjælp?

Det er vigtigt, at du ikke står alene med dine oplevelser af krænkende handlinger. Der er mange forskellige muligheder for at få hjælp, afhængigt af situationen. Se eksempler på støttemuligheder i modellen herunder:



For mere information,
læs AT-vejledning 4.3.1-1



Eller læs bogen:
"Grænseoverskridelser i
organisationer"



Arbejdsrelateret vold

Hvad er arbejdsrelateret vold?

Ved arbejdsrelateret vold forstås, at passagerer eller andre eksterne parter udsætter ansatte eller arbejdsgiver for fysisk vold i form af angreb mod legemet, eller for psykisk vold i form af trusler eller anden krænkende adfærd, herunder chikane. Begrebet "vold" anvendes her som fælles betegnelse for både fysisk vold og psykisk vold, herunder trusler og anden krænkende adfærd.

Besætningen kan blive udsat for **fysisk** vold, der medfører personskade og/eller **psykisk** vold i form af verbale angreb, der kan være stærkt grænseoverskridende og krænkende.

Chikane kan også forekomme digitalt i form af, at der bliver taget billeder eller video i f.eks. konfliktsituationer, hvor det derefter offentliggøres på sociale medier. Digital chikane kan også forekomme i form af chikanøse beskeder eller henvendelser eller forfølgelse, såfremt passageren har fået fat i den ansattes navn eller personlige informationer.

Både fysiske overgreb og psykisk vold, herunder digital chikane, kan medføre psykiske og fysiske 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, irritabilitet eller koncentrationsbesvær.



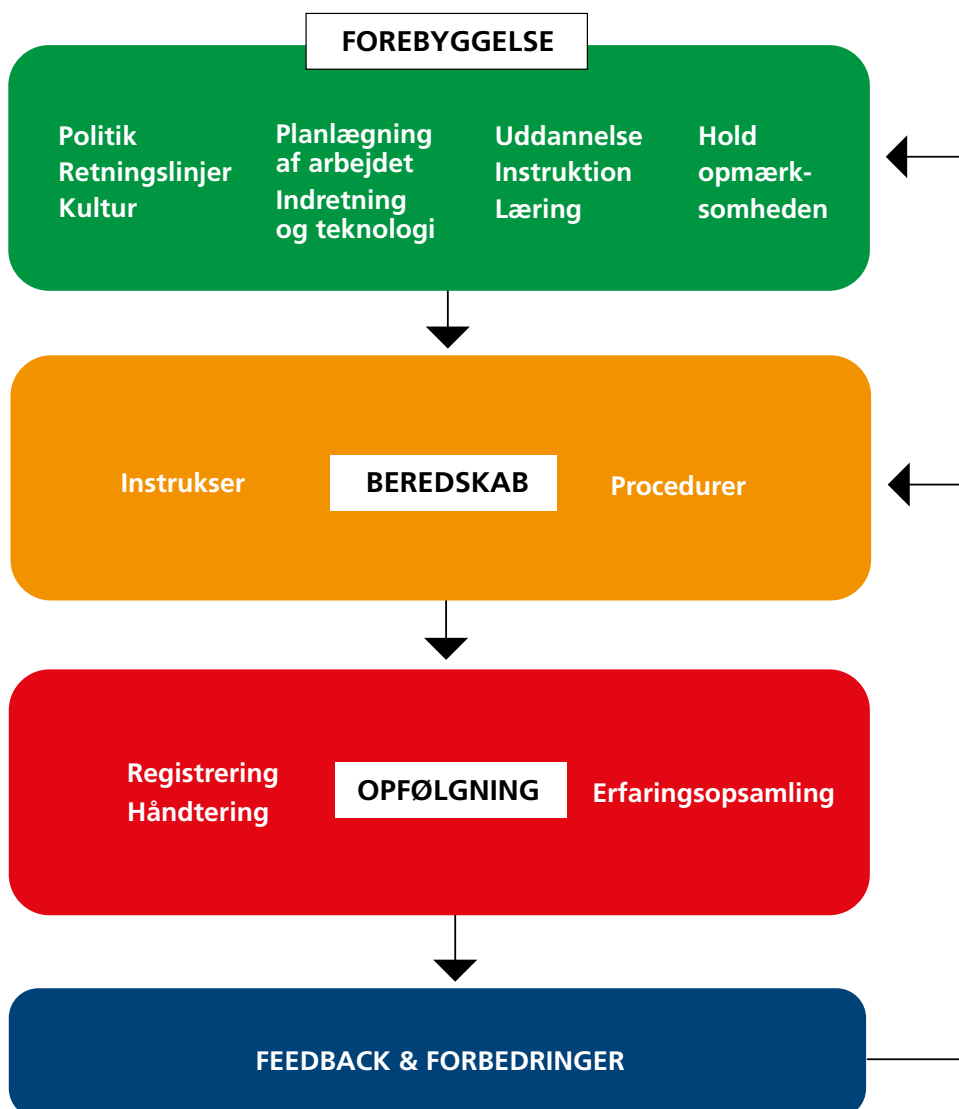
Ved at sikre, at episoder registreres og følges op på, kan erfaringer indarbejdes i arbejdsmiljøarbejdet og være med til at forbedre både forebyggelse og beredskab.

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 forværrende forhold, som øger alvorligheden af konfliktsituationer. For det første udgør en konfliktsituation en potentiel risiko for flyets og dermed besætningens 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 alkohol/stoffer, rygeforbud, forsinkelser, utilstrækkelig information, mange mennesker i en lukket kabine med trange pladsforhold, lange flyvninger, psykologisk oplevelse af at miste kontrol, angst og problemer med autoriteter. Situationen kan også udløses af manglende evne/overskud til at håndtere konflikten fra personalets side.

En effektiv indsats over for arbejdsrelateret vold bør altid bestå af både forebyggelse, beredskab og løbende opfølgning. Ved at sikre, at episoder registreres og følges op på, kan erfaringer indarbejdes i arbejdsmiljøarbejdet og være med til at forbedre både forebyggelse og beredskab. I modellen herunder kan du få et overblik over de forskellige aspekter, I med fordel kan indtænke, når I vil igangsætte indsatser over for arbejdsrelateret vold.



Hvordan kan vi forebygge vold?

Det enkelte luftfartsselskab bør vurdere, hvor stor risikoen for arbejdsrelateret vold (fysisk og psykisk) er, samt hvordan man kan forebygge, at disse situationer opstår. Som oftest vil fokus være på:

- ⊗ Beredskabsplaner og retningslinjer for, hvordan den ansatte skal forholde sig, hvis denne udsættes for vold eller trusler om vold, herunder chikane.
- ⊗ 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 kollegaer 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 unruly passagerer ikke kommer ombord.
- ⊗ Klare retningslinjer i forhold til passagerers indtagelse af alkohol.
- ⊗ Kaptajnen vurderer og nægter eventuelt en beruset passager adgang til flyet.

Egen sikkerhed først!

Overvej, om det i jeres selskab er klart, hvilken rolle personalet har i forhold til passagerers adfærd. I princippet har personalet ikke en forpligtende rolle ud over den, som enhver borger har, for at komme andre til undsætning, hvis nogen er til fare for eget liv og helbred. Er det klart meldt ud i jeres selskab?

Egen sikkerhed først – hvad betyder det i jeres selskab?

Det kan være svært for mange medarbejdere at acceptere, at de ikke skal påtale f.eks. uhensigtsmæssig adfærd blandt passagerer, hvis der er en risiko for, at prisen bliver vold. Derfor kræver det et vedvarende fokus og klare udmeldinger fra selskabets ledelse samt træning.

Kilde: Bfatransport.dk

Egen sikkerhed først
– hvad betyder det i
jeres selskab?

Hvordan kan vi håndtere vold?

- ⊗ Følg retningslinjerne, I har.
- ⊗ Enhver hændelse bør udløse en debriefing af besætningsmedlemmer.
- ⊗ Til debriefingen bør det udforskes, hvorvidt der er behov for yderligere støtte i form af krisepsykologisk støtte, stresshåndtering eller rådgivning.
- ⊗ Det er vigtigt, at der følges op på, om behovene ændrer sig senere, ofte vil man lige efter ikke føle behov for hjælp, da man er i en chokfase.
- ⊗ Sagen bør undersøges med henblik på at forstå, hvad der skete, og for at identificere eventuelle læringspointer.
- ⊗ Tag de nødvendige skridt for at håndtere situationen. Dette kan i nogle sager omfatte en politianmeldelse af hændelsen.

Voldsomme og traumatiske hændelser

Ud over vold og trusler er der også andre ting, der kan opleves voldsomme og traumatiske, herunder risikoen for 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 om bord.

En traumatisk hændelse kan være mange andre ting, men er kendetegnet ved at være en hændelse, hvor en person oplever eller er vidne til en hændelse, som f.eks. indebærer:

- ⊙ Uventet død
- ⊙ Alvorlige skader
- ⊙ Overhængende fare for dødsfald
- ⊙ Alvorlige trusler mod egen eller andres fysiske eller psykiske sikkerhed eller sundhed.

Digital chikane – når volden ikke længere kun er analog

- ⊙ **Forebyggelse** af *digital chikane*, handler om at sikre, at medarbejderne er trænet i, hvad digital chikane er, hvordan man anmelder det, samt hvilke støttemuligheder de har til rådighed.
- ⊙ **Håndtering** af digital chikane handler om at sikre beviser (f.eks. screenshots), undersøge hændelsen, som arbejdsgiver at være ansvarlig for at stoppe chikanen samt fjerne det eventuelle chikanerende materiale fra sociale medier, hjemmesider mv. Sidst, men ikke mindst, at sikre den ramte medarbejder psykologisk krisehjælp ved behov.

Psykisk førstehjælp

Det er vigtigt, at både medarbejdere og ledere er klædt på til at yde psykisk førstehjælp i tilfælde af traumatiske og voldsomme hændelser. Psykisk førstehjælp består af handlinger, der kan hjælpe den skadelidte ved at standse ulykken, lave en indledningsvis bearbejdelse af de ubehagelige oplevelser, samt vise den ansatte, at denne ikke er overladt til sig selv.

Psykisk førstehjælp ydes som oftest af den kollega eller leder, der er til stede sammen med den ramte person i situationen, eller de kollegaer, som først kommer den ramte til undsætning. I skemaet kan du læse mere om de forskellige krisefaser, den ansatte kan gennemgå, samt hvilken hjælp du som kollega eller leder kan give. For nærmere detaljer om psykisk førstehjælp, se i den nederste boks til venstre.

For mere information, læs AT-vejledning D.4.3-5 om vold







Håndtering af krisereaktioner

I denne model kan du øverst læse mere om de fire krisefaser (chok, reaktion, bearbejdning og nyorientering), samt nederst læse mere om, hvilken hjælp den skadelidte har behov for i de forskellige faser.

Faser og varighed	Chok-fasen (Timer til døgn)	Reaktions-fasen (Uger til måneder)	Bearbejdnings-fasen (Måneder)	Nyorienterings-fasen (År)
SYMPTOMER	Ligegyldighed	Begyndende erkendelse	Aktiv bearbejdning	Fuld erkendelse og accept af det skete
	Fornægtelse	Voldsomme følelsesudbrud	Erkendelse	Tilpasning til fremtiden
	Rolig og fattet	Gråd	Begyndende accept	Realistisk holdning
	Apatisk	Forsvarsmekanismer	Gradvis tilvænnning til den nye livssituation	Nye sociale relationer
	Vrede	Skyldfølelse	Sorg er tydelig	Mulighed for øget livskvalitet
	Forvirring	Angst og isolation		Sorgen letter
	Identitetsopløsning	Øget forbrug af stimulanser		Savn kan vare ved
	Talende	Desperation		
	Hyperaktiv			
	Panisk			
INTERVENTION	Psykisk førstehjælp fra hjælper i form af	Information og råd fra hjælper.	Initiativ over til den ramte. Den ramte tager selv mere initiativ til samtaler om	Støttende opfølgning
	Signaler tryghed, omsorg, støtte	Krisesamtale, men også almindelige samtaler.	Oplevelser	Den ramte er på vej videre i et sundt forløb
	Aktiv lytning	Brug af ressourcepersoner	Erindringer	
	Undgå at give gode råd eller bagatellisere	Familie, venner, nærmiljø	Sanseindtryk	
	Undgå at tale om egne voldsomme oplevelser	Kollegaer, ledere på arbejdspladsen	Tanker	
	Varme drikke (ikke altid kaffe, te og aldrig alkohol)	Social- og sundhedsvæsen, professionel hjælp	Følelser	
	Varmt tøj, tæpper		Fantasier	
	Kontakt til nære (direkte eller pr. telefon)			
	Mobilisering af nærmiljø			
	Enkel bearbejdning af indtryk (grupper: defusing)			

Kollegial og ledelsesmæssig støtte ved voldsomme hændelser

Mange kommercielle firmaer har implementeret faste procedurer for håndteringen af voldsomme hændelser. Inden for luftfart tilrådes det, at piloterne defuser eller debriefer resten af besætningen ved mindre begivenheder, og at der tilkaldes en psykolog ved alvorlige hændelser. Inden for niches som redningshelikoptere og relaterede kriseopgaver er det særlig vigtigt at have helt tydelige procedurer for debriefing og tilbud om krise-støtte. En chokeret medarbejder har ofte ikke kræfter til selv at spørge om hjælp. Organisationer 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. kurser i psykisk førstehjælp, kollegial støtte i pressede situationer er gode temaer at arbejde med. Derudover bør Pilot Peer Support Programmet også indtænkes som en supportmulighed i disse sammenhænge.



Defusing og debriefing

Hvis besætningsmedlemmerne 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.

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. 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 bl.a. opfarethed, depressive træk, træthed, fortvivelse og er meget pinefulde både for den ramte og dennes familie).

Oversigtsskema for defusing og debriefing

I modellen herefter kan du læse mere om, hvad defusing og debriefing er, samt hvornår det bør afholdes, og hvor lang varigheden typisk vil være.

	Form og formål	Tidspunkt for afholdelse	Varighed
DEFUSING	Delvis struktureret gruppesamtale. Formål: Mental ventilering, udforskning af oplevelser, information om det videre forløb samt vurdering af behov for yderligere hjælp.	Senest 12 timer efter hændelsen.	30-60 min.
DEBRIEFING	Måltrettet og systematisk gennemgang af: fakta, tanker, reaktioner og normalisering (psykoedukation). Formålet er at skabe en fælles forståelse af hændelsen, normalisering af reaktioner og udveksling af copingstrategier samt vurdere, om der er yderligere behov.	Tidligst 1 døgn efter hændelsen og senest 3 døgn efter hændelsen.	2-3 timer.
OPFØLGENDE DEBRIEFING	Opfølgende debriefing ved behov. Samme form og formål som ovenstående, dog i et opfølgende format.	Tidligst 3-4 døgn efter hændelsen.	2-3 timer.

Ved meget voldsomme hændelser kan der aftales opfølgning efter 1 og/eller 3 måneder.
Frit oversat fra "Center for beredskabspsykologi".

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

Selskabets håndtering af krisetider

Den dynamiske og digitale verden, vi lever i, er under konstant forandring. Når man ser nærmere på forandringsledelse, støder man ofte på forkortelsen VUCA. Denne dækker over Volatility, Uncertainty, Complexity og Ambiguity (Volatilitet, Usikkerhed, Komplexitet og Tvetydighed).

VUCA beskriver altså fire centrale karakteristika ved en usikker og kompleks omverden. Forkortelsen blev først brugt i militær kontekst og er nu også relevant inden for mange andre områder, herunder ledelse og organisationsstyring.

Muligheder og vilkår skifter hurtigt og uden forudgående varsler, og intet føles sikkert. Der kan eksempelvis være politiske, sundhedsmæssige, teknologiske eller økonomiske faktorer i ind- og udland, der pludselig sætter en ny agenda for selskaberne. Disse konstante forandringer kan påvirke den enkelte ansatte og det psykiske arbejdsmiljø, eksempelvis pandemi eller økonomisk recession – og kan skabe praktiske udfordringer i forhold til opsigelser og utryghed. Dette er en virkelighed, som både arbejdsgiver og arbejdsmiljøorganisationen (AMO) er nødt til at indtænke i deres arbejde.

Hvad kan arbejdsgiver og arbejdsmiljøorganisationen (AMO) gøre?

- ④ Udvikl og opdater omfattende beredskabsplaner, der adresserer forskellige potentielle scenarier, herunder pandemier og andre kriser.
- ④ Sørg for klare, ensrettede og forståelige anvisninger, f.eks. i forbindelse med smitterisiko.
- ④ Samarbejd med myndigheder: Etablér partnerskaber med relevante myndigheder for at være opdateret om den nyeste udvikling og sikre overholdelse af retningslinjer.
- ④ Oprethold gennemsigtig og regelmæssig kommunikation med medarbejderne om organisationens respons på situationen.
- ④ Giv information om, hvad der ikke er påvirket af situationen, samt de ting, der ikke ændres.
- ④ Vær opmærksom på medarbejdere, der er særligt belastede.
- ④ Tilbyd supervision og støttende samtaler til belastede medarbejdere.
- ④ Anvend Pilot Peer Support Programmet (PPSP).
- ④ Husk at selvom situationen måske berører alle, så er nogle ofte ramt mere end andre.
- ④ Opret et kriseledelsesteam, med repræsentanter fra forskellige afdelinger og faggrupper, for at håndtere kritiske situationer hurtigt og effektivt.

Når kriser fordrer personalenedskæringer

Hvordan sikrer man en værdig proces

Såfremt man som selskab står i en situation, hvor man er nødsaget til at afskedige en eller flere medarbejdere, er det afgørende at skynde sig langsomt. Afskedigelser bør altid ske på en ansvarlig, ordentlig og værdig måde for alle parter. Det gøres bedst ved at undgå, at formen, informationen og timingen beror på tilfældigheder eller ledernes individuelle præferencer.

Forud er det afgørende, at lederen/lederne, der har ansvaret for samtalerne, er klædt godt på. Klædt på til at vide, hvordan budskabet skal kommunikeres, hvordan man sikrer sig, at den enkelte medarbejder kommer godt igennem processen, samt hvordan man minimerer belastning hos de medarbejdere, der lades tilbage (survivors guilt).

10 praktiske tips til arbejdsgiveren

1. Læg en stram og detaljeret plan for forløbet.
2. Hav en fælles og forståelig forklaring på årsagen til afskedigelserne.
3. Inddrag SU/MED/AMO.
4. Undlad at give informationen lige op til weekenden.
5. Sørg for en god lokation (undgå glasruder og befærdede dele af arbejdspladsen).
6. Overvej at udarbejde en guide til opsagte medarbejdere.
7. Hav krisepsykologiske tilbud klar til medarbejderne og overvej, om det er en mulighed at tilbyde et outplacement forløb til opsagte medarbejdere.
8. Hav en plan for, hvordan der tages hånd om de 'efterladte', så de undgår 'survivors guilt'.
9. Husk, at det også kan være belastende for ledelsen at skulle afskedige gode medarbejdere. Sørg derfor for god ledelsestræning, og hav mere tid i kalenderen i perioden, så der er ro og tålmodighed til at håndtere det ordentligt.
10. Følg drejebogen, så der sikres en ensartet og ansvarlig håndtering.

Afskedigelser bør altid ske på en ansvarlig, ordentlig og værdig måde for alle parter. Det gøres bedst ved at undgå, at formen, informationen og timingen beror på tilfældigheder eller ledernes individuelle præferencer.

Pilot Peer Support Program (PPSP)

Det er afgørende at arbejde proaktivt og ansvarligt med mental sundhed i luftfartsbranchen. Mental belastning kan opstå både på baggrund af private eller arbejdsrelaterede belastningsfaktorer – og ofte er det en kombination mellem disse to.

Lovgivningen inden for luftfart og mental sundhed er blevet skærpet. Der er nu krav til alle selskaber om, at de skal oprette eller have adgang til et Pilot Peer Support Programme, også kaldet PPSP.

Hvad er det?

Pilot Peer Support Program (PPSP) er et støttesystem, der som udgangspunkt er designet til piloter i luftfartsindustrien for at hjælpe dem med at håndtere stress, mentale helbredsproblemer og andre personlige udfordringer, der kan opstå i løbet af deres karriere. Selvom PPSP primært henvender sig til piloter, er det ikke begrænset til dem.

EASA's 965 forordningen stiller krav til, at alle luftfartsselskaber skal have et Pilot Peer Support Program (PPSP).

Hvad er formålet?

Formålet med programmet er at tilbyde et fortroligt og ikke-straffende miljø, hvor piloter kan søge hjælp, rådgivning, behandling eller blot nogen at tale med om deres udfordringer. Dette både med fokus på trivsel og med fokus på, at psykiske problemer ikke vokser sig større og kan udgøre en fare for luftfartssikkerheden.

PPSP er en vigtig del af luftfartsindustriens bestræbelser på at adressere ansattes mentale velbefindende, da de ofte står over for unikke stressfaktorer på grund af den krævende karakter af deres profession. Disse støtteprogrammer sigter mod at forbedre sikkerheden ved at give ansatte de ressourcer, de har brug for, for at bevare deres mentale og psykiske sundhed, hvilket i sidste ende gavner både piloterne, kabinebesætningen og de passagerer, de betjener.

En forudsætning for succes af PPSP er, at der i selskabet er en 'Just culture', der bygger på tillid og fortrolighed. Dertil skal der være tilbud om midlertidig fritagelse fra arbejdet, under den udarbejdede 'Temporary relief policy', der skal være klart og tydeligt formuleret og meldt ud til piloter og andet personale, der måtte have indflydelse på flyvesikkerheden.

PPSP er en vigtig del af luftfartsindustriens bestræbelser på at adressere ansattes mentale velbefindende, da de ofte står over for unikke stressfaktorer på grund af den krævende karakter af deres profession.

EASA skriver følgende i CAT.GEN.MPA.215 om Pilot Peer Support Program (PPSP)

"A support programme is a proactive programme applying the principles of "just culture" as defined in Regulation (EU) No 376/2014, whereby the senior management of the operator, mental health professionals, trained peers, and in many cases representative organisations of crew members work together to enable self-declaration, referral, advice, counselling and/or treatment, where necessary in case of a decrease in mental fitness" (GM1).

Samt at der skal være...

"...involvement of persons with appropriate expertise when advising crews (for example, pilot peers with similar cultural backgrounds and professional staff with appropriate training in e.g. psychology, etc.)". (GM1).

".... Professionals, including mental and psychological health professionals, as well as trained peers, where trained peers are available, that are involved in the support programme, should receive initial and recurrent training related to their role and function within the support programme". (AMC4).

Centrale træk ved et Pilot Peer Support Program (PPSP)

- 1. Fortrolighed:** Programmet sikrer, at alle oplysninger, som ansatte deler, forbliver fortrolige, og skaber dermed et sikkert rum for åbne og ærlige dialoger om det, som er udfordrende.
- 2. Støtte fra kollegaer:** Programmet forbinder f.eks. piloter med andre piloter (peers), der har gennemgået specialiseret træning for at tilbyde støtte, empati og forståelse. Disse kollegaer er typisk erfarne piloter, der frivilligt deltager i programmet. Peers kan være både interne og eksterne, afhængigt af selskabets størrelse eller præference.
- 3. Bevidsthed om mental sundhed:** PPSP øger opmærksomheden om mentale helbredsproblemer, stresshåndtering og vigtigheden af at søge hjælp tidligt, før konsekvenserne bliver store for både individ og selskab.
- 4. Adgang til autoriseret psykolog:** Selvom programmet er baseret på kollegastøtte, kan det også hjælpe med at facilitere adgang til professionelle, mentale helbredsressourcer og rådgivning, hvis det er nødvendigt. Her henvises til psykologhjælp via en autoriseret psykolog (cand.psych. aut).
- 5. Ikke-straffende rapportering:** PPSP er struktureret for at give piloter mulighed for at tale med nogen om deres problemer uden at skulle frygte straf fra deres arbejdsgiver. Fokus er på støtte og hjælp i stedet for disciplinære foranstaltninger.
- 6. Forebyggende og reaktiv støtte:** Programmet kan tilbyde både forebyggende tiltag, såsom stressreducerende workshops og kampagner om mental sundhed, og reaktive tiltag, såsom fortrolige kollegadialoger i forbindelse med vanskelige omstændigheder, pres eller en særligt belastende hændelse.

PPSP øger opmærksomheden om mentale helbredsproblemer, stresshåndtering og vigtigheden af at søge hjælp tidligt, før konsekvenserne bliver store for både individ og selskab.

Hvilke informationer skal selskabet give de ansatte om PPSP?

- ⊙ Kendskab til PPSP, at det findes – samt hvad det kan bruges til.
- ⊙ Materiale, der hjælper den enkelte med selv at identificere eventuelle problemer (eksempelvis ICAOs, IATAs og IFALPAs "Fitness to fly").
- ⊙ Information om, hvor man som ansat kan finde information, om adgang til eventuelle peers og autoriserede psykologer.

Hvilke krav er der til den professionelle, der henvises til?

- ⊙ Relevant uddannelse inden for mental sundhed, psykologi, psykiatri eller lignende.
- ⊙ GDPR compliance.
- ⊙ Kendskab til ICAOs, IATAs og IFALPAs "Fitness to fly".
- ⊙ Kendskab til selskabets temporary relief policy.
- ⊙ Kendskab til PPSP.
- ⊙ Guidelines for tavshedspligt (hvornår må det (ikke) brydes).
- ⊙ Rapportering til selskabets Safety Management, og hvilken information der må indgå i denne rapportering, så den kan være fortrolig.
- ⊙ Læst/udarbejdet jobanalyse jf. AMC1.CAT.GEN.MPA-175(a)(2).

Krav til psykologisk assessment af piloter før ansættelse

Ud over kravene til oprettelse af et PPSP er der også skærpede krav til den psykologiske vurdering af piloter, før de ansættes. Disse krav er fastsat for at sikre, at man kan identificere psykologiske aspekter, der potentielt kunne udgøre en risiko for sikkerheden.

I kan læse mere om psykologisk vurdering i CAT.GEN.MPA.175 om "Endangering safety" og om Pilot Peer Support Programme i CAT.GEN.MPA.215



Fysiske rammers betydning for psyken

Jetlag og døgnrytmeforstyrrelser

For at forstå, hvorfor mennesker lider af jetlag/ 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.
- ⊙ Niveaulet 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.
- ⊙ Kønsormonet 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 overordentligt kompleks og derfor ikke til at ændre fra den ene dag til den anden.

For de ansatte er sollys vigtigt for at regulere den naturlige døgnrytme. Sollyset om morgenen hjælper med at undertrykke produktionen af Melatonin og signalerer, at det er tid til at være vågen. Brug af solbriller om morgenen kan reducere denne effekt, så det er bedst at undgå dem tidligt om morgenen for at hjælpe med at tilpasse din døgnrytme, især når du arbejder på skift eller har jetlag.

Tilrettelæggelse af natarbejde

Risiko for ulykker, kræft og graviditetskomplikationer i forbindelse med natarbejde kan mindskes ved at tilrettelægge arbejdet på en måde, så søvn og krop-pens døgnrytmer forstyrres mindst muligt.

Anbefalinger:

- ⊙ Højest 3 nattevagter i træk
- ⊙ Mindst 11 timer mellem to vagter
- ⊙ Højest 9 timers varighed pr. vagt
- ⊙ Gravide: max. 1 nattevagt pr. uge.



Kilde: Forskningsbaserede anbefalinger om tilrettelæggelse af natarbejde. Faktaark nr.72.

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 nye 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.

Natarbejde – sådan minimerer I belastning

Selvom natarbejde til tider er uundgåeligt i luftfartsbranchen, kan følgende trin hjælpe med at minimere belastningen for de ansatte:

- ⊙ Planlæg vagter omhyggeligt for at give tilstrækkelig hvile.
- ⊙ Sørg for, at miljøet om bord er optimalt indrettet for natarbejde, med kunstig belysning og komfort.
- ⊙ Giv ansatte information om natarbejde og sundhedseffekter.
- ⊙ Overvåg medarbejderes sundhed og tilbyd støtte.
- ⊙ Frem sunde spisevaner på arbejdspladsen.
- ⊙ Følg med i søvnmønstre, og reager på søvnproblemer.
- ⊙ Overvej regelmæssig skiftrotation, men undgå hyppige skift.
- ⊙ Vær opmærksom på, at der er større risiko for psykisk og fysisk belastning for de ansatte, der af og til arbejder om natten.
- ⊙ Evaluer og juster forhold løbende for at forbedre medarbejderes trivsel.



Kost

Det er vigtigt med sund mad til hovedmåltider og til mellemmåltider på stop og om bord. 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, med for højt sukker-/saltindhold, samt fiberfattig, eller at maden ikke virker frisk efter mange timers opbevaring.

Før flyvning i små fly uden trykkabine skal piloterne være opmærksomme på, at kultsyre 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.

Husk, at alles behov er forskellige, men en god tommelfingerregel er, at hvis man ikke er på kur, kan man spise efter det princip, man kalder y-tallerkenen. Her placeres fisk, fjerkræ eller kød i Y'ets top, mens kartofler, ris, pasta, brød lægges på den ene side af Y'ets ben og grøntsager på den anden side. Det er en sund måde at fordele maden på.

Kilde: Anders Kyhl, Kandidat i Human ernæring, 2023.

Generelle sundhedsråd 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 om bord, f.eks. suppe om natten, samt lade mellemmåltider være frisk frugt, mælkeprodukter, nødder og tørret frugt
- ⦿ Store og tunge måltider om natten gør én søvnig. Chokolade, slik og peanuts er kaloriefyldt, giver kortvarig mæthedsfornemmelse 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 og lignende indeholder koffein, en mild stimulant, 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.

Se nærmere i ICAOs
Fitness to Fly



10 praktiske tips til kostvaner i luften

1. Samarbejd med selskabet

Indled en dialog med din arbejdsgiver for at få oplysninger om ernæringsindholdet i den mad, du får tilbudt, og diskuter ændringer eller forbedringer, hvis det er nødvendigt.

2. Hold øje med tilsætningsstoffer

Vær opmærksom på E-numre og tilsætningsstoffer i den serverede mad. Ikke alle E-numre er dårlige, men det er vigtigt at kigge på indholdet for at træffe sundere valg.

3. Minimér sukker, salt og mættede fedtsyrer

Vælg mad, der har et lavt sukker-, salt- og mættet fedtindhold for at forbedre ernæringskvaliteten.

4. Prioriter kostfibre og proteiner

Sørg for at spise fødevarer, der er rige på kostfibre og proteiner, da de fremmer sund fordøjelse og mæthedsfølelse.

5. Drik rigeligt med vand

Der er større risiko for dehydrering i luften, så drik vand hyppigt. Overvej at tage en citron eller en anden smagsforstærker med for at tilføje smag, så du ikke lader dig friste af sodavand.

6. Bevar dine hjemmevaner

Prøv at opretholde nogle af de sunde spisevaner, du har derhjemme, når du er på arbejde som kabineansat. Drik for eksempel kun sodavand, hvis du også ville gøre det derhjemme.

7. Forbered sunde snacks

Medbring sunde snacks som frugt, grøntsagsstænger og nødder for at undgå at blive fristet af de usunde valg fra flyets snackvogn.

8. Undgå overspisning

Spis på de tidspunkter, du plejer, og undgå at spise for tidligt om morgenen, hvis du ikke normalt spiser der, da det kan føre til ekstra måltider.

9. Underhold dig selv

Hvis du har natflyvninger, så medbring underholdning som kortspil, strikkesæt eller magasiner for at mindske trangen til at snakke, når passagererne sover.

10. Spis efter Y-tallerkenen

Husk, at alles behov er forskellige, men en god tommefingerregel er, at hvis man ikke er på kur, kan man spise efter det princip, man kalder y-tallerkenen. Her placeres fisk, fjerkræ eller kød i Y'ets top, mens kartofler, ris, pasta, brød lægges på den ene side af Y'ets ben og grøntsager på den anden side. Det er en sund måde at fordele maden på.

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 klimaanlæg), kan opleves som en belastning. I hvilken udstrækning medarbejderens stressniveau påvirkes af støj, afhænger af en kompleks blanding af faktorer, herunder:

- ① støjens art, styrke, tone og forudsigelighed
- ① arbejdsopgavernes kompleksitet, f.eks. kan det udgøre en stressfaktor, at der er støj, når der udføres koncentrationskrævende arbejdsopgaver
- ① arbejdets karakter (f.eks. kan piloters bekymringer over høretab fremkalde arbejdsrelateret stress, fordi det kan true deres evne til at opretholde flycertifikat og job m.m.)
- ① 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.

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. Hos piloter er rygproblemer ikke sjældne. Samtidig ses det hos kabinepersonalet, at de ofte rammes af nedslidning 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 særligt sårbare luftveje kan risikere øget sygefraværshfrekvens.

Alt i alt er det afgørende, at selskabet proaktivt og grundigt forebygger belastning og håndterer udfordringerne. Dette for at tage vare på medarbejdernes sundhed og trivsel, samtidig med at der passes på sikkerheden og effektiviteten om bord.

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.

Relevante links

Generelt om psykisk arbejdsmiljø

Arbejdstilsynets bekendtgørelse nr. 1406 om psykisk arbejdsmiljø.
<https://at.dk/regler/bekendtgørelser/psykisk-arbejdsmiljoe-1406/>

Bekendtgørelse om psykisk arbejdsmiljø på luftfartsområdet (BEK NR 527 AF 17/05/2023).
<https://www.trafikstyrelsen.dk/lovlisteside/luftfart-love-og-regler/2023/jul/bekendtgørelse-om-psykisk-arbejdsmiljoe-paa-luftfartsomraadet>

Arbejdstilsynets resourceside om psykisk arbejdsmiljø:
<https://at.dk/arbejdsmiljoe/psykisk-arbejdsmiljoe/om-psykisk-arbejdsmiljoe/>

Kortlægning af psykisk arbejdsmiljø

AT-vejledning D.4.1.: Kortlægning af psykisk arbejdsmiljø:
<https://at.dk/regler/at-vejledninger/kortlaegning-psykisk-arbejdsmiljoe-d-4-1/>

Spørgeskemaer med fokus på psykisk arbejdsmiljø

<https://nfa.dk/da/Vaerktoejer/Sporgeskemaer/>

Stress og krav i arbejdet

Arbejdstilsynets resourceside om stress:
<https://at.dk/arbejdsmiljoe/psykisk-arbejdsmiljoe/stress/>

AT-vejledning 4.1.1-2.: Stor arbejdsbelastning og tidspres.
<https://at.dk/regler/at-vejledninger/stor-arbejdsmaengde-tidspres-4-1-1/>

AT-vejledning 4.11.1. Uklare og modstridende krav i arbejdet.
<https://at.dk/regler/at-vejledninger/uklare-krav-modstridende-krav-4-11-1/>

AT-vejledning 4.2.1. Høje følelsesmæssige krav i arbejdet med mennesker.
<https://at.dk/regler/at-vejledninger/hoeje-foeelsesmaessige-krav-4-2-1/>

Krænkende handlinger blandt ansatte

AT-vejledning 4.3.1-1. Krænkende handlinger, herunder mobning og seksuel chikane.
<https://at.dk/regler/at-vejledninger/kraenkende-handlinger-4-3-1/>

"Grænseoverskridelser i organisationer." Ambs-Thomsen, Sarah. 2023. Dansk Psykologisk Forlag.

Vold (fysisk og psykisk) fra passagerer og samarbejdspartnere
AT-vejledning 4.3-5. arbejdsrelateret vold. <https://at.dk/regler/at-vejledninger/vold-d-4-3/>

Inspiration til forebyggelse af vold:
<http://bautransport.dk/alle-brancher/instruktionsmaterialer/trusler-og-vold>

Forebyg og håndter digital chikane på arbejdspladsen. Arbejdsmiljø København.
www.arbejdsmiljoe.kk.dk/digital-chikane

Andre links:

www.at.dk
www.nfa.dk
www.bautransport.dk/lufttransport/lufttransport
www.godarbejdslyst.dk
www.arbejdsmiljobutikken.dk
www.arbejdsmiljoviden.dk
www.voldsomudtryksform.dk

Litteraturliste

Arbejds miljø og Helbred i luftfarten (2022). En spørgeskemaundersøgelse blandt besætningsmedlemmer i dansk luftfart. Pedersen, F., Thoft, E. og Møller, Storgaard, C.

Arbejdstilsynet (2022). NOA-L. National overvågning af arbejdsmiljøet blandt lønmodtagere.

Ambs-Thomsen, S. (2023). Grænseoverskridelser i organisationer. Dansk Psykologisk Forlag.

Bakanoglu, Kaan. (2021). The Effect of Stress on Job Satisfaction: A Study on Pilots. Journal of Aviation. 5. 10.30518/jav.985784.

BetterUp (2021). The value of belonging at work: New frontiers for inclusion in 2021 and beyond.

D’Cruz, P., Noronha, E., Baillien, E., Catley, B., Harlos, K., Høgh, A. & Mikkelsen, E.G. (2021). *Pathways of job-related negative behaviour*. Springer.

EASA (2019). Acceptable Means of Compliance (AMC) and Guidance Material (GM) to Annex IV Commercial air transport operations [Part-CAT]. Of Commission Regulation (EU) 965/2012 on air operations.

EASA (2023). Literature review regarding Considerations concerning the effects of shift work and fatigue of HEMS pilots aged 60-65. European Union Aviation Safety Agency

Edmondson, A. (2020). Den frygtløse organisation. Skab psykologisk tryghed på arbejdspladsen og styrk læring, innovation og vækst. Djøf Forlag.

EPPSI (2020). Pilot Peer Support Programmes. The EPPSI guide. Vol 1: Design and Implementation.

Folke, F. & Melin, M. (2022). Selecting flight mode – Risk factors associated with presenteeism among commercial pilots and the role of depressive symptoms. Journal of Air Transport Management. Volume 103, August. 102254.

Høgsted, Rikke (2021). Grundbog i belastningspsykologi. 2. reviderede udgave. Forlaget Ictus.

ICAO, IATA, IFALPA (2018). Fitness to fly. A medical guide for Pilots. 1st edition.

ICAO (2020). Manual for the Oversight of Fatigue Management Approaches. Second edition, Version 2 (Revised).

Ifalpa (2022). Pilot Assistance Manual. Second Edition.

Masi G, Amprimo G, Ferraris C, Priano L. (2023), Stress and Workload Assessment in Aviation-A Narrative Review. Sensors (Basel). Mar 28;23(7):3556. doi: 10.3390/s23073556. PMID: 37050616; PMCID: PMC10098909.

Mcneely, E., Mordukhovich, I., & Tideman, S., Gale, S., Coull, B.. (2018). Estimating the health consequences of flight attendant work: Comparing flight attendant health to the general population in a cross-sectional study. BMC Public Health. 18. 10.1186/s12889-018-5221-3.

Węziak-Białowolska, D, Białowolski, P., Mordukhovich, I & McNeely, E. (2022). Work, gender, and sexual harassment on the frontlines of commercial travel: A cross-sectional study of flight crew well-being. The International Journal of Aerospace Psychology, 30 (3-4).

Adresser

Fællessekretariatet

H.C. Andersens Boulevard 18
1553 København V
Telefon 33 77 33 77

Arbejdsgiversekretariatet

H.C. Andersens Boulevard 18
1553 København V
Telefon 33 77 33 77

Arbejdsledersekretariatet

Vermlandsgade 65
2300 København S
Telefon 32 83 32 83

Arbejdstagersekretariatet

Kampmannsgade 4
1790 København V
Telefon 70 300 300

Trafikstyrelsen

Carsten Niebuhrsgade 43
1577 Kbh V.
Telefon 72218800
www.trafikstyrelsen.dk

Arbejdstilsynet

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



75

ADRESSER

