



En kontrollert framtid?

Opplevde arbeidsforhold blant norske flygeledere og virkelighetsoppfatninger om flysikringsarbeidet i Avinor

av

Asbjørn Grimsmo, Anders Underthun, Øystein Fossen

FoU 2014

Forord

Avinor AS ble til et aksjeselskap eid av Samferdselsdepartementet for over ti år siden. Mye har skjedd siden gang, mye skjer i dag og det meste peker i retning av at mye vil skje i framtiden. Avinors plass som eneleverandør av lufttrafikkjenester i Norge er under press blant annet på grunn av dereguleringen av europeisk luftfart. Den teknologiske utviklingen har gjort at flere flysikringstjenester, i alle fall i teorien, kan leveres fra nesten hvor som helst i verden. Flysikring har blitt en internasjonal industri hvor Avinor AS må finne sin plass i konkurranse med andre lufttrafikkjenesteleverandører.

Det heter at i omstillingstider legges arbeidsmiljøarbeidet på is. Dette er kanskje ikke tilfellet i Avinor; prosjektet Arbeidsforskningsinstituttet har deltatt i har nettopp dreid seg om utfordringer og utviklingsbehov når det gjelder flygelederens arbeidsforhold og arbeidsvilkår i årene framover.

Prosjektarbeidet har vært forankret i en partssammensatt gruppe bestående av forhandlingssjef Katrine Skaaland Sætremyr, leder i NFF Robert Gjønnnes, sjef Tårntjenester Ole Petter Storstad, HR-sjef i Flysikring Maria Luisa Ruiz Retamar og leder Ressursstyring og HR Jørgen Langhelle Pedersen. Forskerteamet fra AFI har bestått av seniorforskerne Asbjørn Grimsmo, Anders Underthun og Øystein Fossen.

Vi vil takke den partssammensatte gruppen og alle de vi har intervjuet i forbindelse med prosjektet, ikke minst i forbindelse med enhetsbesøkene vi gjennomførte i januar 2014. En takk går også til Olaug Hagen ved AFI som har ferdigstilt rapporten.

April 2014

Asbjørn Grimsmo, Anders Underthun & Øystein Fossen

Innhold

Forord

Sammendrag

1.	Introduksjon	10
1.1	Problemstillinger	12
1.2	Metode	13
1.3	Organisering av rapporten	15
2.	Bakgrunn	16
2.1	Avinors flysikringstjeneste.....	16
2.2	Avinors flysikringsenheter	17
2.3	Europeisk regelverk og utfordringer knyttet til Single European Skies 2.....	18
2.4	Utviklingen av trafikk mellom 2003 og 2013.....	20
2.5	Norske flygeledere	21
2.6	Flygelederne i spørreundersøkelsen	24
3.	Hva er viktige utfordringer for Avinor?	26
3.1	Økt kapasitet, bedre kostnadsstyring.....	26
3.2	Framtidas flygeleder.....	27
3.3	Relasjonen mellom Avinor og NFF	28
4.	Kort om spørreundersøkelsen.....	30
5.	Arbeidstid og turnus.....	32
5.1	Avtalt arbeidstid og turnus.....	32
5.2	Vaktplaner	33
5.3	Effekter av turnusarbeid.....	34
5.4	Overtid.....	35
5.5	Dobbeltvakter	40
5.6	Turnusarbeid	42
5.7	Arbeidsbelastning ved skiftarbeid	43
5.8	Skiftbelastninger og familiære og private konsekvenser	45
5.9	Skiftbelastninger og helse	47
6.	Arbeidsbelastning og bemanning.....	50
6.1	Arbeidsbelastning etter tid på døgnet	50
6.2	Arbeidsbelastningsprofiler for de ulike enhetstypene.....	50
6.3	Hvordan oppleves bemanningssituasjonen?	55
6.4	Bemanning og arbeidsbelastning	57
7.	Flsikringskultur.....	59
8.	Belastninger og stress	63
8.1	Sammenheng mellom bemanning, arbeidsbelastning og flysikring, skiftarbeid og stress	67
8.2	Stress og helse	68
8.3	De samlede krav i jobben og bekymringer eller dårlig samvittighet etter endt jobb	70
8.4	Fysisk og psykisk slitenhet etter endt vakt	72
9.	Enhetenes sosiale kapital	74
9.1	Samarbeidskulturen i enhetene	75
9.2	Støtte fra kolleger.....	78

9.3 Støtte fra ledere	78
9.4 Konflikter på arbeidsplassen	80
9.5 Hardnakkede, eskalerte konflikter	82
9.6 Rolleklarhet	85
9.7 Samarbeid og samarbeidsevne	87
9.8 Rettferdighet på arbeidsplassen	89
9.9 Tillit på arbeidsplassen	92
9.10 Sosial kapital	94
9.11 Sosial kapital og flysikringskultur	96
9.12 Sosial kapital og helse.....	98
9.13 Enhetenes sosiale kapital og andre konsekvenser	99
10. Flygeledernes helse	103
10.1 Generell helse.....	103
10.2 Salutogen helse	104
10.3 Sykefraværet blant flygelederne	106
11. Rangeringsordningen, karriere og gjennomtrekkendenser	108
11.1 Rangeringsordningen	108
11.2 Karriere og mobilitet	110
12. Flygelederjobben og framtiden	113
12. 1 Utviklingen i flygelederyrket	113
13. Ledelse.....	117
14. Avsluttende diskusjon	123
14.1 Utfordringer fra Avinor og NFF.....	123
14.2 Arbeidsbelastning og bemanning.....	124
14.3 Arbeidstid og stressbelastning	125
14.4 Enhetenes sosiale kapital	125
14.5 Helse	126
14.6 Geografisk mobilitet	127
14.7 Ledelse.....	128
14.8 Hva påvirker opplevde arbeidsforhold positivt?	128
15. Mulighetsrommet for norsk flygeledelse	129
15.1 Hovedpunkter fra intervjuene.....	129
15.2 Hovedpunkter fra dialogseminaret	130
Referanser	132
Vedlegg 1. Bakgrunn og oppsummering fra dialogseminar på Gardermoen 21.03.2014.....	134

Figurer

Figur 1 Den metodologiske kronologien	15
Figur 2 Antall flygeledere ved Avinors flysikringsenheter med flygeledelse	17
Figur 3 Totalt antall terminalpassasjerer og flybevegelser 2003-2013	20
Figur 4 Overflyvninger gjennom norsk luftrom 2003-2013.....	21
Figur 5 Antall medlemmer i NFF 2003-2013	22

Figur 6 Fordeling av type flygeleder som har besvart undersøkelsen	25
Figur 7 Avtalt arbeidstid (prosent)	32
Figur 8 Når får flygelederne sin vaktplan (prosent)?.....	33
Figur 9 Ønsker om å endre vaktplan	34
Figur 10 Effekter av turnus/skiftarbeid	35
Figur 11 Hvor mange timer overtid (prosentfordeling)	36
Figur 12 Ønsker relatert til overtid (prosentvis fordeling)	36
Figur 13 Dobbeltvakter siste måneden. Prosentvis fordeling	40
Figur 14 Medurs eller moturs vaktplan?	42
Figur 15 Hvor mange typer vakter av ulik art.....	43
Figur 16 Belastende vakter	44
Figur 17 Skiftbelastning etter antall flygeledere	45
Figur 18 Familiære og private konsekvenser etter type skiftbelastning	46
Figur 19 Helse etter skiftbelastning.....	48
Figur 20 Arbeidsbelastning etter tid på døgnet	50
Figur 21 Arbeidsbelastning i jobben etter tid på døgnet- Store TWR.....	51
Figur 22 Arbeidsbelastning i jobben etter tid på døgnet- interne TWR.....	52
Figur 23 Arbeidsbelastning i jobben etter tid på døgnet- En-route	52
Figur 24 Arbeidsbelastning etter tid på døgnet – Eksterne TWR.....	53
Figur 25 Arbeidsbelastning 06-24.....	54
Figur 26 Opplevelse av bemanning	55
Figur 27 God nok bemanning etter enhet.....	56
Figur 28 Forholdet mellom bemanning og arbeidsbelastning etter enhet.....	57
Figur 29 Flysikringskultur ved vår enhet	59
Figur 30 Flysikringskultur etter enhet	60
Figur 31 Belastninger og kilder til stress	63
Figur 32 Oppgaverelatert stress.....	64
Figur 33 Arbeidstidsrelatert stress.....	64
Figur 34 «Prestasjons»-stress.....	65
Figur 35 «Karriere»-stress	65
Figur 36 Understimuleringsstress.....	66
Figur 37 Belastninger og kilder til stress oppsummert	66
Figur 38 Belastninger og kilder til stress oppsummert og fordelt på enhetstype.....	67
Figur 39 Helse etter stress og belastninger.....	69
Figur 40 Er jobbkravene overkommelige?	70
Figur 41 Dårlig samvittighet eller bekymringer?	71
Figur 42 Fysisk slitsom jobb?	72
Figur 43 Psykisk eller mentalt sliten?	72
Figur 44 Samarbeidskulturen i enhetene	76
Figur 45 Samarbeidskultur fordelt på enhetene	77
Figur 46 Hvordan vurderes støtten fra kolleger?	78
Figur 47 Hvordan oppleves støtten fra ledere?	79
Figur 48 God samarbeidskultur, etter støtte fra kolleger og ledere	80
Figur 49 Konflikter på arbeidsplassen	81
Figur 50 Konflikter på arbeidsplassen	82

Figur 51 Alvorlige konflikter	83
Figur 52 Alvorlige konflikter 2	84
Figur 53 God samarbeidskultur etter konflikter.....	85
Figur 54 Rolleklarhet	85
Figur 55 Rolleklarhet etter enhet	86
Figur 56 God samarbeidskultur etter rolleklarhet	87
Figur 57 Godt samarbeid og god samarbeidsevne.....	88
Figur 58 God samarbeid og god samarbeidsevne etter enhet.....	89
Figur 59 Rettferdighet på arbeidsplassen	91
Figur 60 Rettferdighet på arbeidsplassen etter enhet	92
Figur 61 Tillit på arbeidsplassen	93
Figur 62 Tillit på arbeidsplassen etter enhet.....	94
Figur 63 Sosial kapital	95
Figur 64 Sosial kapital etter enhet.....	96
Figur 65 Flysikringskultur etter enhet	97
Figur 66 Helse – etter sosial kapital gruppert	98
Figur 67 Tilfredshet og engasjement etter enhetens sosiale kapital	100
Figur 68 Verdier og attraktiv arbeidsplass etter enhetens sosiale kapital.....	101
Figur 69 Kontinuerlig forbedring og kvalitet etter enhetens sosiale kapital.....	102
Figur 70 Generell helse.....	103
Figur 71 Helse i dag sammenlignet med tidligere	104
Figur 72 Score på ulike mål på helse	105
Figur 73 Sykefravær (prosentvis fordeling)	106
Figur 74 Arbeidsrelatert sykefravær (prosentvis fordeling).....	106
Figur 75 Holdninger til rangeringsordningen	109
Figur 76 Karrieremessig ønsket utvikling?	110
Figur 77 Gjennomtrekkstendenser?.....	111
Figur 78 Flygelederjobben og fremtiden.....	113
Figur 79 Økt fragmentering av flysikring i fremtiden?	114
Figur 80 Økt konkurranse og økonomi i flysikringen i fremtiden.....	115
Figur 81 God utvikling i flygelederyrket framover	115
Figur 82 God utvikling i flysikring	116
Figur 83 Belastninger ved det å være sjefflygeleder, assisterende sjefflygeleder og operativ sjef....	118
Figur 84 Lederrollen og daglig ledelse.....	119
Figur 85 Opplevelse av jobben som sjefflygeleder, assisterende sjefflygeleder og operativ sjef.....	120
Figur 86 Lederrollen og relasjonen til FS sentralt.....	121
Figur 87 Forholdet mellom bemanning og arbeidsbelastning	124
Figur 88 Forholdet mellom uordnede skift og stressbelastning.....	125
Figur 89 Forholdet mellom flysikringskultur og enhetenes sosiale kapital.....	126
Figur 90 Forholdet mellom flysikringskultur og helse etter enhetens sosiale kapital	127

Tabeller og tekstbokser

Tabell 1 Ønsker relatert til overtid fordelt på alderskategorier. Prosent og frekvens.....	37
Tekstboks 1 Den ferske flygelderer	39
Tekstboks 2 Den etablerte flygelederen	47
Tekstboks 3 Seniorflygelederen	62

Sammendrag

Målet i det prosjektet dette er en rapport fra, har vært å etablere en faglig dokumentert, felles virkelighetsoppfatning og forståelse for hva som bør gjøres av endringer og utviklingstiltak angående arbeidsforhold og arbeidsvilkår for norske flygeledere i årene framover. For å få dette til la vi opp til en flermetodisk tilnærming til problemstillingene i prosjekt; vi har gjennomført dokumentanalyser, intervjuer på ulike nivåer i organisasjonen, feltobservasjoner ved utvalgte tårn og kontrollsentraler, en elektronisk spørreundersøkelse, samt arrangert et dialogseminar og hatt kontinuerlige møter med den partssammensatte arbeidsgruppa.

I kapittel 1 presenteres hovedproblemstillinger og metode. De tre problemstillingene strukturerer rapporten etter: 1) Viktige utfordringer for Avinors Flysikringstjeneste. 2) Hvordan opplever norske flygeledere sine arbeidsforhold. 3) Hva kan være viktige forbedringsområder av flygelederes arbeidsforhold og driften av Avinors flysikringsenheter. Kapittel 2 tar for seg bakgrunnsaspekter som framstår som viktige premisser for problemstillingene. Dette inkluderer for eksempel trafikkendenser, dereguleringen av europeisk luftfart og flygelederutdanningen. I kapittel 3 blir problemstilling 1 diskutert gjennom temaer som konkurranse og kostnadsstyring, kompetanse og mobilitet (rangeringsordningen), arbeidstid og partsrelasjoner.

Etter en kort gjennomgang av momenter relatert til spørreundersøkelsen i kapittel 4, starter vi framleggelsen av resultater fra spørreundersøkelse og perspektiver fra intervjuer knyttet til problemstilling 2 i de neste kapitlene. I kapittel 5 tar vi for oss arbeidstidsregimet. Vi finner her at det å arbeide skift er for flygelederne, som for andre arbeidstakere, belastende for helse og privat- og familieliv. Det å gå nattevakter, to eller flere på rad og med mindre enn 24 timer fri etter, rammer flygeledernes helse. Det å gå dobbeltvakter, springskift, lange vakter, fem eller flere vakter etter hverandre, og å jobbe overtid skaper stress og reduserer helsen hos flygelederne. Det er imidlertid viktige nyanser å være klar over her. Selv om aspekter som overtid og dobbeltvakter oppleves som belastende er det også slik at et stort antall flygeledere ønsker dette, og da spesielt unge flygeledere. Det virker samtidig som om at det er et ønske om en sterkere regulering av overtid og dobbeltvakter, både for å skåne flygeledere som ønsker overtid og ikke «vet sitt eget beste», og fordi det kan gå på bekostning av konsentrasjonen.

I kapitlene 6 tar vi for oss arbeidsbelastningen flygelederne opplever og bemanningssituasjonen ved enhetene, og ser dette i relasjon til det vi kaller flysikringskulturen i kapittel 7. Arbeidsbelastningen flygelederne har, spesielt morgen og ettermiddag ved de større enhetene, skaper for en del så mye stress at det reduserer helsen. Ut fra det flygelederne svarer kan se ut som at arbeidsbelastningen innimellom er så stor at det går ut over flysikringsarbeidet. Ved de store enhetene svarer flygelederne at de er underbemannet, kanskje såpass at det går på flysikringsarbeidet løs. De flygelederne som svarer at arbeidsbelastningen og bemanningen er som den bør være, rapporterer om mindre helsebelastende stress.

I kapittel 8 blir det lagt fram resultater som tilsier at det i hovedsak er to kilder til belastninger og stress for flygelederne: Den ene er stor trafikk i et komplekst mønster, vanskelige beslutninger under konsentrasjon og faren for ulykker. Den andre er knyttet til det å gå dobbeltvakter, springskift, lange vakter, fem eller flere vakter etter hverandre, og å jobbe overtid. Uavhengig av kilde, det streset flygeledere utsettes for bidrar til å redusere helsen.

I kapittel 9 definerer og drøfter vi enhetenes sosiale kapital. Samarbeidskulturen varierer fra enhet til enhet, og der det oppstår konflikter og rolleklarheter, reduseres samarbeidsevnen. Tilliten blant flygelederne og opplevelsen av å bli rettferdig behandlet, er omtrent på samme nivå som det en finner

på andre arbeidsplasser. Samarbeidsevnen, tilliten og rettferdigheten blant flygelederne i enheten utgjør enhetens sosiale kapital. Ved de enhetene der den sosiale kapitalen er høy, er helsen bedre blant flygelederne og de hevder de har en bedre flysikringskultur. Lav sosial kapital i enheten er forbundet med redusert helse blant flygelederne og en ikke fullt ut god flysikringskultur. I dette kapittelet ser vi også på sammenhengen mellom enhetenes sosiale kapital og resultatene enhetene oppnår i Avinors medarbeiderundersøkelse.

I kapittel 10 gjennomgår vi flygeledernes helseresultater og sykefravær. Flygelederne vurderer den generelle helsen sin som arbeidstakere flest. På de mål vi har på helsetilstanden skårer flygelederne som normalt. Flygelederne ser ut til å ha et hyppigere, men kortere sykefravær enn det som er vanlig.

Et av oppdragene vi fikk i spørreundersøkelsen var å kartlegge flygeledernes erfaringer med rangeringsordningen. Rangeringsordningen får i kapittel 11 det vi kan kalle et passe godt skussmål fra flygelederne. For noen er eller har rangeringsordningen vært et hinder for å slå seg ned der de ønske å bo.

Flygelederne synes å være mer optimistisk angående seg selv og flygerlederjobben i framtiden, enn det de er når det gjelder det de mener er utviklingstrekk ved yrket og flysikringen. Dette blir drøftet i kapittel 12.

Flygeledere som er sjefflygeleder, assisterende sjefflygeledere eller operative sjefer i mer enn 50% av stillingen, fikk tilleggsspørsmål om det å være leder. Resultatene herfra som gjennomgås i kapittel 13, viser at det å være leder kan til tider være belastende, men at dette oppveies i stor grad med de belønningene lederjobbene gir i det daglige arbeidet. Ledernes relasjon til flygelederne i enheten ser ut til å være bedre enn relasjonen til andre ledere på samme nivå eller oppover i organisasjonen.

I kapittel 14 oppsummerer vi funnene våre knyttet til problemstilling 1 og 2, og vi trekker her fram 3 temaer som sentrale for problemstilling 2, nemlig *arbeidsbelastning og bemanning, arbeidstid og stressbelastning, enhetenes sosiale kapital, helse, geografisk mobilitet og ledelse*. Her finner vi en del forskjeller mellom Avinors flysikringsenheter. Videre diskuterer vi hva som påvirker opplevde arbeidsforhold i positiv forstand. Her fokuseres det på at god ledelse, god lokal kultur for flysikring (både faglig og sosialt), og gode og fleksible systemer for bemanning er essensielt for norske flygeledere. Kapittel 15 har vi kalt Mulighetsrommet for norsk flygeledelse, og her legger vi fram forbedringsforslag, både fra intervjuer og fra arbeidsgruppene på dialogseminaret som ble arrangert 21.03.2014. Kapittel 15 besvarer slik sett problemstilling 3 i rapporten.

1. Introduksjon

Aspekter som teknologisk endring, endrede trafikkmønstre, økonomisk globalisering, regulering på ulike geografiske nivåer og tilgang på god og relevant kompetanse påvirker hva slags type kvalitet, drift og strategi som Avinors flysikringsdivisjon kan jobbe mot. Selve kjernen av flysikring ligger naturlig nok i begrepet, at passasjerer og fartøy skal sikres en tryggest og mest effektiv avvikling av lufttrafikken gitt de betingelser som enhver tid eksisterer. Den mest sentrale skikkelse i dette bildet er *flygelederen*, som er den personen i flysikringstjenesten som skal dirigere og skille fly og andre objekter fra hverandre for å unngå kollisjoner på en sikrest og trafikkmessig mest effektiv måte. Den norske flygelederen har hatt varierende arbeidsforhold gjennom historien (Julsrud, 2013), både med tanke på de teknologiske hjelpemidlene som flygelederne har kunnet benytte seg av, arbeidstidsordninger og lønn. De siste om lag 10 årene har vært preget av en del uoverensstemmelser mellom Norsk Flygelederforening og Avinors ledelse, og det er særlig to kontroverser som trekkes fram i denne sammenheng. Den første kontroversen kan knyttes til «Take off 05», et program for kostnadsreduksjon som hadde som mål å redusere de årlige driftskostnadene i Avinor med ca. NOK 400 millioner per år. Et viktig ledd i dette arbeidet var en storstilt omorganisering av Avinors flysikringstjeneste som blant annet skulle innebære flytting og nedleggelse av kontrollsentraler (Samferdselsdepartementet, 2003; Kavli, 2006). En annen dimensjon i dette arbeidet var også å hindre overkapasitet på flygeledersiden, noe som førte til at det ikke ble tatt inn nye flygelederelever i 2003-2004 (Julsrud 2013). Den andre kontroversen er den mye omtalte flygeledermangelen ved Oslo Kontrollsentral Røyken sommeren 2012, en hendelse som ble etterfulgt av heftig debatt, blant annet knyttet til bemanningsstyring og overtidsbruk. Selv om denne rapporten ikke vil komme inn på disse hendelsene i detalj, er de fortsatt viktige med tanke på læring og forbedring av framtidige omstillingsprosesser og forhandlinger. Fra Avinors side er spørsmålet om ressursstyring og en mest mulig effektiv og sikker drift essensielt, mens det fra NFFs side handler om å sikre sine medlemmer gode arbeidsforhold, ikke minst når det gjelder en hensiktsmessig og bærekraftig bemanning uten for mye overtid og helgearbeid.

Avinors flysikringsdivisjon hadde i 2012 en omsetning på ca. 1,8 milliarder norske kroner og det ble høsten 2013 besluttet at divisjonen skal skilles ut fra Avinors øvrige virksomhet som et eget AS (Avinor, 2013a; NATCA, 2013). Virksomhetsoverdragelsen innebærer at tariffbestemmelser blir videreført og at det slik sett ikke vil bety store endringer for norske flygeledere. Likevel er denne organisatoriske endringen et tegn på at Avinor ønsker å være i forkant i forhold til den ventede konkurransen som kan komme de nærmeste årene og det er også en respons på en videre deregulering av europeisk luftfart, jfr. Single European Skies 2 (European Commission, 2014). I Sverige har man sett at konkurranseutsettingen av tårntjenester har ført til at nye aktører har kommet på banen, og det

etterspørres større konkurranse i Norge av både NHO luftfart og andre aktører som har interesse i at prisnivået på flysikring holdes nede (NHO Luftfart, 2012b).

Bortimot 200.000 årlige internasjonale avganger knytter Norge til 130 flyplasser i 35 land (NHO Luftfart, 2012a), og Norge har også et relativt sett meget aktivt innenriksmarked. Flytrafikken i Norge har hatt meget sterk vekst de siste årene (Bergene and Underthun, 2012; Avinor, 2014b). Fra 2003 til 2013 har antall terminalpassasjerer økt med 85,7 prosent, mens totalt antall flybevegelser økte med 17,2 prosent i samme periode. Antall overflyvninger økte mest med 117 prosent mellom 2003 og 2013. Økningene bidrar til at Avinors resultater er gode. Fra 2012 til 2013 økte inntektene med over 10 prosent (Avinor, 2013b). Doganis (2010) viser til at marginene for flyplassdrift og flysikring er bedre og mer stabile enn for flyselskapene som opererer i et langt tøffere marked. Selv om Avinor slik sett har en solid økonomi er det ting som tyder på at trafikkveksten har ført til visse kapasitetsutfordringer på flygeledersiden, både når det gjelder kontroll av overflyvning (En-route), approach (APP) og tårn (TWR). Dette har kommet til uttrykk gjennom til høye overtidstall og enkelte episoder av trafikkavvik knyttet til for lav bemanning. Det uttrykkes slik sett både bekymring for arbeidsbelastningen som norske flygeledere har, så vel som et ønske å oppnå bedre styring og utnyttelse av ressursituasjonen (cf. MUAC, 2013). Avinor har allerede satt i gang en rekke utredninger og tiltak i den forbindelse, blant annet knyttet til fysisk arbeidsmiljø og arbeidsorganisering på Oslo kontrollsentral (Det Norske Veritas, 2012; Avinor, 2013c), vurderinger knyttet til livsfase og pensjonsalder (Avinor, 2010), samt større omstillingsprosjekter av TWR og APP på Nordvestlandet, Møre TMA (Flygelederen, 2012).

Arbeidsforskningsinstituttet har på oppdrag fra Avinor og NFF blitt bedt om å se på hva som kjennetegner arbeidsforholdene til norske flygeledere i dag og vurdere både muligheter og flaskehals knyttet til å løse de utfordringene Avinors flysikringstjeneste har i denne forbindelse. Vi har også blitt utfordret til å vurdere hvordan framtidige endringer i rammebetingelser vil kunne påvirke disse arbeidsforholdene. Selv om hovedvekten av vårt arbeid vil være knyttet til flygeledernes egne betraktninger har vi også lagt vekt på ledernes perspektiver, både gjennom den sentrale ledelsen i Avinors flysikringstjeneste og lokal ledelse på Avinors flysikringsenheter. Det er primært den *operative flygelederen* som står i fokus i denne rapporten, men vi ønsker også å gi *sjefflygelederen* (og annen lokal ledelse) oppmerksomhet som et viktig mellomledd og potensiell nøkkel til å kunne løse en del av de utfordringene som Avinor har i sitt flysikringsarbeid.

Under spesifiserer vi problemstillingene som rapporten svarer på.

1.1 Problemstillinger

Den første problemstillingen angir hvilke utfordringer som Avinor og NFF skisserer i forhold til de betingelser norske flygeledere skal operere i framtida og er slik sett et viktig bakteppe for den andre hovedproblemstillingen rapporten tar opp.

1. *Hva skisseres som viktige utfordringer for Avinors flysikringstjeneste, både når det gjelder ressursutnyttelse, økt konkurranse og differensierte utfordringer på ulike enheter?*

Den andre hovedproblemstillingen fokuserer på flygelederes arbeidsforhold og da spesielt forhold som vi mener har innvirkning på flygelederes arbeidshverdag.

2. *Hvordan opplever norske flygeledere og sjefflygeledere sine arbeidsforhold?*

Denne problemstillingen blir i rapporten besvart gjennom å gå inn på en rekke variabler som sammen kan gi et bilde av flygelederes arbeidsforhold. Blant de viktigste å nevne er:

- a. Arbeidstid
- b. Arbeidsbelastning
- c. Bemanning
- d. Flysikringskultur
- e. Stress
- f. Sosial kapital (samarbeid, konflikt, tillit, ledelse, rettferdighet)
- g. Helse
- h. Karriere og mobilitet (Rangeringsordningen)
- i. Ledelse

Den tredje problemstillingen i rapporten trekker fram potensialet for forbedring, både når det gjelder flygelederes arbeidsforhold, ledelse, samarbeidsklima og framtidig ressursituasjon:

3. *Hva kan være viktige forbedringsområder av flygelederes arbeidsforhold og driften av Avinors flysikringsenheter?*

Blant de viktigste aspektene her er:

- a. Arbeidsmiljø og karriereløp for flygeledere
- b. Ledelse

- c. Samarbeid
- d. Fremtidsbilde og ressursituasjon

Problemstilling 3 blir primært besvart i kapittel 15 og vil bli knyttet tett til dialogseminaret som ble arrangert på Gardermoen 21.03.2014 (se også vedlegg 1).

1.2 Metode

AFI har brukt en kombinasjon av metoder for å fremskaffe data som skal kunne besvare problemstillingene. Vår erfaring er at en kombinasjon av datakilder gir større robusthet og den konkrete metodekombinasjonen for dette oppdraget har blitt bestemt i samarbeid med den partssammensatte arbeidsgruppa.

For det første har vi benyttet **dokumentstudier** av tilgjengelige dokumenter og litteratur på feltet. Dette inkluderer både flygelederspesifikke rapporter av nyere dato, historiske beskrivelser av feltet og relevant pressedeckning, men også litteratur om HMS og arbeidsmiljø som omhandler yrker med særlige konsentrasjonskrav. Dokumenter er viktige både som datakilder og bakgrunn.

For det andre har det vært viktig å få kartlagt oppfatninger om nåsituasjon, utfordringer og utviklingsbehov gjennom **kvalitative intervjuer med nøkkelpersoner**. Det har blitt gjennomført til sammen 75 semistrukturerte intervjuer og samtaler med varighet mellom 30 minutter og 90 minutter. AFI har gjennomført kvalitative intervjuer med Avinors ledelse, med ledelsen av Norsk Flygelederforening (NFF), blant tillitsvalgte flygeledere fra samtlige flysikringsenheter, samt lokal ledelse, supervisors og operative flygeledere ved 6 utvalgte enheter. En tilleggsdimensjon ved enhetsbesøkene var dessuten at AFI fikk anledning til å **observere** flygelederne i posisjon og slik sett få et bedre inntrykk av arbeidshverdagen. Informanter i Avinors ledelse og NFF har primært blitt valgt ut på grunn av formell posisjon, mens vi hadde anledning til å intervju samtlige tillitsvalgte som var tilstede på NFFs årssamling i oktober 2013. På enhetene intervjuet vi samtlige sjefflygeledere, et utvalg av supervisors og hadde samtaler med operative flygeledere som var tilgjengelige eller som representerte grupper vi var spesielt interesserte i ut i fra problemstillinger som utdanning, pendling, fagansvar eller familiesituasjon.

For det tredje har vi gjennomført en kvantitativ **spørreundersøkelse** som har blitt sendt ut til samtlige flygeledere og sjefflygeledere i Avinorsystemet. Undersøkelsen har blitt skreddersydd i tett samarbeid med den partssammensatte arbeidsgruppen for å sikre både validitet (at vi måler det som ønskes

dokumentert) og reliabilitet (som dreier seg om måleverktøyets pålitelighet). Spørreskjemaet har også blitt sendt ut til både arbeidsgruppa og ledelsen i NFF før den endelige versjonen ble forelagt flygelederne. Spørsmålene er spesifikke for flygeledere, men bygger også på AFIs arbeidsmiljøundersøkelser som er sterkt influert av Bakker og Demeroutis (2007) modell *The Job Demands-Resources Model (JD-R)*, og har en teoretisk basis som muliggjør kausalslutninger om sammenhenger mellom arbeidsmiljøforhold og de ansattes helseressurser, noe som vi oppfatter som sentralt for flygeledere.

Partssammensatte og prosessorienterte **dialogmøter** ved utvalgte milepæler i prosjektet representerer en fjerde datakilde til rapporten. AFI anser dette som viktig for å få etablert felles situasjonsbeskrivelser, utfordringer og utviklingsbehov. Dette vil ikke bare få opp bevisstheten om hverandres tolkninger, men vil også kunne styrke forankringen av vårt arbeid og slik sett heve reliabiliteten ved den dokumentasjonen vi fremskaffer ved hjelp av de andre metodene som beskrevet overfor. I den forbindelse vil bidrag fra møter AFI har hatt med den partssammensatte arbeidsgruppa i Avinor/NFF så vel som dialogseminaret 21.03.2014 være viktige kilder til forbedringsforslag. Den tredje problemstillingen definerte diskusjonstemaene for dialogseminaret og rapporten vil i stor grad besvare underspørsmålene gjennom deltakernes egne perspektiver (se kapittel 15 og vedlegg 1).

De ulike metodene har hatt til dels overlappende varighet i arbeidet som ligger til grunn for rapporten. Etter en del innledende møter og intervjuer i Avinor og NFF i oktober 2013 gjennomførte AFI nær 30 intervjuer med tillitsvalgte flygeledere i forbindelse med NFFs årssamling på Gardermoen 27-29.oktober 2013. Det ble foretatt ytterligere intervjuer i Avinors ledelse i løpet av november og desember 2013, mens enhetsbesøk som inneholdt observasjon, intervjuer og samtaler ble gjennomført i løpet av januar 2014. Møtene med hele eller deler av den partssammensatte arbeidsgruppa i Avinor kan også regnes som innspill inn i arbeidet fra oppstarten av prosjektet i oktober 2014 til dialogseminaret som ble arrangert 21. mars 2014.

Spørreundersøkelsen ble utarbeidet i november og tidlig desember 2013 og etter en del runder med tilbakemeldinger fra flygeledere i NFF ble det endelige skjemaet sendt ut, både til flygeledere og sjefflygeledere (som fikk en del tilleggsspørsmål). Skjemaet ble holdt åpent inntil 21.februar 2014 og fikk en endelig responsrate på 77 prosent.

Med unntak av enhetsbesøkene fikk vi en ønsket metodologisk kronologi som kan uttrykkes i følgende figur:



Figur 1 Den metodologiske kronologien

I fase 1 (oktober og november 2013) var vi først og fremst opptatte av å sikre en god forankring av det metodologiske opplegget i den partssammensatte arbeidsgruppa. Vi ønsket også å få gjennomført mange nøkkelintervjuer, samt ha gått gjennom viktige dokumenter. Dette var ikke minst viktig for å få innspill og kunnskap til å kunne forberede spørreskjemaet. Vi vil også ha fått innspill til spørreskjema. I Fase 2 (desember 2013 og januar 2014) administrerte og gjennomførte vi spørreundersøkelsen av flygeledere (inkl. sjeflygeledere). Som nevnt ovenfor ble enhetsbesøkene gjennomført i januar 2013. Dette var ikke optimalt med tanke på at den dypere forståelsen vi fikk for arbeidssituasjonen på disse besøkene ville kunnet informert spørreskjemaet, men dette ble nødvendig av praktiske hensyn. Et aspekt som kunne vært tydeligere i spørreskjemaet er vaktplaner. Vi er nok også av den oppfatning av at vi kunne stilt en del spørsmål kun til supervisors da vi fikk en betydelig bedre forståelse for denne funksjonen i løpet av enhetsbesøkene. Disse hensynene ble imidlertid diskutert i kontinuerlig og god dialog med den partssammensatte arbeidsgruppa. I fase 3 har vi analysert datamaterialet, gitt foreløpig rapport til den partssammensatte arbeidsgruppa og skrevet endelig rapport samtidig som vi har planlagt og gjennomført et større dialogseminar. Dialogseminaret har både fungert som selvstendig datamateriale for rapporten og som input til analyse og tolkning av datamaterialet vi har fremskaffet i andre deler av rapporten.

1.3 Organisering av rapporten

Del 2 er en bakgrunn for rapporten der vi presenterer et bilde av utfordringer for norsk flysikring, Avinors flysikringsdivisjon og norske flygeledere. I del 3 spesifiseres noen av disse utfordringene fra både Avinor og NFF (problemstilling 1). I de påfølgende delene (kapittel 4-13) beskriver og analyserer vi norske flygelederes arbeidsforhold (problemstilling 2). Kapittel 14 er en avsluttende diskusjonsdel som også tar for seg hva som er viktige mulighetsrom for flygeledelse framover (problemstilling 3).

2. Bakgrunn

I denne delen gir vi et kort bakgrunnsbilde for arbeidet i rapporten. Dette omfatter en presentasjon av Avinors flysikringstjeneste, Avinors flysikringsenheter, Europeisk regelverk, trafikkutvikling og hva som kjennetegner norske flygeledere. Bakgrunnen kommer delvis inn på problemstilling 1, men mer spesifikke utfordringer fra ledelse og NFF kommer i del 4.

2.1 Avinors flysikringstjeneste

Avinors flysikringstjeneste består i dag av lufttrafikkjentesten, flynavigasjonstjenesten, flyvær-tjenesten og kunngjøringstjenesten (Samferdselsdepartementet, 2012). I denne rapporten omtales lufttrafikkjentesten. Denne består av flygekontrolltjenesten (flygeledelse), flygeinformasjonstjenesten (AFIS-fullmektig) og alarmtjeneste. AFIS-tjenesten er ikke organisert i flysikringsdivisjonen, men gjennom divisjon nasjonale, regionale og lokale lufthavner.

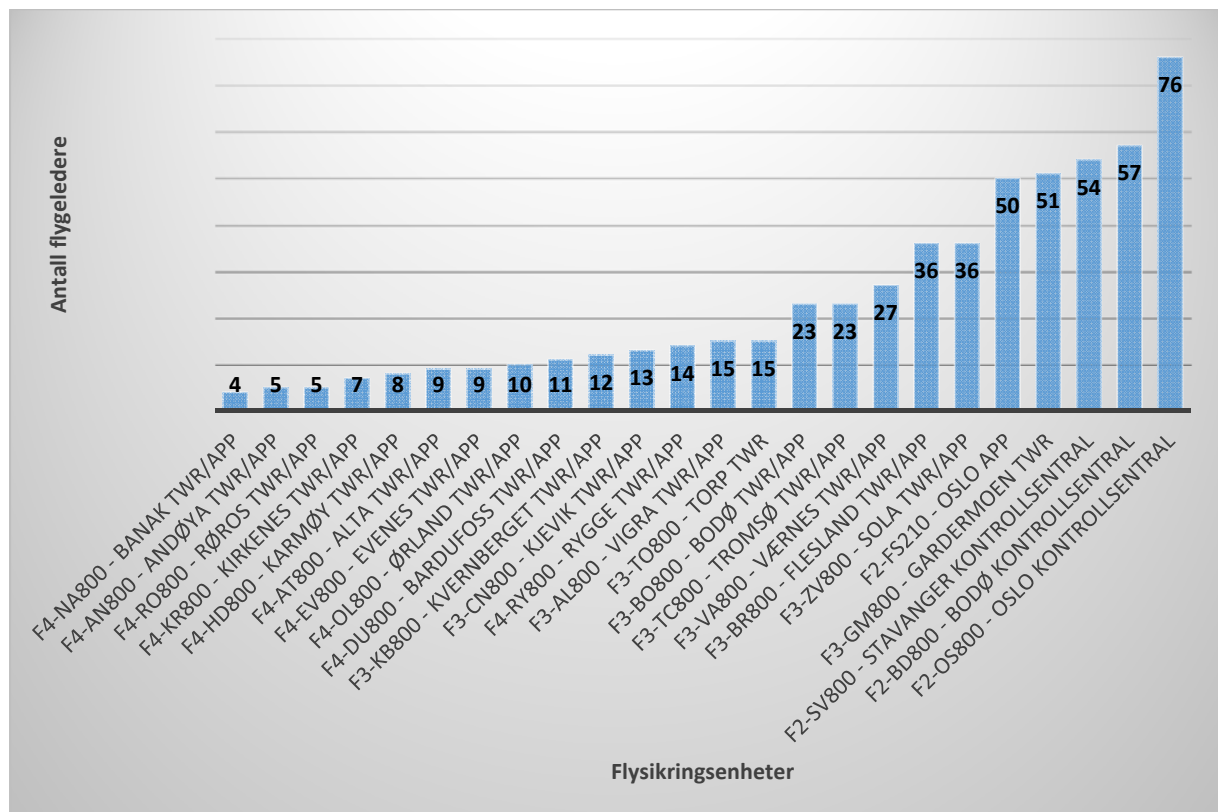
Norge plikter etter forordning nr. 550/2004 (Lovdata, 2004) å sørge for at det blir levert flysikrings-tjenester i et felles europeisk luftrom. Avinor er utpekt som tjenesteleverandør og plikter å levere tjenester etter utpekingsvedtak som i skrivende stund har varighet fram til 26. september 2014 (Samferdselsdepartementet 2012). Dette gjelder tårntjenester, innflygingstjenester og underveis-tjenester. Viktige momenter i et slikt utpekingsvedtak er at Avinor også plikter å vise til planer og rapporter for sin virksomhet, ikke minst i forhold til bemanningssituasjonen blant flygeledere. I denne forbindelse måtte for eksempel daværende samferdselsminister Marit Arnstad svare på kritiske spørsmål i 2012 som gjaldt bemanningssituasjonen på to av Avinors enheter (Stortinget, 2012). Selv om Avinor er utpekt som leverandør av lufttrafikkjentester, kan Samferdselsdepartementet godkjenne andre leverandører til å yte de samme tjenestene, noe som i tilfelle ville kunne bli legitimert av hensyn som samfunnsøkonomi, konkurranse og beredskap. Denne åpningen gjelder imidlertid ikke for underveistjenesten (kontrollsentralene) der Avinor er den eneste aktør som kan yte slike tjenester. Samferdselsdepartementet har også utpekt Meteorologisk Institutt (UiO) som leverandør av flyvær-tjenester fram til 31. desember 2014 (Samferdselsdepartementet 2012).

Avinor (Avinor, 2013a) foreslår overfor Samferdselsdepartementet at Flysikringsdivisjonen tas ut av Avinor som et eget AS (100 prosent eid av Avinor) for å skille driften av flysikringstjenester fra driften av flyplasser. Virksomhetsoverdragelsen har ikke konsekvenser for ansattes tariffavtaler, og verken Samferdselsdepartementet (2012) eller NFF (NATCA, 2013) har ytret protester mot det som oppfattes som en fornuftig handling for å ytterligere tilpasse seg en ny Europeisk virkelighet for flysikring.

2.2 Avinors flysikringsenheter

Avinor driver flysikringstjenester på Avinors kontrollerte flyplasser og kontrollsentraler og i tillegg flysikringstjenester ved flyplasser som ikke er eid av Avinor. Dette inkluderer Moss Lufthavn Rygge, Sandefjord Lufthavn Torp og Ørlandet flystasjon (Samferdselsdepartementet 2012). Avinors egne enheter med flygeledelse omfatter Oslo kontrollsentral, Bodø kontrollsentral, Stavanger kontrollsentral (En-route), Gardermoen TWR, Oslo APP, Sola TWR/APP, Flesland TWR/APP, Værnes TWR/APP, Tromsø TWR/APP, Bodø TWR/APP, Vigra TWR/APP, Kjevik TWR/APP, Kvernberget TWR/APP, Bardufoss TWR/APP, Evenes TWR/APP, Alta TWR/APP, Karmøy TWR/APP, Kirkenes TWR/APP, Røros TWR/APP, Andøya TWR/APP og Banak TWR/APP. De resterende flyplassene som er eid av Avinor er såkalt ikke-kontrollerte, noe som innebærer at det ikke er krav til flygeledere ved disse enhetene. Typisk jobber AFIS-fullmektiger ved slike enheter for å yte informasjon til piloter i innflygingsfasen. Siden denne rapporten kun omhandler flygelederne vil vi derfor ikke komme videre inn på ukontrollerte enheter.

Det er stor variasjon på størrelse, trafikk og vær på Avinors flysikringsenheter med flygeledelse, og dette reflekteres også gjennom antall flygeledere som er registrert på enhetene. Figuren under (fig. 2) viser en variasjon fra 4 flygeledere ved Banak og 76 ved Oslo kontrollsentral Røyken (En-route).



Figur 2 Antall flygeledere ved Avinors flysikringsenheter med flygeledelse

Som vi skal komme tilbake til senere i rapporten påvirkes enhetene av forhold som store sesongvariasjoner i trafikk, snø- og vindforhold og jetstrømmer (spesielt for underveistjenesten). Enhetene preges dessuten av ulikt trykk fra kundesegmenter innen sivil og militær luftfart. Dette inkluderer rutefly, charterfly, helikopter (særlig offshore) og ulike militærfly hvorav jagerfly stiller størst krav til aspekter som rullebane og støy. I tillegg har flygelederne oftest ansvar for fartøyer på bakken som kan ha innvirkning på flytrafikken, noe som på flere enheter skaper komplekse situasjoner (Intervjuer blant flygeledere i Avinor, januar 2013).

Figur 2 angir i tillegg til antall flygeledere hvilke funksjoner enhetene har, og det skilles her mellom underveisenheter (Oslo, Bodø og Stavanger kontrollsentral), enheter som kun har innflygingstjeneste (Oslo APP) og enheter med både innflygings- og tårntjenester (resterende). Etter vedtak om sammenslåing av innflygingstjenesten på Nordvestlandet (Flygelederen, 2012) kommer imidlertid også enkelte av enhetene til kun å beholde tårnfunksjonen, noe som for eksempel vil gjelde for Vigra og Kvernberget.

2.3 Europeisk regelverk og utfordringer knyttet til Single European Skies 2

Avinors flysikkerhetstjeneste er underlagt det felleseuropeiske regelverket som utarbeides av EUs byrå for flysikkerhet (EASA) og EU-kommisjonen. EASA ble formelt etablert i oktober 2002 og har i dag 31 medlemsland. Et EU-regelverk som inneholder felles grunnleggende flysikkerhetsbestemmelser ble tatt inn i EØS-avtalen i 2005. Ifølge Luftfartstilsynet er EUs mål med EASA å sikre et felles høyt sikkerhetsnivå innen luftfart i Europa (Luftfartstilsynet, 2013). EASA skal videre bidra til å skape likere konkurransevilkår og økonomiske besparelser for luftfartsindustrien. EASA fikk utvidet sitt myndighetsområde i april 2012 til også å omfatte luftfartsoperasjoner, sertifisering av flybesetninger og tilsyn med tredjelands luftfartsoperatører.

Som alle andre stater har Norge kontroll over landrettigheter (Dicken 2003). En stund ga dette opphav til bilaterale avtaler knyttet til luftfart, men etter liberalisering internasjonalt og reguleringer som hindrer diskriminering basert på nasjonalitet har markedet blitt åpnet.

Sivil luftfart er i Norge regulert av luftfartsloven med tilhørende forskrifter, og mange av de aktuelle forskriftene inngår i Bestemmelser for sivil luftfart (BSL).¹ En økende del av de norske forskriftene gjennomfører EU-regelverk, mens enkelte fortsatt gir særnorske bestemmelser. Både særnorske

¹ <http://www.luftfartstilsynet.no/regelverk/>

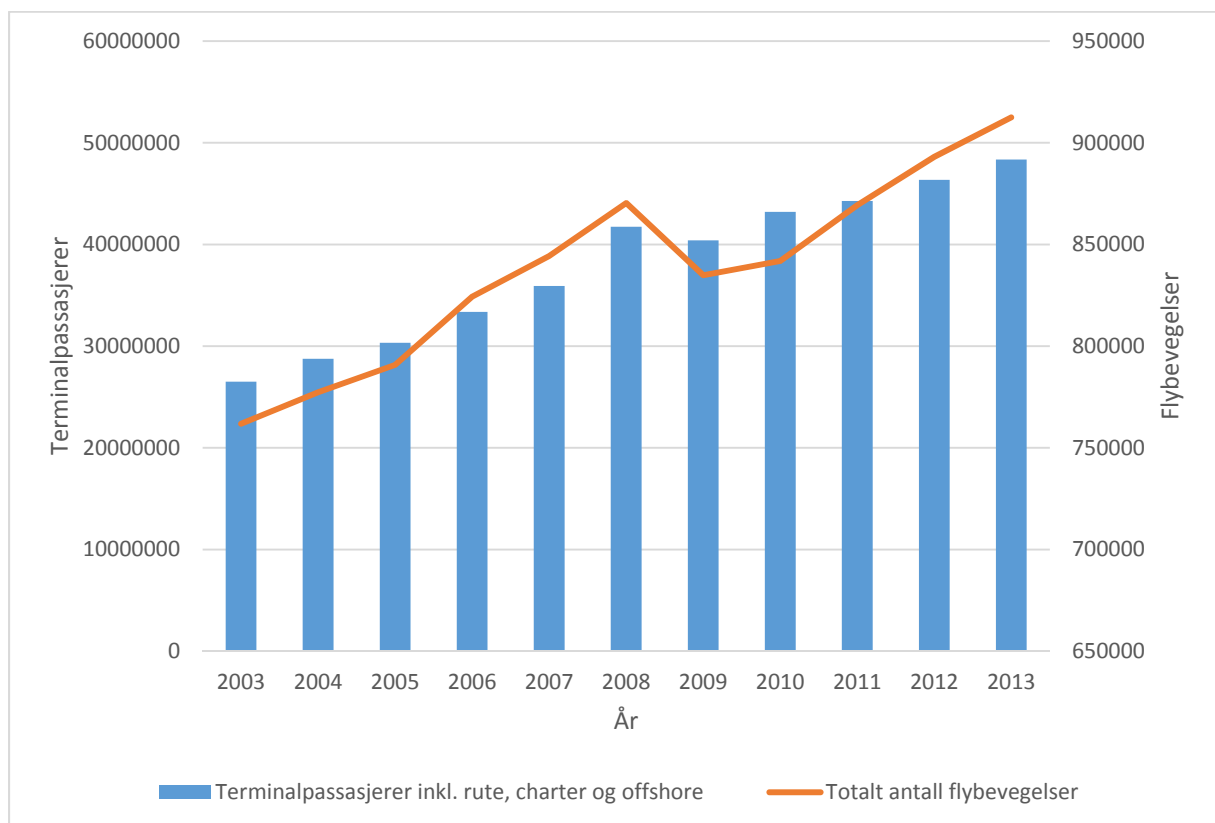
bestemmelser og det felleseuropeiske regelverket bygger i stor grad på de ovennevnte ICAO-anbefalingene. Norge ble medlem av EASA i 2005, og er, i henhold til EØS-avtalen, forpliktet til å følge det samme regelverk som EU innen sivil luftfart. Forordningene i "Det felles europeiske luftrom" ble gjennomført i norsk rett i 2007. I mars 2004 vedtok EU regelverket om etablering av "Det felles europeiske luftrom". Bakgrunnen for dette var utfordringene knyttet til økt trafikk, og hovedformålet med initiativet var å skape et europeisk luftrom med mer kapasitet og som var mindre oppstykket. Ifølge Luftfartstilsynet (2013) er kapasiteten i deler av luftrommet i Europa sprengt, og forventninger knyttet til fremtidig økning i trafikk nødvendiggjør felles grep. "Det felles europeiske luftrom" innebærer mer effektiv lufttrafikkstyring, tettere samarbeid og integrering mellom flysikrings-tjenesteyterne i Europa. For det første er det åpen markedsadgang, som betyr at flyselskap fra medlemslandene kan operere fritt mellom to punkter innad i EU, selv om begge disse er utenfor hjemlandet, uten restriksjoner på kapasitet og uten priskontroller (Doganis, 2010). EU har også åpnet for internasjonalt eierskap, og det har i senere tid vært fusjoner og oppkjøp, inkludert deler av svensk flysikring.

Samferdselsdepartementet (2012) peker på en rekke utfordringer for Avinors flysikringstjeneste i lys av disse endringene. For det første peker departementet på den nevnte konkurranseutsettingen av tårntjenester som har gitt utslag i at en rekke nye aktører har etablert seg i markeder som Storbritannia, Tyskland og Sverige. Dette gjør at Avinor må tenke mer på ressursstyring og bli mer utviklingsorienterte for å kunne styrke sin posisjon i forhold til andre aktører som ønsker seg inn på det norske flysikringsmarkedet. For det andre preges overgangen fra et kostnadsdekningsregime til et ytelsesbasert regime større press på Avinor i forhold til stadig effektivisering og kostnadsreduksjon. Dette vil gjelde både underveistjenestene og deler av terminaltjenestene. For det tredje innebærer etableringen av den nord-europeiske funksjonelle luftromsblokka (NEFAB) at et framtidig samarbeid mellom tjenesteleverandørene i de samarbeidene landene at Avinor eventuelt kan operere utenfor landets grenser og at andre lands tjenesteytere kan operere i Norge. Her er ikke lovverket klart, men det jobbes altså med potensialet for grenseoverskridende flysikringstjenester.

Fjernstyring av tårn skisseres også som en framtidig teknologisk mulighet. Det har blitt gjort visse undersøkelser knyttet til hvordan dette vil påvirke arbeidsbelastningen til flygeledere som jobber i «remote control centres» (Moehlenbrink et al., 2011). Tanken er her at fjernstyring vil kunne være både ressursbesparende og hensiktsmessig i forhold til å kunne samle kompetanse som ellers ville vært spredt. Det bemerkes imidlertid skepsis i forhold til om fjernstyrte systemer vil kunne håndtere de mest komplekse situasjonene som flygeledere står overfor med tanke på kombinasjonen av trafikk og vær (Intervjuer av flygeledere og styret i NFF).

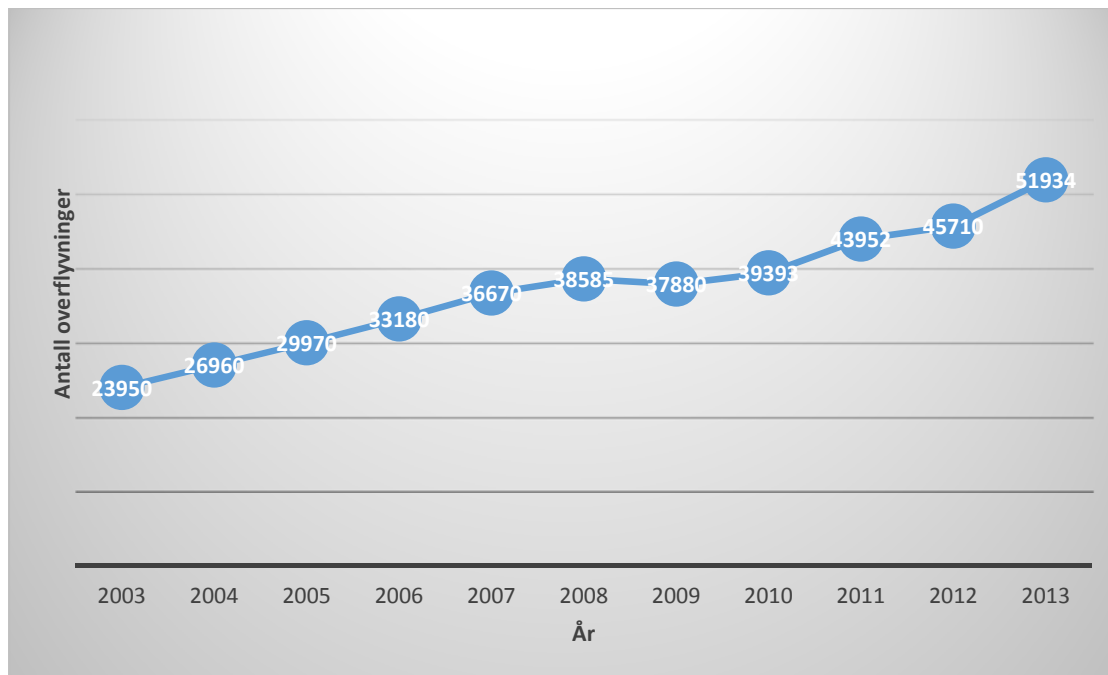
2.4 Utviklingen av trafikk mellom 2003 og 2013

Trafikkveksten på norske flyplasser har vært formidabel siden åpningen av Gardermoen i 1998. Ifølge Avinors statistikker (Avinor, 2014b) (se fig.3) har antallet passasjerer som kommer eller drar, såkalte terminalpassasjerer steget fra 26507743 i 2003 til 48343351 i 2013, en økning på over 87 prosent på 10 år. Det er altså langt flere som reiser i dag enn for 10 år siden. Antall flybevegelser har også steget markant fra 761862 i 2002 til 912418 i 2013 (tallet for 2013 på epostkontakt med statistikkavdelingen i Avinor), men den prosentvise økningen har her vært mindre med i overkant av 17 prosent økning. Dette forteller oss først og fremst at flyene går med langt høyere kapasitet enn tidligere. Figur 3 viser økningen i antall terminalpassasjerer og flybevegelser.



Figur 3 Totalt antall terminalpassasjerer og flybevegelser 2003-2013

En-route representerer en viktig del av trafikksituasjonen som norske flygeledere må håndtere, og Avinor (2014) viser en kraftig økning av denne trafikken fra 23950 overflyvninger i 2003 til 51934 i 2013 (117 prosent økning) (fig.4). Ifølge intervjuer i Avinor er viktige årsaker generell trafikkvekst mellom Nord-Amerika og Europa og konkurransedyktige norske overflyvningstakster.

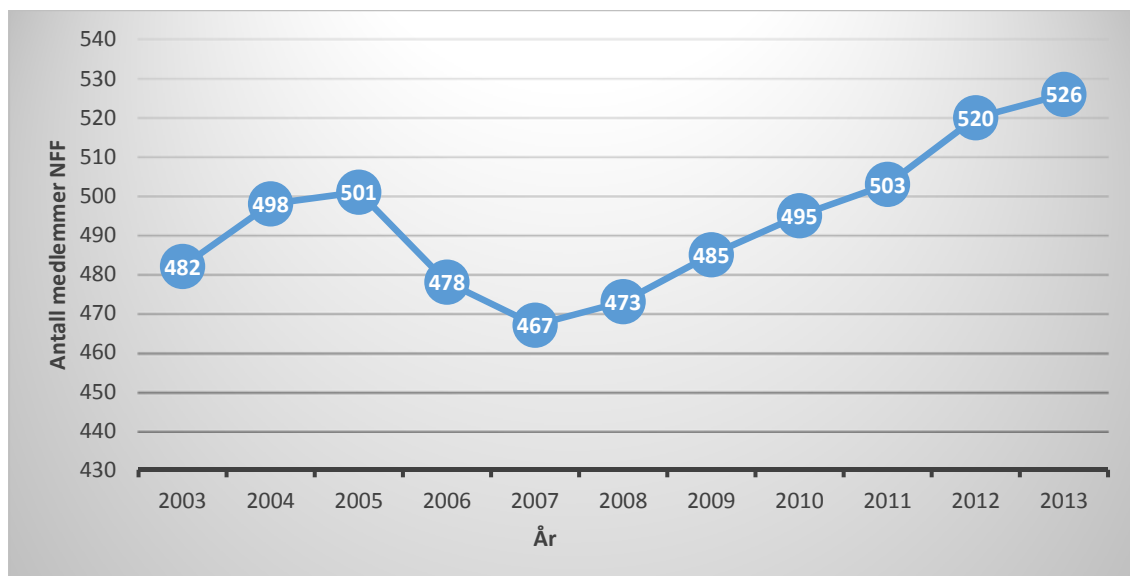


Figur 4 Overflyvninger gjennom norsk luftrom 2003-2013

2.5 Norske flygeledere

Det er ca. 500 norske flygeledere (se figur nedenfor). Alle er ansatte i Avinor og nær samtlige er medlemmer av Norsk Flygelederforening. Som beskrevet over jobber det flygeledere på forskjellige typer enheter og de har derfor noe forskjellig type oppgaver. Felles er imidlertid at de skal dirigere lufttrafikken over en viss høyde innen definerte luftrom. Disse luftrommene deles mellom *underveistjenesten* som dirigerer fly og helikoptre som befinner seg i et rom mellom to flyplasser som defineres innenfor området til underveistjenesten. For Oslo Kontrollsentral Røyken innebærer dette for eksempel at de tar over kontrollen av fly som kommer inn i norsk luftrom fra dansk eller svensk luftrom. Oslo kontrollsentral har da kontroll over dette fartøyet helt til det når sonen som er nærmere landingsstedet (Gardermoen). Her tar *approachtjenesten* (APP) over. Når fartøyet er i umiddelbar nærhet til landingsplassen tar *tårntjenesten* (TWR) over (approach og tårn kalles også *terminaltjeneste*). En-route og APP jobber primært med radar og radio, mens tårntjenesten fortsatt benytter visuelle hjelpemidler i tillegg til radar. De ulike tjenestene har også god kontroll over fartøy som befinner seg i de ulike kontrollsonene slik at de ser når et fly eller helikopter nærmer seg deres respektive tjenestes ansvarsområde. Det er dessuten strenge rutiner for kommunikasjonen mellom tjenestene slik at TWR alltid vil ha kommunikasjon med APP i det et fartøy avhendes, og tilsvarende er det mellom APP og En-route.

Antall medlemmer i NFF er en mulig indikator på antall tilgjengelige flygeledere i Norge, selv om tallene ikke nødvendigvis reflekterer det eksakte antallet tilgjengelige operative flygeledere. Tilgjengelig kapasitet fra utlandet er heller ikke medregnet i en slik oversikt, og en praksis med midlertidig bruk av svenske flygeledere vil for eksempel komme i tillegg. I figur 5 ser man at antallet har ligget i underkant av 500 medlemmer de siste 10 årene, men hvor det var en tydelig bølgedal i årene mellom 2005 og 2010. Fra 2011 har tallet ligget over 500 og har en topp i 2013 med 526 medlemmer. Lista vi fikk fra Avinor i desember 2013 indikerer imidlertid at antallet kan være noe høyere, da vi sendte ut vårt spørreskjema til 571 flygeledere i Avinors system, men dette blir også forklart med at enkelte flygeledere som har sjefsoppgaver ikke er medlemmer av NFF. Deler av bølgedalen fra 2006-2010 skyldes trolig utdanningsstoppen i 2003 og 2004, men det kommer i intervjuer med NFF også fram at enkelte norske flygeledere søkte seg til utenlandske enheter i denne perioden.



Figur 5 Antall medlemmer i NFF 2003-2013 (Kilde: NFF)

De drøyt 500 norske flygelederne har en rekke funksjoner. Selv om det naturlig nok er stor forskjell på hvor mange funksjoner som dekkes på hver enhet ut i fra størrelse og behov, skal vi her skissere de viktigste som vil gjelde for et flertall av enhetene:

1. Operativ flygeleder: Her sitter flygelederen i posisjon og dirigerer trafikk av ulik karakter, for eksempel underveistrafikk, approachtrafikk, landing/avgang i tårn, eller annen trafikk på flyplassen.

2. Supervisor: Denne flygelederen har et overordnet operativt ansvar for trafikk av ulik karakter og tar gjerne seg av den viktige koordineringsjobben med samarbeidende enheter samt koordinering mellom operative flygeledere i et gitt skift. Supervisor gir også ofte en briefing på starten av hvert skift.
3. Sjefflygeleder: Sjefflygeleder leder enheten og er ansvarlig for oppfølging av ressursituasjon og økonomi, personal og kontakt med Avinor sentralt.
4. Assisterende sjefflygeleder: Assisterende sjefflygeleder hjelper sjefflygeleder med ulike type ledelsesoppgaver.
5. Operativ sjef: Denne funksjonen innebærer et overordnet ansvar for den operative driften av enheten, en funksjon som primært er relevant for de store enhetene.
6. Operativ flygeleder med ekstra fagansvar: Ekstra fagansvar innebærer at en operativ flygeleder har oppgaver i tillegg til operativ flygeledelse. Dette kan for eksempel være juridisk fagansvar, teknologisk fagansvar eller fagansvar for å følge opp uønskede hendelser. I tillegg kan operative flygeledere delvis tas ut i «prosjekt».
7. Opplæringsansvarlig/opplæringsleder. Denne funksjonen innebærer ansvar for å kurse og følge opp flygelederelever ved enheten. Dette kan også være en tilleggsfunksjon til operativ tjeneste.

Det er viktig å påpeke at flygeledere kan dekke en rekke av funksjonene over. På små enheter kan for eksempel sjefflygeleder både ha et overordnet ledelsesansvar, samt fungere som supervisor og operativ flygeleder, mens funksjonene ofte er mer spesialiserte på større enheter.

Flygelederutdanningen har varighet på om lag 2 år. Denne består av et kort forkurs i Norge, et 10-måneders kurs ved University of North Dakota Aerospace Foundation (UNDAF), et overgangskurs på ca. 4 uker i Norge og til slutt praktisk opplæring og trening ved en norsk enhet (ca. 12 måneder avhengig av nivå). Dette leder så fram til eksamen og sertifisering/utsjekk som flygeleder ved den enheten de har hatt sin praktiske opplæring (Avinor, 2014a). Ved overflytting til en annen enhet må sertifiserte flygeledere dessuten ha nødvendig praktisk opplæring for å kunne arbeide på et nytt område. Dette gjelder også i de tilfeller hvor en operativ flygeleder har vært for lenge borte fra operativ tjeneste i et gitt område eller hvor en flygeleder skal jobbe i en annen sektor som enheten også har ansvaret for. For eksempel kreves ny opplæring av en flygeleder ved Bodø kontrollsentral hvis denne flygelederen skal jobbe i en annen sektor. Behovet for opplæring er slik sett kontinuerlig og krever store ressurser fra enheten ettersom operative flygeledere må bli friggitt til å lære opp nye.

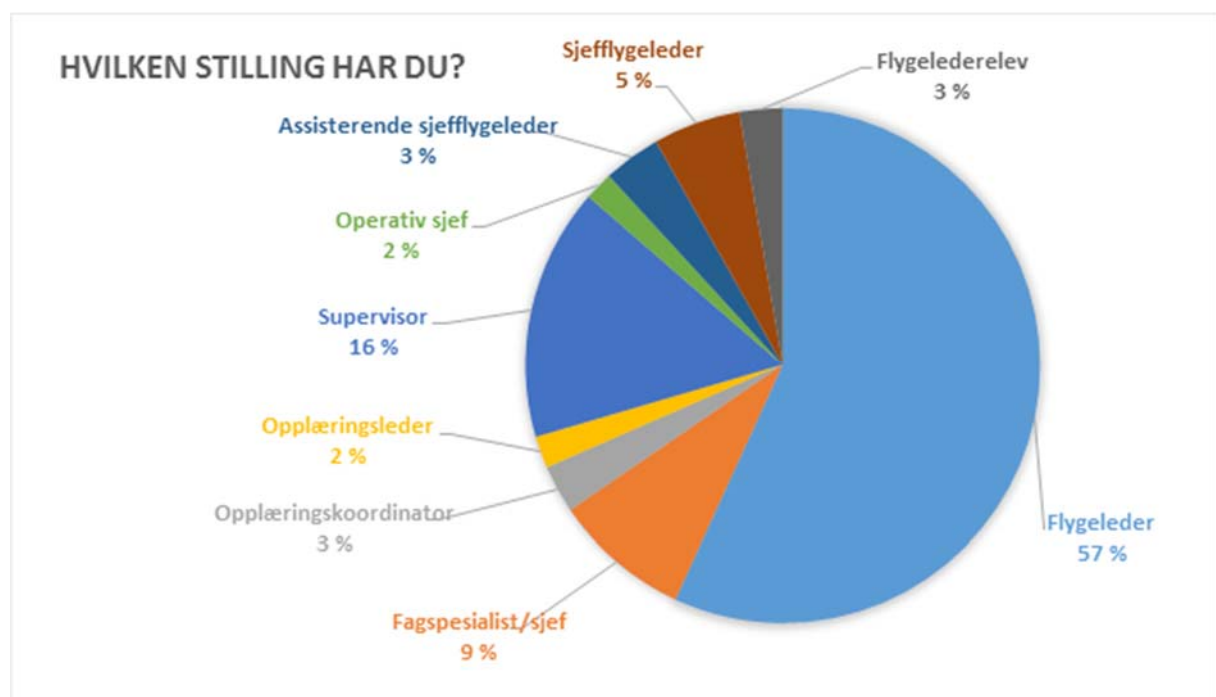
I forbindelse med flygelederutdanningen har en flygeleder *plikttjeneste* ved enheter der Avinor har behov. Denne plikttjenesten varer i 3 år og flygelederen kan deretter søke ledige stillinger ved andre

enheter (Avinor, 2014a). Samtidig har kan Avinor holde flygeledere tilbake ved enheter som ikke får dekket inn behovet ved en eventuell avgang. Videre må flygeledere forholde seg til den såkalte *rangeringsordningen* som innebærer at overflyttinger skjer etter et ansiennitetssystem hvor den flygelederen med lavest rangeringsnummer (den som ble sertifisert først) blir foretrukket i tilfeller hvor flere søker samme ledige stilling. Rangeringsordningen opprettholdes som del av avtaleverket mellom Avinor og Norsk Flygelederforening, men blir også jevnlig diskutert som vi skal komme tilbake til senere i rapporten (Flygelederen, 2013).

2.6 Flygelederne i spørreundersøkelsen

Nærmere to av tre flygeledere i spørreundersøkelsen jobber enten ved et stort TWR eller en en-route-enhet. I analysene våre finner vi få vesentlige skiller mellom interne og eksterne TWR hvor henholdsvis 21% og 14% av flygelederne jobber. En del av de forholdene vi skal se på i det videre, følger antallet flygeledere i enheten. Omtrent 11% av flygelederne jobber ved 8 enheter som har 10 eller færre flygeledere, cirka 15% ved 6 enheter med 11-20 flygeledere og 17 % ved 3 enheter med 21-30 flygeledere. Nærmere 60% av flygelederne jobber i 7 enheter som har mer enn 30 flygeledere.

Figur 6 viser at 57% av de som svarte i undersøkelsen, er operative flygeledere. Den nest største gruppen, 16%, er supervisorer. Nær hver tiende flygeleder er fagspesialist eller fagsjef. De resterende flygelederne fordeler seg på små grupper.



Figur 6 Fordeling av type flygeleder som har besvart undersøkelsen

19 flygeledere svarte at det å være sjeflygeleder, assisterende sjeflygeleder eller operativ sjef utgjør mer enn 50% av stillingen deres.

Det må være mye erfaringskompetanse blant flygelederne; to av tre flygeledere har 10 år eller lengre ansiennitet som flygeleder, og 28% 20 år eller mer.

Omtrent 20% av de som svarte er kvinner. I en undersøkelse gjennomført for Luftfartsverket i 1992 fant Arbeidsforskningsinstituttet at kvinneandelen av flygeledere da var 11 prosent. Kvinneandelen blant flygelederne ser derfor ut til å være økende, men det er langt igjen til at vi ser at det er kjønnsbalanse i flygelederyrket.

Gjennomsnittsalderen blant flygelederne er i underkant av 40 år, fordelt med 19% er under 30 år, 41% mellom 30-39 år, 22% mellom 40-49 år, 16% mellom 50-59 år og 2% 60 år eller eldre.

Omtrent fire av fem flygelederne er gift, samboende eller lever i et partnerskap, mens cirka hver sjettede er enslig. Ca. 4% av flygelederne er skilt, separert eller har gått ut av et tidligere samboer- eller partnerskap.

Nær to av fem flygeledere har ikke hjemmeboende barn. Blant de flygelederne som har hjemmeboende barn, har 54% bare barn under 10 år, 27% kun barn over 10 år og nær 20% har barn som er både over og under 10 år.

3. Hva er viktige utfordringer for Avinor?

Den første problemstillingen tar for seg hva som framstår som viktige utfordringer for Avinor når det gjelder flysikringstjenesten. Vi vil her først komme inn på punkter knyttet til konkurransesituasjonen. Deretter kommer vi inn på punkter knyttet til framtidens flygeleder og hvilke tilpasninger som oppleves som viktige her. Til slutt i del 3 diskuterer vi partssamarbeidet mellom Avinor og NFF.

3.1 Økt kapasitet, bedre kostnadsstyring

Ledelsen for flysikring i Avinor er opptatt av at virksomheten må tilpasse seg en ny virkelighet. Denne virkeligheten handler i positiv forstand om økt trafikk og det påpekes at Gardermoen har hatt en eventyrlig vekst de siste åra. Dette stiller selvfølgelig store krav til flysikring og flygeledere med tanke på både volum og kompleksitet, men det virker som at dette presset i stor grad virker positivt i organisasjonen. Samtidig viser Avinors ledelse til et parallelt press som handler om stadig avregulering, mindre marginer og framtidig konkurranseutsetting. I denne forbindelse trekkes ofte de store endringene som har skjedd i andre deler av luftfartsbransjen frem.

Samferdselsdepartementet (2012) og Luftfartstilsynet viser til at Avinors virksomhet skal ytelsesstyres som sertifisert serviceyter innen flysikring. I nasjonal ytelsesplan 2012 (Luftfartstilsynet, 2012) vises det således til mål for sikkerhet, kapasitetsøkning og kostnadsreduksjon. Dette er også i tråd med flysikringssamarbeidet i NEFAB som har som mål å få ned kostnadene på et overnasjonalt nivå. Dette oppfatter vi som høyt på agendaen i Avinors flysikringsdivisjon:

«Vi får krav om at kostnadene skal ned 2-5 prosent i år [...] på sikt må vi samarbeide på tvers i Europa i luftromsblokker. Vi skal kutte kostnader, automatisere, også skal vi samarbeide på tvers av landegrensene.»

Det er flere områder som pekes ut for å kunne få opp produksjonen og kostnadene, og blant dem er fjernstyring av tårn (remote towers). Dette er en teknologisk utvikling som ledelsen i flysikring mener er riktig og nødvendig. En viktig grunn er selvsagt kostnadsbesparelser, men det blir også lagt vekt på at fremtidens flygeledere sannsynligvis ønsker større miljøer og mer komplekse utfordringer, noe som fjernstyrte tårn fra kontrollsentral kan muliggjøre. Avinor innrømmer imidlertid at det burde vært satset bedre på teknologi i de senere år, og at en utvikling vil måtte forankres skikkelig i hele organisasjonen. NFF lukker ikke for en slik type teknologi men legger like fullt vekt på at fjernstyring begrenses av faktorer som hyppighet, samtidighet og kompleksitet hvor teknologi aldri vil kunne være tilstrekkelig for en fullt ut sikker håndtering av trafikken:

”Det er mange lokale parametre [...] 60 prosent menneskelige faktorer og 40 prosent teknologiske faktorer.”

Ledelse, NFF

3.2 Framtidas flygeleder

Avinors ledelse skisserer utfordringer knyttet til framtidas flygeledere. Ikke bare er de opptatte av bedre produktivitet per flygeleder, men man ser også for seg endringer som følger av ulike typer behov hos flygelederne. Dette går både på kompetanse og kompetanseheving, bo- og arbeidssted og arbeidstid. At man må tilpasse flygelederyrket og den norske flygelederen spesielt, er også noe som NFF er enige i, ikke minst i forhold til hvordan flygelederne skal klare å balansere flygelederyrket med en fornuftig forvaltning av egen helse og andre aspekter i livet.

Intervjuer med Avinors ledelse viser både en læringsvillig og offensiv holdning til hvordan man best skal utnytte framtidas flygeledere. Et eksempel på læringsvillighet er at man i større grad ønsker å ta med hele linja på råd når endringer skal gjennomføres. Slik sett ønsker både å finne ut hva som kan være «best practice» av rutiner, lokal kompetansebygging og ledelse av flygeledere på den ene siden og hvilke lokale forhold som har betydning for hvilke muligheter man har på den andre siden. Avinor gjør slik sett et poeng av den gjensidige respekten som bør være mellom ledelse og ansatte i organisasjonen. Dette er signaler som har blitt mottatt positivt i NFF og flygeledere vi har snakket med på enhetene.

Av mer offensive grep som Avinor undersøker er hvordan man kan klare å sikre god nok rekruttering av flygeledere til de enheter hvor Avinor har behov. Selv om flere i ledelsen mener at Rangeringsordningen fungerer på mange områder, vises det også til en del aspekter som gjør at man sannsynligvis bør tenke nytt. Dette har ikke bare med forhold som er spesifikke for Avinor eller NFF, men kan også knyttes til mer generelle samfunnstrender. Av slike trender nevnes for eksempel en sterkere sentralisering som gjør at flere og flere jobber er å finne i sentrale strøk, noe som gjør det mer attraktivt for en flygeleder å bosette seg med sin familie på noen enheter framfor andre. Dette fører til press på noen enheter, mens andre vil slite med rekruttering. Avinor foreslår derfor å se på muligheter knyttet til hvordan man kan sikre en hensiktsmessig bemanning. Dette kan være knyttet til en noe mer differensiert rekruttering og mulighet for mobilitet enn det som dagens rangeringsordning

legger opp til. Avinor ønsker også å diskutere hvordan lønn knyttes til arbeidssted da dette også påvirker mulighetene for mobilitet, både for Avinor og hver enkelt flygeleder.

Et annet område der Avinor ønsker å bli flinkere er knyttet til kompetanseheving. Det innrømmes at dagens muligheter for trening og spennende utfordringer ikke er gode nok, og det stilles også spørsmål om hvordan man skal klare å holde på framtidens flygeledere i et arbeidsliv som sannsynligvis vil bli preget av langt høyere mobilitet og at det ikke er gitt at man ønsker å være i samme type jobb livet ut.

Avinor ønsker også å utrede hvordan man kan få en bedre utnyttelse av operativ kapasitet, og hvordan dette kan kombinere med bedre og mer profesjonalisert ledelse gjennom at enhetsledere ikke nødvendigvis trenger å være utdannet som flygeledere.

Et punkt som både Avinor og NFF er enige i er at framtidens flygeleder ikke kan jobbe så mye overtid som det som praktiseres i dag. Det er verken ønskelig ut i fra et kostnadsperspektiv eller et helseperspektiv.

3.3 Relasjonen mellom Avinor og NFF

Som nevnt tidligere har relasjonen mellom Avinor og NFF historisk sett vært preget av både produktivt samspill og relativt tøffe kamper (Julsrud, 2013).

Både Avinor og NFF er forente når de viser til at konfliktnivået nå er lavt og at både prosesser og personsammensetning fungerer tilfredsstillende partene imellom. Dette oppleves også som positivt nedover i «linja» på enhetene i intervjuer vi har gjort. Flygeledere opplever takknemlighet for at støynivået er lavere og at åpenheten er større. Både NFF og flygeledere på enhetene opplever det som positivt at de oftere enn før blir tatt med på råd i viktige beslutninger. Dette speiles også i Avinors ledelse, der det framheves det at omstillingsprosesser har blitt enklere fordi dialogen med NFF har blitt betraktelig forbedret.

Likevel vises det til punkter som kan forbedres. For eksempel mener NFF at foreningen tar et større ansvar enn Avinor når det gjelder forberedelse og innspill til forhandlinger. NFF ønsker at Avinor stiller bedre forberedt, både når det gjelder å ha oversikt over regelverk og komme med konstruktive forslag, ikke minst når det gjelder å løse viktige spørsmål som overtid og bemanning. Intervjuer i Avinors ledelse viser også at Avinor innrømmer at de kunne vært flinkere til å forberede seg til møter med NFF som en kunnskapsrik husforening.

Begge parter uttrykker frustrasjon knyttet til at man ikke har vært flinke nok til å vurdere alternativer til økonomiske virkemidler i forhandlingssammenheng. Det kan virke som at de to partene her har en virkelighetsforståelse som knyttes til at *den andre* bruker økonomi i stedet for andre virkemidler. For eksempel spør enkelte i Avinors ledelse seg om strategien til NFF knyttet til å framheve flygeleder-mangel er en del av forhandlingsgamet som har pågått i alle år som et innspill til lønnsforhandlinger, mens NFF hevder på sin side at Avinor ender opp med økonomiske løsninger i mangel av bedre og mer kreative tiltak, for eksempel knyttet til overtidsbruk. Samtidig som bemanning og overtidsbruk framstår som en floke det er vanskelig å analysere, er Avinors ledelse også tydelige på at flygelederne må bidra i forhold til å få til en bedre *planlegging* av vakter, både med tanke på generell fleksibilitet, pendling og ferieavvikling. Et generelt perspektiv synes også å være at begge parter bør bli enda flinkere i forhold til å gi hverandre rom for gjensidig forståelse, både i forhandlingssituasjoner og samarbeidssituasjoner ellers.

4. Kort om spørreundersøkelsen

Spørreundersøkelsen ble gjennomført fra medio desember til ultimo januar; de første besvarelsene fikk vi 17. desember og de to siste 21. februar. Det å gjennomføre en spørreundersøkelse i et tidsrom som inkluderer jul og nyttår er ikke det mest gunstige, og resultatene når det gjelder arbeidstid og skift kan ha blitt påvirket av dette. Ellers kan vi ikke se tegn til at tidspunktet for undersøkelsen har påvirket svarprosenten eller resultatene.

Spørreundersøkelsen ble tilrettelagt for og sendt ut gjennom QuestBack. Selve spørreskjemaet hadde rundt 70 hovedspørsmål. Teller vi opp alle underspørsmålene, kommer vi fram til at flygelederne ble bedt om å svare på nærmere 250 enkeltspørsmål.

Det ble sendt ut 571 spørreskjemaer i undersøkelse og 440 flygeledere svarte, noe som gir en svarprosent på 77 %. Flygelederne har vært flinke til å svare på alle spørsmålene, og på de fleste spørsmålene er det nært oppunder 100% svar. Grunnlaget, N, er i mange av figurene 430-440 flygeledere. Noen spørsmål skulle bare de operative flygelederne ta stilling til, f.eks. om stress, og N i de figurene som framstiller resultatene på disse er omtrent 410-420 flygeledere. På enkelte spørsmål om arbeidstid, spesielt om nattevakter, er N under 400 flygeledere på grunn av relevans.

Om statistikken

Som oftest må vi bruke flere spørsmål for å måle forskjellige forhold i arbeidsmiljøet på en valid og reliabel måte. Det å bruke flere spørsmål framfor bare ett, sikrer på en bedre måte at en fanger opp det arbeidsmiljøfenomenet en ønsker å måle (Cronbach and Meehl, 1955). I analysene har vi derfor valgt å operere med arbeidsmiljøindikatorer framfor resultatene fra enkeltspørsmålene. Deler av resultatene vil bli presentert som gjennomsnitt på en poengskala. Poengene er kommet fram på følgende måte:

De aller fleste spørsmålene i undersøkelsen hadde fem svaralternativer på en skala, for eksempel fra 1=I meget liten grad til 5=I meget høy grad. Denne skalaen har blitt regnet om til en poengskala ved å gi svaralternativet I meget liten grad 0 poeng og svaralternativet I meget høy grad 100 poeng. Svaralternativene 2=I liten grad, 3=I noen grad og 4=I høy grad gis henholdsvis 25, 50 og 75 poeng.

Gjennomsnittet regnes ut ved å summere poengene for alle og dele på antallet som har svart. Om mange flygeledere har svart i liten eller i meget liten grad på et spørsmål, får de en lav poengsum som gjennomsnitt. Tilsvarende; om nesten alle svarer i meget høy grad, får flygelederne et gjennomsnitt

opp mot 100 poeng. Mange midt-på-treet-svar gir et gjennomsnitt på omkring 50 poeng. Poengsummer fra 0-20 tilsvarer i meget liten grad, 20-40 i liten grad, 40-60 i noen grad, 60-80 i stor grad og 80-100 tilsvarer i meget stor grad.

Tallene for Andøya, Alta, Karmøy, Kirkenes, Banak og Røros er mindre reliable fordi dette er små enheter og enkelt svar kan her få stort utslag på prosentfordelinger og gjennomsnitt. For eksempel; det vanlige er at omtrent 5 % svarer ja på et ja- eller nei-spørsmål om mobbing. Om da en av de fem flygelederne som jobber på Røros hadde svart ja på et slikt spørsmål, ville resultatet blitt at 20 % ved denne flyplassen blir mobbet. På grunn av den lav reliabiliteten vil en finne at Andøya, Alta, Karmøy, Kirkenes, Banak og Røros er av de som har ekstremskårere både i positiv og negativ retning.

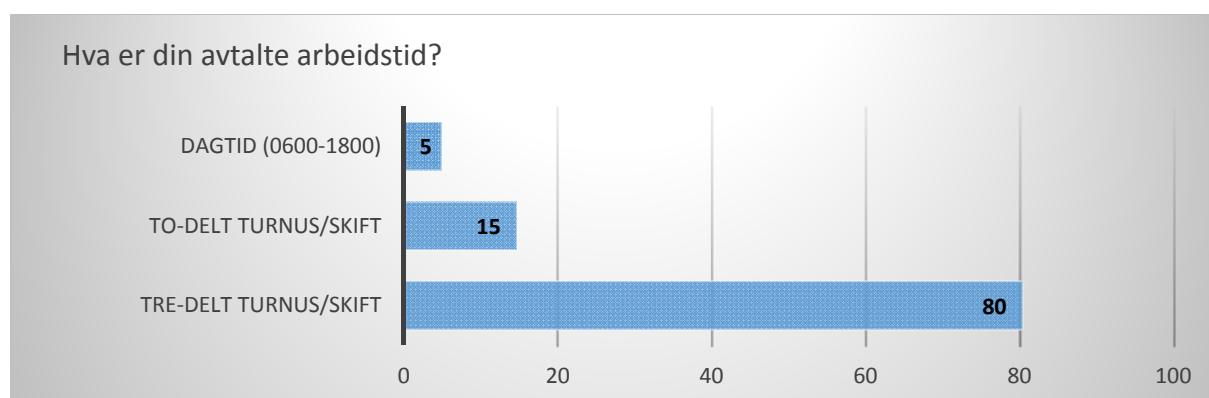
5. Arbeidstid og turnus

Vi går nå over til å besvare hovedproblemstilling 2, og av naturlige grunner starter vi med temaet Arbeidstid, siden dette ble trukket fram som svært viktig av Avinor og NFF i forkant av at vi gjorde datainnsamlingen.

I Arbeidsmiljøloven defineres arbeidstid som den tid arbeidstaker står til disposisjon for arbeidsgiver, og med arbeidsfri menes den tid arbeidstaker ikke står til disposisjon for arbeidsgiver. Arbeidstiden reguleres i et eget kapittel i Arbeidsmiljøloven, men det gis her også mange muligheter til å søke om dispensasjoner fra reglene og å inngå egne avtaler om hvilket arbeidstidsregime som skal gjelde. Dette ser det ut til at NFF og Avinor AS har flittig benyttet seg av, og på grunn av alle dispensasjonene vil ikke selve lovteksten i Arbeidsmiljøloven være malen arbeidstidsregimene blir målt opp mot. Problemstillingen i de følgende avsnittene er om og eventuelt i hvilken grad flygeledernes arbeidstidspraksis virker inn på helse og familie- og privatliv.

5.1 Avtalt arbeidstid og turnus

Nær sagt alle flygeledere, dvs. 95%, jobber i full stilling. Cirka 2% har halv stilling eller mindre stillingsandel. Relativt få flygeledere, ca. 5%, arbeider kun dagtid. Omtrent 15% av flygelederne jobber todelt turnus/skift, og omtrent fire av fem jobber tredelt turnus/skift.



Figur 7 Avtalt arbeidstid (prosent)

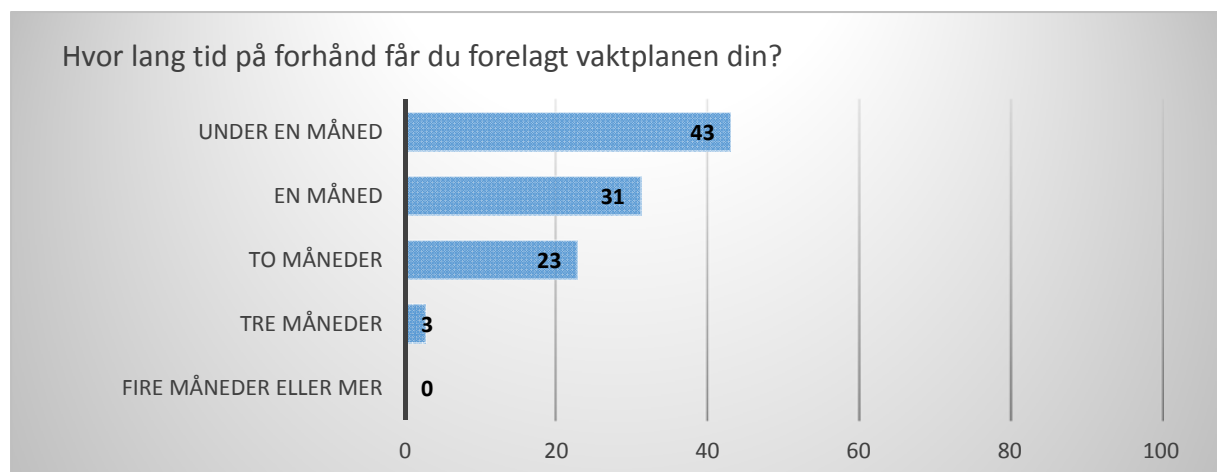
Omtrent halvparten av opplæringslederne og de som har svart at de sjefflygeleder, assisterende flygeleder eller operativsjef i mer enn 50% av stillingen, jobber på dagtid. Blant flygeledere i andre stillinger, er det i underkant av 15 % som jobber todelt skift og cirka 85% som jobber tredelt skift.

Mange av de som jobber etter en todelt skiftordning, arbeider ved mellomstore interne og eksterne tårn som ikke er nattåpne. Nesten alle flygelederne ved de store tårnene og en-route-enhetene jobber tredelt skift.

5.2 Vaktplaner

For de fleste er det å jobbe skift, spesielt tredelt skift, en belastning på både helse og familie- og privatliv (Lie et al., 2014; Albertsen et al., 2008). Det som kan redusere belastningene ved å gå skift, er på den ene siden forutsigbarhet og på den andre tilrettelegging ut fra skiftarbeidernes forutsetninger og behov.

I figuren under ser vi hva flygelederen svarte på spørsmålet om hvor lang tid på forhånd de får forelagt vaktplanene.

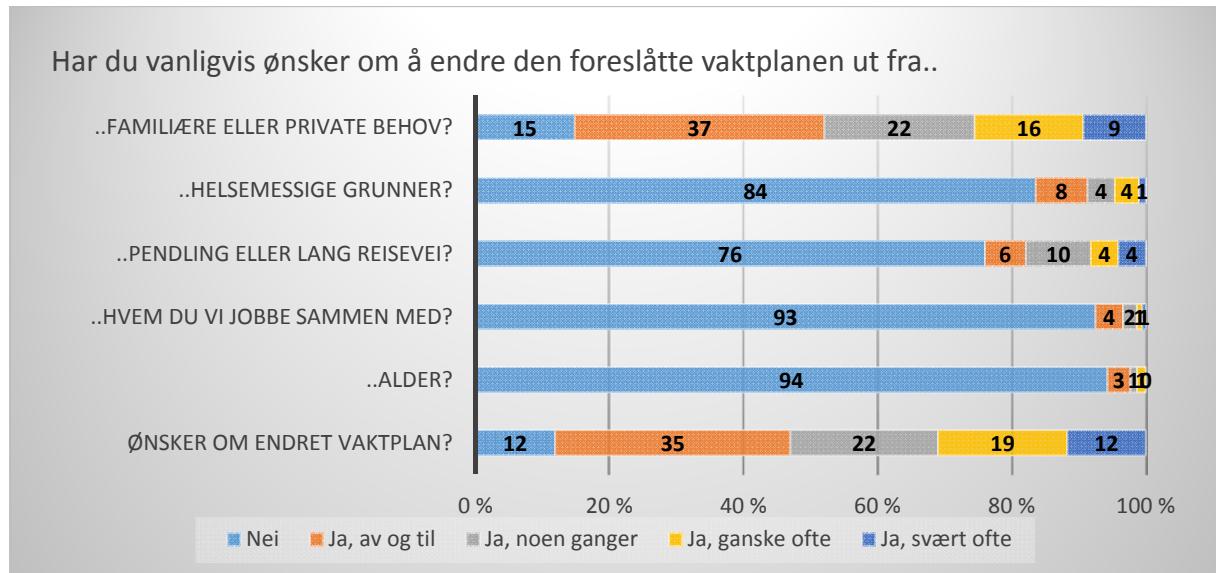


Figur 8 Når får flygelederne sin vaktplan (prosent)?

Omtrent tre av fire flygeledere får forelagt vaktplanen sin en måned eller kortere tid før de skal gå vaktene. Dette kan se ut som en for kort tid til at vi kan snakke om særlig forutsigbarhet. Men vi må her anta at flygelederne har svart ut fra den godkjente vaktplanen; arbeidet med sette opp vaktplaner starter med at et forslag legges fram opptil fire måneder før. Ut fra forslaget kan flygelederne melde ifra om eventuelle ønsker og behov for tilrettelegging av vaktene. Dermed er forutsigbarheten når det gjelder vaktplanene sannsynligvis større enn det svarfordelingen i figuren over kan gi inntrykk av.

Fra intervjuer vet vi at flygelederne er aktive på bytting av vakter og veldig mange sier at det er helt nødvendig med bytting for å oppnå en fleksibilitet de kan leve med.

Av figuren under ser vi at det er familiære eller private behov som gjør at flygeledere har ønsker om å endre den foreslåtte planen. Omtrent en av fem flygeledere har ønsker om endringer i den foreslåtte vaktplanen ut fra pendling eller lang reisevei, noen ganger eller oftere. En av ti flygeledere har like ofte ønsker eller behov for endringer av helsemessige grunner.

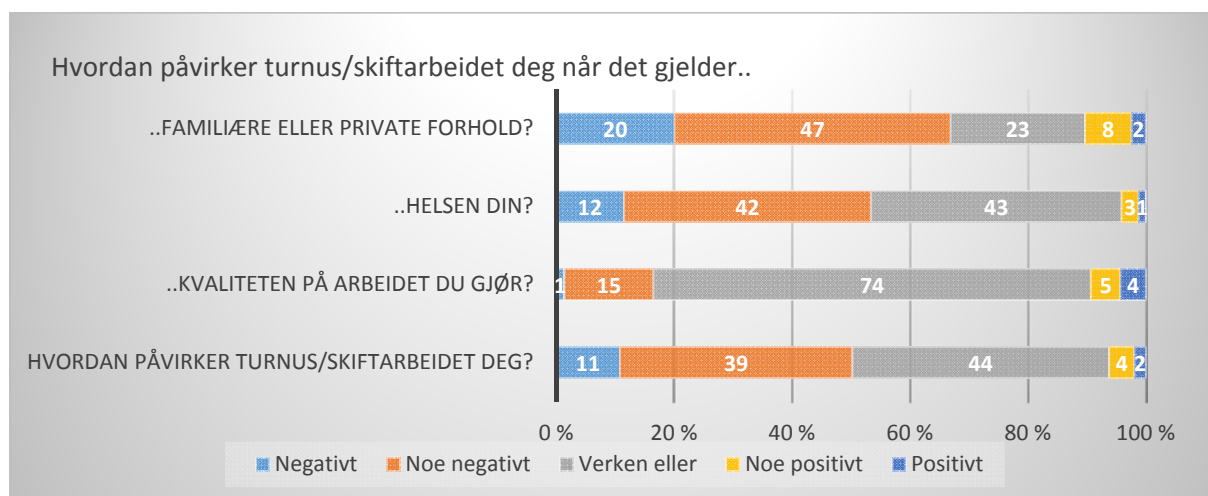


Figur 9 Ønsker om å endre vaktplan

Den nederste linjen i figuren over angir prosentfordelingen for de som har ønsker om å endre vaktplanen ut fra enten familiære, private behov, helse, pendling, hvem de vil jobbe sammen med, eller alder samlet. Som figuren viser har 12% svært ofte ønsker om å endre den foreslåtte vaktplanen ut fra en eller flere av de nevnte behovene eller grunnene, 19% ganske ofte, 22% noen ganger og 35% av og til. 12% har vanligvis ikke ønsker om å endre den foreslåtte vaktplanen av de årsaker som er nevnt. Denne fordelingen indikerer at det går med en del arbeid med å ferdigstille den foreslåtte vaktplanen til en som kan forelegges flygelederne som en endelig vaktplan.

5.3 Effekter av turnusarbeid

Av figuren under ser vi at to av tre flygeledere opplever at familiære eller private forhold blir påvirket negativt eller noe negativt av turnus/skiftarbeidet. Over halvparten sier det samme om turnus/skiftarbeidet og helsen. For tre av fire flygeledere ser ikke turnus/skiftarbeidet ut til å spille noen rolle i forhold til kvaliteten på arbeidet de gjør. For den fjerdedelen av flygelederne som opplever at turnus/skiftarbeidet påvirker kvaliteten av arbeidet, går påvirkningen i negativ retning for nær to av tre.



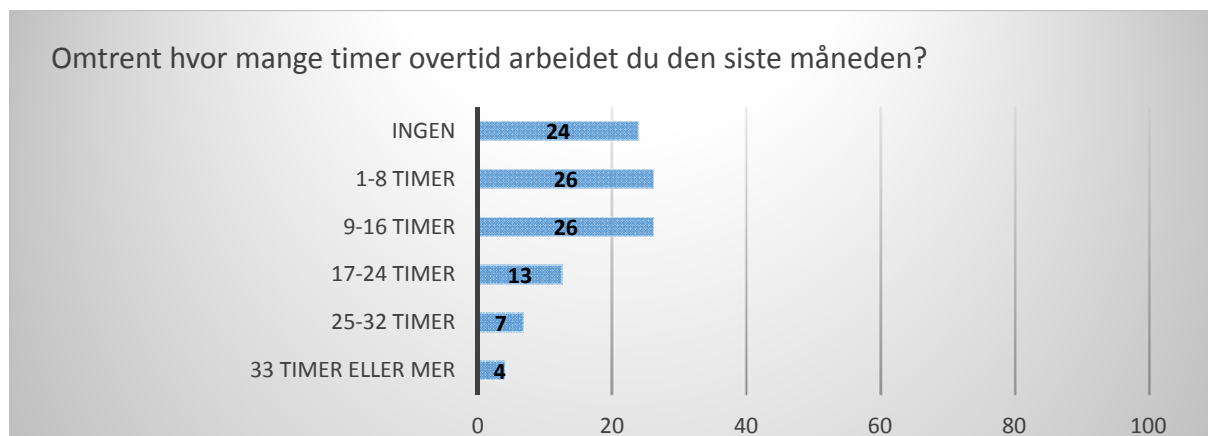
Figur 10 Effekter av turnus/skiftarbeid

Den nederste linjen i figuren over angir prosentfordelingen for hvordan familie eller private forhold, helsen eller kvaliteten på arbeidet samlet blir påvirket. Halvparten av flygelederne sier at turnus/skiftarbeidet virker noe negativt eller negativt på dem. Denne fordelingen gir 31 poeng i gjennomsnitt om vi regner den om til en poengskala hvor 0=negativt og 100=positivt.

Fra intervjuene fikk vi inntrykk av at helgearbeid, eller mer spesifikt hyppig helgearbeid, framstår som mer negativt enn å ha en ugunstig turnus i uka.

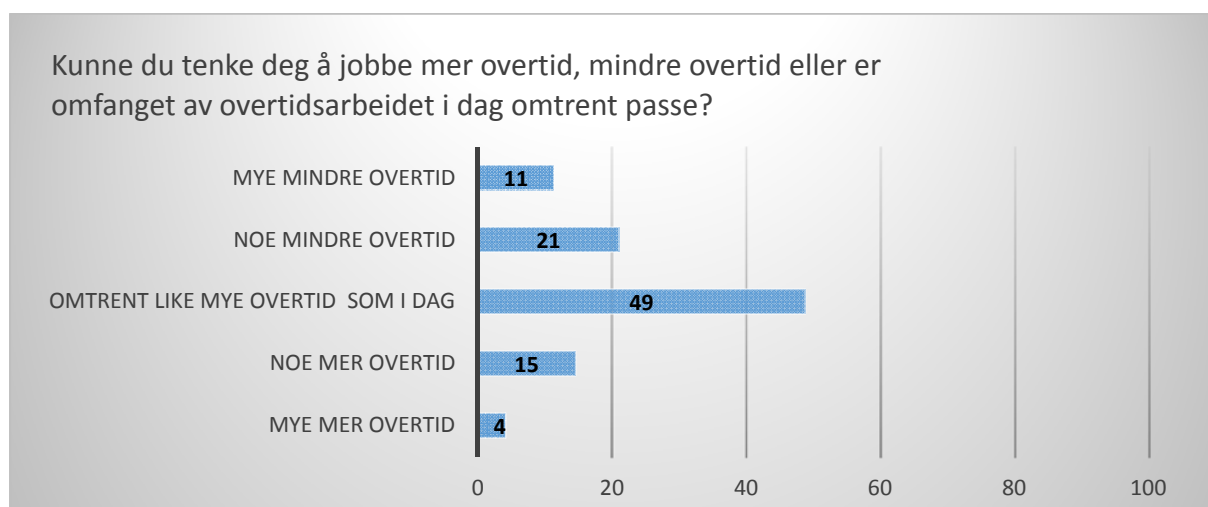
5.4 Overtid

Hva som er og ikke er overtidarbeid er det vanskelig å definere, spesielt når det gjelder alle de avtaler og overenskomster Avinor og NFF har. I undersøkelsen ble det spurt på enkleste måte: «Omtrent hvor mange timer overtid arbeidet du den siste måneden?». Svaralternativene flygelederne kunne krysse av for var Ingen, 1-8 timer, 9-16 timer, 17-24 timer, 25-32 timer og 33 timer eller mer. Som figuren under viser var det kun en av fire flygeledere som ikke jobbet overtid, mens omtrent to tredjedeler av de overtidsjobbende hadde 16 timer eller mindre overtid. Omtrent hver fjerde flygeleder hadde over 16 timer overtid siste måned.



Figur 11 Hvor mange timer overtid (prosentfordeling)

Om vi i figuren over sier at 1-8 timer overtid tilsvarer $\frac{1}{2}$ vakt, 9-16 timer $1\frac{1}{2}$ vakt, 17-24 timer $2\frac{1}{2}$ vakt, 25-32 $3\frac{1}{2}$ vakt og mer enn 33 timer overtid $4\frac{1}{2}$ vakt, og ganger med antall flygeleder bak prosentfordelingen (N=438), får vi anslagsvis at over 500 vakter ble dekket gjennom overtid over en periode på en måned.



Figur 12 Ønsker relatert til overtid (prosentvis fordeling)

Av figuren over ser vi at halvparten av flygelederne ønsker å jobbe omtrent like mye overtid som i dag. De fleste av disse jobber i dag sannsynligvis 5-12 timer overtid pr. måned. Kanskje ikke så overraskende ønsker en del av de med lite eller ingen overtid seg mer overtid, ca. 70%, og en del av de med mye overtid ønsker seg mindre overtid, ca. 60%.

Det er ikke overraskende forskjeller mellom alderskategoriene når det gjelder hvem som ønsker mer og mindre overtid:

			Kunne du tenke deg å jobbe mer overtid, mindre overtid eller er omfanget av overtidsarbeidet i dag omtrent passe?					Totalt	
			Mye mindre overtid	Noe mindre overtid	Omtrent like mye overtid som i dag	Noe mer overtid	Mye mer overtid		
Alder:	Under 30 år	Antall	2	11	29	28	11	81	
		Prosent	2,5%	13,6%	35,8%	34,6%	13,6%	100,0%	
	30-39 år	Antall	22	41	90	22	2	177	
		Prosent	12,4%	23,2%	50,8%	12,4%	1,1%	100,0%	
	40-49 år	Antall	15	25	44	7	4	95	
		Prosent	15,8%	26,3%	46,3%	7,4%	4,2%	100,0%	
	50 år eller eldre	Antall	9	14	47	6	1	77	
		Prosent	11,7%	18,2%	61,0%	7,8%	1,3%	100,0%	
	Totalt		Antall	48	91	210	63	18	430
			Prosent	11,2%	21,2%	48,8%	14,7%	4,2%	100,0%

Tabell 1 Ønsker relatert til overtid fordelt på alderskategorier. Prosent og frekvens

Av tabellen over ser det ut til at det er de under 30 år som ønsker mer overtid, de fra 35 til 50 mindre overtid. Men merk at omtrent halvparten ønsker å jobbe den overtida de jobber pr i dag, og at det er en avhengighet her til hvor mye overtid de jobbe.

Fra intervjuene virker det som at flygelederne så vel som Avinors ledelse har et litt anstrengt forhold til overtid. En leder i Avinor peker for eksempel på problematikk knyttet til at det er fare for at overtid kobles til andre former for fleksibilitet:

«Det er ikke ønskelig med mye overtid [...] man har strukket i alle mulige retninger. I en sikkerhetsorganisasjon er ikke dette bra. Hvordan er dette mulig. Skal ikke påstå at dette er alle forsøker å utnytte systemet, men man har ikke nødvendigvis avpasset personale til trafikkmengde [...] når det påtales blir det forsvart»

Leder i Avinor

De mest typiske ytringene knyttet til overtid handler først og fremst om negative konsekvenser for egen helse og i ytterste konsekvens også for flysikkerheten:

«[...] for meg er det klart at noen må beskyttes mot seg selv [...] hvor mye de sier ja til. Det kan være farlig i lengden og folk bør ikke få bestemme selv [...] vi må skape langsiktige avtaler med Avinor der vi setter tak på overtid. Skulle ønske at vi for en gangs skyld kunne være nok folk slik at vi slipper å spørre folk kvelden før.»

Flygeleder

Ofte handler dette om at enkelte ønsker så mye overtid som mulig og om at man utsetter andre behov, for eksempel knyttet til fritid og beskyttelse av egen helse:

«[...] Overtid? Det blir mer en vane enn en uvane. Det er mange som sikrer seg overtid for å tjene mest mulig. Min plan er å jobbe mest mulig til og med neste år, så skal jeg trappe ned.»

Flygeleder

Tekstboks 1. Den ferske flygelederen

Den ferske flygelederen er typisk mellom 21 og 26 år. Det er kort tid siden flygelederen fikk utsjekk og opplever glede og lettelse over dette. For mange ferske flygeledere oppleves det som et relativt stort fall hvis man mister utsjekken, og det på tross av at det finnes andre muligheter i Avinorsystemet.

Den ferske flygelederen ønsker å jobbe mest mulig operativt, både fordi det oppleves som morsomt og fordi det oppleves som viktig å få nødvendig erfaring i operativt arbeid. Den ferske flygelederen er ikke spesielt interessert i tilleggsoppgaver fordi de ønsker fullt fokus på primæroppgavene i starten av karrieren. Den ferske flygeledere ønsker dessuten å jobbe med kompleks og krevende trafikk, men uttrykker samtidig en avhengighet til erfarne flygeledere som kan hjelpe dem i situasjoner de opplever som vanskelige. Den ferske flygelederen uttrykker at både supervisor og operative kolleger representerer viktig faglig støtte, og at det er denne type ledelse som er viktigst i den første fasen av flygelederkarrieren.

Den ferske flygelederen ønsker å jobbe så mye som mulig. Det er flere grunner til det. For det første er denne flygelederen svært motivert for arbeidet og ønsker i den forbindelse å jobbe så mye som mulig fordi det er gøy. For det andre har denne flygelederen oftest ikke familieforpliktelser, noe som gjør at han/hun kan være svært fleksibel i forhold til å ta på seg vakter. For det tredje er den ferske flygelederen i en økonomisk situasjon hvor det virker fornuftig å bygge seg opp startkapital til framtidige investeringer som bolig.

Den ferske flygelederen er lite opptatt av «flygelederpolitikk» i den situasjonen hun/han befinner seg i. Selv om områder som arbeidstid, belastning, stress og karriereløp anerkjennes som viktige på sikt, uttrykkes det verken stort engasjement eller irritasjon blant mange av de ferske flygelederne. Dels er dette fordi man opplever at man har mye energi og ønsker ekstra arbeid, og dels kan dette være fordi man ikke har med seg konflikter fra tidligere som kan sies å ha vært definerende for tidligere generasjoner. Den ferske flygelederen frykter ikke mer konkurranseutsetting.

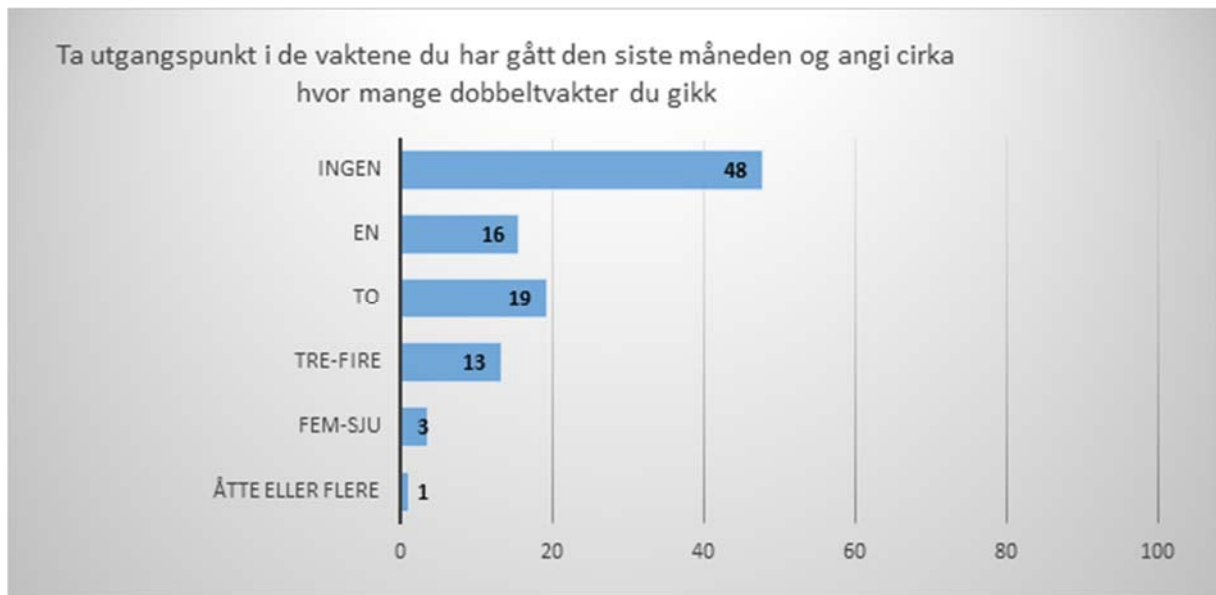
Tabell 2 Den ferske flygelederen

I intervjuer vises det til tiltak for å få ned overtid. I 1996 ble det ifølge ledelsen i NFF enighet mellom Avinor og NFF om å få opp grunnlønnen, men at overtidstillegget da ble litt lavere. Dette gjorde at pensjonsgrunnlaget ble bedre, og ideen var at det ikke skulle bli et jagg etter overtid.

Samtidig viser NFF til at overtidsbetalingen ble billigere for Avinor, noe som ifølge foreningen kan være en forklaring på hvorfor Avinor brukte overtid som en fleksibel ordning i en tid hvor ledelsen var av den oppfatning at tallet på flygeledere skulle ned på sikt. Forhandlinger i 2005 førte imidlertid til enighet om at det var flygeledermangel, noe som førte til en satsning på utdanning av flere flygeledere og at grunnlønnen ble satt opp (2006). Samtidig har ikke overtid gått merkbart ned som fenomen og NFF etterlyser enda tydeligere strategier fra Avinors side (Intervjuer med styret i NFF).

5.5 Dobbeltvakter

Et annet hett tema knyttet tid er fenomenet dobbeltvakter, altså at man går to vakter etter hverandre av ulike grunner. I figuren under ser vi at over halvparten av de spurte flygelederne i spørreundersøkelsen oppgir at de har jobbet en eller flere dobbeltvakter den siste måneden. Dette framstår som en høy andel, spesielt gitt signaler vi har fått i enkelte intervjuer om at det nærmest bør være nulltoleranse for dette.



Figur 13 Dobbeltvakter siste måneden. Prosentvis fordeling

En forklaring på bruk av dobbeltvakter er at det skaper fleksibilitet for både arbeidsgiver når det er flygeledermangel og for arbeidstaker ved behov for komprimerte arbeidsperioder. Pendling er en typisk grunn i så måte:

«Mange bor [et stykke] unna [...] jobber 4-5 dager på rad, så drar de igjen. Kommer på morgenen, jobber dobbelt, overnatter på jobben, jobber dobbelt igjen, to vakter.

Flygeleder

«Har mye med pendling å gjøre. Det er enklere å jobbe komprimert 16 timer tre dager i strekk og så og 4-5 dager hjemme. Samtidig liker ikke Arbeidstilsynet dette.

Ledelse, Avinor

Både flygeledere, NFF og Avinor er opptatte av at dobbeltvakter ikke er ønskelig, og det stilles ikke minst spørsmål om det kan gå på bekostning av Arbeidsmiljøloven:

«Jeg tenker mest på flysikkerheten [...] tror ikke det er så trygt at noen sitter der i 16 timer. Skulle vært forbudt, man skulle benyttet Arbeidsmiljøloven. Det er ikke bra at vi som forening godtar disse avtalene.»

Flygeleder

Det ligger altså en underliggende kritikk av avtaleverket i forhold til å godta dobbeltvakter, og det blir også spekulert i om selvinnsikten til både ledere og flygeledere er for dårlig til å innrømme at det kan påvirke flysikkerheten negativt:

«[...] synes folk det er greit å jobbe doble vakter? Jeg synes det er en skikkelig uting å gjøre [...] skulle vært ulovlig, synes det virker utrygt. Hvor mye selvinnsikt har egentlig flygelederne som synes det er greit? [...] sannsynligheten for at jeg kunne gjort en feil er høyere ved doble vakter, men jeg tror det sitter langt inne for en flygeleder å si at det går på flysikkerheten løs.»

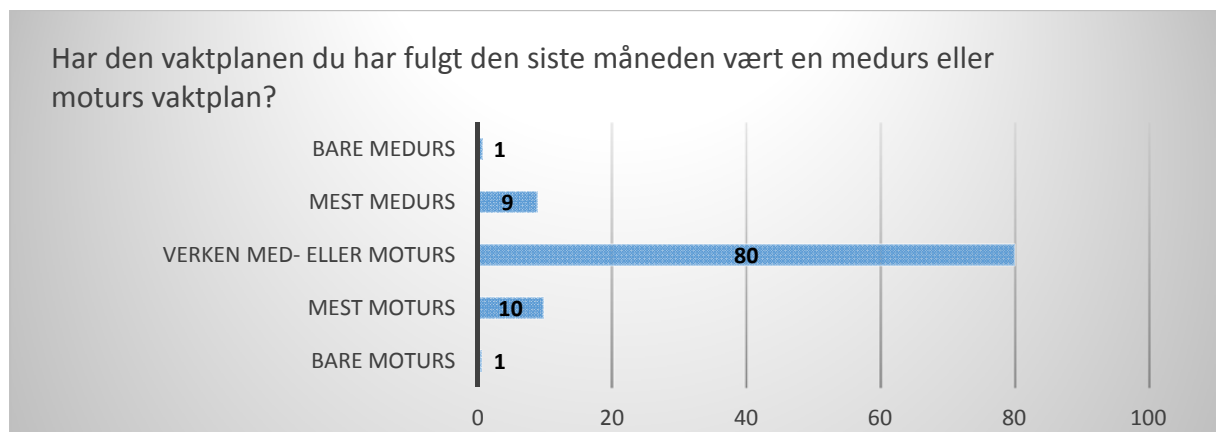
Flygeleder

Det er også tilfeller der flygeledere oppfatter doble vakter som uproblematisk, men dette er avhengig av en del viktige betingelser. For eksempel trekkes det fram at hvis enheten har gode overnattingsmuligheter gjør dette at man får sovet en full natt mellom kveldsskift og morgenskift etter en dobbeltvakt med morgen-kveld, og at man i tillegg kan få god hvile eller annen kvalitetsrekreasjon når man er standby. For pendlere framstår dette som en viktig mulighet. Samtidig vil det være mindre gunstig for både flygelederen og enheten at man jobber dobbeltvakt hvis man reiser hjem for å sove eller har familieforpliktelser som gjør at man ikke får hentet seg tilstrekkelig inn til å stille uthvilt på jobb.

5.6 Turnusarbeid

Skiftarbeid, spesielt nattarbeid, kan komme på tverke med kroppens og psykens døgnrytme og medføre søvnforstyrrelser, økt risiko for feilhandlinger, nedsatt yteevne og større sykdomsrisiko. De som arbeider skift har også oftere lettere psykiske helseplager. Lange vakter og lange arbeidsuker kan ha de samme konsekvensene (Lie et al., 2014). Skiftarbeid kan også virke forstyrrende inn på det sosiale livet en lever (Albertsen et al., 2008).

I figuren nedenfor betyr medurs vaktplan at en begynner med nattevakt eller tidlige vakter etter en friperiode og gradvis går over til sene vakter før neste friperiode. Moturs betyr at vaktene i en syklus roterer mot klokka.

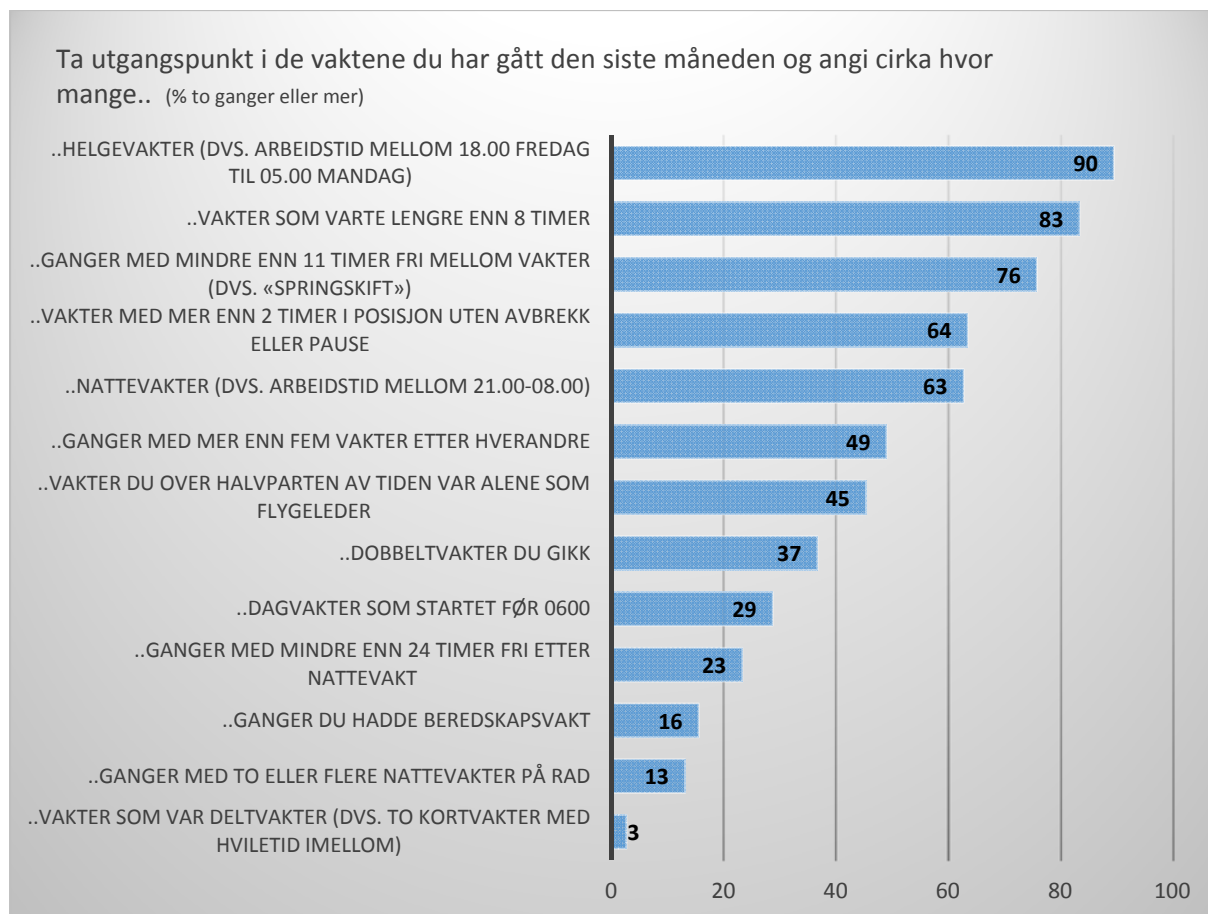


Figur 14 Medurs eller moturs vaktplan?

I et helseperspektiv er medurs vaktplan å foretrekke, og det ser ut til at omtrent hver tiende flygeleder helt eller delvis følger en slik «sunn» vaktplan.

De forhold som nevnes i figuren nedenfor, er forhold som bør unngås i avviklingen av vakter av helse- eller sikkerhetsmessige grunner (Jfr. MUAC-rapporten). Velferd er i hovedsak begrunnelsen når det gjelder helgevakter og beredskapsvakter.

Svaralternativene flygelederne fikk krysse av for var Ingen, En, To, Tre-fire, Fem-sju og Åtte eller flere. Figuren under viser prosentandelen flygeledere som har krysset av for to ganger eller oftere, ordnet etter fallende prosentandel.

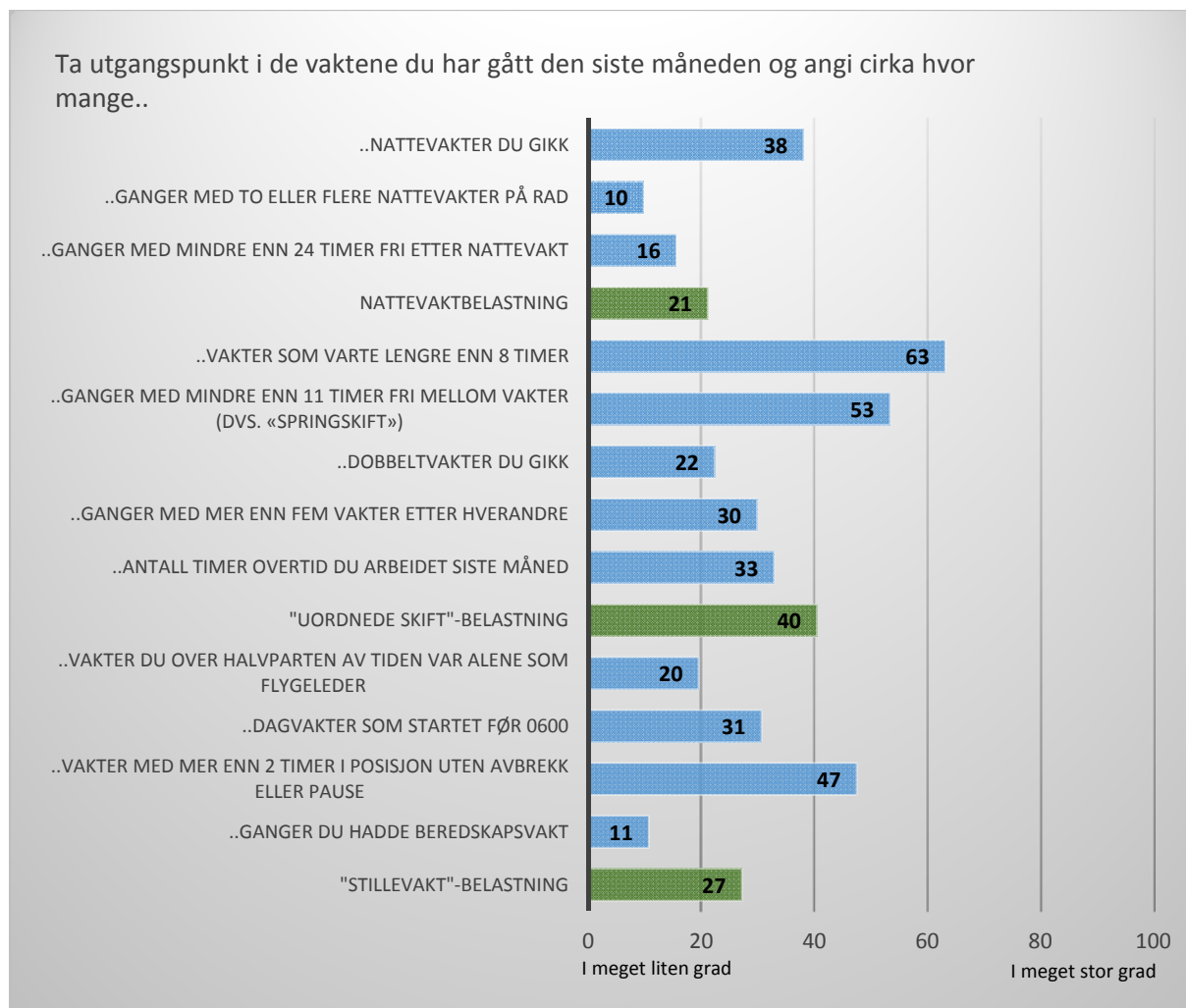


Figur 15 Hvor mange typer vakter av ulik art

De flygelederne som hadde gått nattevakter i løpet av den siste måneden, fikk et oppfølgingsspørsmål om hvor lang tid det vanligvis går før de får lagt seg til å sove etter de har gått av nattevakt. Her svarte 39% under en time, 47% en til to timer, 9% to til tre timer og 5% mer enn tre timer.

5.7 Arbeidsbelastning ved skiftarbeid

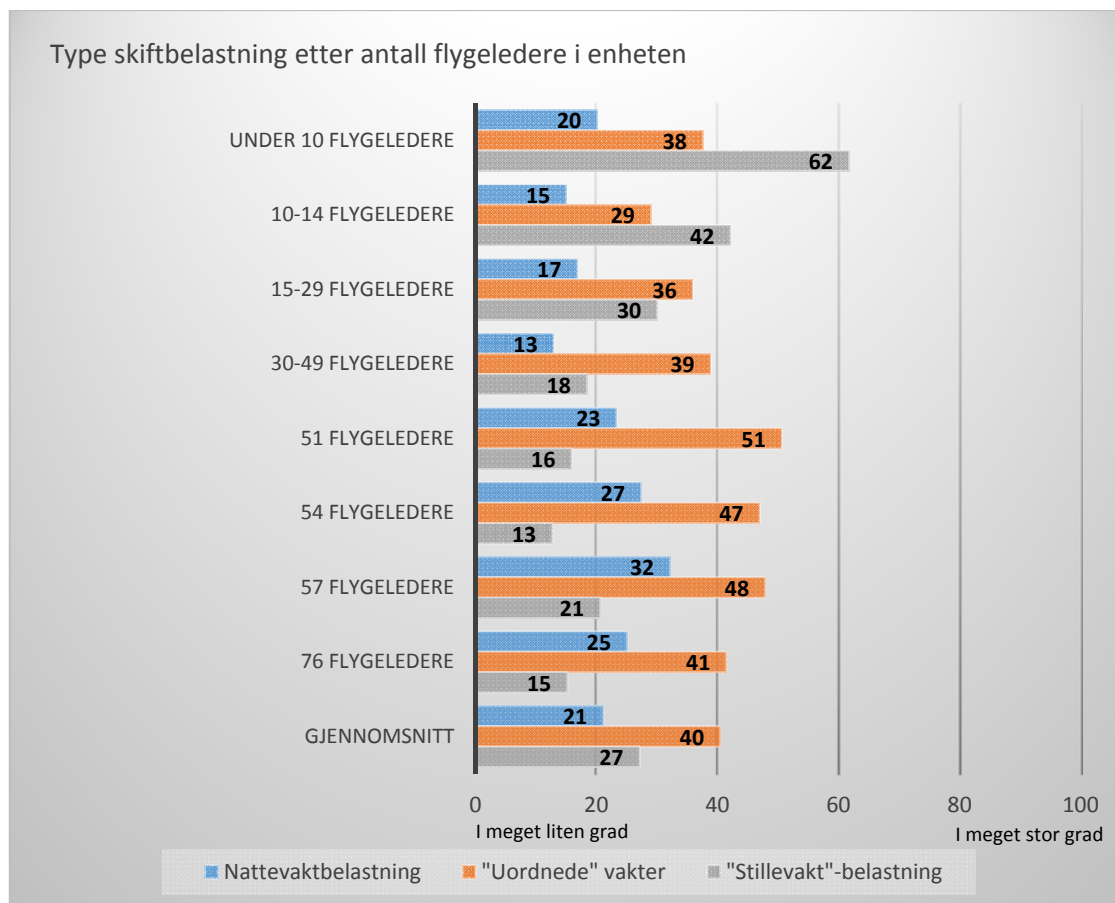
Spørsmålene om overtid og skiftarbeid har blitt analysert og delt inn i tre grupper i forhold til belastning; nattevaktbelastning, «uordnede skift»-belastning og «stillevakt»-belastning. Figuren under viser gjennomsnittet for svarene på enkeltspørsmålene som inngår i hver indikator, og gjennomsnittet for hver indikator på en poengskalaskala fra 0=i meget liten grad til 100=i meget stor grad.



Figur 16 Belastende vakter

Tre spørsmål om skiftarbeid falt utenfor i analysene i figuren over; om vaktplanen var med- eller moturs, antallet helgevakter og antallet deltvakter. En grunn til dette er at nesten alle gikk helgevakter, nærmere ingen deltvakter og relativt få fulgte medurs eller moturs vaktplaner. Når variasjonen i svarene blir liten, faller spørsmålene utenfor mønsteret eller de passer like godt inn i alle indikatorene analysene gir. Dermed får de liten forklaringsverdi. Samtidig vet vi fra intervjuene at særlig helgevakter oppfattes som spesielt belastende da frekvenser opptil annenhver helg går utover flygelederens sosiale og familiære liv.

I figuren er gjennomsnittsskåren for nattevaktbelastning, «uordnede skift»-belastning og «stillevakt»-belastning vist etter antallet flygeledere i enheten. Når det gjelder nattevaktbelastningen er den størst ved de større enhetene, spesielt en-route-enhetene. Det samme er stort sett tilfellet om vi ser på «uordnede skift»-belastningen, dvs. å gå lange vakter, gå mer enn fem etter hverandre uten fri, gå dobbeltvakter, gå springskift og å jobbe overtid. «Stillevakt»-belastningen er størst ved de minste enhetene, og avtar med et økende antall flygeledere i enheten.



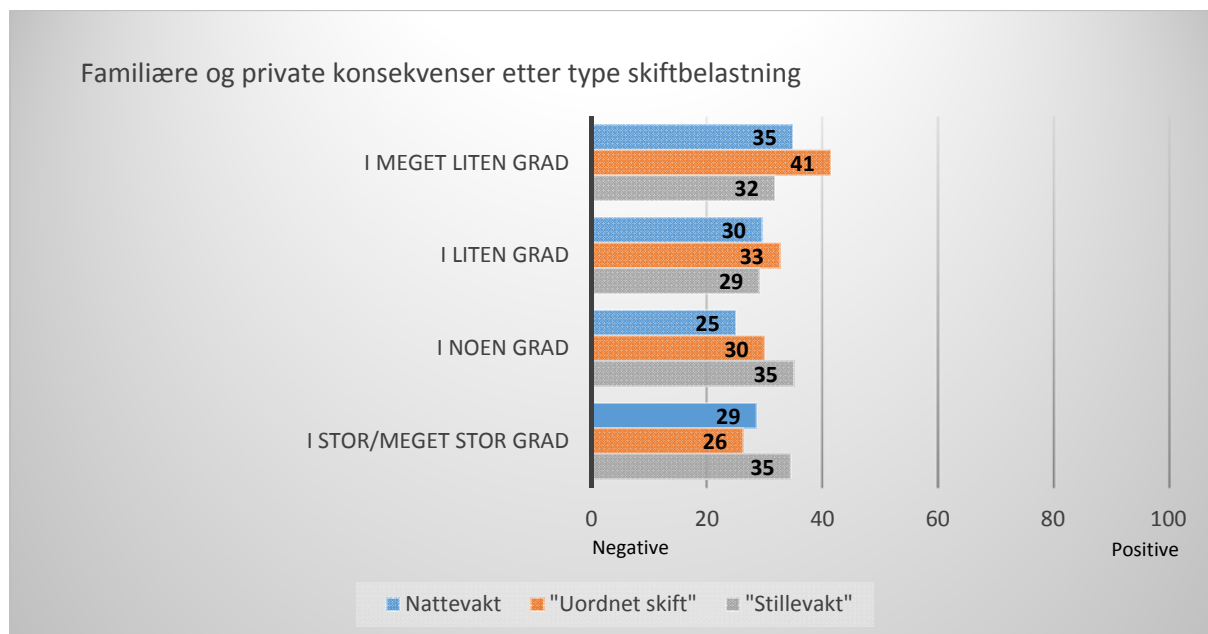
Figur 17 Skiftbelastning etter antall flygeledere

Indikatorene nattevaktbelastning, «uordnede skift»-belastning og «stillevakt»-belastning vil bli brukt i analysene nedenfor.

5.8 Skiftbelastninger og familiære og private konsekvenser

På et spørsmål om hvordan turnus/skiftarbeidet påvirker familiære og private forhold, svarte 20% av flygelederne negativt, 47% noe negativt, 23% verken negativt eller positivt, 8% noe positivt og 2% svarte positivt. Denne fordelingen gir 31 poeng på en poengskala hvor 0=negativt og 100=positivt.

I figuren under vises gjennomsnittlig poengsum for hvordan turnus/skiftarbeidet påvirker familiære og private forhold, etter type skiftbelastning.



Figur 18 Familiære og private konsekvenser etter type skiftbelastning

Fra figuren over ser vi at skiftarbeidet har mer negativ innvirkning på familiære og private forhold, jo høyere nattevaktbelastningen er. Det at et relativt lite antall flygeledere som har stor eller meget stor nattevaktbelastning, er litt mindre negativt innstilt til de familiære og private konsekvensene av skiftarbeidet enn de som i noen grad har nattevaktbelastning, kan være en tilfeldig forskjell. Men dette kan også bety at det for noen flygeledere er en god løsning for familie- og privatlivet å kunne gå nattevakter, og da flere etter hverandre uten den anbefalte hviletiden imellom.

Resultatene i figuren over viser at når en arbeider skift, kan det å slippe å jobbe dobbeltvakter, overtid, springskift, lange vakter og mange på rad, redusere den belastning turnus- og skiftarbeidet har på familie- og privatlivet. Videre ser vi at de negativ innvirkning på familiære og private forhold av skiftarbeidet øker med graden av den uordnede skift-belastningen.

I figuren kan det nesten se ut som at de negativ innvirkning på familiære og private forhold avtar med økende grad av stillevaktbelastningen. Men denne sammenhengen oppstår fordi de flygelederne som i meget liten eller liten grad har stillevaktbelastning, har i større grad uordnede skift-belastning.

Tekstboks 2. Den etablerte flygelederen

Den etablerte flygelederen er typisk mellom 30 og 40 år. Denne flygelederen har rukket å tilegne seg god erfaring som operativ flygeleder, og har ofte også hatt tilleggsoppgaver av ulike typer.

Den etablerte flygelederen opplever fortsatt arbeidsglede som operativ flygeleder, og ønsker gjerne å jobbe med komplekse trafikksituasjoner. Denne flygelederen ønsker også tilleggsoppgaver som gir faglig stimulans og variasjon i en ellers noe ensidig arbeidshverdag, og tar gjerne på seg verv som supervisor eller fagansvarlig i den forbindelse. Den etablerte flygelederen uttrykker ikke det samme behovet for faglig ledelse som den ferske flygelederen, men etterlyser heller et sterkere fokus på god personalledelse og da særlig knyttet til arbeidstid og belastninger.

Den etablerte flygelederen ønsker å ha en balansert arbeidstid uten for mye overtid, ofte fordi denne flygelederen har familie og små barn. Familieforpliktelsene fører også til at denne flygelederen ser på betydningen av egen helse som viktig og ønsker en sunnest mulig turnus i denne forbindelse.

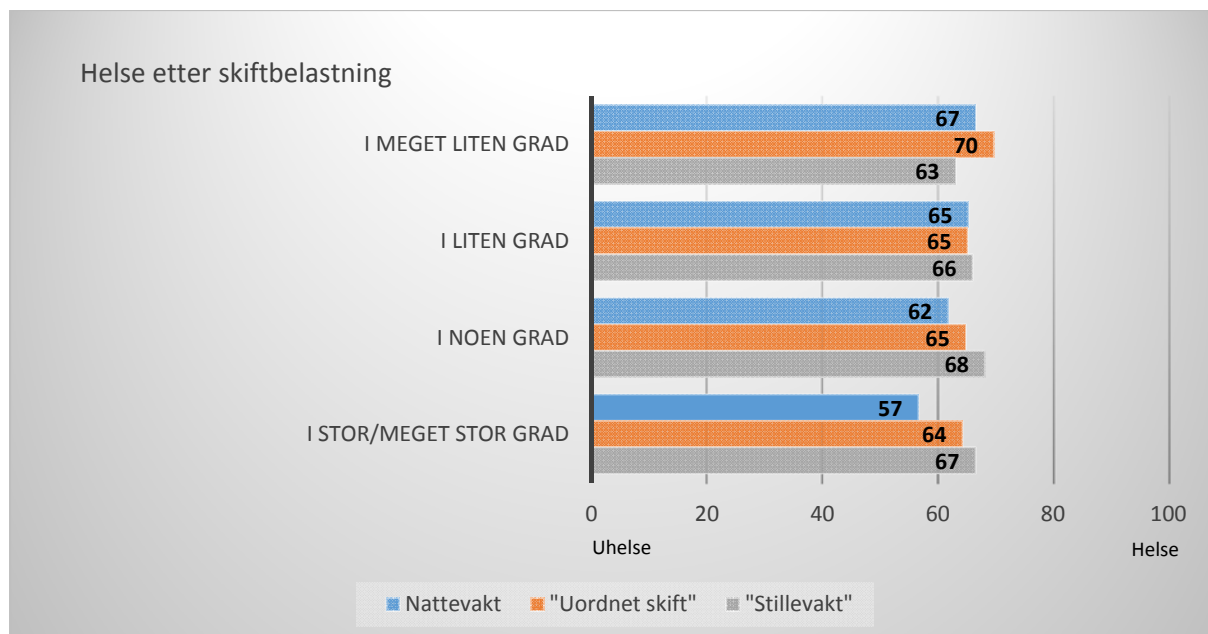
Den etablerte flygelederen opplever noen ganger et dilemma mellom bosted/arbeidssted og karriere. Ofte har denne flygelederen «landet» på et sted der det er enklest å kombinere jobb og familie, men i tilfeller hvor enheten skal omstruktureres eller hvor det ligger planer om mulig omstrukturering kan den etablerte flygelederen bli bekymret for videre karriere, ikke minst på grunn av 4-årsregelen for utsjekk på sektorer og/eller funksjoner. En framtid med konkurranseutsetting ser ut til å bekymre denne gruppen flygeledere mest.

Den etablerte flygelederen har et reflektert forhold til «flygelederpolitikk» og ønsker konstruktive forhandlinger mellom Avinor og NFF. Denne flygelederen har fått med seg en god del av de prosessene som ligger forut i tid, men er pragmatisk og realistisk i forhold til hvordan det framtidige forhandlingsklimaet kan bli i en mer konkurranseutsatt næring.

Tabell 3 Den etablerte flygelsen

5.9 Skiftbelastninger og helse

Flygelederne oppnår i gjennomsnitt en skåre på 66 poeng på en helseskala hvor høye skårer indikerer god helse og lave skårer tegn på uhelse (Se kapittel 10). I figuren under vises flygeledernes skårer på uhelse-helseskalaen etter type skiftbelastning.



Figur 19 Helse etter skiftbelastning

Av figuren over ser vi at flygeledernes helse avtar med økende nattevaktbelastning. De som har en meget liten eller liten nattevaktbelastning skårer omtrent som gjennomsnittsflygelederen når det gjelder helse. De flygelederne som i noen grad har nattevaktbelastning, skårer nær 5 poeng lavere på helseskalaen, mens de som har nattevaktbelastning i stor eller meget stor grad skårer omtrent 10 poeng lavere enn gjennomsnittsflygelederen. Om det går mer enn to timer før flygelederne får lagt seg til å sove etter nattevakt, noe som gjelder nærmere 15 % av de som går nattevakter, er det en ytterligere belastning på helsa.

Fra figuren over ser det ikke i første omgang å være noen sammenheng mellom helse og det å gå «uordnede» skift, dvs. dobbeltvakter, overtidarbeid, springskift, lange vakter og mange på rad. Men de flygelederne som går mest uordnede skift opplever et høyere nivå av det som senere vil bli betegnet som arbeidstidsrelatert stress. Høyt arbeidsrelatert stress igjen, har en helsereduserende effekt; de flygelederne som opplever mest arbeidsrelatert stress skårer cirka 15 poeng, pluss minus fem poeng, lavere på uhelse-helseskalaen enn de som opplever lite arbeidsrelatert stress.

De flygelederne som går mest uordnede skift, er flere menn enn kvinner, de er oftere under 35 år eller over 50 år, de er enslige framfor gift/samboende, og de har gjerne kortere ansiennitet enn 10 år. De som opplever mest arbeidsrelatert stress, er kvinner mer enn menn, de er ofte mellom 30 og 55 år, de er oftere gifte eller samboende og har barn under 10 år, de har gjerne lengre reisevei, og oftere mer enn 10 års ansiennitet. Det dreier seg her om små grupper og noen av de nevnte karakteristika ved flygelederne henger sammen, f.eks. alder, det å være gift/samboende og ha barn under 10 år. Statistisk sett gjør dette at den direkte sammenhengen mellom den uordnede skift-belastningen og helseutfall

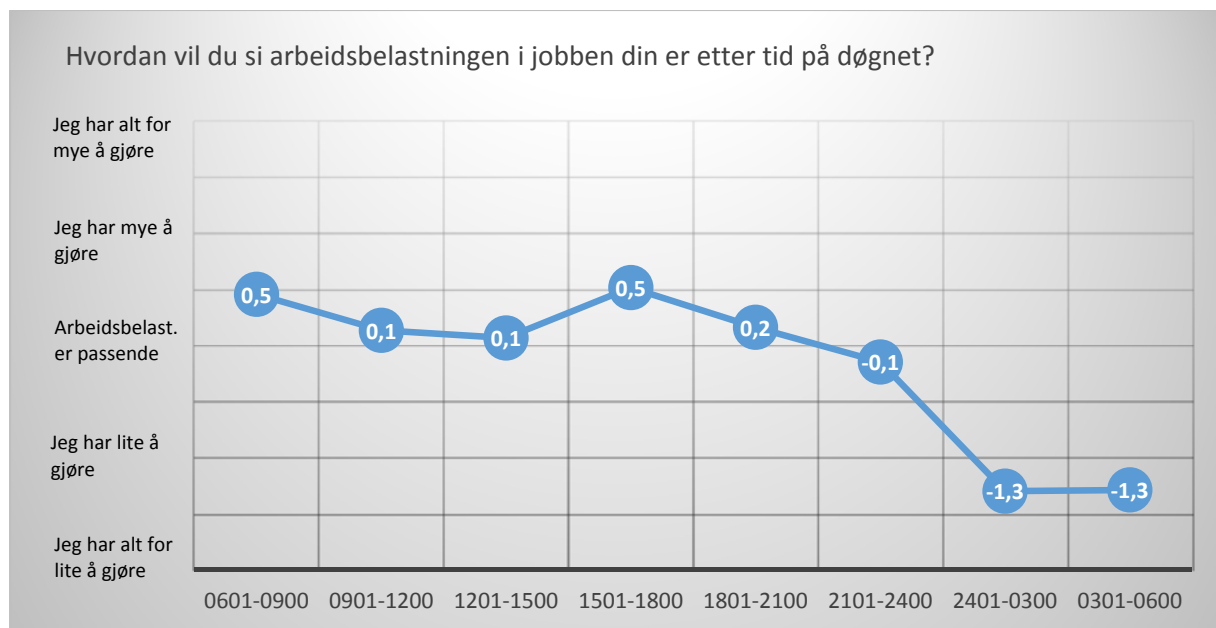
blir utydelig. Konklusjonen blir dermed at det å gå uordnede skift, dvs. dobbeltvakter, overtidsarbeid, springskift, lange vakter og mange på rad, øker sannsynligheten for arbeidstidsrelatert stress, og at høyt arbeidsrelatert stress igjen øker sannsynligheten for negative helseutfall.

I figuren over ser det ikke ut til å være noen sammenheng mellom det å ha stillevakter, dvs. å være alene som flygeleder på vakt, ha lange økter i posisjon uten pauser, og å ha beredskapsvakter og vakter som begynner før 06 som en del av skiftplanen, og skåre på uhelse-helseskalaen. Det er i figuren en tendens til at de flygelederne som i meget liten grad opplever stillevakt-belastning har en noe mer redusert helse. Men disse flygelederne går i større grad uordnede skift enn andre. Senere vil vi se at stillevakt-belastningen kan ha en helsereduserende effekt om denne belastningen gjør utslag i det som senere vil bli kalt understimuleringsstress.

6. Arbeidsbelastning og bemanning

6.1 Arbeidsbelastning etter tid på døgnet

Flygelederne ble i undersøkelsen bedt om å vurdere arbeidsbelastningen i jobben etter tid på døgnet. De fikk fem svaralternativer, fra Jeg har alt for mye å gjøre til Jeg har alt for lite å gjøre, og døgnet var delt åtte tretimers bolker. I figuren nedenfor er Arbeidsbelastningen er passende satt lik null, mens «Jeg har alt for mye å gjøre» og «Jeg har alt for lite å gjøre» har henholdsvis verdiene +2 og -2.



Figur 20 Arbeidsbelastning etter tid på døgnet

Som vi ser av figuren over er de mest hektiske periodene for flygelederne morgen og ettermiddag, mens natta for dem er preget av at de har for lite eller alt for lite å gjøre.

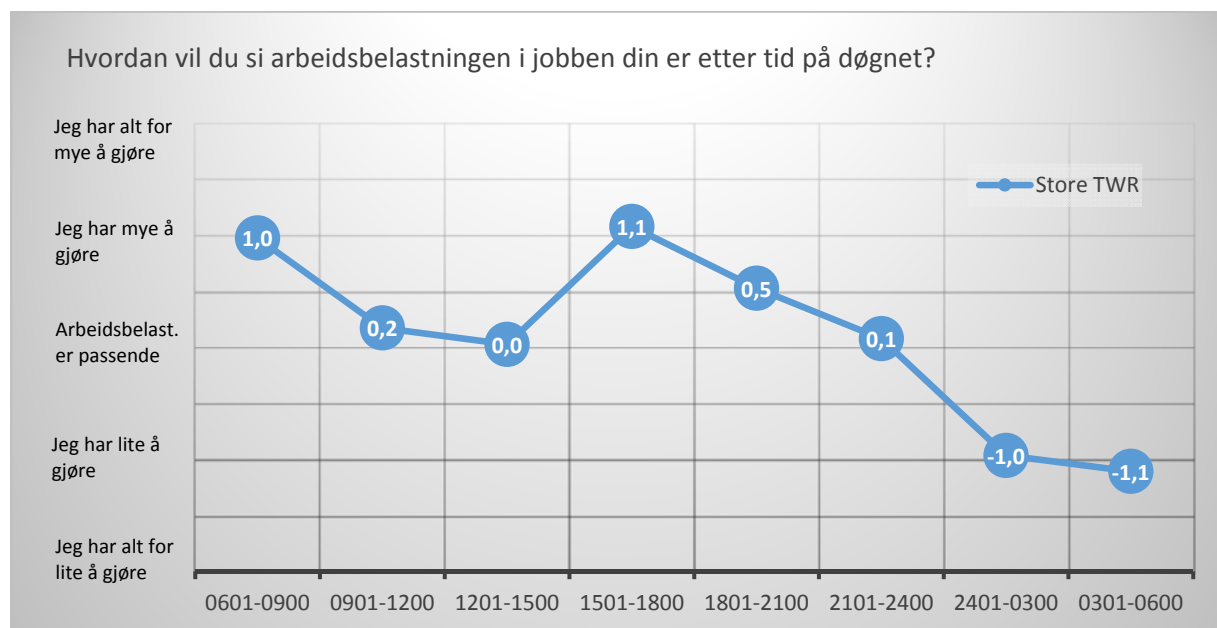
6.2 Arbeidsbelastningsprofiler for de ulike enhetstypene

Arbeidsbelastningsprofilen etter tid på døgnet er noe forskjellig for store TWR, interne TWR, En-route og eksterne TWR. De store tårnene har en arbeidsbelastningsprofil ganske lik det som er gjennomsnittet for alle enhetene, med arbeidsbelastningstopper morgen og ettermiddag og lav arbeidsbelastning om natta. Forskjellen er i hovedsak at ved de store tårnene er arbeidsbelastningstoppene høyere enn det som er gjennomsnittet.

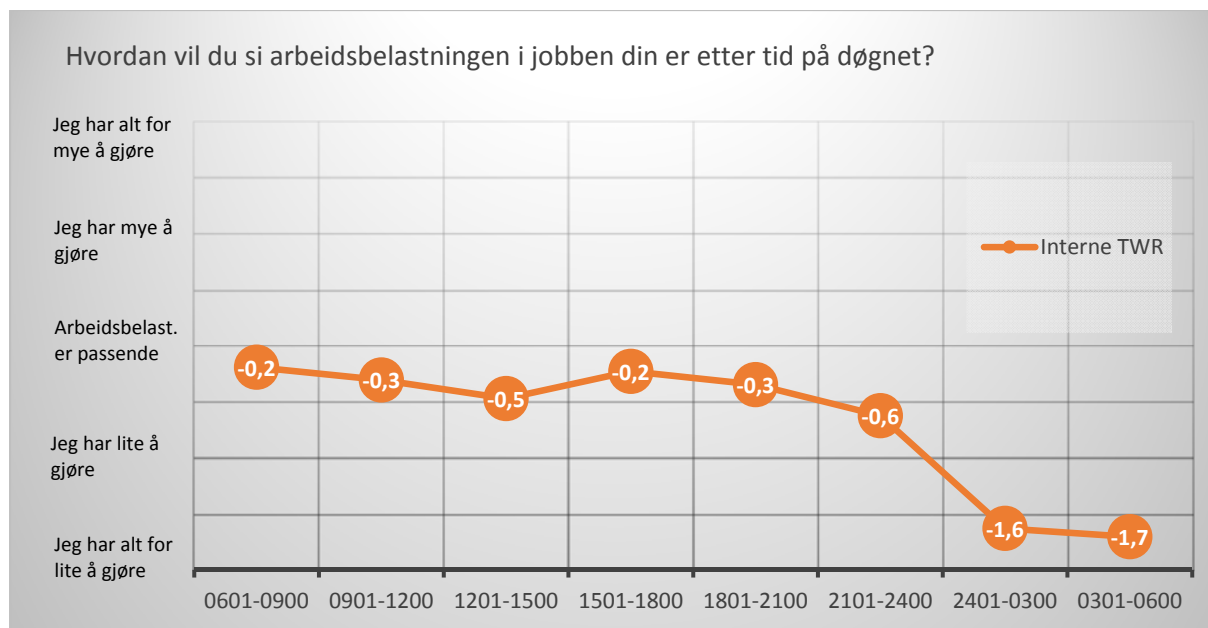
Ved de interne tårnene er arbeidsbelastning omtrent passende, eller litt i underkant av dette, fra klokka 06 til 24, mens flygelederne her tenderer til å ha alt for lite å gjøre om natta. Ved kontrollsentralene er arbeidsbelastningen litt i overkant av passende, med topper morgen og ettermiddag. Morgen- og ettermiddagstoppene er dog ikke så høye som for de store tårnene.

Flygelederne ved de eksterne tårnene har mest å gjøre i fra klokken 09 til 15, med en arbeidsbelastning litt over passende. Ellers er arbeidsbelastningsprofilen for interne og eksterne tårn ganske lik med et unntak, og unntaket er for tidsrommet 06-09; flygelederne i de eksterne tårnene er de som har minst å gjøre i denne perioden.

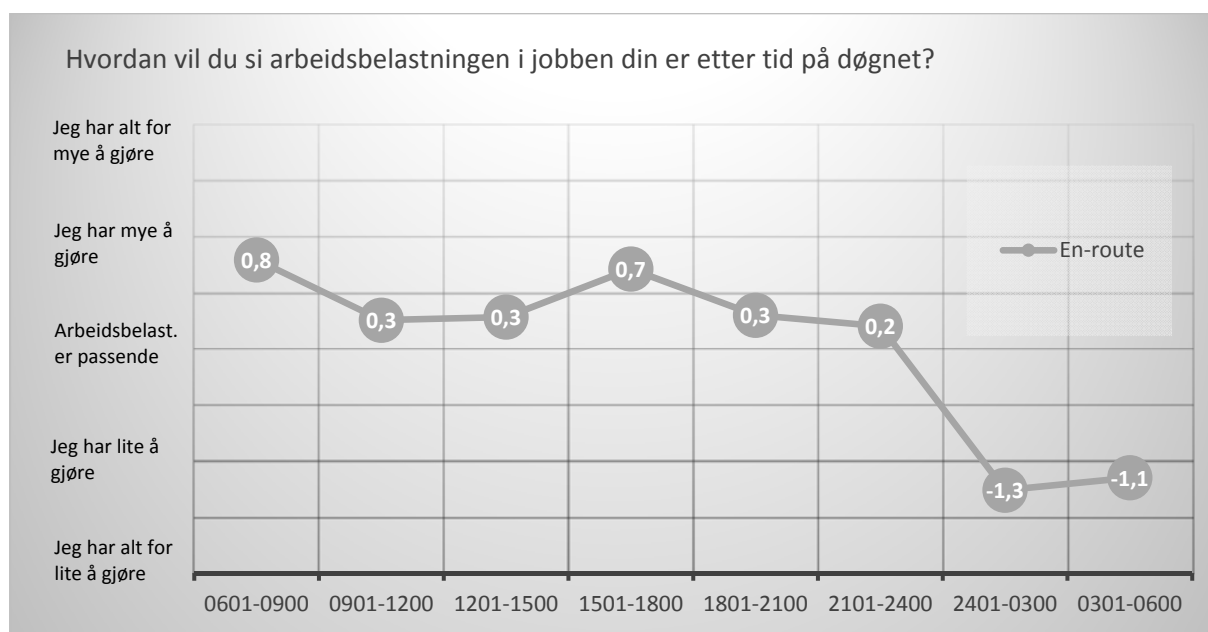
Arbeidsbelastningsprofilen etter tid på døgnet for store TWR, interne TWR , kontrollsentralene og eksterne TWR er vist i de fire neste figurene.



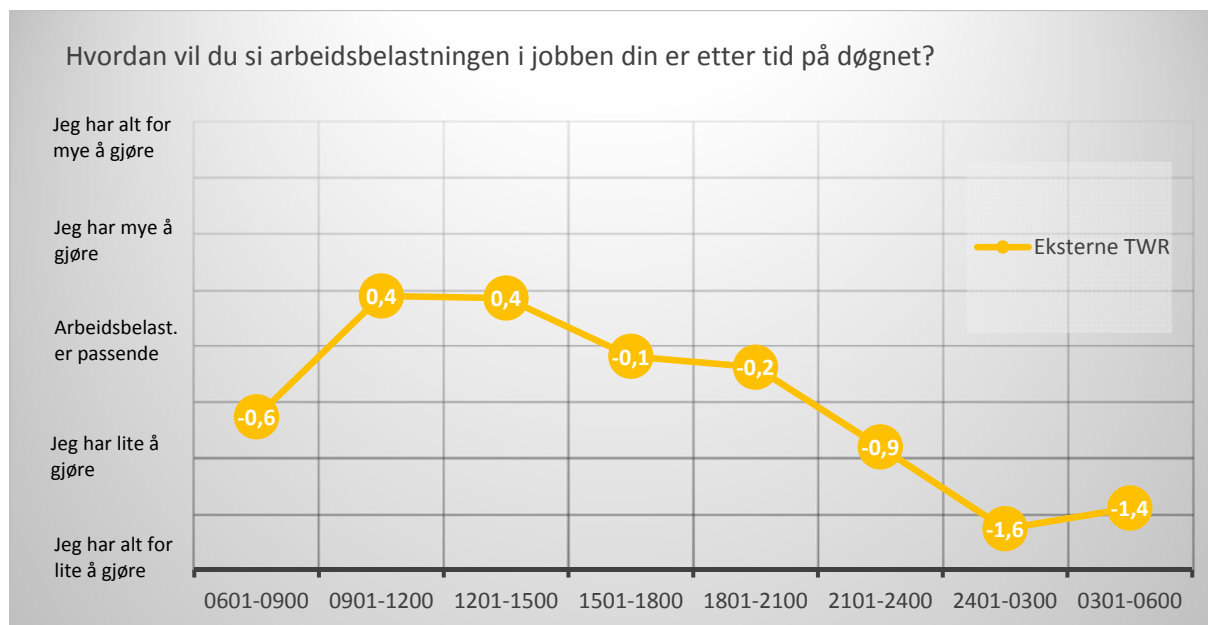
Figur 21 Arbeidsbelastning i jobben etter tid på døgnet- Store TWR



Figur 22 Arbeidsbelastning i jobben etter tid på døgnet- interne TWR

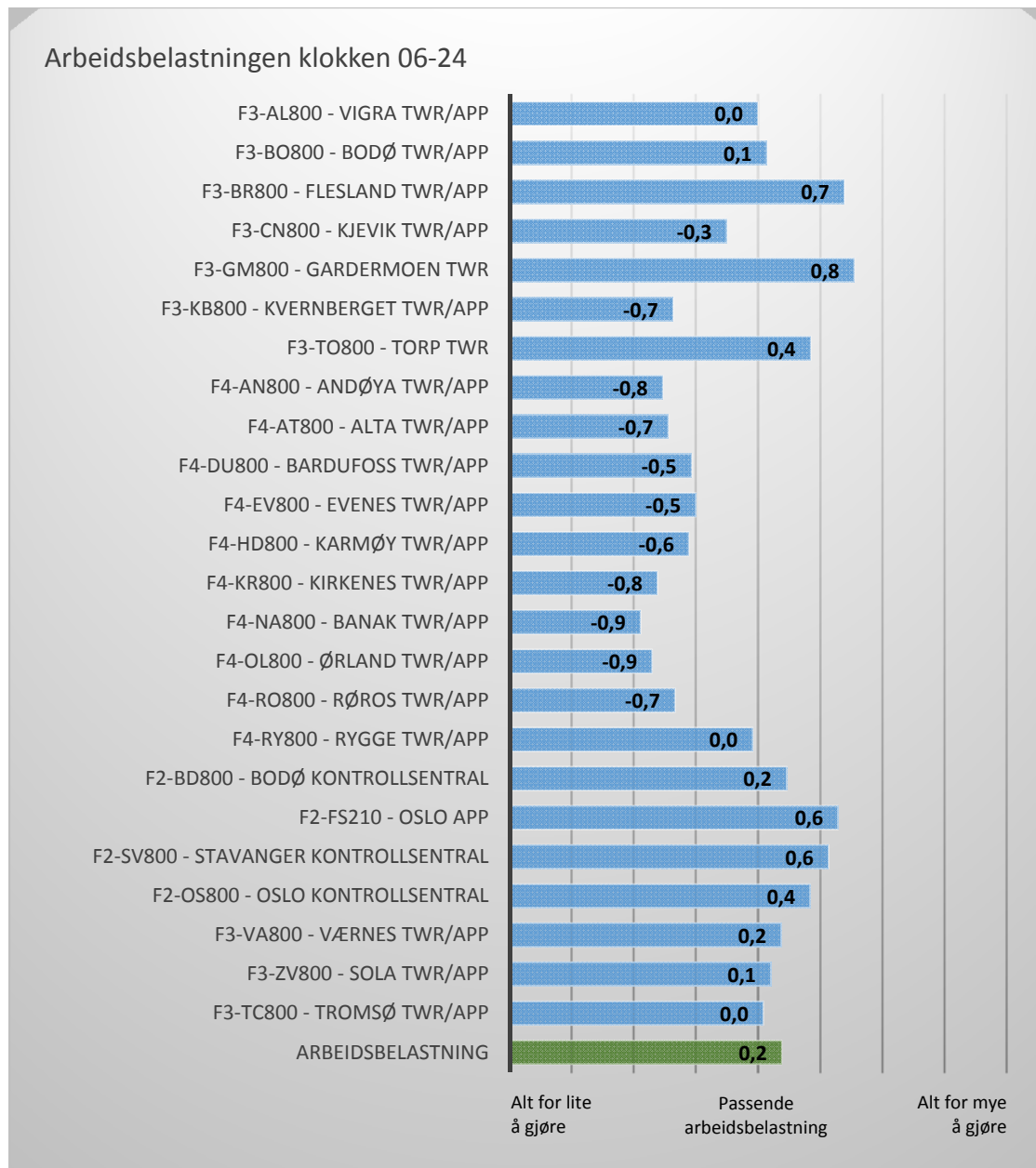


Figur 23 Arbeidsbelastning i jobben etter tid på døgnet- En-route



Figur 24 Arbeidsbelastning etter tid på døgnet – Eksterne TWR

I figuren nedenfor vises den gjennomsnittlige arbeidsbelastningen i tidsrommet 06-24 etter TWR og kontrollsentral. Flesland TWR/APP og Gardermoen TWR trekker opp den gjennomsnittlige arbeidsbelastningen for store TWR. Tromsø TWR/APP, som har «passende» gjennomsnittlig arbeidsbelastning, trekker opp gjennomsnittet for de interne TWR. Oslo APP skårer høyest, men variasjonen i gjennomsnittlig arbeidsbelastning er liten mellom kontrollsentralene. Torp TWR ligger over, Rygge TWR/APP på og de andre eksterne TWR under den gjennomsnittlige arbeidsbelastningen.



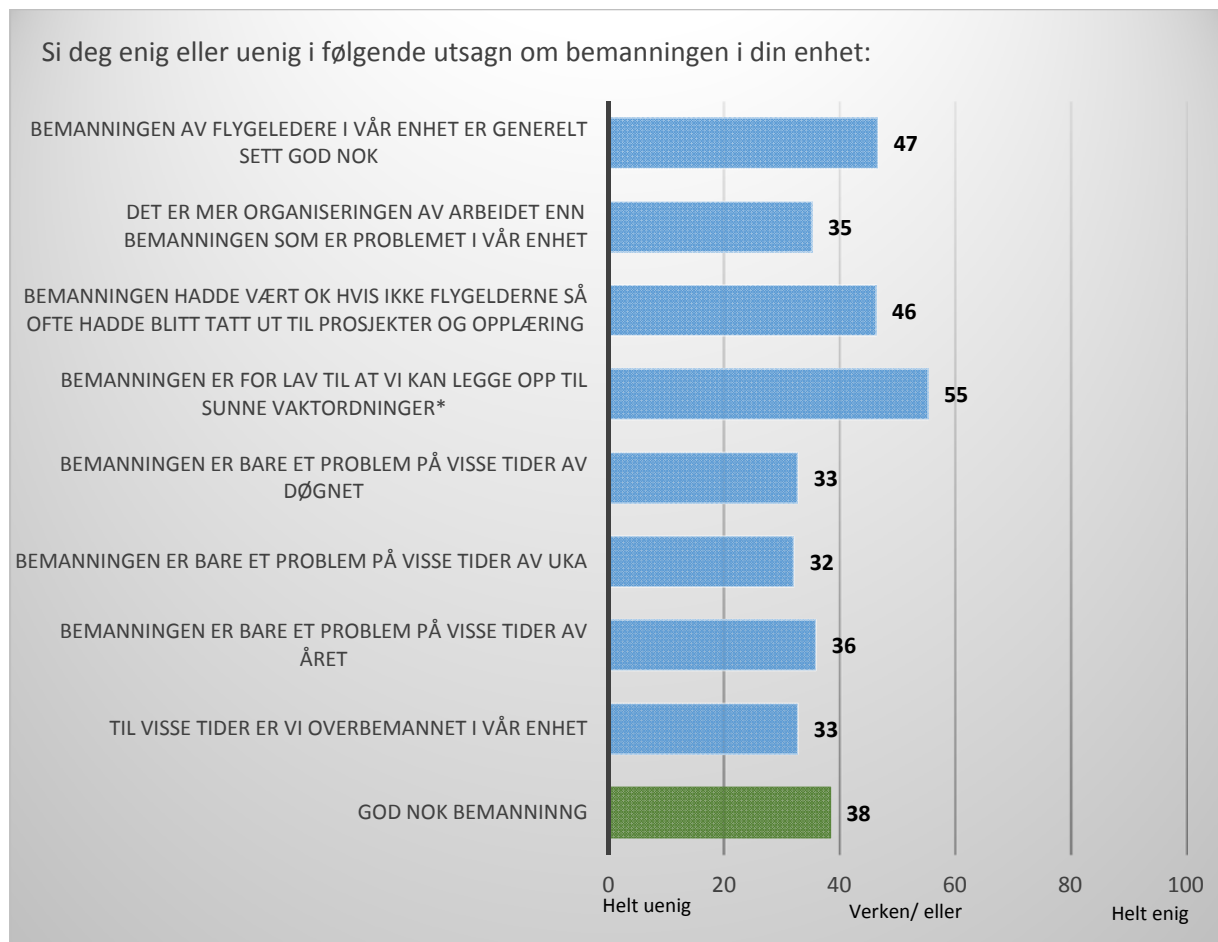
Figur 25 Arbeidsbelastning 06-24

Grovt sett er det en sammenheng i mellom antall flygeledere ved enhetene og hvor stor den gjennomsnittlige arbeidsbelastningen hevdes være; de flygelederne som har svart at de har for lite eller alt for lite å gjøre jobber fortrinnsvis ved små TWR, mens de som har svart fra at arbeidsbelastningen er passende til at de har alt for mye å gjøre i jobben, tenderer til å være de største enhetene. Torp TWR og til dels Oslo kontrollsentral og Bodø kontrollsentral faller utenfor dette mønsteret.

Indikatoren for den gjennomsnittlige arbeidsbelastningen i tidsrommet 06-24 vil bli brukt i senere analyser.

6.3 Hvordan oppleves bemanningssituasjonen?

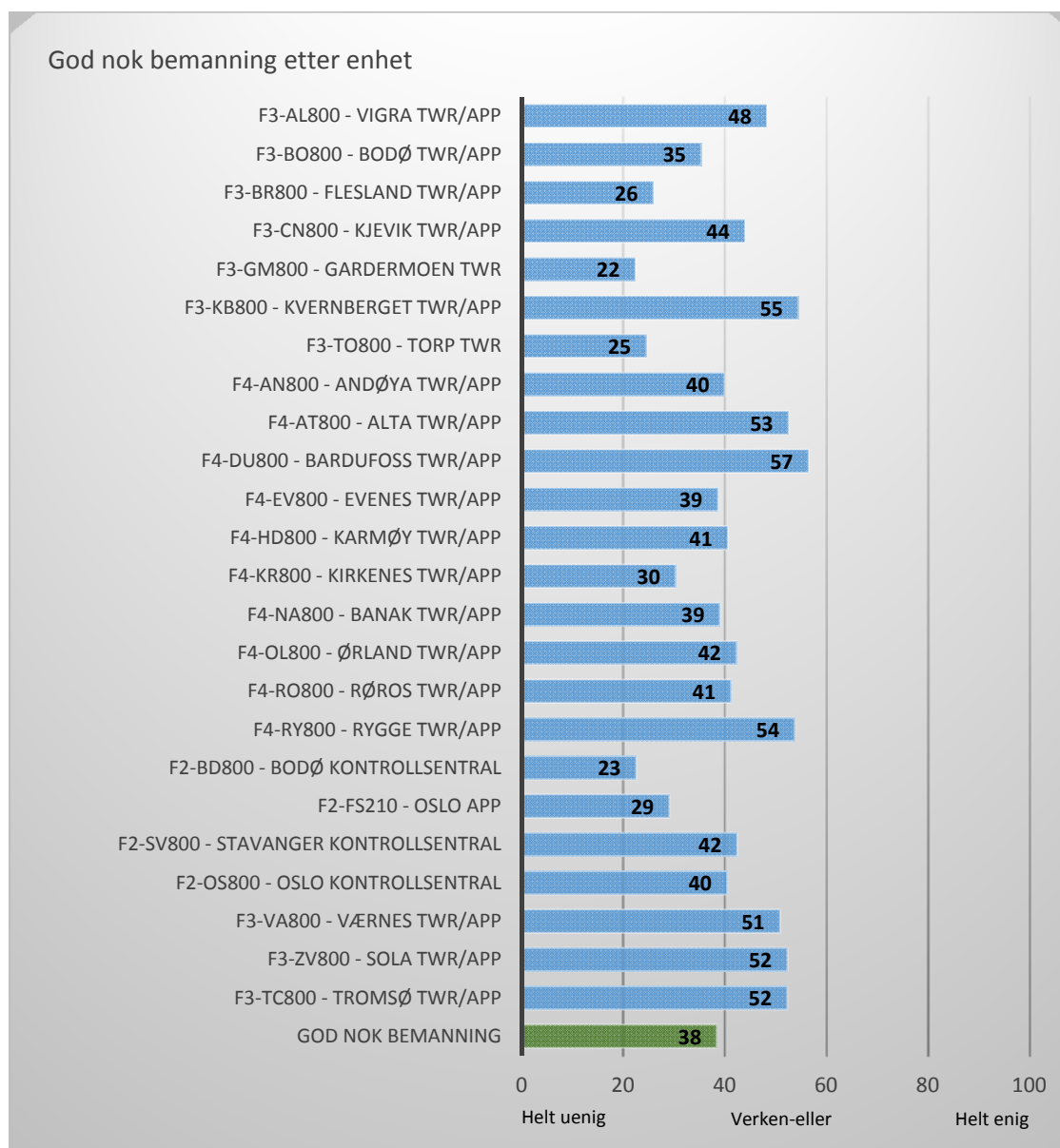
I undersøkelsen fikk flygelederne åtte utsagn om bemanningen i enheten som de skulle si seg enige eller uenige i. I figuren under er svarene flygelederne ga regnet om til poeng på en skal fra 0 poeng til 100 poeng. Gjennomsnitt på 0-20 poeng tilsvarer at flygelederne i snitt har svart «helt uenig». Tilsvarende er 20-40 poeng «delvis uenig» i gjennomsnitt, 40-60 poeng «verken/eller», 60-80 poeng «delvis enig» og 80-100 poeng «helt enig» i gjennomsnitt.



Figur 26 Opplevelse av bemanning

Utsagnet merket * er snudd i utregningen av indikatoren God nok bemanning vist nederst i figuren over. Indikatoren viser at flygelederne i gjennomsnitt har svart «delvis uenig» eller «verken/eller» på de utsagnene i figuren over. Gjennomsnittet på 39 poeng vil brukt til å sammenlikne enhetene og typer enhet i de to neste figurene. Denne indikatoren for flygeledernes vurdering av bemanningen vil bli brukt i senere analyser

Figuren under viser gjennomsnittskåre på indikatoren God nok bemanning, etter TWR og kontrollsentral.

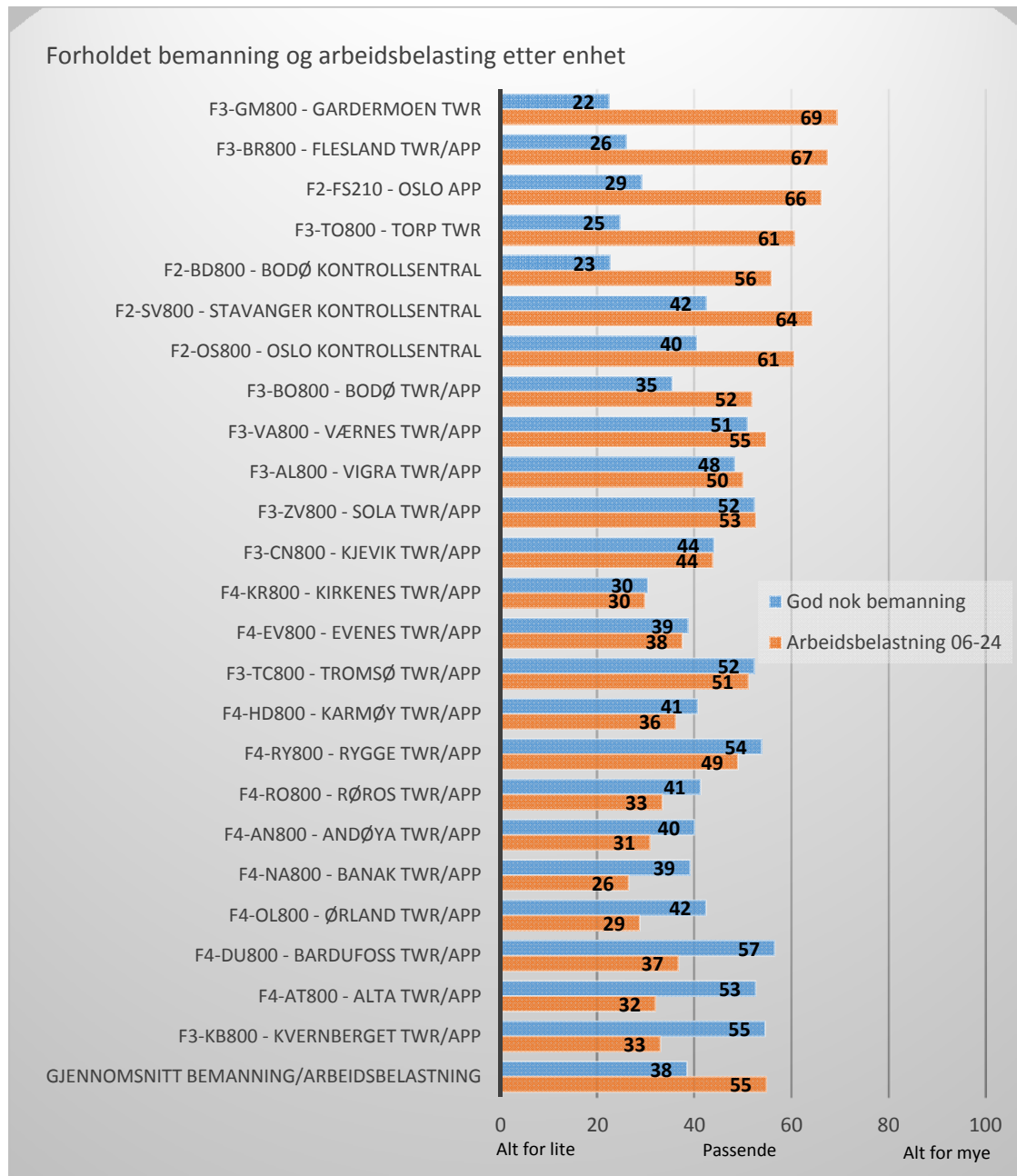


Figur 27 God nok bemanning etter enhet

De som i gjennomsnitt er mest fornøyd med bemanningen er flygeledere ved enheter med mellom 10 og 30 flygeledere. Et unntak her er Torp TWR. Flygelederne ved Flesland TWR/APP, Gardermoen TWR, Bodø kontrollsentral og Oslo APP er såpass mange til sammen, at deres gjennomsnittlige innstilling til bemanningen trekker totalgjennomsnittet til under «verken enig eller uenig» i at bemanningen er god nok.

6.4 Bemanning og arbeidsbelastning

Er det noen sammenheng mellom vurderingen av bemanningen ved enheten og den gjennomsnittlige arbeidsbelastningen i tidsrommet 06-24? I figuren under er skalaen for indikatoren for Arbeidsbelastningen 06-24 omarbeidet slik at 0=Jeg har alt for lite å gjøre, og 100=Jeg har alt for mye å gjøre. Videre er enhetene sortert etter skåren for arbeidsbelastningen minus skåren for bemanningen.



Figur 28 Forholdet mellom bemanning og arbeidsbelastning etter enhet

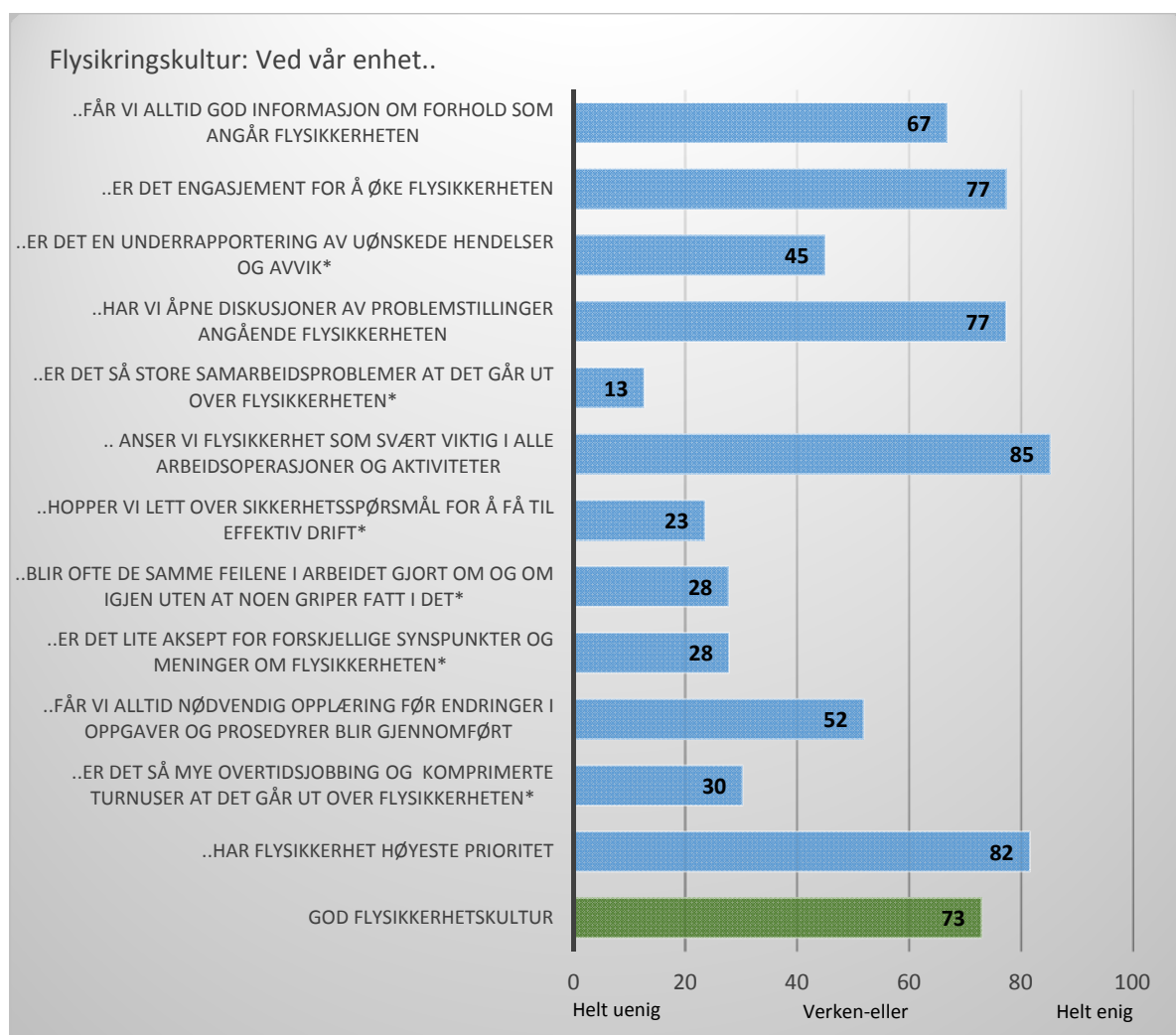
Av figuren over ser vi at det stort sett er ved de større enhetene at arbeidsbelastningen blir vurdert som stor og bemanningen lav. Et unntak her er Torp TWR. På midten finner vi grovt sett de mellomstore enhetene som har både omtrent passende bemanning og passende arbeidsbelastning. Unntaket her er Kirkenes TWR, en mindre enhet hvor både arbeidsbelastningen og bemanningen blir vurdert som noe lav. Nederst i figuren finner vi små og mellomstore enheter hvor bemanning blir vurdert som omtrent passende og arbeidsbelastningen som lav.

Av figuren over ser vi at det er en viss sammenheng mellom enhetsstørrelse, vurderingen av bemanningen og vurderingen av arbeidsbelastningen. Ved de større enhetene er det sannsynligvis den relativt høye arbeidsbelastningen som gjør at flygelederne vurderer bemanningen som lav. Ved små og noen mellomstore enheter er det muligens andre kriterier som ligger til grunn for vurderingen av bemanningen. Det å ha en tilstrekkelig bemanning til å dekke alle vakter kan være et slikt kriterium. Et annet kriterium for vurderingen av bemanningen ved de mindre enhetene, kan være en sårbarhet når det gjelder sykefravær, permisjoner og liknende.

Er det så noen sammenheng mellom vurderingen av bemanningen ved enheten og den gjennomsnittlige arbeidsbelastningen i tidsrommet 06-24? Til det kan vi på grunnlag resultatene i figuren over svare et betinget ja; det kommer an på størrelsen av enheten. For flygeledere ved store enheter, dvs. flygeledere flest, ser en høy arbeidsbelastning ut til å være et viktig kriterium for å vurdere bemanningen av enheten som for lav eller alt for lav.

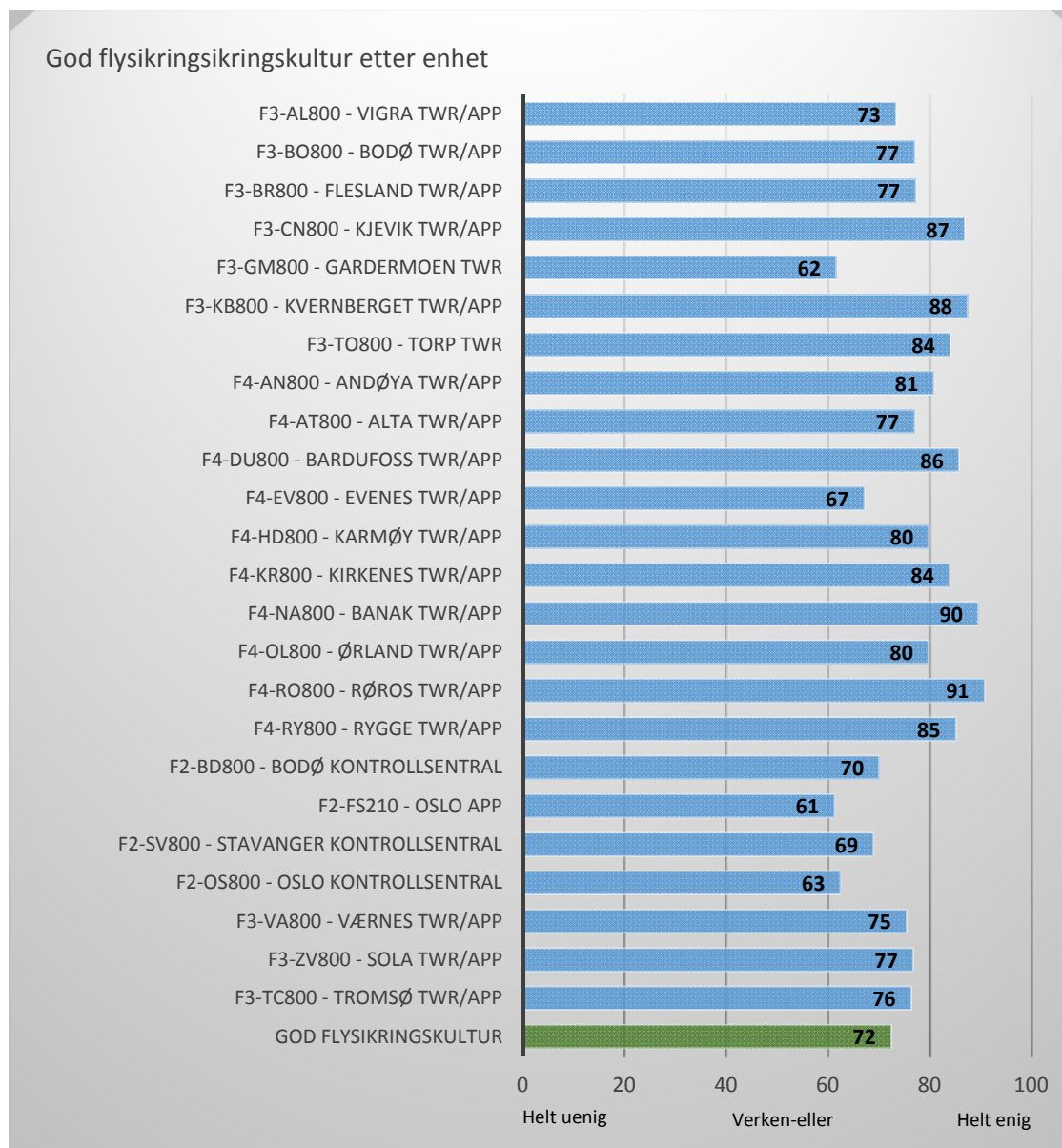
7. Flysikringskultur

I undersøkelsen skulle flygelederne si seg enige eller uenige i tolv utsagn om flysikringsarbeidet ved enheten. Figuren nedenfor viser gjennomsnittene for svarene på en poengskala fra 0-100. Nederst i figuren vises en indikator, God flysikringskultur, som er regnet ut på grunnlag av flygeledernes svarmønster på de tolv utsagnene. Utsagnene merket * er «snudd» i utregningen av indikatoren, det vil si at f.eks. delvis enig-svar på utsagnet «..det er en underrapportering av uønskede hendelser og avvik» blir regnet som delvis uenig-svar på utsagnet «..det er ikke en underrapportering av uønskede hendelser og avvik» i utregningen.



Figur 29 Flysikringskultur ved vår enhet

Det finnes ikke noen datakilder for sammenlikning av flygeledernes svar på de tolv utsagnene med andre. Dermed blir skåren på 73 poeng for indikatoren God flysikringskultur, på en skala fra 0 til 100 poeng, på en måte hengende litt i løse luften; er dette et godt eller godt nok resultat?



Figur 30 Flysikringskultur etter enhet

I figuren over er det en sammenheng mellom antallet flygeledere i enheten og vurderingen av flysikringskulturen; jo flere flygeledere, desto lavere vurdering av flysikringskulturen. En forklaring på dette kan være at det ved de større enhetene er større fagmiljøer og at et stort fagmiljø er mer kritisk til det flysikringsarbeidet som foregår i enheten. Men gjennomsnittstallene for vurderingen av flysikringskulturen kan også være reelle gjennom at flere flygeledere gir større utfordringer når det gjelder f.eks. samarbeid og koordinering.

Det er også en viss sammenheng mellom arbeidsbelastningen og bemanningssituasjonen i enheten, og vurderingen av flysikringskulturen. Det ser ut til at en positiv vurdering av bemanningssituasjonen gir en positiv vurdering av flysikringskulturen. Blir arbeidsbelastningen vurdert som lav, gir det en mer positiv vurdering av flysikringskulturen. Mønsteret i disse sammenhengene er sammensatt; tidligere

har vi sett at vurderingen av bemanningssituasjonen er delvis betinget av arbeidsbelastningen, og omvendt, og videre at sammenhengen mellom bemanningen og arbeidsbelastningen er delvis betinget av størrelsen på enheten.

Det som da kanskje binder sammen bemanningssituasjonen, arbeidsbelastningen og antall flygeledere i enheten, og vurderingen av flysikringskulturen, er mengden av fly og kompleksiteten i den trafikken som skal håndteres. Mange fly i et komplekst bevegelsesmønster, sammen med «tight coupling», dvs. at små feil og avvik lett og raskt forplanter seg videre i hele systemet, vil gi den enkelte flygeleder en opplevelse av høy arbeidsbelastning og lav bemanning, uavhengig av antallet flygeledere i enheten i seg selv. Senere vil vi se at forhold som blant annet faren for ulykker, kompleksitet i arbeidet, stor trafikk og konsentrasjon i arbeidet, er kilder til stress og belastninger fortrinnsvis ved de større enhetene.

I intervjuer får vi også inntrykk av at flysikringskultur i stor grad også handler om individuelle erfaringer som gjør hver enkelt flygeleder bevisst på sin rolle og sitt ansvar:

”[...] man kan aldri forberede seg helt. Man tenker jo ikke på det i det daglige. Det er et fly. Du har jo et etisk ansvar, men det er ingenting som kan forberede deg på en ulykke [...] Har hatt lettere frustrerte piloter på tråden. Mista ene motoren Uten at det var så farlig kjente jeg at alt stresset og tankene bygde seg så opp. Samtidig var det greit å ha en sånn situasjon fordi man lærte av det.”

Flygeleder, 25 år

Tekstboks 3. Seniorflygelederen

Seniorflygelederen er typisk i overkant av 50 år og har lang erfaring fra en rekke funksjoner og enheter i løpet av flygelederkarrieren. Seniorflygelederen opplever fortsatt faglig arbeids glede ved operativt arbeid, men ønsker gjerne mindre kompleksitet enn tidligere i karrieren. Seniorflygelederen tar gjerne lederansvar (som supervisor/sjefflygeleder) eller pedagogisk ansvar (som opplæringsansvarlig), men uttrykker samtidig at yngre bør få slippe til i lederposisjoner for å utnytte de initiativer og energi som er i yngre generasjoner. På denne måten uttrykker også denne flygelederen et ønske om ny energi i ledelsesspørsmål selv om det typisk er seniorflygelederen selv som har lederansvar.

Seniorflygelederen ønsker som den etablerte flygelederen en balansert arbeidstid uten for mye overtid. Selv om barn kanskje har flyttet ut er seniorflygelederen bevisst egen helse og ønsker ofte ikke å jobbe for mye av denne grunn.

Seniorflygelederen er den mest bofaste av flygelederne og ønsker helst ikke å bytte enhet.

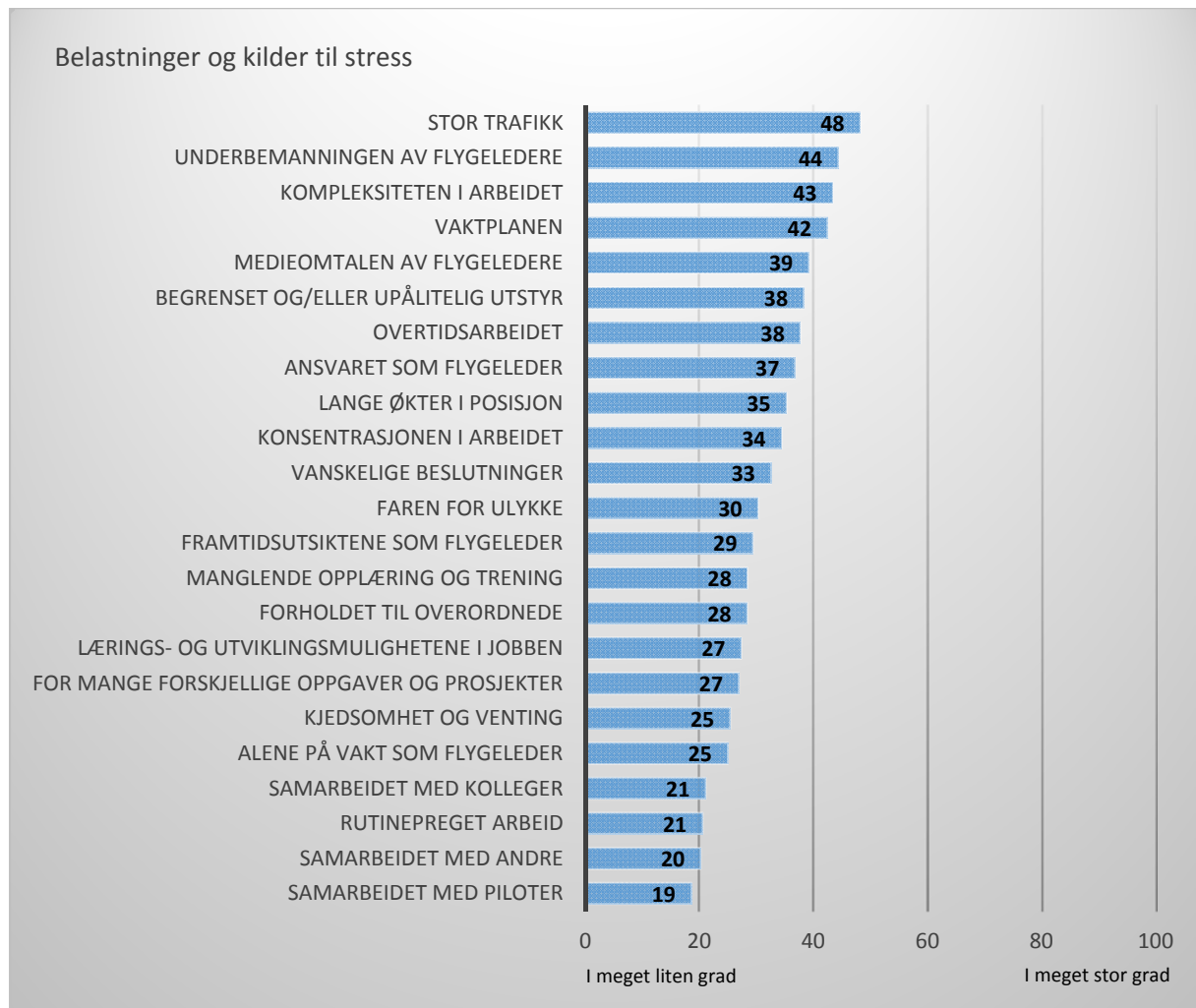
Seniorflygelederen er opptatt av "flygelederpolitikk" på den måten at disse flygelederne har med seg mye historie og erfaringer knyttet til god og dårlig ledelse, og erfaringer fra de tøffe forhandlingene som har vært tidligere. Samtidig virker det som at det er disse flygelederne som er i best stand til å se det positive i initiativene de nå ser fra Avinor, ikke minst knyttet til involvering av de ansatte i endringsprosesser.

Seniorflygelederen framstår også som en ressurs for Avinor og NFF i endringsprosesser som involverer ulike typer enheter og måter å organisere arbeidet på da disse flygelederne ofte har erfaring fra ulike typer enheter i ulike deler av landet.

Tabell 4 Seniorflygelederen

8. Belastninger og stress

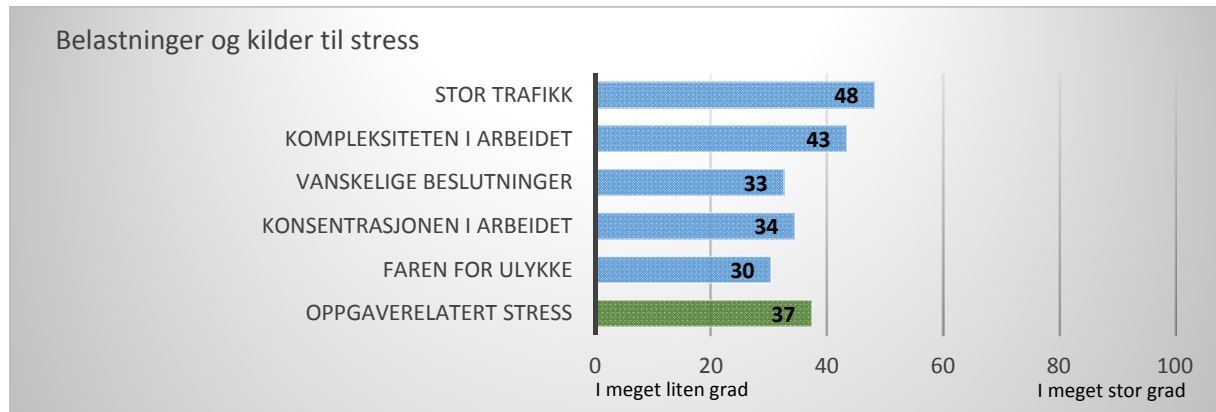
Flygelederne ble presentert for 23 mulige belastnings- eller stresskilder, og de ble bedt om å krysse av for «i meget liten grad» til «i meget stor grad» etter hvor mye de opplevde de nevnte forholdene. Svarene har blitt regnet om til poeng på en skala fra 0 poeng til 100 poeng, hvor 0-20 poeng tilsvarer i snitt i meget liten grad og 80-100 poeng i meget høy grad.



Figur 31 Belastninger og kilder til stress

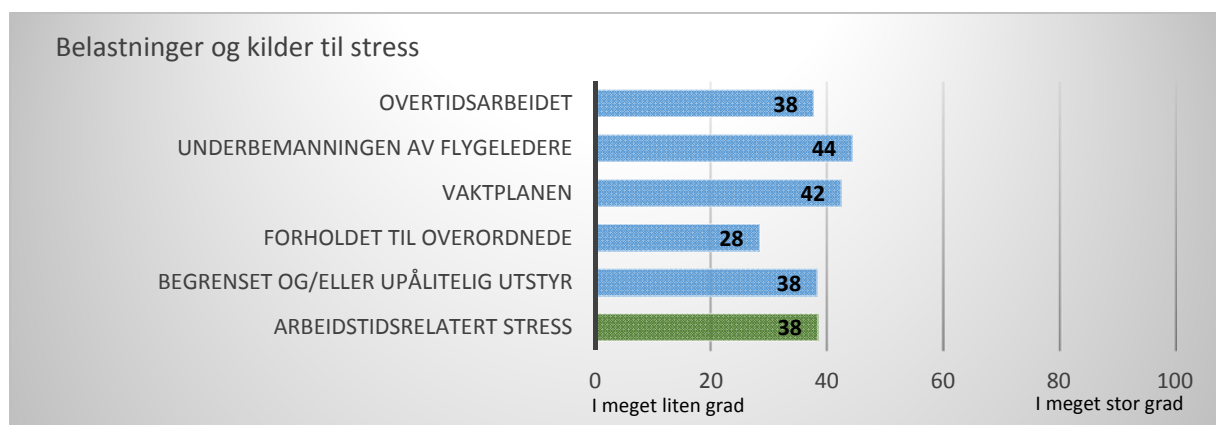
Flygeledernes svarmønster når det gjelder belastningene og kildene til stress er analysert og fem «knipper» av kilder har blitt identifisert. Hvilke «knipper» av kilder til stress og belastning som er identifisert, hvilke enkeltledd som er i hvert knippe og hvilke navn knippene har fått, framgår av de neste fem figurene. For alle knippene av belastnings- og stresskilder er det regnet ut gjennomsnittspoeng på en skala fra 0-100.

Den første kilden til stress, eller stressfaktor, har blitt kalt oppgaverelatert stress fordi det er arbeidsoppgavene i seg selv som er utgangspunktet for belastningen.



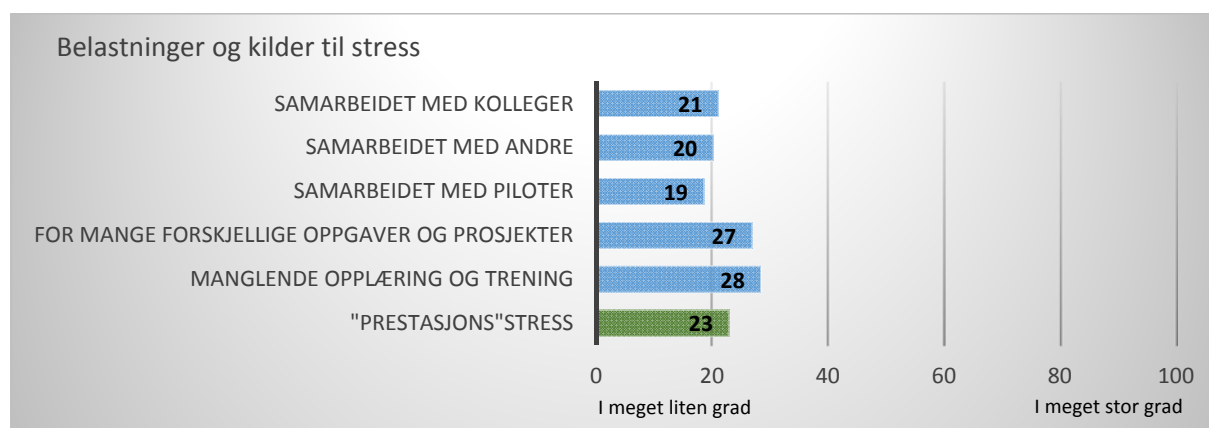
Figur 32 Oppgaverelatert stress

Den andre stressfaktoren har fått navnet arbeidstidsrelatert stress fordi arbeidstid synes å være et felles element i flere av enkeltleddene: Underbemanning gjør at hver enkelt må gjøre mer, det skaper overtid, og det kan medføre vansker med å få vaktplaner til å gå i hop. Det er ikke urimelig å tenke at overtid, vaktplaner og underbemanning kan være en såpass belastning på forholdet til overordnede, slik at dette også blir en kilde til arbeidsrelatert stress. Det leddet som ikke passer like godt inn i mønsteret, er begrenset og/eller upålitelig utstyr. Men det kan tenkes at underbemanning, overtidsarbeid, arbeid til alle døgnets tider fordrer at utstyret til enhver tid må være tipp topp.



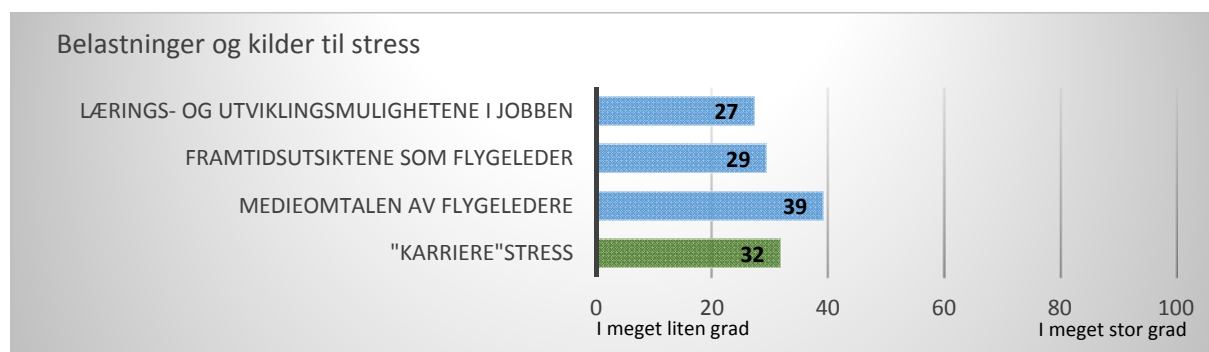
Figur 33 Arbeidstidsrelatert stress

De statistiske analysene tilsier at de fem leddene i figuren under hører sammen i et «knippe», men det er vanskelig å se hva binder leddene sammen. Knippet eller faktoren har blitt kalt prestasjonsstress ut fra et bilde av en flygeleder som ønsker å gjøre en god jobb; for mange forskjellige oppgaver, uten tilstrekkelig opplæring og trening, kan oppleves som et hinder for måloppnåelse og være en kilde til stress. Det å mangle opplæring og trening, og å ha mange forskjellige oppgaver og prosjekter samtidig, kan legge et press på samarbeidsrelasjonene til de rundt slik at de blir en kilde til stress.



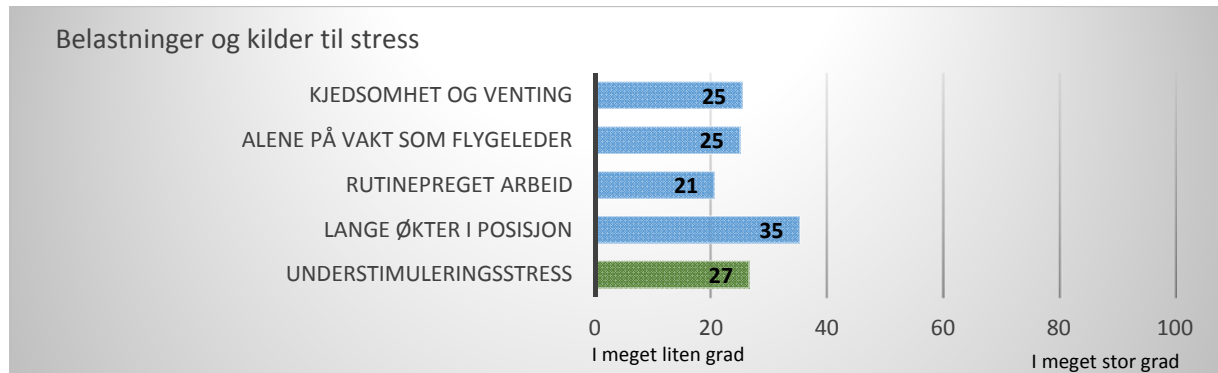
Figur 34 «Prestasjons»-stress

Den fjerde stressfaktoren har fått navnet Karrierestress fordi de to første leddene i figuren under har med læring og utvikling mot en framtid å gjøre. Medieomtalen av flygeledere har kanskje ikke så mye med egen karriere og framtid å gjøre, men muligens er den i denne sammenhengen med på å redusere ønskerverdigheten av det som skal komme. I intervjuer beskrev særlig unge flygeledere at de hadde opplevd medieomtale, både direkte gjennom at de fikk mindre yrkesstolthet gjennom det de leste og indirekte gjennom at de hadde opplevd å bli skjelt ut for bevisst hindre trafikk eller lignende i forbindelse med noen av problemene som var knyttet til andre enheter enn de var knyttet til.



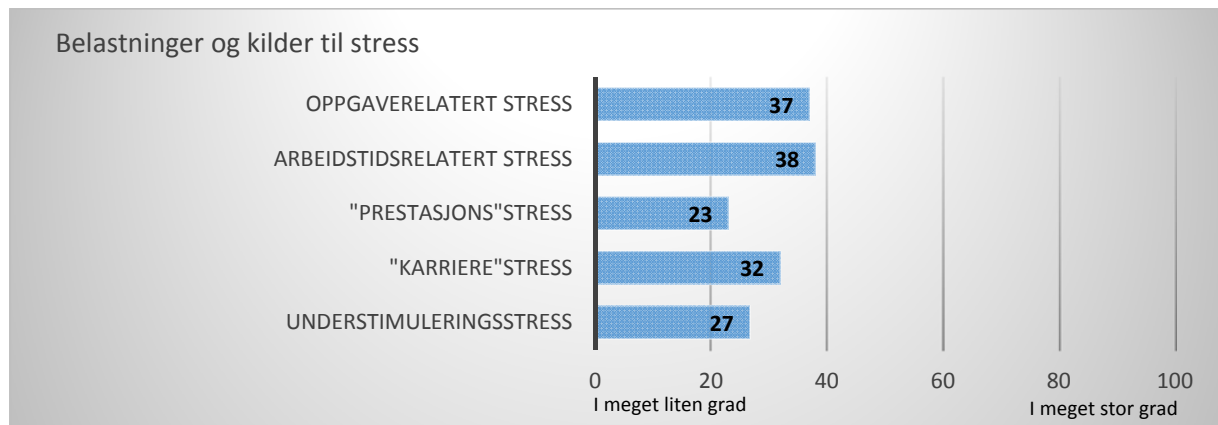
Figur 35 «Karriere»-stress

Det å ha lite å bryne seg mot og mangle utfordringer i jobben, dvs. å bli understimulert, kan utløse stress på samme måte som høye krav i jobben. Understimulering synes å være den røde tråden gjennom de fire leddene som vises i figuren under; derav navnet på stressfaktoren disse inngår i: *Understimuleringsstress*.



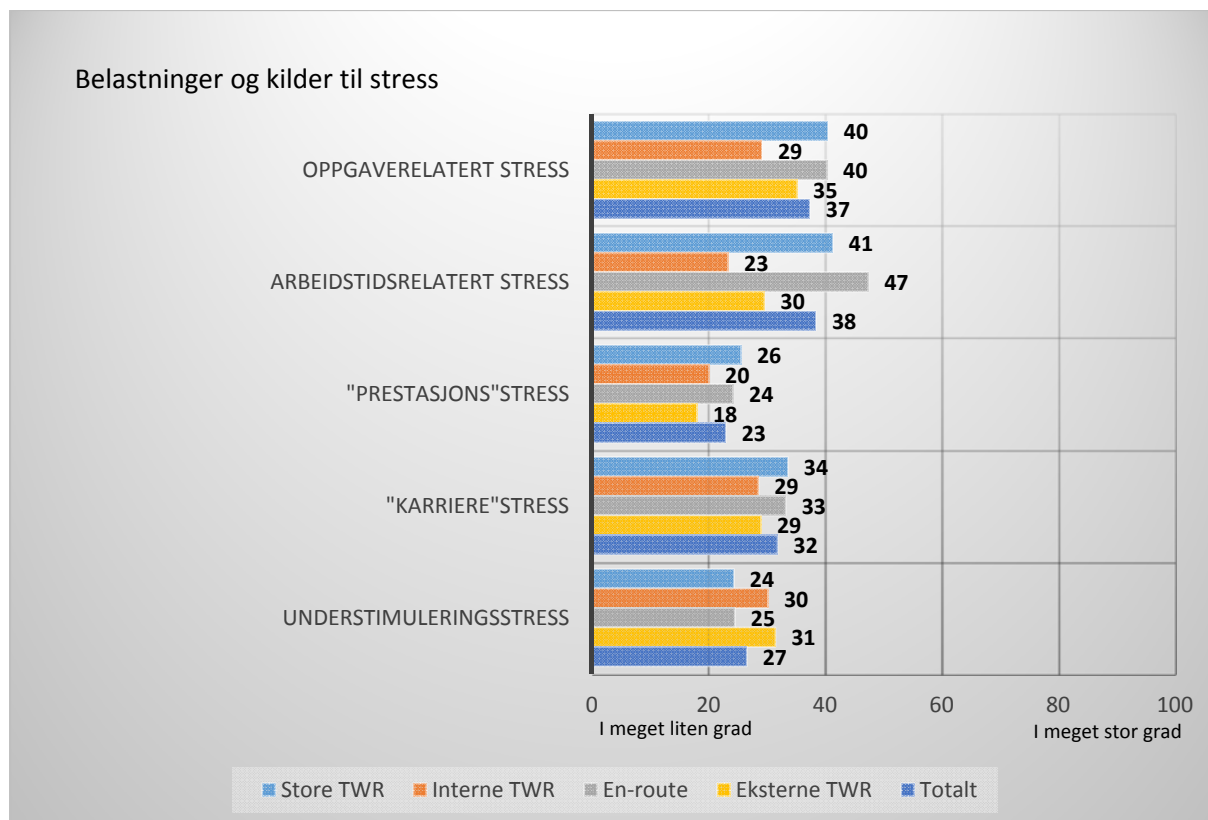
Figur 36 Understimuleringsstress

I figuren under er de fem belastnings- og stressfaktorene oppsummert.



Figur 37 Belastninger og kilder til stress oppsummert

Neste figur vises gjennomsnittene for de fem belastnings- og stresskildene etter type enhet. Store TWR og en-route-enhetene skårer høyest og nær likt på alle stressfaktorene, unntatt understimuleringsstress hvor interne og eksterne TWR skårer et lite hakk høyere.



Figur 38 Belastninger og kilder til stress oppsummert og fordelt på enhetstype

8.1 Sammenheng mellom bemanning, arbeidsbelastning og fysikring, skiftarbeid og stress

Er det så noe sammenheng mellom bemanningssituasjonen i enheten, arbeidsbelastningen mellom klokken 06 og 24, kvaliteten ved fysikringen, skiftarbeidet og de stressfaktorene flygelederne opplever?

I analysene ser ut til at det er først og fremst høy arbeidsbelastning som medfører oppgaverelatert stress. Dette er for så vidt ikke overraskende da det oppgaverelaterte stresset har som kilde blant annet stor trafikk, og stor trafikk igjen øker blant annet kompleksiteten i arbeidet. Lav bemanning i enheten har en egen, økende effekt på det oppgaverelaterte stresset. Det er også en sammenheng mellom en mer negativ vurdering av fysikringskulturen og forhøyet oppgaverelatert stress, men her er det vanskelig å si hva som er årsak til hva. Det kan like godt være at et haltende fysikringsarbeid fører til oppgaverelatert stress, som at et høyt nivå av oppgaverelatert stress gjør at en får en opplevelse av at en er kanten av det som er et godt fysikringsarbeid.

Tidligere har vi sett at stor arbeidsbelastning, lav bemanning og en mindre positiv vurdering av flysikringskulturen, er forhold primært knyttet til de større enhetene. Vi har også sett at skiftbelastningene varierer etter antall flygeledere i enheten, med mest stillevakt-belastning i de små og mellomstore enhetene, og størst uordnede skift-belasting i de større enhetene. Ovenfor så vi at også det arbeidstidsrelaterte stresset er størst i de større enhetene. Sammenhengene er her mange og sammensatte, men kontrollerer vi statistisk for enhetsstørrelse, får vi at det er den uordnede skiftbelastningen som gir arbeidstidsrelatert stress.

De statistiske analysene tilsier at det er en sammenheng mellom høy arbeidsbelastning, negativ vurdering av flysikringsarbeidet i enheten og prestasjonsstress. Men kontrollerer vi statistisk for antall flygeledere i enheten, forsvinner disse sammenhengene. Dette kan bety at det er andre forhold ved enhetene som forklarer prestasjonsstresset, enn graden av arbeidsbelastning og forskjeller i flysikringskulturen. Det samme er gjeldende angående karrierestresset, men her blir vi sittende igjen med liten effekt fra stillevakt-belastningene. Muligens skyldes dette at vi ved de små og noen mellomstore enheter har noen flygeledere som er bekymret over karrieren sin på grunn av at de er plassert der de er.

I de statistiske analysene er det bare en faktor som forklarer understimuleringsstress; stillevaktbelastningen. Det er også en sammenheng mellom understimuleringsstress og positiv vurdering av flysikringskulturen, men dette er en mer tilfeldig sammenheng i den forstand at lite flytrafikk forklarer både stille vakter og at flysikringsarbeidet ikke kommer under press.

Det overordnede bildet som danner seg ut fra de statistiske analysene over, er at høy arbeidsbelastning, lav bemanning og en ikke fullt ut god flysikringskultur kan gi opphav oppgaverelatert stress. Det arbeidstidsrelaterte stresset blant flygelederne kan knyttes til at de går dobbeltvakter, arbeider overtid, springskift, lange vakter og mange vakter på rad. Det å ha det for stille og rolig på vakt kan gi understimuleringsstress.

Det stresset flygelederne opplever knyttet til prestasjoner og karriere, kan i mindre grad forklares ut fra bemanningssituasjonen i enheten, arbeidsbelastningen mellom klokken 06 og 24, kvaliteten ved flysikringen, og de belastningene skiftarbeidet medfører.

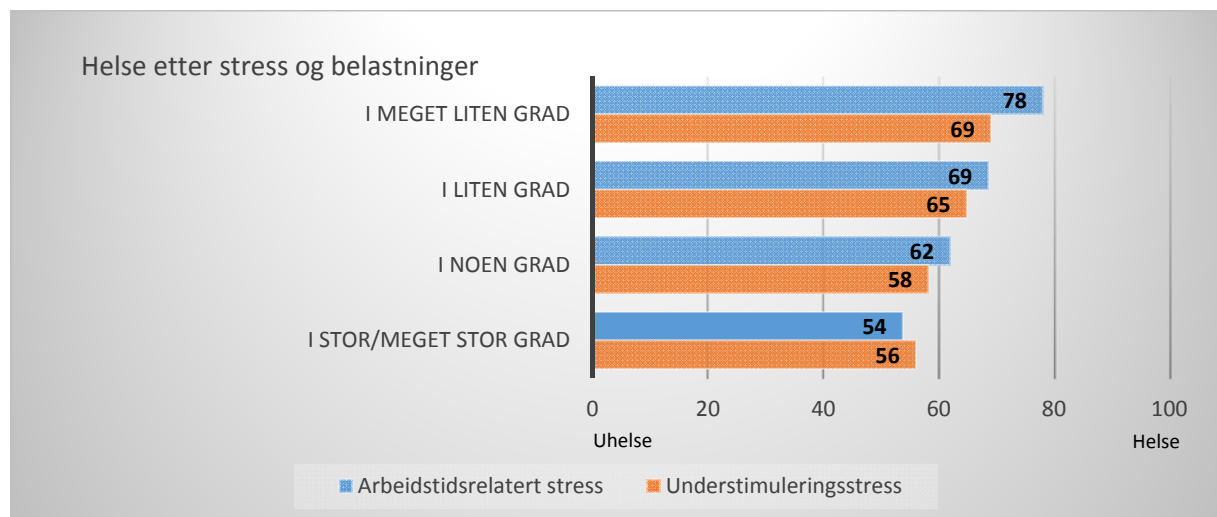
8.2 Stress og helse

I det foregående så vi på sammenhengene mellom bemanningssituasjonen i enheten, arbeidsbelastningen mellom klokken 06 og 24, kvaliteten ved flysikringen, skiftarbeidet og de stressfaktorene

flygelederne opplever. I det følgende skal vi se på om det er noen sammenheng mellom de stressfaktorene flygelederne opplever og helsetilstanden deres.

Om vi statistisk ser på stressfaktorene hver for seg, har de alle en negativ effekt på flygeledernes helse; jo mer stress, desto mer redusert helse. Men samtidig samvarierer stressfaktorene, dvs. at de flygelederne som er utsatt for f.eks. prestasjonsstress, også opplever arbeidstidsrelatert stress og karrierestress i større grad enn de som ikke opplever prestasjonsstress. Ser vi i de statistiske analysene på stressfaktorene samlet og tar hensyn til at de samvarierer, får vi arbeidstidsrelatert stress på førsteplass og understimuleringsstress på andre når det gjelder belastning på flygeledernes helse. Oppgaverelatert stress, prestasjons- og karrierestress ser ikke ut til å ha egne effekter av betydning for flygeledernes helse.

Av figuren under ser vi at de flygelederne som i meget liten eller liten grad opplever arbeidsrelatert stress og understimuleringsstress, skårer omtrent likt eller over det som er gjennomsnittsskåren for alle flygelederne, 66 poeng, på uhelse-helseskalaen. De flygelederne som opplever de to formene stress i noen grad skårer cirka 4-8 poeng lavere, og de som opplever dette i stor eller meget stor grad skårer omtrent 10 poeng lavere enn det som er gjennomsnittet for alle flygelederne.

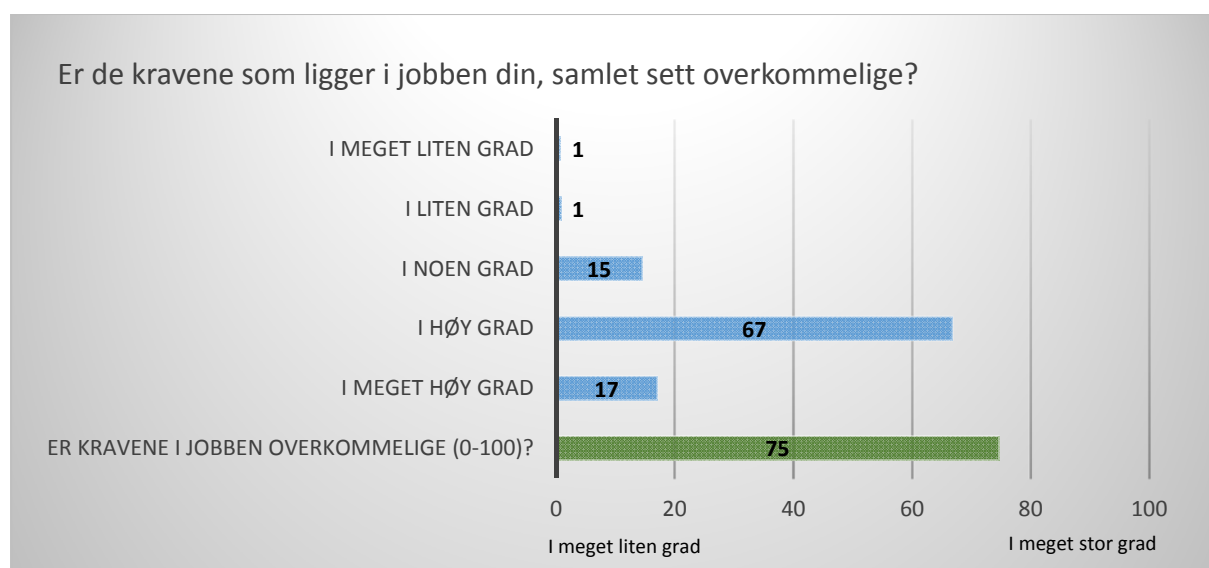


Figur 39 Helse etter stress og belastninger

Tidligere har vi sett at det i skiftarbeidet er primært den uordnede skift-belastningen som gir arbeidstidsrelatert stress, og stillevakt-belastningen som gir understimuleringsstress. Det er relativt få flygeledere som opplever lite arbeidstidsrelatert stress, og relativt få opplever mye understimuleringsstress. Tar vi hensyn til dette, kan vi hevde at arbeidstidsrelatert stress er den mest hyppige og mest helse-reduserende stressformen blant flygelederne.

8.3 De samlede krav i jobben og bekymringer eller dårlig samvittighet etter endt jobb

Om kravene jobben overstiger det en ser at en har mulighet til å innfri, kan resultatet blir stress og videre en belastning på helsa. Men kravene i jobben, om de er overkommelige, kan være det som gir utfordringer. Når det gjelder de samlede kravene i jobben, svarer flygelederne i større grad at de er overkommelige enn det som er vanlig blant arbeidstakere generelt.



Figur 40 Er jobbkravene overkommelige?

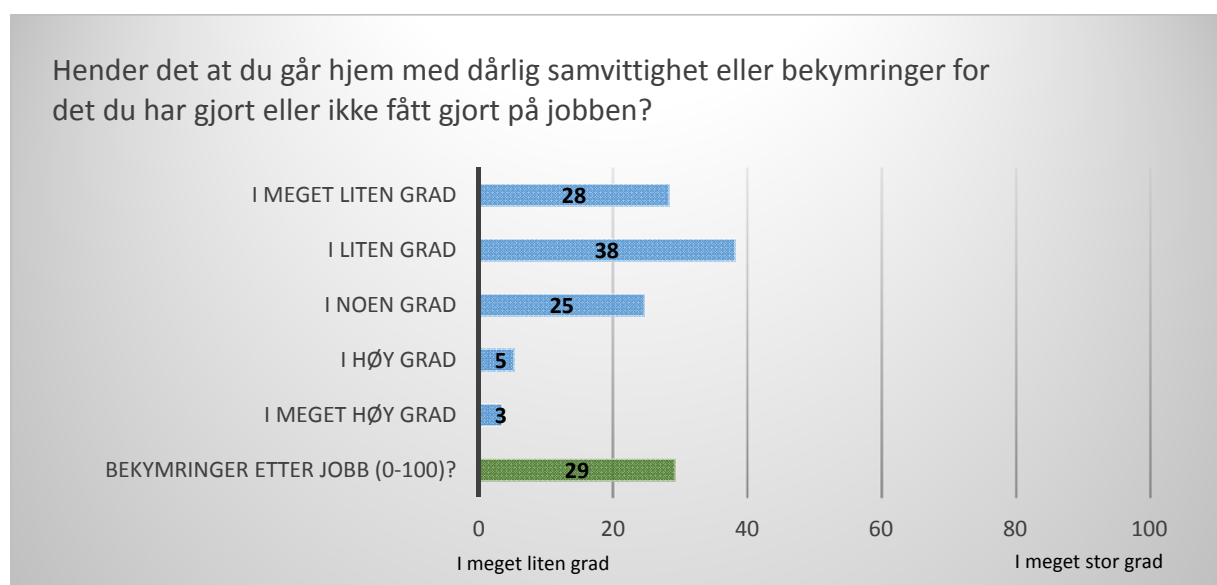
Mange flygeledere har svart at kravene i jobben i høy eller meget høy grad er overkommelige, nærmere 85 %. Dette gjør variasjonen rundt gjennomsnittet liten, og det blir av den grunn vanskelig å regne statistisk på hva som eventuelt er årsaker til eller setter begrensinger for overkommeligheten i jobben.

Overkommeligheten av kravene i jobben ser ut til å variere lite etter type enhet eller størrelse på enheten. Noe av sammenhengen mellom enhetsstørrelse og til dels type enhet, og overkommeligheten av kravene, kan forklares ut fra at arbeidsbelastningen er større ved de større enhetene. Høy arbeidsbelastning gjør kravene i jobben mindre overkommelige, og mindre overkommelighet av kravene ser igjen ut til å øke det oppgave- og arbeidstidsrelaterte stresset noe.

De statistiske «effektene» i de nevnte sammenhengene over er små. Men slik blir det gjerne når det en ønsker å forklare, her overkommeligheten av kravene i jobben, varierer lite.

De flygelederne som ser ut til i mindre grad å ha overkommelige krav er sjefflygeledere, assisterende sjefflygeleder og operative sjefer som er dette i mer enn 50 % av stillingen. Disse lederne skårer i gjennomsnitt 56 poeng på skalaen fra 0 til 100 poeng nederst i figuren over.

Resultatene i figuren under tilsier at flygeledere i mindre grad enn andre arbeidstakere, tar med seg jobben hjem i form av dårlig samvittighet eller bekymringer for det de har gjort eller ikke fått gjort på jobben.



Figur 41 Dårlig samvittighet eller bekymringer?

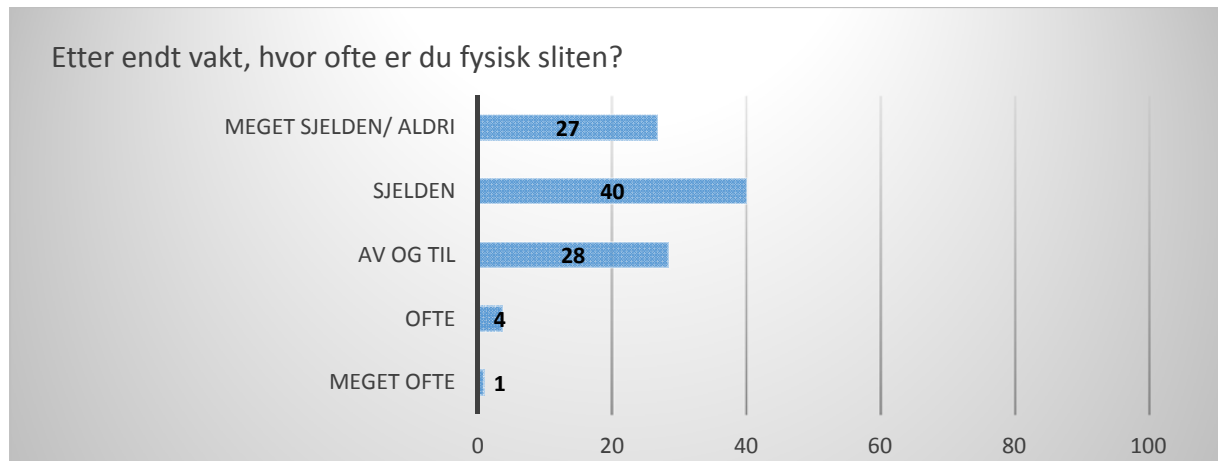
Det å ta med seg jobben hjem i form av dårlig samvittighet eller bekymringer for det de har gjort eller ikke fått gjort på jobben, ser ikke ut til å variere i særlig grad etter type enhet eller størrelse på enheten hvis en «kontrollerer» statistisk for forhold som samvarierer med størrelse og enhetstype.

Det å ha en vakt med høy arbeidsbelastning og mye oppgaverelatert stress, øker sannsynligheten for at flygelederen går hjem med dårlig samvittighet eller bekymringer. Det samme gjelder om bemanningen på vakta har blitt vurdert som lav, kombinert med arbeidstidsrelatert stress, f.eks. overtid eller andre forhold knyttet til vaktplanen.

De som ser ut til å ha mest bekymringer eller dårlig samvittighet er sjefflygeledere, operative sjefer og opplæringsledere. Disse skårer i gjennomsnitt henholdsvis 53, 56 og 47 poeng på skalaen fra 0 til 100 poeng nederst i figuren over.

8.4 Fysisk og psykisk slitenhet etter endt vakt

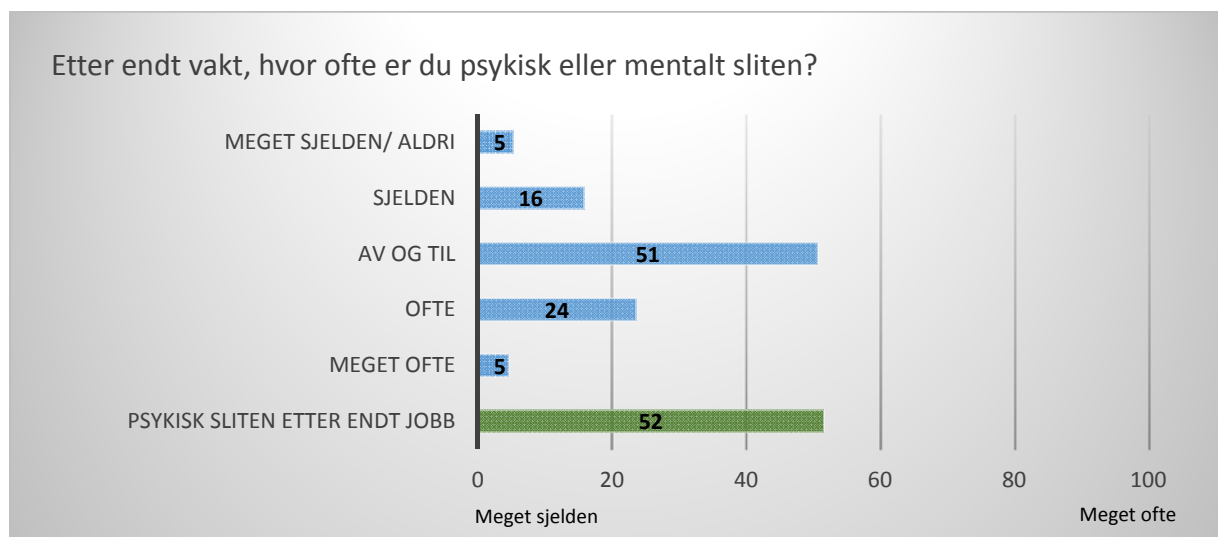
Det er lite i resultatene fra undersøkelsen som tyder på at flygelederne har en fysisk slitsom jobb; to av tre flygeledere sier svarer at de sjelden, meget sjelden eller aldri er fysisk sliten etter endt vakt.



Figur 42 Fysisk slitsom jobb?

Det å være fysisk sliten etter endt vakt ser ikke ut til å variere etter type enhet eller stillingskategori.

Resultatene når det gjelder psykisk eller mental slitenhet etter jobb er vist i neste figur. Flygelederne ser ut til å oftere være psykisk sliten etter endt vakt enn det som er vanlig blant arbeidstakere generelt.



Figur 43 Psykisk eller mentalt sliten?

De som ser ut til oftest å være mentalt eller psykisk slitne etter endt vakt, er sjefflygeledere, assisterende sjefflygeleder og operative sjefer som er dette i mer enn 50 % av stillingen. Disse lederne skårer i gjennomsnitt 66 poeng på skalaen fra 0 til 100 poeng nederst i figuren over.

Flygeledere ved mindre flyplasser, dvs. med mindre enn 15 flygeledere, er sjeldnere psykisk slitne etter endt vakt enn andre flygeledere. Ellers er det, med et unntak, liten variasjon i psykisk slitenhet etter flyplass det arbeides ved. Unntaket er Gardermoen TWR hvor flygelederne i gjennomsnitt får 67 poeng på skalaen hvor 0 poeng er meget sjelden eller aldri og 100 poeng er meget ofte.

Den gjennomsnittlige arbeidsbelastningen ved enheten er selvsagt av stor betydning for hvor psykisk slitne flygelederne blir etter en vakt; jo større arbeidsbelastning på vakt, desto mer slitne etterpå. Av stressfaktorene er det oppgaverelatert stress, arbeidstidsrelatert stress og prestasjonsstress, i den rekkefølgen, som bidrar til at flygeledere opplever seg mentalt eller psykisk slitne etter endt vakt. Nattevaktbelastningen og belastningen fra å gå «uordnede skift» har en tilsvarende innvirkning på den psykiske slitenheten blant flygelederne.

9. Enhetenes sosiale kapital

Nationalt forskningscenter for arbejdsmiljø (NFA) gir følgende definisjon: *”Virksomhetens sosiale kapital er den egenskap som setter organisasjonens medlemmer i stand til i fellesskap å løse dens kjerneoppgave. For å kunne løse denne kjerneoppgaven er det nødvendig at medlemmene evner å samarbeide og at samarbeidet er basert på et høyt nivå av tillit og rettferdighet”* (Olesen et al., 2008: side 8 vår oversettelse).

Med referanse til arbeidsmiljøforskningen sier forskerne ved NFA at den sosiale kapitalen i virksomheten påvirker den enkelte medarbeiders helse og trivsel. Det er i samarbeidet at meningen i arbeidet dannes, og fellesskapsfølelsen med de på jobben er en motivasjonsfaktor. Den flygelederen som er sikker på støtte fra kolleger og sjefer om det skulle røyne på, og som opplever anerkjennelse og respekt fra de rundt, vil få pågangsmot til nye utfordringer. Det å oppleve ”flyt” i samarbeidet og nå mål gjennom felles innsats, vil gi den enkelte flygeleder en god følelse av mestring.

De danske forskerne hevder at den sosiale kapitalen påvirker produktiviteten på to måter: Den første er nærmest selvinnslysende: Krever løsningen av kjerneoppgaven koordinering og samarbeid, vil selvsagt produktiviteten være avhengig av i hvilken grad flygelederne evner å samarbeide.

Den andre måten virksomhetens sosiale kapital påvirker produktiviteten på, er gjennom at medarbeiderne utviser godt kollegaskap (organizational citizenship). Med godt kollegaskap mener forskerne at medarbeiderne ”gjør mer enn det man strengt tatt får lønn for, og hvor man gir uten at hensikten er å få det samme igjen”. I et TWR med høy sosial kapital vil flygelederne blant annet hjelpe og støtte hverandre, de vil dele kunnskap og utveksle ideer seg imellom og gjensidig inspirere og motivere hverandre. Dette vil igjen høyne produktiviteten, kvaliteten og kreativiteten i arbeidet i tårnet.

Betydningen av sosial kapital virker ikke overdrevet. På spørsmål om hva som er det beste med flygelederjobben svarte en stor andel av flygelederne at gode kolleger og et hyggelig arbeidsmiljø var det som betydde mest for dem (i intervjuer på enhetene):

«[...] det beste er egentlig at det er hyggelig å være på jobben. Jeg trives med fine kolleger og det er vel så viktig som at jeg synes det jeg gjør er morsomt»

Flygeleder, 36 år

Denne opplevelsen overføres gjerne også til en kobling til arbeidsplassen og de erfaringene som noen flygeledere har fra forskjellige enheter:

«Lokasjon har ekstremt mye å si [...] for arbeidslyst, for eventuell negativ holdning [...] stor forskjell mellom enhetene når det gjelder kultur på forskjellige ting.»

Flygeleder, 56 år

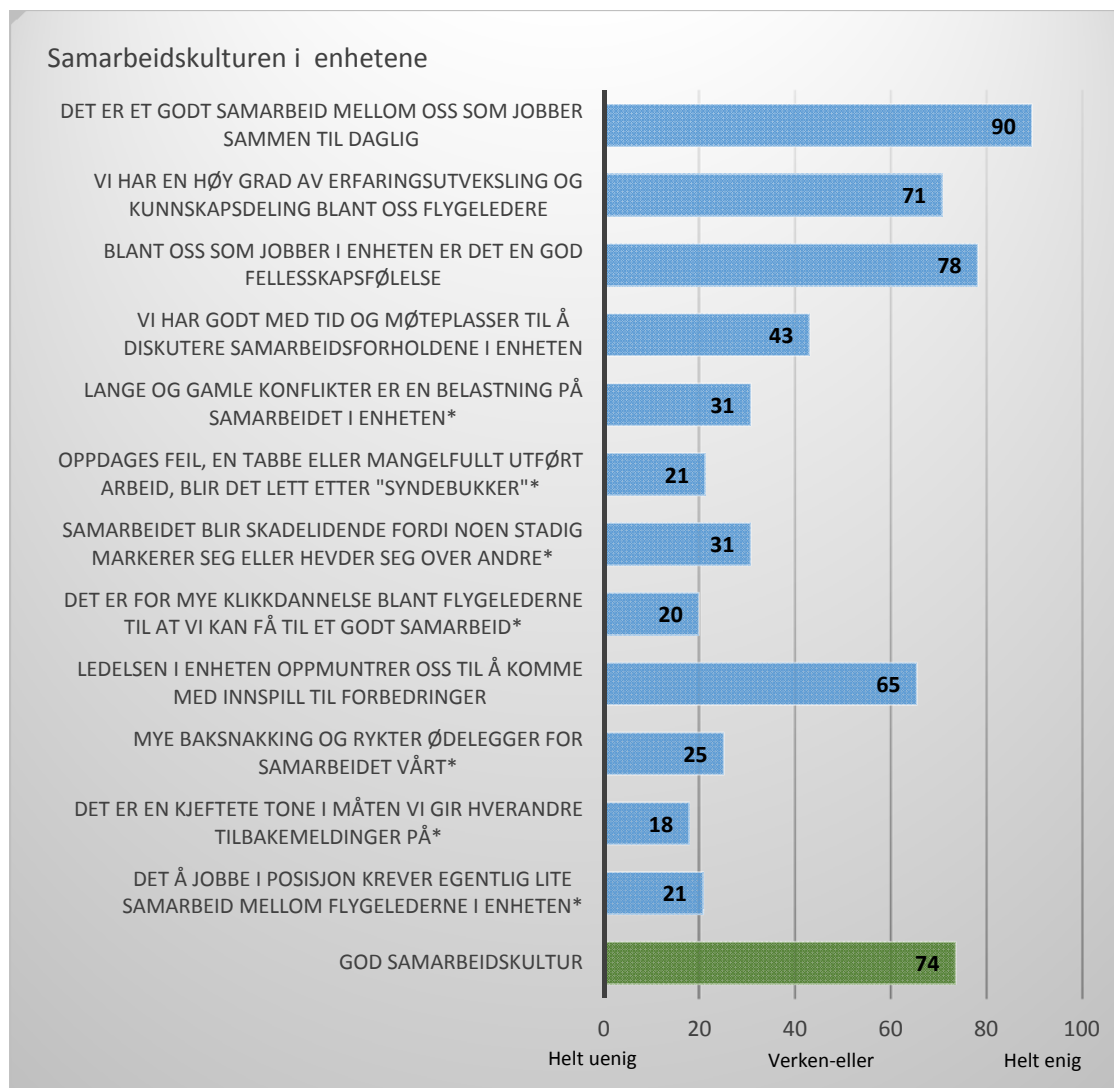
I tilfeller hvor lokal ledelse oppleves som noe mangelfull er det også interessant at et godt sosialt og faglig arbeidsmiljø kan bidra til en form for teamledelse der kollektivet er viktig for gode rutiner og høy tillit.

I spørreundersøkelsen stilte vi spørsmål om en rekke temaer som er relatert til diskusjonen om virksomhetens sosiale kapital. Dette inkluderer *samarbeid, konflikt, rolleklarhet, rettferdighet og tillit*. I det følgende skal vi se på samarbeidsforholdene ved de forskjellige enhetene, om i hvilken grad det er tillit til stede i mellom de som arbeider sammen, og om flygelederne opplever å bli behandlet på en rettferdig måte på arbeidsplassen.

9.1 Samarbeidskulturen i enhetene

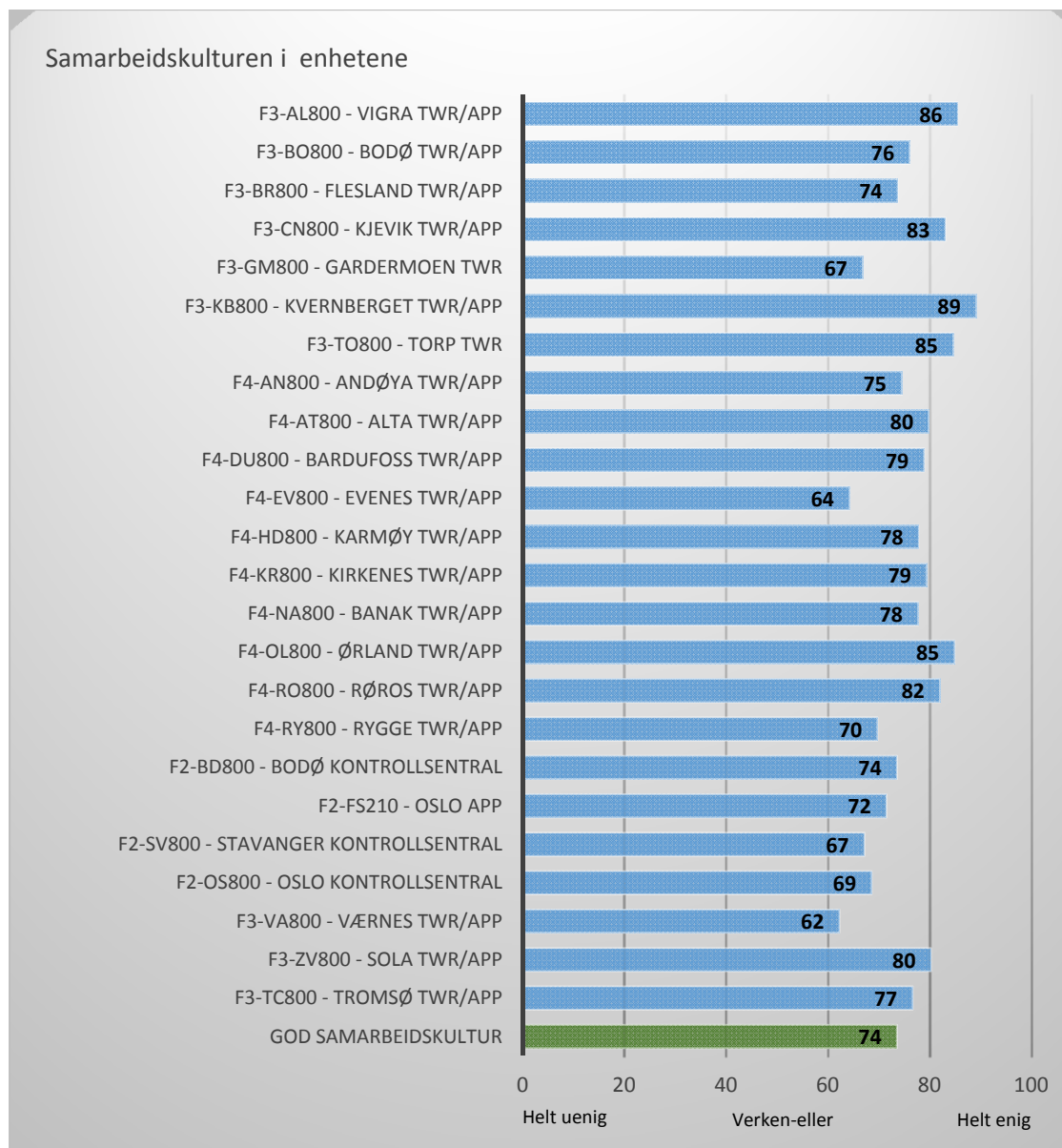
Flygelederne ved en enhet lærer å samarbeide og forstå hverandres situasjon og reaksjonsmønstre i det daglige arbeidet. I det konkrete samarbeidet gjør flygelederne seg erfaringer med for eksempel når, med hvem og på hvilken måte ting bør tas opp, hva som smører eller virker som sand i handlingen med mer. Over tid vil det danne seg normer for samarbeidet, og disse mer eller mindre tatt-for-gitt og uttalte kjørereglene tas opp i og blir etter hvert en del av samarbeidskulturen.

I undersøkelsen ble flygelederne presentert tolv utsagn om samarbeidet i enheten som de skulle si seg enige eller uenige i. På det første utsagnet, «Det er et godt samarbeid mellom oss jobber sammen i det daglige», var det 96 % av flygelederne svarte helt eller delvis enig. Dette gir 90 poeng om en regner denne svarfordelingen om til en 0-100 poengskala. I figuren nedenfor er dette gjort for alle tolv utsagnene om samarbeidet flygelederne skulle si seg enig eller uenig i. Nederst i figuren vises en indikator for samarbeidskulturen som vil bli brukt i sammenlikninger av enheter og typer enheter. Utsagn merket *, dvs. negative utsagn om samarbeidet, er «snudd» i utregningen av indikatoren.



Figur 44 Samarbeidskulturen i enhetene

I figuren under er skårene for indikatoren God samarbeidskultur vist etter enhet. Om vi hadde bedt flygelederne om å gi en generell beskrivelse av samarbeidskulturen, ville sannsynligvis flygelederne i de små og de fleste mellomstore enhetene være meget eller svært positive i sine uttalelser. Flygelederne ved de større enhetene ville nok ha vært mer forbeholden i så måte. Av figuren under ser vi at det er noen enheter som avviker fra mønsteret med at jo færre flygeledere desto bedre samarbeidskultur.



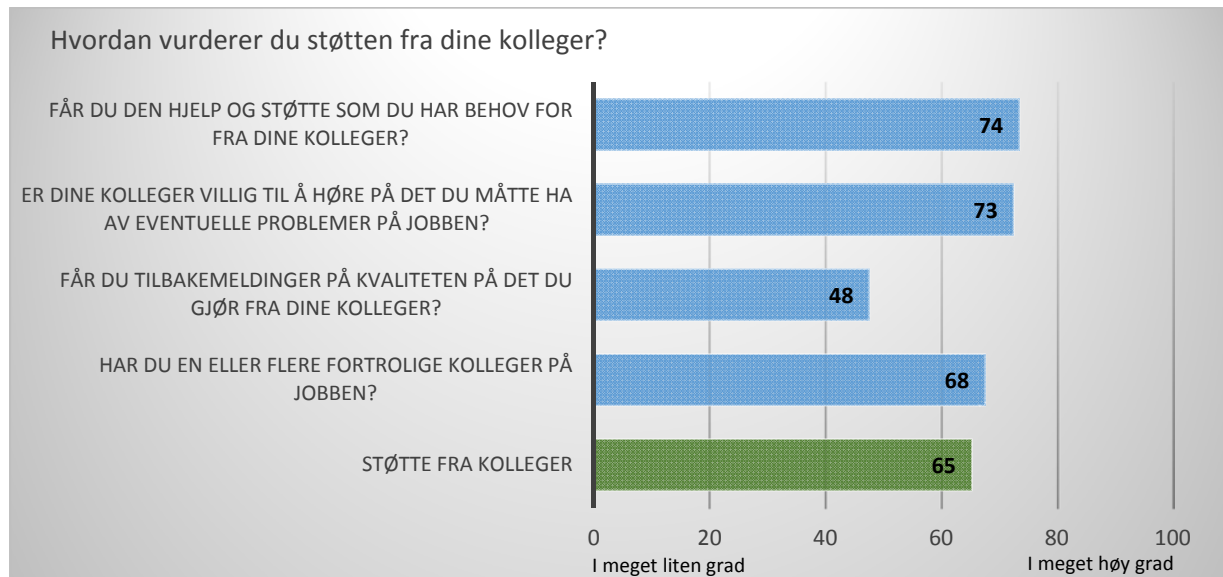
Figur 45 Samarbeidskultur fordelt på enhetene

Indikatoren God samarbeidskultur vil bli brukt i senere analyser.

I analysene av resultatene fra undersøkelsen er det en nær sammenheng mellom de vurderingene flygelederne gjør av samarbeidskulturen og den støtten de får i jobben fra kolleger og ledere (Schaufeli and Bakker, 2004). Om det er god kollega- og lederstøtte som bidrar til at samarbeidskulturen blir god, eller om det er en god samarbeidskultur som gjør at flygeledere og ledere hjelper og støtter hverandre, er det vanskelig å si noe om. Det kan også være at støtte og samarbeidskultur står i et gjensidighetsforhold til hverandre; at god samarbeidskultur avler god støtte, og god støtte fra kolleger og ledere bidrar til bedre samarbeidskultur. I det følgende vil vi se på støtten fra kolleger og fra ledere som ett av sikkert mange kriterier, flygelederne bruker i sin vurdering av kvaliteten i samarbeidskulturen.

9.2 Støtte fra kolleger

Kollegastøtte dreier seg primært om arbeidstakerens mulighet til å få hjelp og støtte fra kolleger når det trengs, men også det å få tilbakemeldinger på utført arbeid, spesielt tilbakemeldinger som forvisser den enkelte om at vedkommende er del av i et fellesskap. Manglende kollegastøtte rammer ofte tilhørighetsfølelsen til arbeidsplassen og kan medføre mistriivsel og stress.



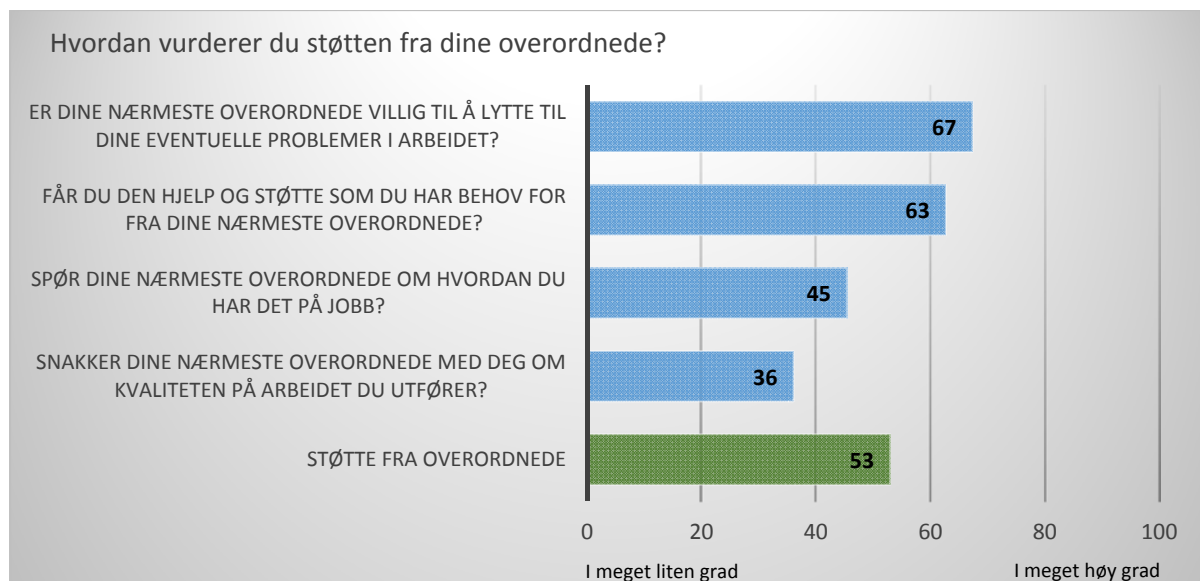
Figur 46 Hvordan vurderes støtten fra kolleger?

Flygelederne ser ut til oppleve noe mindre støtte fra kolleger enn det som er vanlig. Dette kan skyldes en slags egenart ved flygelederjobben; ut fra de feltobservasjonene vi har kan det virke som om det er en forventning om, og en viss til stolthet knyttet til det å være alene om ansvaret når en er flygeleder i posisjon.

Av enhetene er det Bardufoss og Kvernberget TWR/APP som får flest poeng når det gjelder støtte fra kolleger, henholdsvis 74 og 73 poeng. Alta, Karmøy, Værnes og Rygge TWR/APP får alle nært oppunder 60 poeng på indikatoren for kollegastøtte. Ellers er variasjonen i kollegial støtte etter enhet liten.

9.3 Støtte fra ledere

Ledelsesstøtte kan defineres som de tilbakemeldinger nærmeste leder gir som forvisser de ansatte om at ledere bryr seg om dem og er villig til å hjelpe til. Forskningen viser at god støtte fra nærmeste leder er forbundet med bedre helse og økt trivsel blant de ansatte.



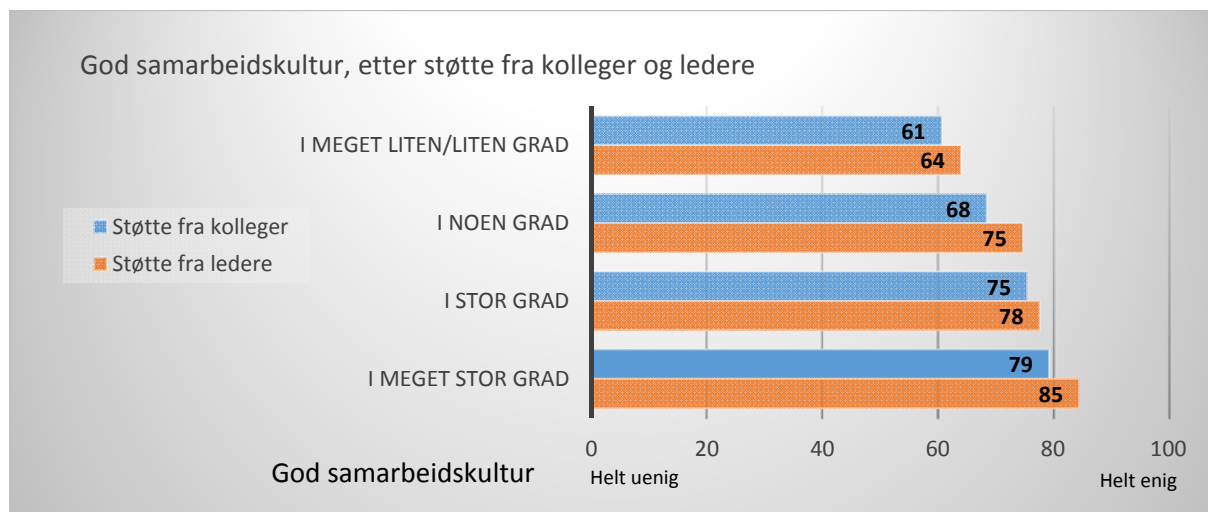
Figur 47 Hvordan oppleves støtten fra ledere?

Flygelederne ser ut til å oppleve like mye, eller lite, støtte fra overordnede som det som er vanlig. Det er en viss sammenheng mellom lederstøtte og antall flygeledere i enheten. Dette kan ha sammenheng med at ledere ved større enheter har et større kontrollspenn og dermed mindre mulighet til å gi den enkelte flygeleder støtte om det skulle røyne på i jobben.

I intervjuer er det også ganske tydelig at den opplevde avstanden til ledere er markant mindre på de små enhetene, noe som i de aller fleste tilfellene oppleves som svært positivt nettopp fordi man opplever støtte fra overordnede. Når det gjelder større enheter er inntrykket vårt at lokal ledelse kan oppfattes som mer distansert og tettere knyttet opp mot føringer fra sentralt nivå:

«[...] det har blitt mer føringer Mer føringer fra ovenfra og ned. Det vi tar opp blir nedprioritert. Slitsomt. Går mye på motivasjon. Hver gang du kommer med forslag, så vet man nesten med en gang at det ikke vil bli fulgt opp. (Røyken)

I figuren under vises sammenhengen mellom den vurderingen av samarbeidet flygelederne gjør, og støtten de får fra ledere og kolleger. De flygelederne som får stor eller meget stor grad av støtte fra begge hold, er mer enig i at samarbeidet fungerer godt, enn de flygelederne som i mindre grad får slik støtte.

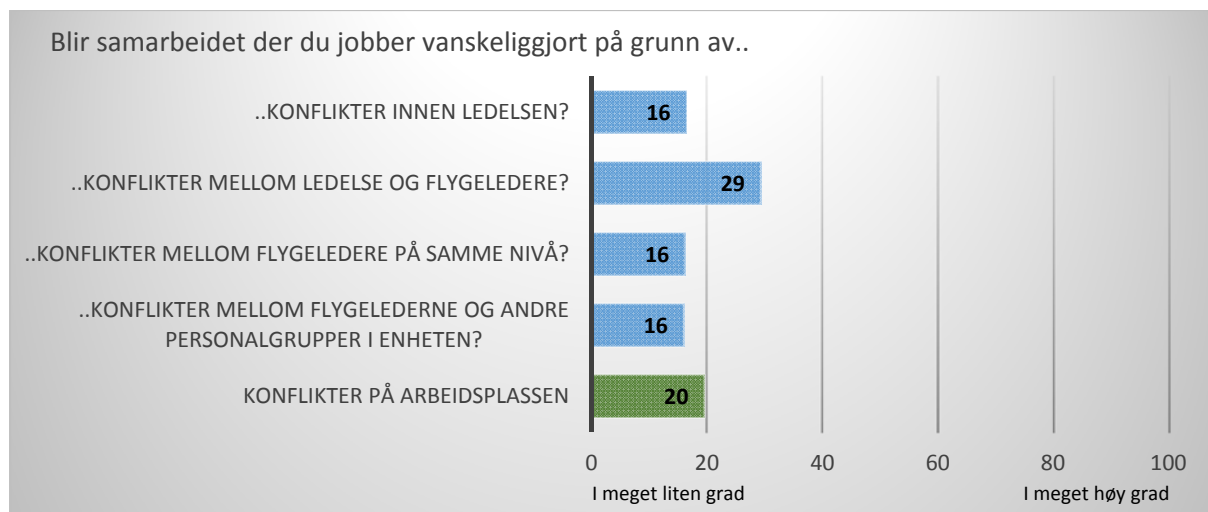


Figur 48 God samarbeidskultur, etter støtte fra kolleger og ledere

Det flygelederne opplever av støtte fra ledere, samvarierer med den støtten de opplever å få fra kolleger. Det vil si at de flygelederne som opplever stor grad av kollegastøtte, også opplever stor grad av støtte fra ledere. Og omvendt; har flygelederne liten støtte fra den ene kanten, er sannsynligheten ganske stor for at støtten fra den andre også er liten. Kontrollerer vi statistisk for denne samvariasjonen, ser det ut til at støtten fra ledere har større innflytelse på hvordan samarbeidskulturen blir vurdert, enn støtten fra kolleger.

9.4 Konflikter på arbeidsplassen

Flygelederne ble i undersøkelsen stilt fire spørsmål om i hvilken grad samarbeidet i enheten blir vanskeliggjort på grunn av konflikter; innen ledelsen, mellom ledelse og flygeledere, flygelederne seg imellom og mellom flygelederne og andre personalgrupper. Resultatene fra disse fire spørsmålene er framstilt i figuren nedenfor som gjennomsnitt på en poengskala fra 0=I meget liten grad, til 100=I meget stor grad.

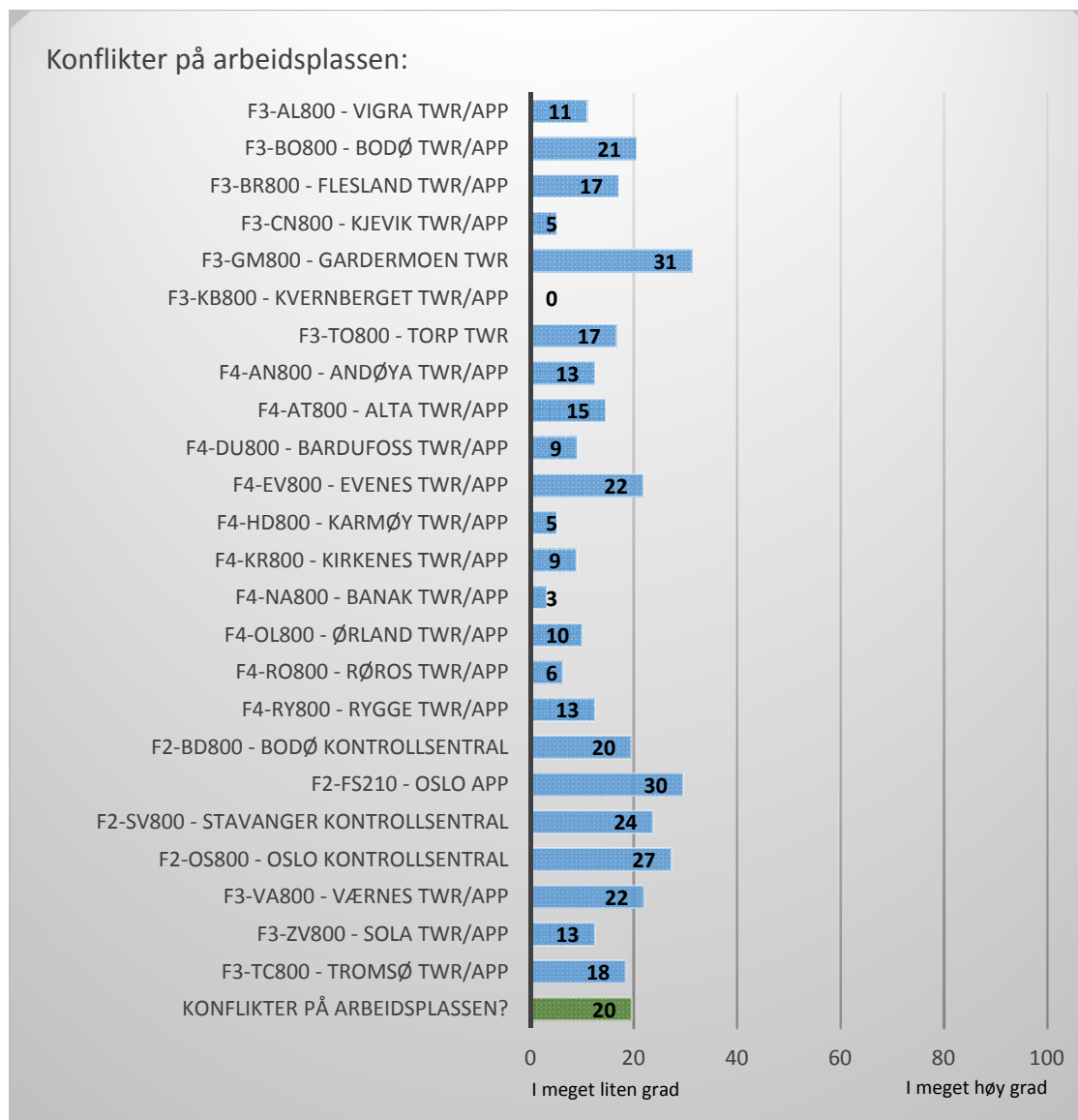


Figur 49 Konflikter på arbeidsplassen

Resultatene i figuren over tyder på at flygelederne opplever i meget liten grad, og i mindre grad enn det som er vanlig, at samarbeidet blir vanskeliggjort på grunn av konflikter. I den grad de opplever det, er det knyttet til konflikter mellom ledelse og flygeledere.

Vi har ikke gjennom statistiske analyser klart å identifisere hva som kan være utgangspunktet for eller innholdet i konfliktene. Dels kan dette skyldes at konflikter er relativt sjelden forekommende og at vi derfor har for liten variasjon å regne på rundt det vi kan kalle det gjennomsnittlige konfliktnivået på arbeidsplassen. En annen forklaring kan være at grunnlaget for konfliktene varierer mye fra arbeidsplass til arbeidsplass.

I figuren under vises forekomsten av konflikter som vanskeliggjør samarbeidet, etter arbeidsplass.



Figur 50 Konflikter på arbeidsplassen

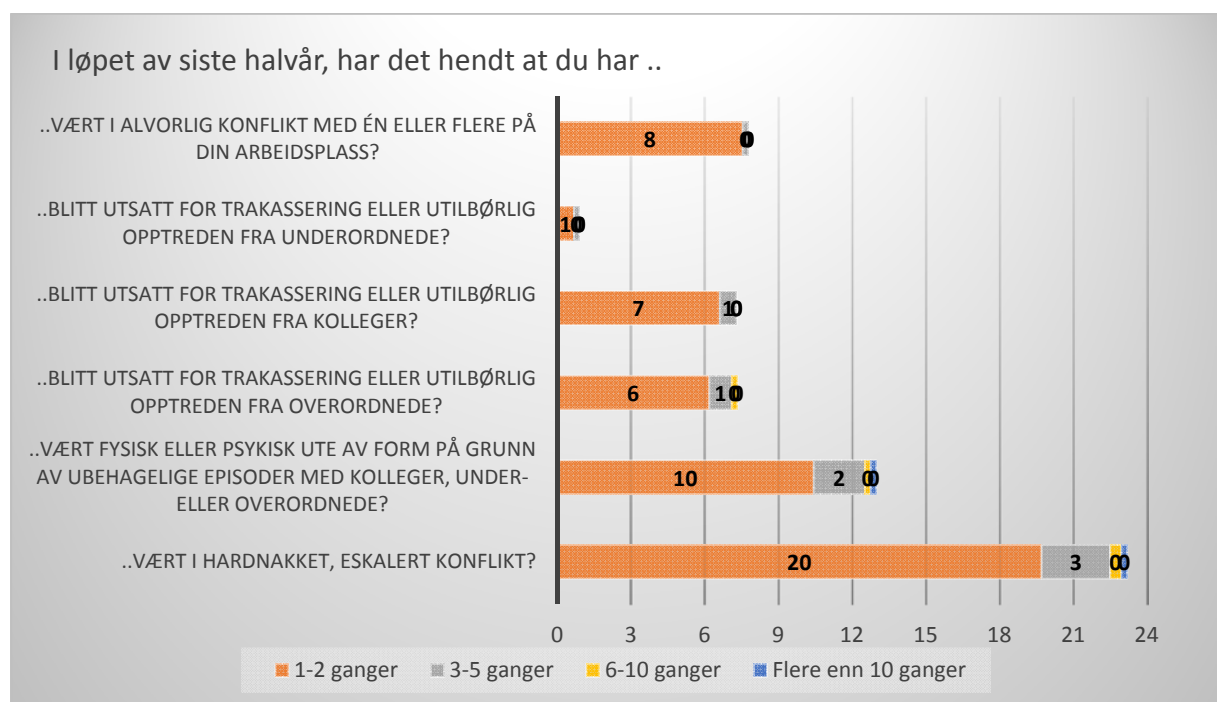
Figuren over viser at i den grad konflikter vanskeliggjør samarbeidet, så skjer dette helst ved de større enhetene. Unntakene her er flere, og en må ha i mente i tolkningen av resultatene at jo flere flygeledere det er, jo større tilfeldig sjansse er det for at noen skal komme i konflikt. På grunn av et lite antall flygeledere er resultatene fra mindre enhetene, inklusive Evenes TWR/APP, mindre pålitelige.

9.5 Hardnakkede, eskalerte konflikter

Operative flygeledere ble stilt fire spørsmål om og eventuelt hvor mange ganger de i løpet av det siste halve året har vært i alvorlig konflikt, blitt trakassert eller vært i ubehagelige episoder. Ledere fikk i tillegg et spørsmål om de hadde opplevd trakassering eller utilbørlig opptreden fra underordnede. 76

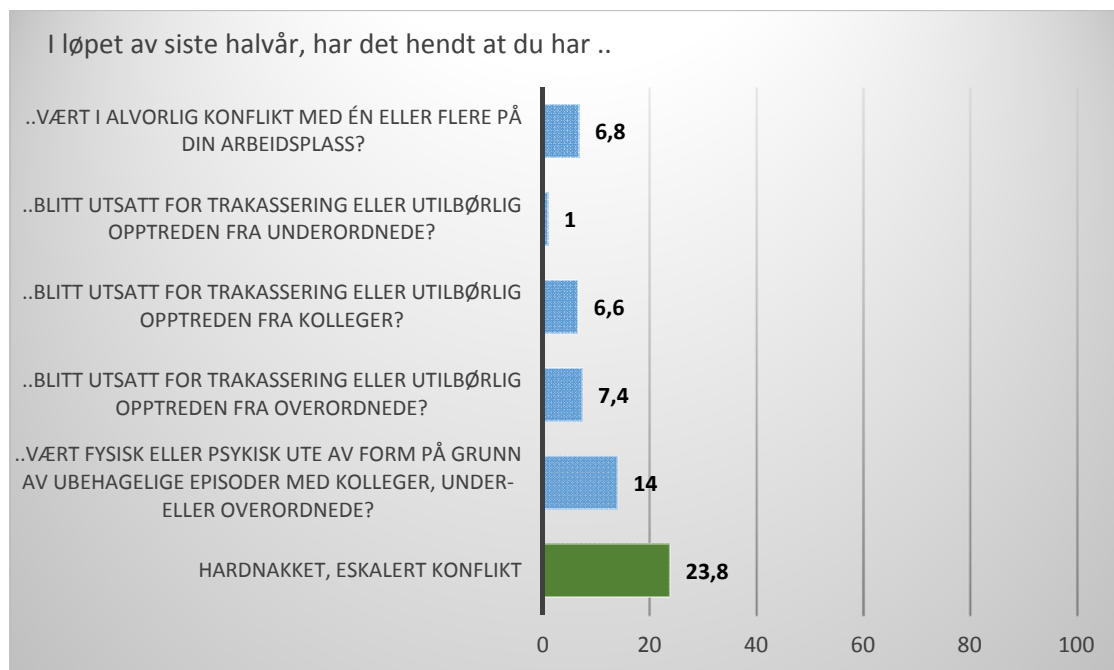
% svarte nei på alle spørsmålene. I figuren nedenfor vises svarene for de som har svart bekreftende på et eller flere av spørsmålene. (Merk at skalaen er i prosent).

Nederst i figuren vises en indikator for Hardnakket, eskalert konflikt. Denne indikatoren er regnet ut med svarene på spørsmålet om ubehagelige episoder som utgangspunkt. Om en flygeleder her har svart 1-2 ganger og maks 1-2 ganger på ett eller flere av de andre spørsmålene, får vedkommende 1-2 ganger som verdi på indikatoren. Av indikatoren i figuren ser en at 20 % av alle flygelederne har svart Nei eller 1-2 ganger på de nevnte spørsmålene. Om en flygeleder har svart 1-2 ganger om ubehagelige episoder og maks 3-5 ganger på ett eller flere av de andre spørsmålene, får vedkommende 3-5 ganger som verdi på indikatoren. Cirka 3 % av flygelederne har svart 3-5 ganger som sin maksimumsverdi på ett eller flere av de gjeldene spørsmålene. Tilsvarende har 0,5 % 6-10 ganger og 0,2 % flere enn 10 ganger som maksverdi.



Figur 51 Alvorlige konflikter

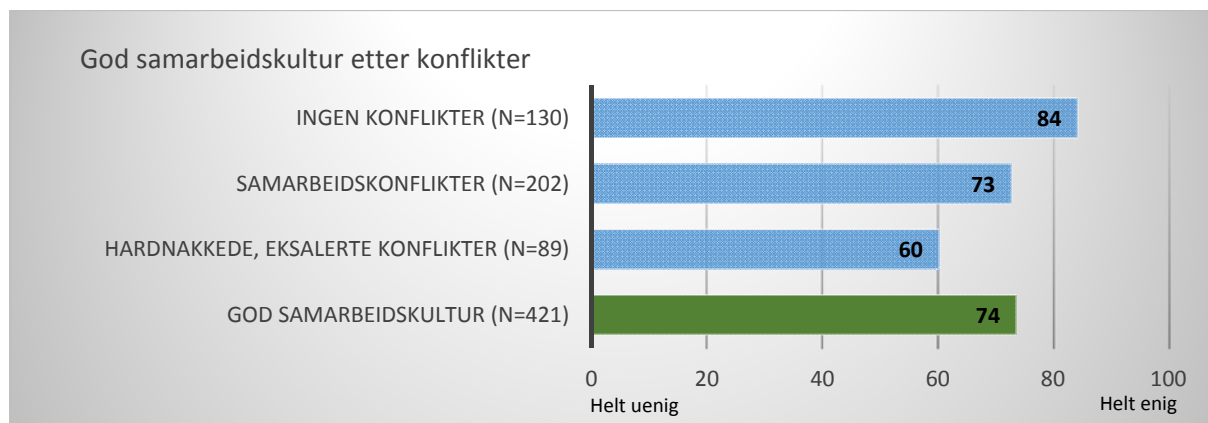
I figuren nedenfor vises prosentandelen «ja-svar» flygelederne ga på spørsmålene om de i løpet av det siste halve året har vært i alvorlig konflikt, blitt trakassert eller vært i ubehagelige episoder, samt indikatoren for det å ha vært i hardnakket, eskalert konflikt.



Figur 52 Alvorlige konflikter 2

En tentativ sammenlikning av resultatene i figuren over med statistikk fra forskningen om mobbing i arbeidslivet, tyder på at flygeledere verken er mer eller mindre utsatt enn andre (Berthelsen et al., 2008). Sett opp mot forekomsten av konflikter ellers blant flygelederne, er det lite som tyder på at det som måtte være av mobbing er ren ondsinnet mobbing. Tallene i figuren over tyder på at noen konflikter har eskalert til et høyt nok nivå til at partene ser seg berettiget til å kunne bruke «alle» midler i kampen, også «ufine» som av motparten blir opplevd som trakassering og utilbørlig opptreden (Sørensen and Grimsmo, 2001).

I figuren under er flygelederne delt inn i tre grupper; de som ikke opplever noen konflikter, de som opplever kun konflikter som vanskeliggjør samarbeidet, og de som opplever hardnakkede, eskalerte konflikter. Nederst i figuren vises gjennomsnittsskåren flygelederne har gitt på indikatoren for samarbeidskulturen. Der er ganske tydelig fra resultatene i figuren at forekomsten av konflikter, spesielt om de er hardnakkede og eskalerte, gjør at flygelederne nedvurderer kvaliteten i samarbeidskulturen.

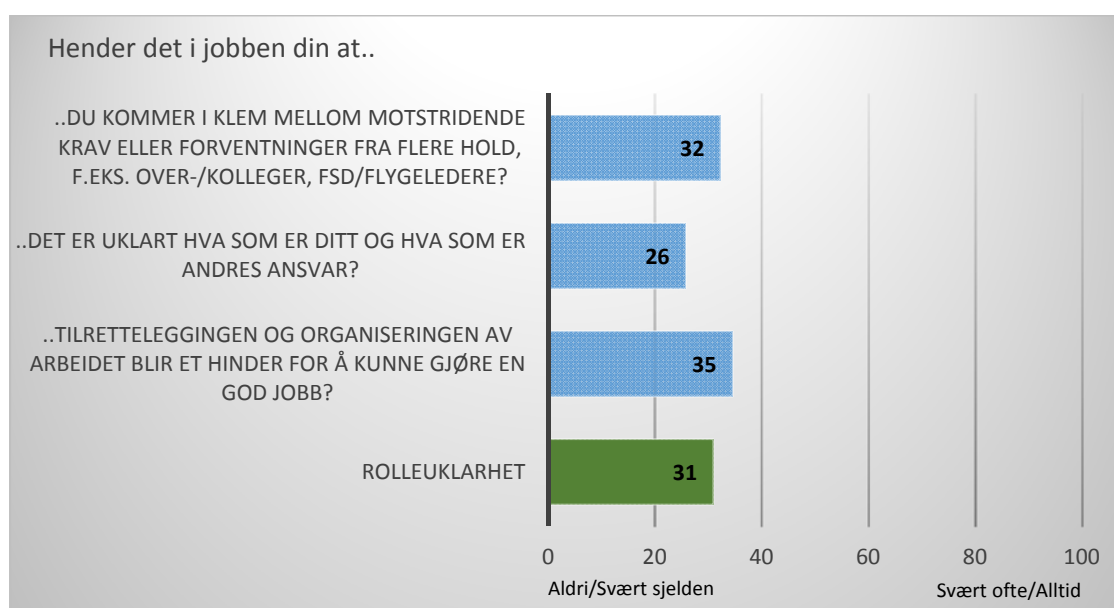


Figur 53 God samarbeidskultur etter konflikter.

9.6 Rolleklarhet

Rolleklarhet oppstår når den ansatte får motstridende informasjon om hva som skal gjøres, eller hvordan arbeidsoppgaver skal løses. Rolleklarhet kan også oppstå når en ansatt har to eller flere roller samtidig. Rolleklarhet kan medføre stress og har ofte en helsenedbrytende effekt.

Flygelederne fikk tre spørsmål om hvor ofte de i jobben står i situasjoner som er forbundet med rolleklarhet. Spørsmål og svar, samt indikatoren for rolleklarhet, er vist i figuren under som gjennomsnitt på en poengskala der 0=Aldri/svært sjelden og 100=Svært ofte/Alltid.

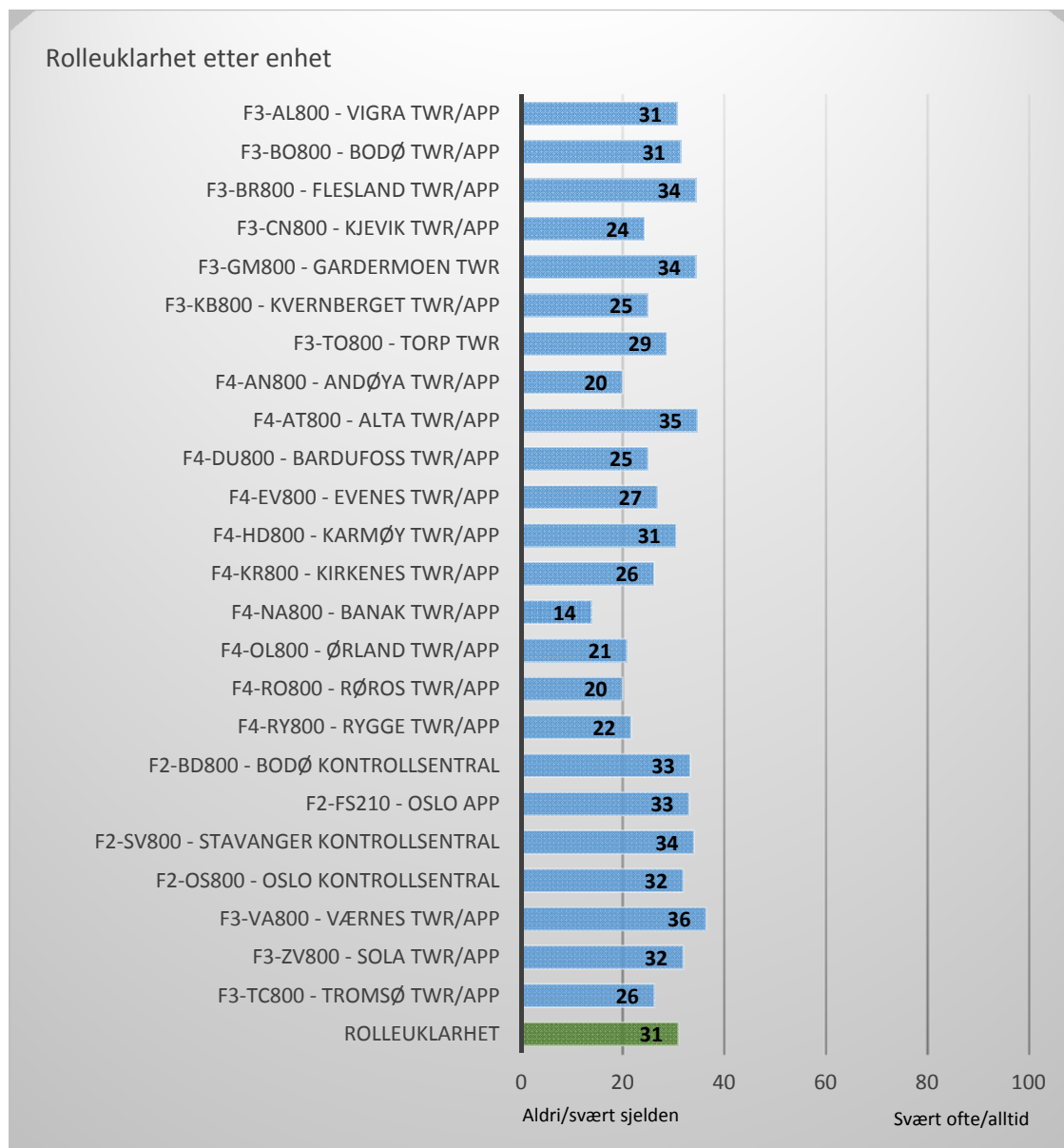


Figur 54 Rolleklarhet

Flygelederne ser ut til å oppleve en tanke mer rolleklarhet enn det som er vanlig, men kun 2% har en skåre tilsvarende «ofte» og ingen tilsvarende «svært ofte/alltid».

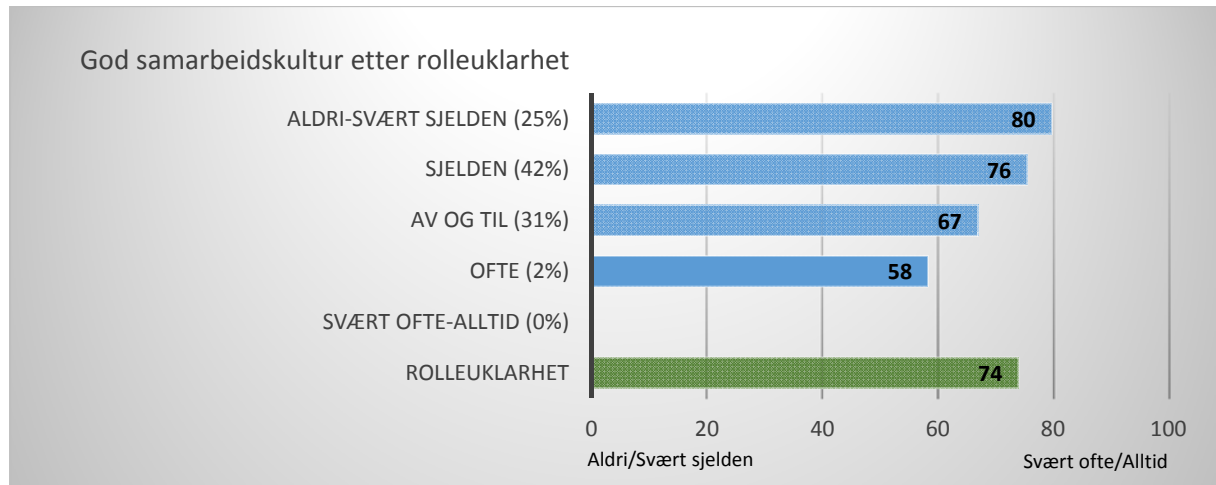
Rolleklarheten ser ut til å øke med antallet flygeledere i enheten. Dette er for så vidt naturlig fordi flygelederne har flere forskjellige roller og funksjoner ved de større enhetene. Sjefflygere og supervisorer er de som opplever mest rolleklarhet, men også operative sjefer og fagspesialistene skårer over gjennomsnittet. Den menige flygeleder skårer i gjennomsnitt 27 poeng på indikatoren for rolleklarhet.

Det at antallet roller øker med antallet flygeledere i enheten, og at antallet roller øker sannsynligheten for rolleklarhet, bør en ha i mente når en ser på figuren under som viser rolleklarhet etter enhet.



Figur 55 Rolleklarhet etter enhet

I figuren under ser vi at det å oppleve rollekonflikter på jobb, gjør flygelederne mer skeptiske i vurderingen av samarbeidskulturen. De flygelederen som opplever rollekonflikter ofte, heldigvis er de få, skårer omtrent 20 poeng lavere på indikatoren for samarbeidskulturen enn de som aldri eller svært sjelden opplever rolleklarheter.



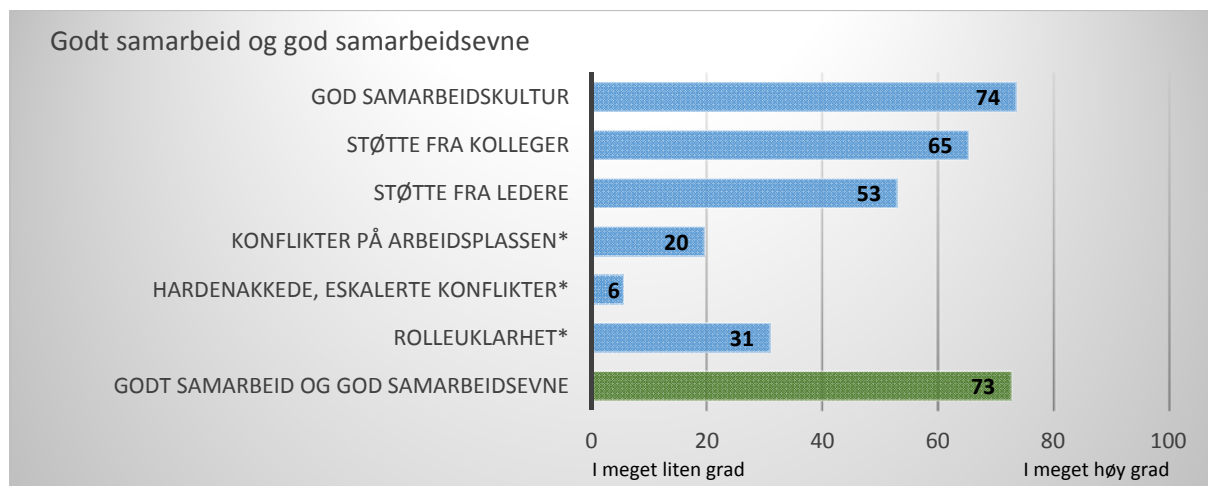
Figur 56 God samarbeidskultur etter rolleklarhet

Vi har på de forgående sidene sett hvordan støtte fra ledere og kolleger og god samarbeidskultur henger sammen. Videre har vi sett hvordan forekomsten av konflikter, spesielt eskalerte og hardnakkede, og rollekonflikter påvirker flygeledernes vurdering av samarbeidskulturen. Haltende støtte fra ledelse og koller, mer alvorlige konflikter og rolleklarheter, er på en måte det som gjør samarbeidskulturen mindre god.

9.7 Samarbeid og samarbeidsevne

Samarbeidet og samarbeidsevnen er noe som flygelederne i en enhet bygger opp og utvikler over tid. Utviklingen av et godt samarbeid og god samarbeidsevne vil være en ressurs som både ledelse og flygeledere kan høste av for å løse kjerneoppgaven; flysikringsarbeidet. Samarbeidsevnen dreier seg om i hvilken grad flygeledere og ledelse, klarer å koordinere seg mot et felles mål og samarbeide for å løse flysikringsarbeidet.

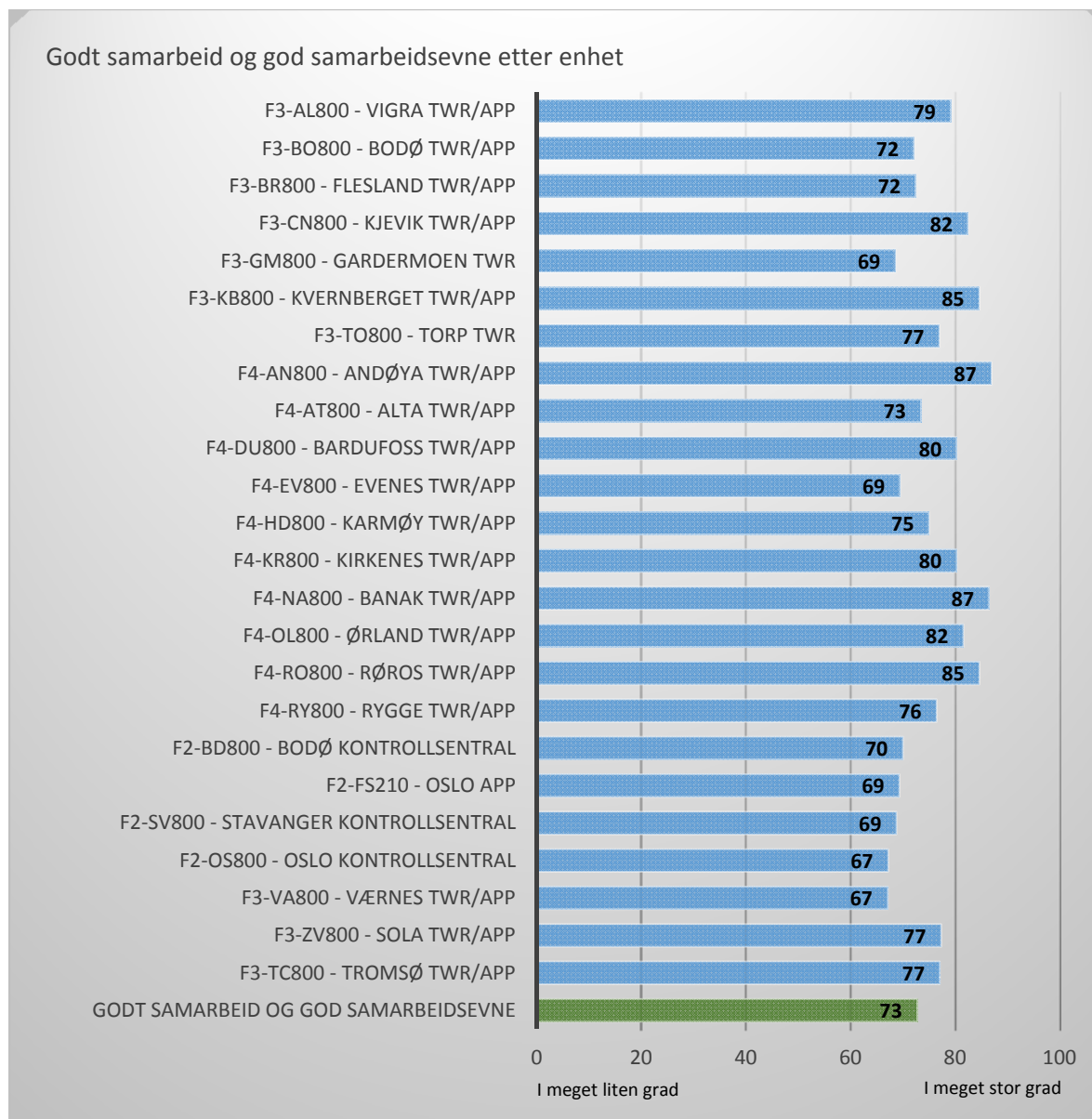
Som mål på samarbeidet og samarbeidsevnen har vi laget en indikator hvor god samarbeidskultur og støtte fra kolleger og ledere, gir høye skårer. Er det samarbeidskonflikter og hardnakkede, eskalerte konflikter på gang i arbeidsmiljøet, og rolleklarheter i jobben, trekker dette skåren ned på indikatoren. Indikatoren Godt samarbeid og god samarbeidsevne er vist nederst i figuren under.



Figur 57 Godt samarbeid og god samarbeidsevne

Indikatorene merket * i figuren over er snudd i utregningen av indikatoren Godt samarbeid og god samarbeidsevne.

I figuren under vises skåren de forskjellige enhetene har fått på indikatoren for samarbeidet og samarbeidsevnen.



Figur 58 God samarbeid og god samarbeidsevne etter enhet

9.8 Rettferdighet på arbeidsplassen

Rettferdighet og respekt er nøkkelvordier på arbeidsplassen. Rettferdighet dreier seg både om hvordan beslutninger tas og hva som blir resultatet av prosessen. Den som opplever seg lite respektert og urettferdig behandlet, blir stresset og ofte fiendtlig innstilt overfor arbeidsplassen. En fiendtlig innstilling blant de ansatte, kan fort føre til handlinger som har alvorlige konsekvenser for bedriften og arbeidsmiljøet.

Hva som oppfattes som rettferdig er individuelt og vil derfor variere fra person til person. Opplevelsen av rettferdighet er også avhengig av konteksten vurderingen skjer innen. For eksempel kan en ung

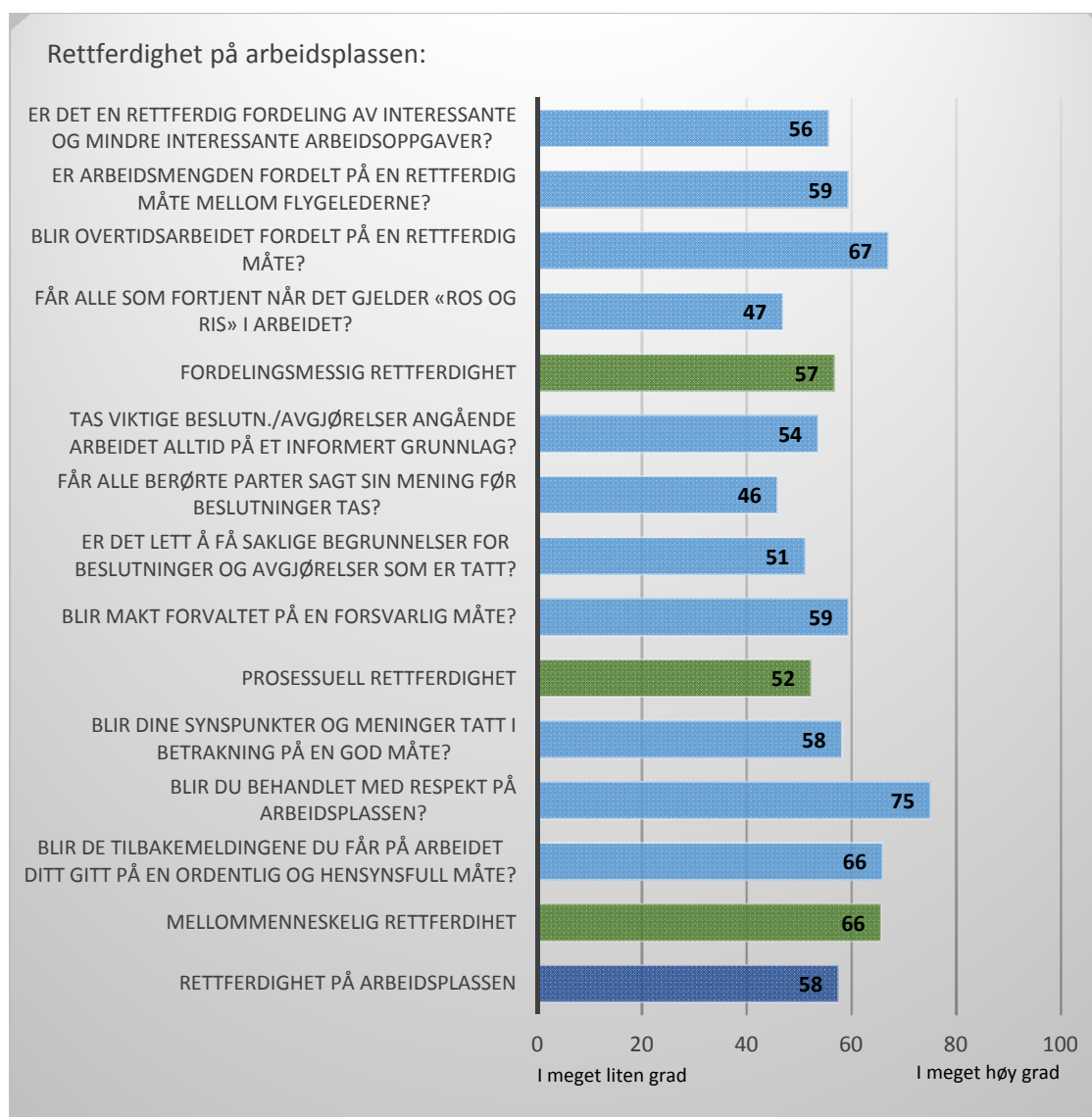
flygeleder se på fordelingen av overtidsarbeidet som rettferdig sammenliknet med de andre i tårnet, men som urettferdig sett i forhold til hva unge flygeledere i andre TWR tjener på overtidsarbeidet. I arbeidsmiljøforskningen ser det ut til å være gjengs å dele inn kildene til rettferdighet i tre: fordelingsmessig rettferdighet, prosessuell rettferdighet og interaktiv rettferdighet (Greenberg and Colquitt, 2005).

Den fordelingsmessige rettferdigheten dreier seg om hvordan for eksempel arbeidsoppgaver, fordeler og ulemper, lønn og andre belønninger blir fordelt på arbeidsplassen.

Den prosessuelle rettferdigheten handler om mulighetene til å delta i og påvirke de beslutningene som leder fram til fordelingen på arbeidsplassen. Forskningen om rettferdighet har vist at det ikke nok at goder og ulemper fordeles riktig, det må også gå riktig for seg.

Den interaktive rettferdigheten handler om hvordan de ansatte opplever å bli møtt og behandlet på arbeidsplassen. Flygeledere, som andre, vil reagere negativt på for eksempel å bli behandlet på en nedlatende måte.

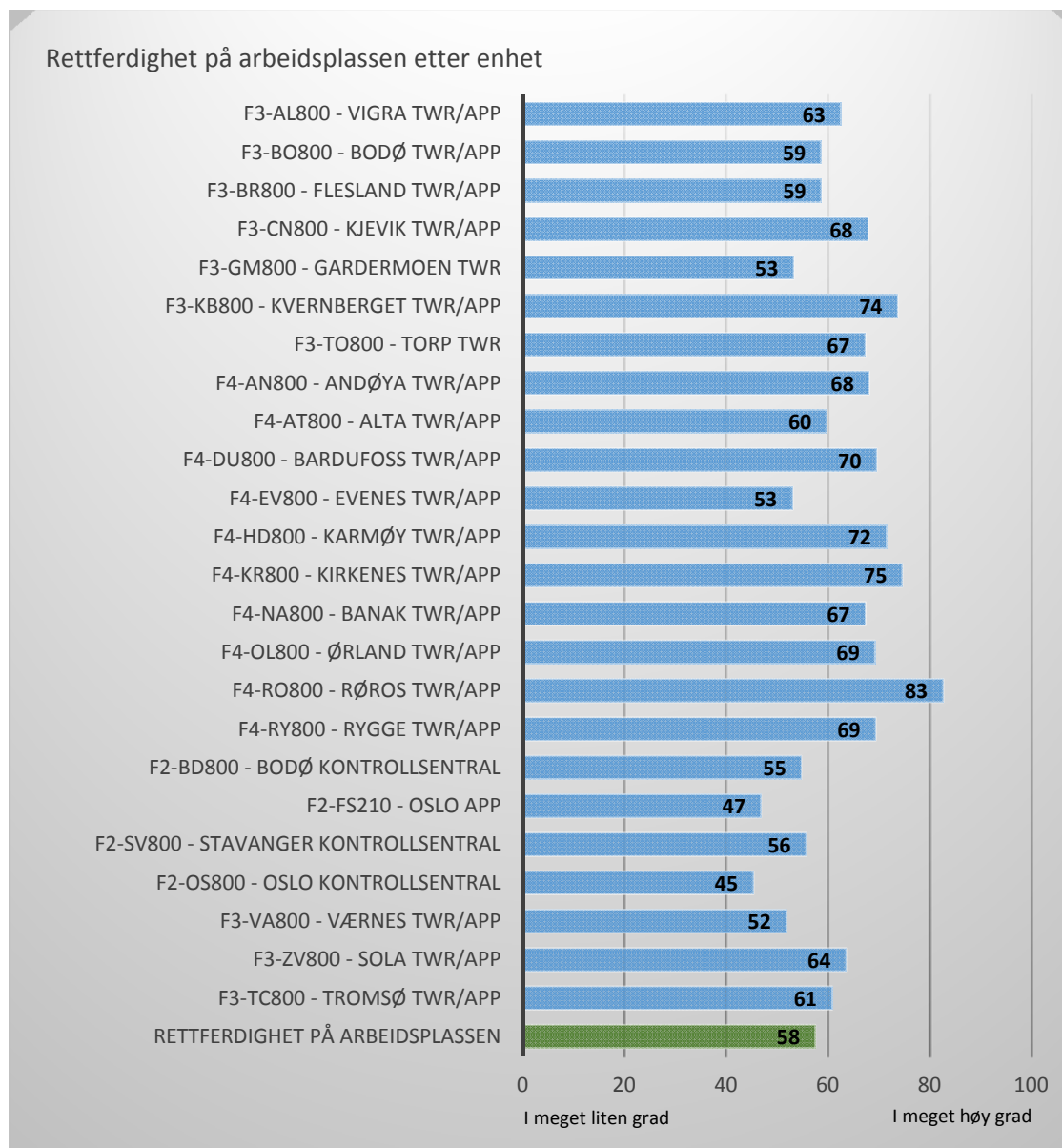
I figuren nedenfor er svarene på spørsmålene om rettferdighet plassert inn på en poengskala fra 0-100 poeng. Det er også regnet ut indikatorer for fordelingsmessig rettferdighet, prosessuell rettferdighet og mellommenneskelig rettferdighet, samt en indikator for generell rettferdighet.



Figur 59 Rettferdighet på arbeidsplassen

Indikatorene for de tre typene rettferdighet samvarierer høyt; får flygelederne delta i og påvirke beslutningsprosessene, opplever de å bli behandlet fair og er mer fornøyd med hvordan ting fordeles i enheten. På grunn av denne høye samvariasjonen, vil vi bruke indikatoren Rettferdighet på arbeidsplassen i de videre analysene.

Figuren under viser hvordan flygelederne i de forskjellige vurderer rettferdigheten på arbeidsplassen. I figuren er det et visst mønster med at flygelederne ved de store enhetene er mer skeptiske til rettferdigheten på arbeidsplassen. Men samtidig er det flere avvik fra mønsteret med at jo flere flygeledere i enheten, desto mindre er rettferdigheten på arbeidsplassen.



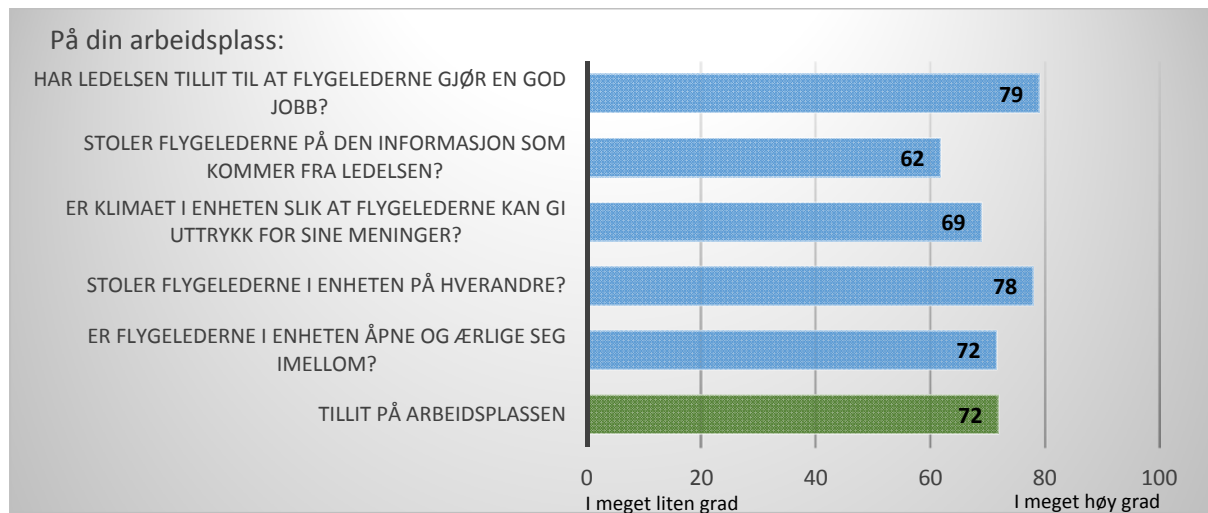
Figur 60 Rettferdighet på arbeidsplassen etter enhet

9.9 Tillit på arbeidsplassen

Tillit bygger på en mer eller mindre bevisst vurdering av risikoen for å bli påført en eller annen form for tap eller skade i en relasjon. Kilden for risikovurderingen er usikkerheten knyttet til hva den andre part har til hensikt eller vil gjøre. Det å anta at den andre part kan påføre en skade eller tap, er det samme som å innse at en er sårbar. I tillit ligger det derfor forventninger om eller tro på at den andre part ikke utnytter denne sårbarheten. Slike positive forventninger til hva den andre part har til hensikt eller vil gjøre, fører igjen til en villighet til å være sårbar og ta risiken på det relasjonen til den andre måtte bringe (Rousseau et al., 1998). Tillit er ikke noe en kan kreve eller tvinge fram, det er noe som

må skapes. Det å skape tillit handler om deltakelse, åpenhet og at ikke noen ensidig fraviker beslutninger en har fattet i fellesskap. Det "motsatte" av tillit er kontroll- og overvåkningsregimer.

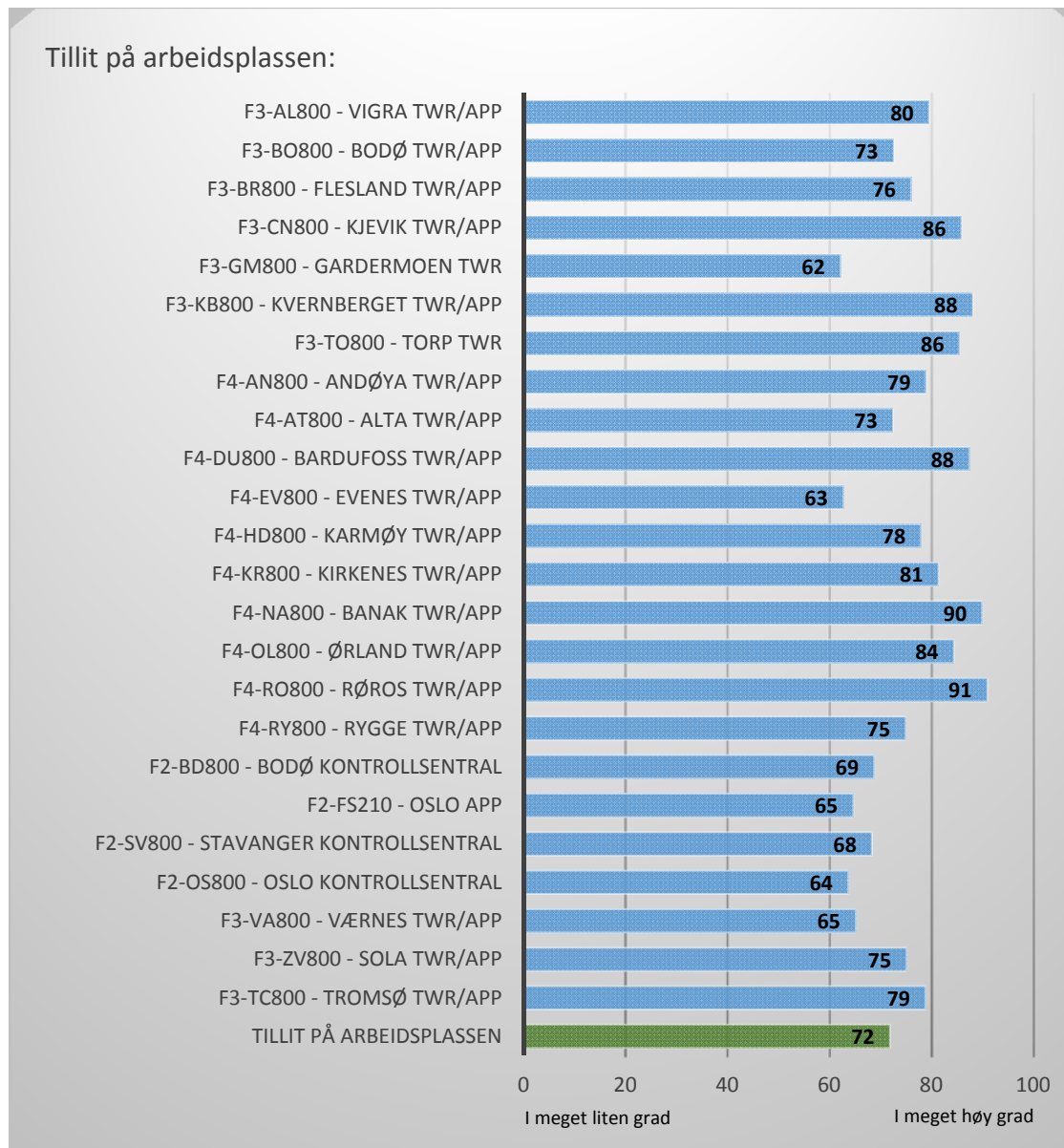
Figuren nedenfor viser hva flygelederne svarte på fem spørsmål om tillit på arbeidsplassen. Spørsmålene dreide seg både om vertikal og horisontal tillit. Nederst i figuren er det angitt en indikator på den generelle tilliten på arbeidsplassen, utregnet på grunnlag av de fem spørsmålene.



Figur 61 Tillit på arbeidsplassen

Flygeledernes skåre på 72 poeng på indikatoren for tilliten på arbeidsplassen ligger et lite hakk over, men innenfor det som er normalt i andre arbeidsmiljøer.

Figuren under viser graden av tillit på arbeidsplassen etter enhet. Det er en viss sammenheng mellom tilliten på arbeidsplassen og størrelsen på enheten; mest tillit finner vi i de små og mellomstore enhetene, og minst, men fortsatt normal tillit, finner vi i de største enhetene. Noen unntak fra dette mønsteret er det: Evenes TWR/APP har en lavere skåre enn forventet på tillit om det var en sterk sammenheng mellom størrelse og grad av tillit på arbeidsplassen. På samme måte skårer f.eks. Flesland TWR/APP høyere enn forventet på tillit ut fra størrelsen på enheten.



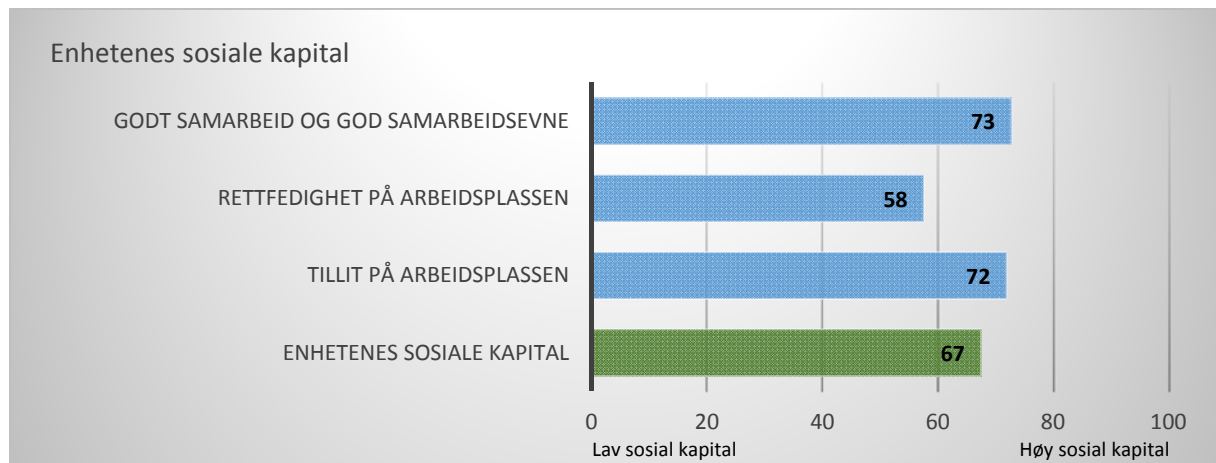
Figur 62 Tillit på arbeidsplassen etter enhet

9.10 Sosial kapital

Er det så slik som det blir hevdet om virksomhetens sosiale kapital, at høy sosial kapital på arbeidsplassen gir friskere ansatte og økt produktivitet og bedre kvalitet på det som produseres?

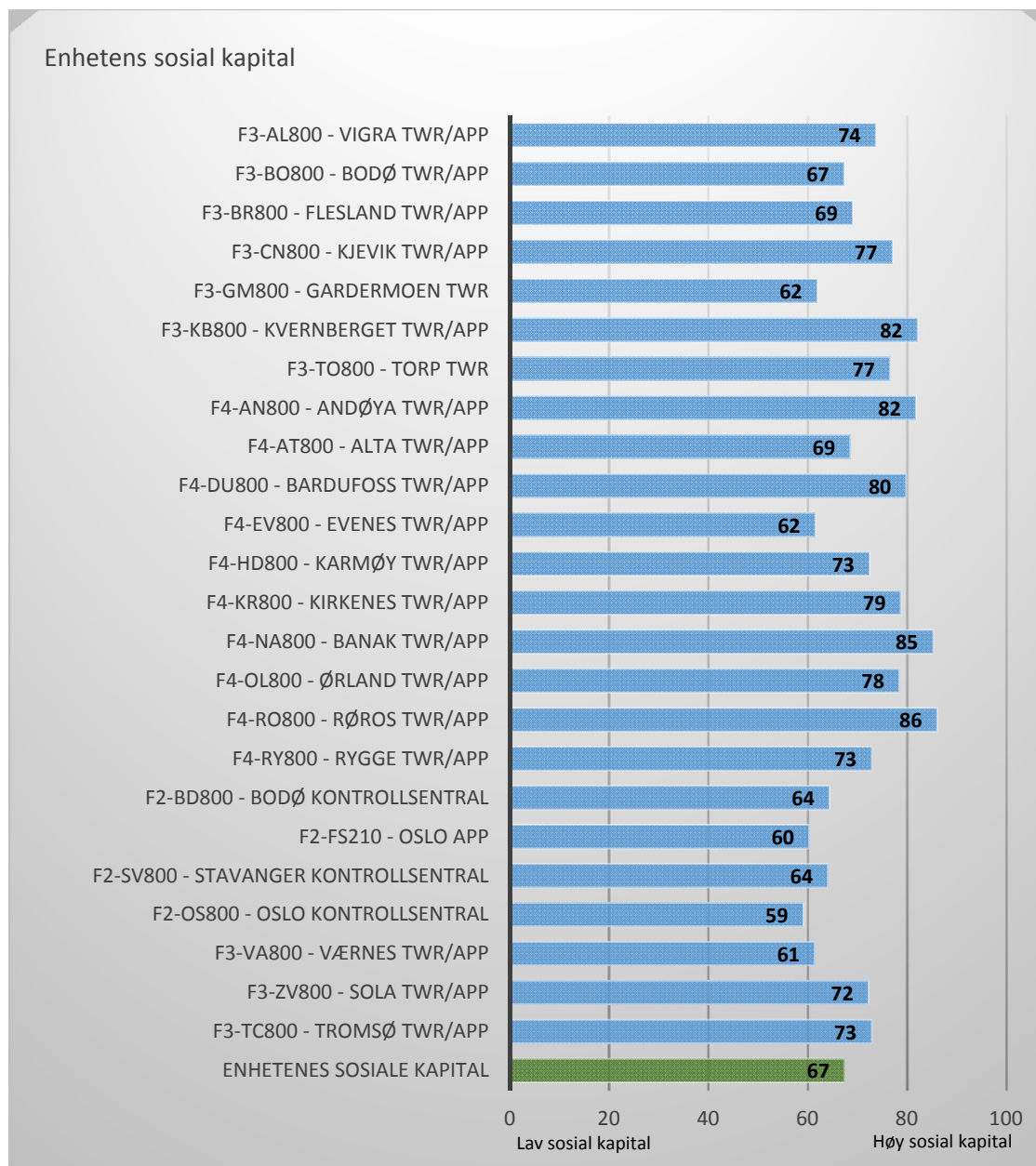
På de forgående sidene ble status for samarbeidet, den rådende tilliten og rettferdigheten på arbeidsplassen gjennomgått. Samarbeid, tillit og rettferdighet er de tre pilarene i virksomhetens sosiale kapital; et godt samarbeid, basert på en høy grad av tillit og rettferdighet, er ifølge teorien viktig for at flygelederen skal få gjort det de skal på en god måte med helsen i behold.

For å teste påstandene angående virksomhetens sosiale kapital, har det blitt laget en indikator for den sosiale kapitalen ved enhetene, ved å legge sammen poengsummene oppnådd på indikatorene godt samarbeid, tillit og rettferdighet, for så å dividere på tre. Dermed får vi en indikator for enhetens sosiale kapital på en poengskala fra 0 til 100 der en lav poengsum indikerer lite sosial kapital og en høy poengsum mye sosial kapital.



Figur 63 Sosial kapital

Figuren under viser hvilken poengsum enhetene har oppnådd på indikatoren for den sosiale kapitalen. Det er de mindre enhetene som ser ut til å ha høyest sosial kapital. Alle enhetene som skårer under gjennomsnittet når det gjelder sosial kapital, er, med unntak av Evenes TWR/APP, store enheter. Men ikke alle større enheter har lavere sosial kapital enn gjennomsnittet for alle enhetene, for eksempel Flesland og Sola TWR/APP.



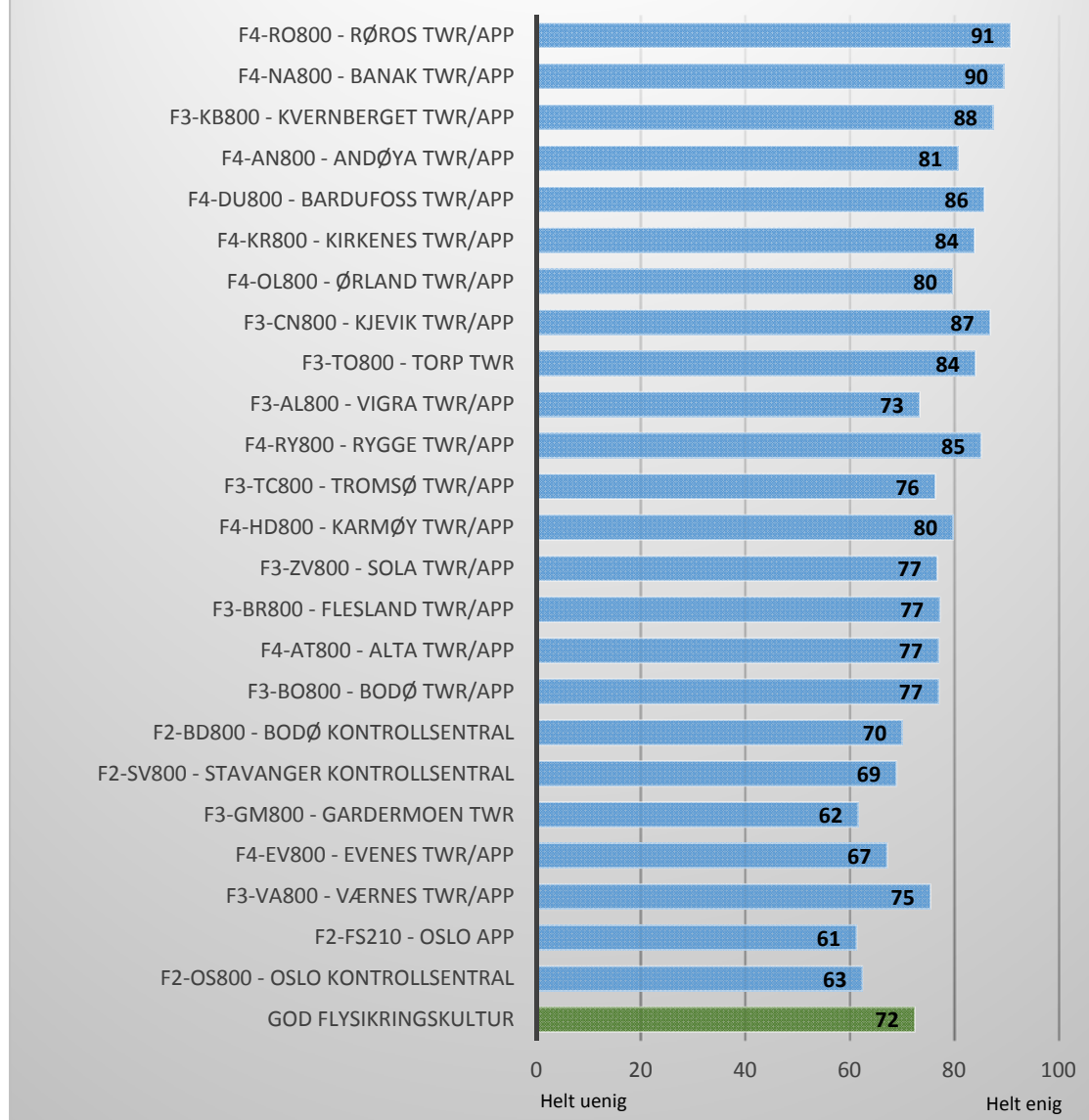
Figur 64 Sosial kapital etter enhet

For å teste påstandene om at høy sosial kapital på arbeidsplassen gir friskere ansatte og økt produktivitet og bedre kvalitet på det som produseres, vil vi nedenfor se på sammenhengen mellom enhetens sosiale kapital, og hvordan flygelederne vurderer flysikringskulturen i enheten og egen helse.

9.11 Sosial kapital og flysikringskultur

I figuren under er enhetene rangert etter poeng på indikatoren for enhetens sosiale kapital, med de enhetene som har flest poeng øverst. Videre viser figuren hvilke poengsummer enhetene har fått når det gjelder flysikringskultur-indikatoren. Vi har tidligere sett at gjennomsnittskåren for flysikringskulturen er 72 poeng.

Flysikringskultur, etter enhet rangert etter sosial kapital



Figur 65 Flysikringskultur etter enhet

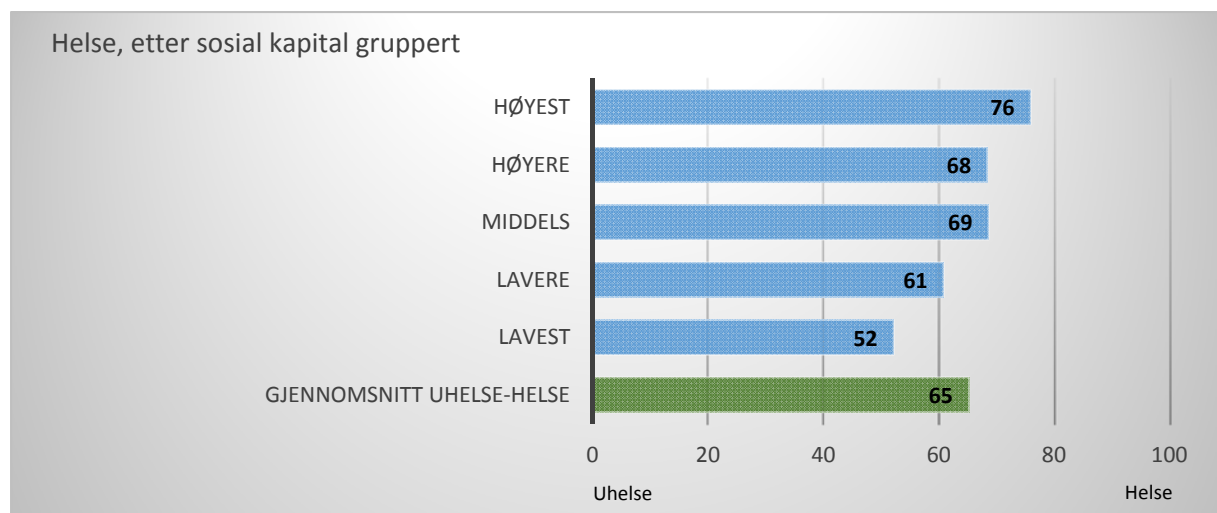
De seks TWRe med høyest sosial kapital øverst i figuren over, skårer i gjennomsnitt 86 poeng når det gjelder flysikringskulturen. De seks enhetene med lavest sosial kapital skårer her i gjennomsnitt 66 poeng. Unntakene er flere, men tendensen er at poengene for flysikkerhetskultur faller med fallende poeng enhetene får for sin sosiale kapital.

I definisjonen tidligere ligger det at den sosiale kapitalen er kollektiv; samarbeidsevnen, tilliten og rettferdigheten er knyttet til relasjonene mellom medlemmene i organisasjonen, ikke enkeltmedlemmene. Flysikringskulturen er også kollektiv; og som produkt er godt flysikringsarbeid avhengig av alle flygeledernes innsats. Helse derimot, er noe som enkeltindividet eier og har. Derfor kommer vi

nedenfor til å se på sammenhengen mellom sosial kapital og helse på en litt annen måte enn det vi gjorde når det gjaldt flysikringskulturen.

9.12 Sosial kapital og helse

I de statiske analysene finner vi at forskjellene mellom enhetene når det gjelder sosial kapital, «forklarer» omtrent en tredjedel av variasjonen mellom enhetene i den gjennomsnittlige helsen blant flygelederne. Dette er en sammenheng som det er vanskelig å illustrere, så i figuren under har vi av framstillingsmessige grunner delt inn flygelederne i fem like store grupper; de flygelederne som gir enhetens sosiale kapital høyest skåre, de som gir den en høyere skåre enn middels, de flygeledere som gir enhetens sosiale kapital en middels skåre, de som gir den en lavere skåre enn middels, og de flygelederne som gir enhetens sosiale kapital lavest skåre. Videre viser figuren under hvilken skåre de fem gruppene flygeledere har fått i gjennomsnitt på uhelse-helseskalaen.



Figur 66 Helse – etter sosial kapital gruppert

Av figuren over ser vi at helseskåren øker med økende verdsetting av enhetens sosiale kapital; de 20% av flygelederne som gir enhetens sosiale kapital laveste skåre, har i gjennomsnitt nærmere 25 poeng lavere skåre på uhelse-helseskalaen, enn de 20% av flygelederne som gir enhetens sosiale kapital høyest skåre.

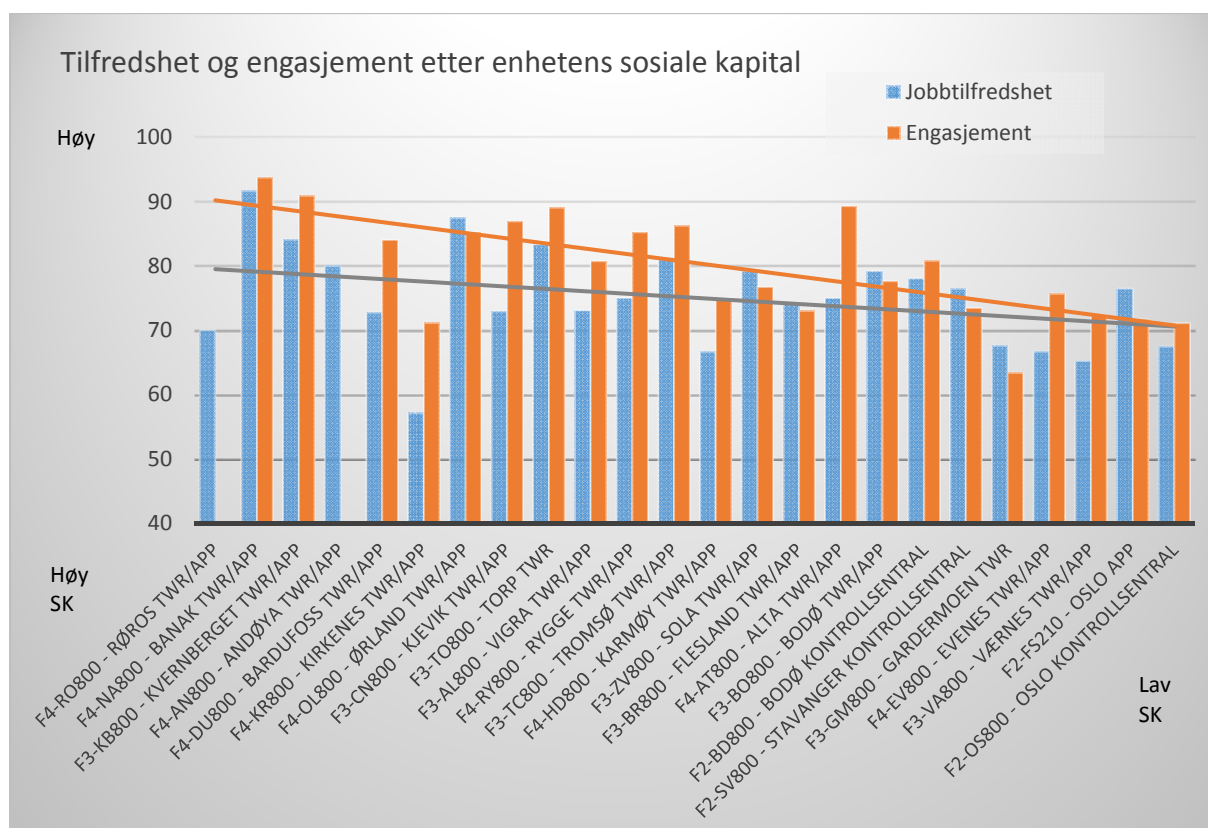
Det som framkommer av resultater i figurene over gir ikke et endelig svar på påstandene om at høy sosial kapital på arbeidsplassen gir friskere ansatte og bedre kvalitet på det som produseres. Tidligere

har vi f.eks. sett at høy arbeidsbelastning og lav bemanning kan medføre mer negativ vurdering av flysikkerhetskulturen, og at dette igjen er en problemstilling mest knyttet til de større enhetene. Vi har også sett at flygelederne ved de større enhetene har en annen skiftbelastning enn de ved de mindre enhetene, og at skiftbelastningen igjen kan medføre redusert helse. Sammenhengene her er med andre ord mange og kronglete. Likevel, siden den empiriske dokumentasjonen på sammenhenger mellom sosial kapital og andre forhold er såpass omfattende, drister vi oss til å påstå at figurene over viser at høy sosial kapital i enheten bidrar til bedre helse blant flygelederne og økt kvalitet på det flysikringsarbeidet de gjør.

9.13 Enhetenes sosiale kapital og andre konsekvenser

Forskerne ved NFA sier at den sosiale kapitalen i virksomheten påvirker den enkelte medarbeiders helse og trivsel, og at den vil bidra til å høyne produktiviteten, kvaliteten og kreativiteten i arbeidet i virksomheten (Olesen et al., 2008). På de foregående sidene har vi sett på enhetenes sosiale kapital og hvordan dette samvarierer med flygeledernes helse og hvordan de vurderer flysikkerhetskulturen i enheten. I følgende skal vi se det som kan være andre konsekvenser av enhetenes sosial kapital. For å få dette til har vi rangert enhetene fra de med høyest til de med lavest sosial kapital, og videre sett på hva enhetene har oppnådd av resultater i medarbeiderundersøkelsen, MU'en, som ble gjennomført rett i forkant av vår undersøkelse.

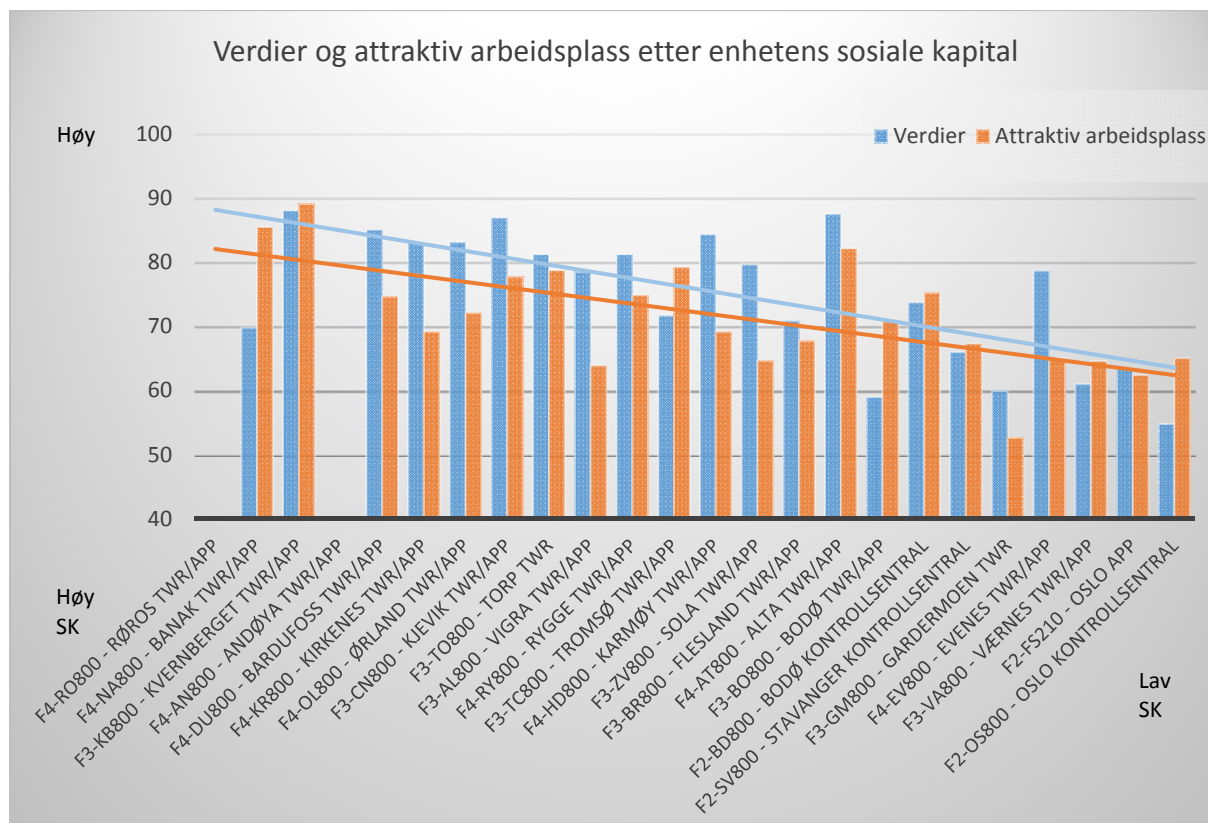
I figuren under ser vi at den gjennomsnittlige tilfredsheten med jobben i enheten, avtar noe om vi ser fra de enhetene med høyest sosial kapital, de til venstre i figuren, til de med lavest sosial kapital til høyre. Fallet er ikke stort, ca. 10 poeng, og det er en forholdsmessig stor variasjon rundt denne nedadgående trenden (Merk at skalaen er fra 40-100 poeng). Dette betyr at det er en relativt svak sammenheng mellom enhetens sosiale kapital og hvor tilfredse flygelederne er med jobbene sine. Når det gjelder engasjementet blant flygelederne er mønsteret tydeligere; fallet er på nærmere 20 poeng om vi ser fra de enhetene med høyest sosial kapital til de med lavest, og det er færre «avvik» fra denne nedadgående trenden.



Figur 67 Tilfredshet og engasjement etter enhetens sosiale kapital

På grunnlag av resultatene i figuren over drister vi til si at høy sosial kapital i enheten bidrar til et høyere engasjement og til dels høyere jobbtilfredshet, blant flygelederne i enheten.

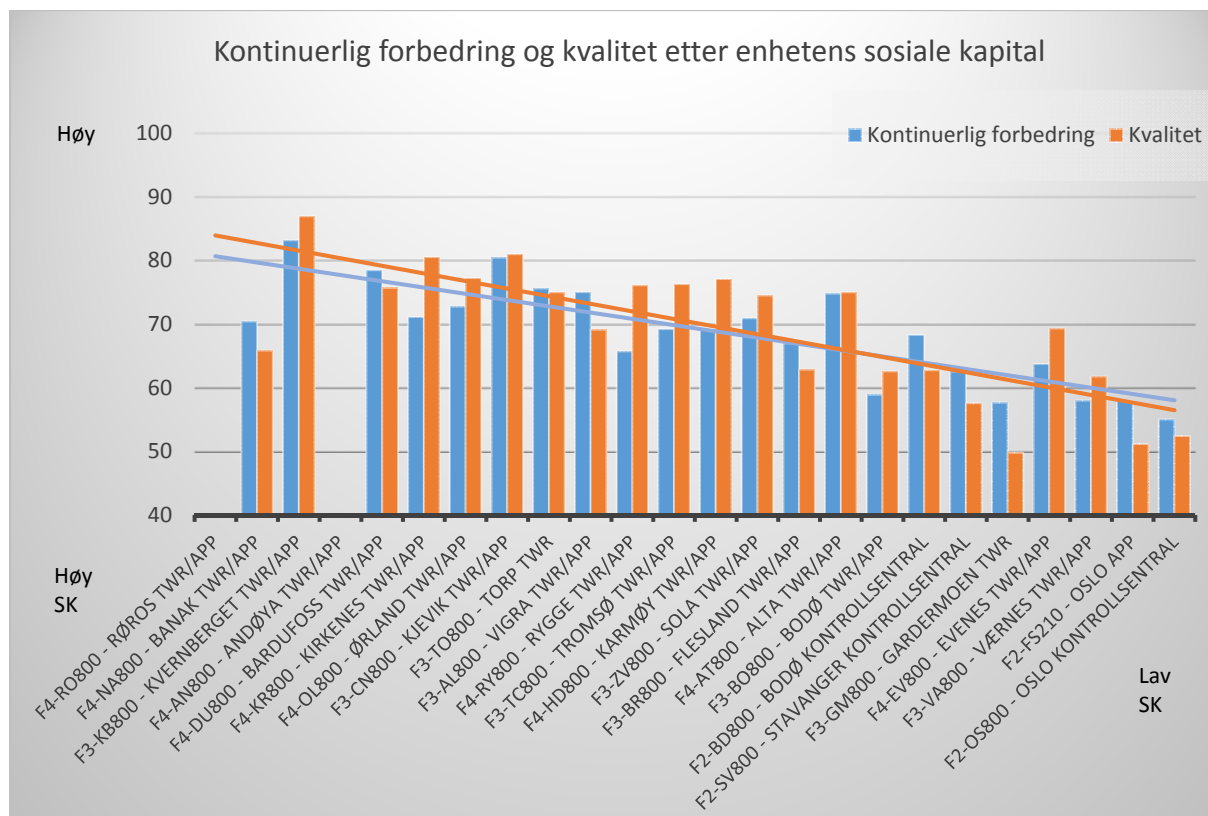
I henhold til medarbeiderundersøkelsen er «Åpen, ansvarlig og handlekraftig» sentrale verdier innen Avinor AS. I figuren under har vi satt inn enhetenes skåre for Verdier, sammen med de skårene som enhetene oppnår på indikatoren Attraktiv arbeidsplass i medarbeiderundersøkelsen.



Figur 68 Verdier og attraktiv arbeidsplass etter enhetens sosiale kapital

I figuren over ser vi at enhetenes skårer for Verdier og Attraktiv arbeidsplass faller med 10-15 poeng om vi ser fra de enhetene med høyest sosial kapital til de med lavest (Merk at skalaen er fra 40-100 poeng). Men vi ser også i figuren at noen enheter avviker fra mønsteret når det gjelder Verdier og Attraktiv arbeidsplass og den nedadgående trenden. Derfor holder vi oss til å hevde at det er en viss sammenheng mellom enhetens sosiale kapital og hvor attraktiv flygelederne finner arbeidsplassen og hvor lett det er å etterleve Avinors verdier om å være åpen, ansvarlig og handlekraftig.

I figuren under har vi hentet inn enhetenes skårer på indikatorene Kontinuerlig forbedring og Kvalitet i medarbeiderundersøkelsen. Igjen ser vi nedadgående trender på rundt 20 poeng om vi ser fra de enhetene med høyest sosial kapital til de med lavest (Merk at skalaen er fra 40-100 poeng).



Figur 69 Kontinuerlig forbedring og kvalitet etter enhetens sosiale kapital

Resultatene i figuren over tyder på at det er lettere for flygelederne å drive et kontinuerlig forbedringsarbeid og levere arbeid av høyere kvalitet hvis de er i en enhet med høy sosial kapital.

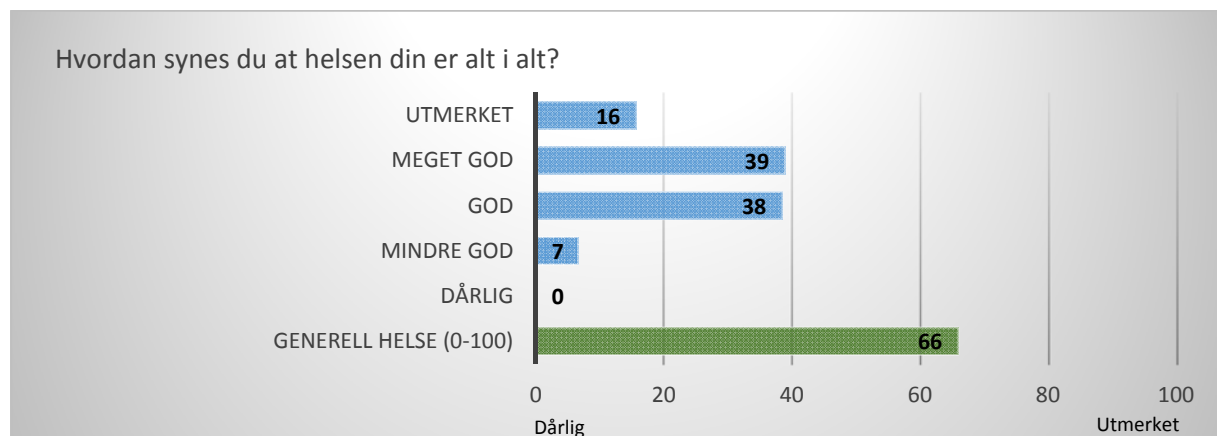
I det over har vi sett at enhetens sosiale kapital kan ha andre konsekvenser enn bare å bidra til bedre helse og en bedre flysikringskultur blant flygelederne i enheten. Enhetens sosiale kapital ser også ut til å bidra til et økt engasjement blant flygelederne, mer kontinuerlig forbedringsarbeid og bedre kvalitet på det arbeidet som gjøres. Til en viss grad bidrar enhetens sosiale kapital også til høyere jobbtillfredshet blant flygelederne og til å heve enhetens attraktivitet som arbeidsplass. Det å lettere kunne etterleve Avinors verdier om åpenhet, ansvar og handlekraft ser også ut til en viss grad å være en konsekvens enhetens sosiale kapital.

10. Flygeledernes helse

I de foregående kapitlene har vi sett at flere forhold i flygeledernes arbeidsmiljø påvirker helse, både direkte og indirekte. Arbeidsbelastningen kan medføre oppgaverelatert stress og videre redusert helse. Vi har også sett at nattevaktbelastningen, og det å gå uordnede skift, gjennom å skape arbeidstidsrelatert stress, belaster flygeledernes helse. I gjennomgangen av enhetens sosiale kapital kunne vi ha lagt fram analyser som viser at mindre godt samarbeid, spesielt konflikter, manglende tillit og urettferdigheter på arbeidsplassen, hver for seg virker negativt inn på flygeledernes helse. I det følgende skal vi se på flygeledernes helse og hvordan helsetilstanden er målt.

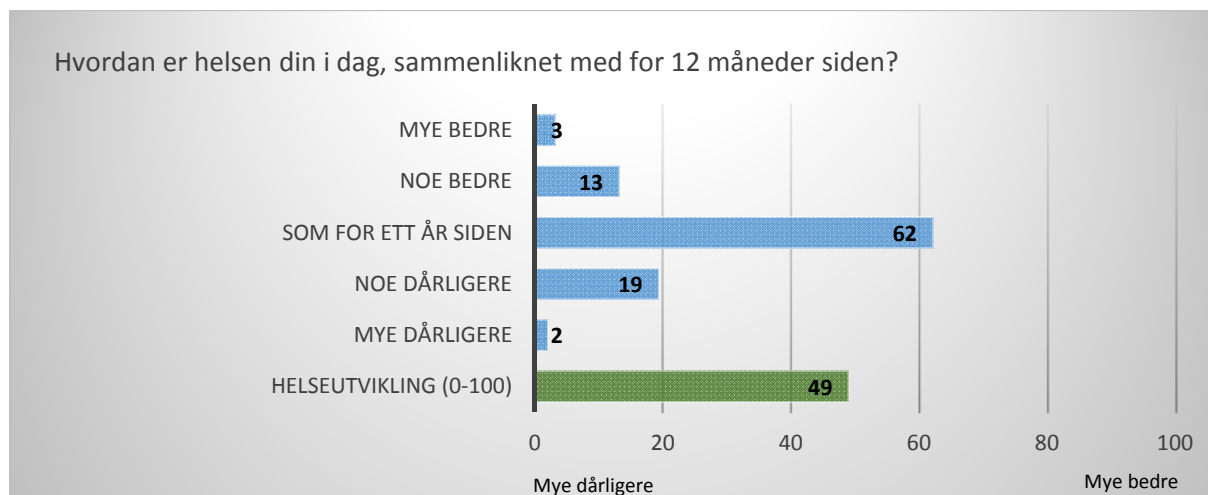
10.1 Generell helse

Resultatene fra figuren nedenfor tyder på at flygelederne gjør omtrent den samme vurdering av egen helse som det som er vanlig. Hver sjettede flygeleder vurderer helsen som utmerket, to av fem sier at den er meget god, og omtrent like mange flygeledere setter merkelappen god på den generelle helsen. 7% av flygelederne rapporterer helsen som mindre god, men ingen karakteriserer den som dårlig. På en poengskala fra 0=dårlig til 100=utmerket, har flygelederne en gjennomsnittsskåre på 66 poeng.



Figur 70 Generell helse

Av figuren under ser vi at helsen har stått på stedet hvil for cirka tre av fem flygeledere det siste året. For omtrent en av fem har helsen hatt en negativ utvikling, mens omtrent en av seks flygeledere sier at helsen har blitt noe eller mye bedre det siste året.



Figur 71 Helse i dag sammenliknet med tidligere

Andelen flygeleder som sier at de har hatt en negativ helseutvikling det siste året, øker etter hvor negativt de vurderer egen helse. Blant de flygelederne som sier at helse deres er utmerket, er det naturlig nok kun 3% som har hatt en negativ helseutvikling det siste året. Ser vi på de som sier at helsen er meget god, er andelen med negativ helseutvikling ca. 12%. Nærmere en av tre flygeledere som sier de har god helse, hevder at de helse har blitt noe eller mye dårligere det siste året. Blant de flygelederne med mindre god helse, er det nær tre av fem som hevder det samme om helseutviklingen.

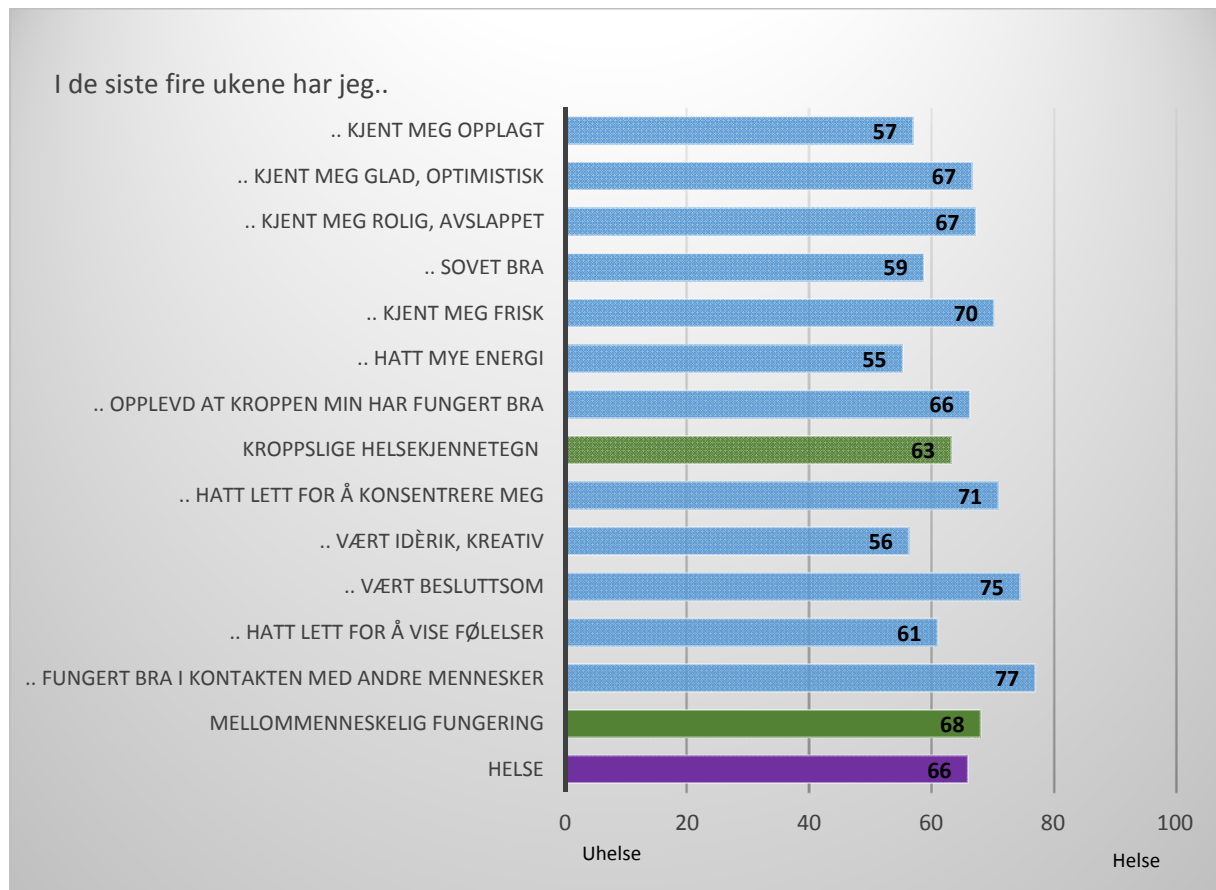
10.2 Salutogen helse

En rekke helseforhold kan plasseres inn på et uhelse- helsekontinuum. For eksempel regnes god søvn som et uttrykk for god helse, mens dårlig søvn gjerne både er et helseproblem i seg selv og en relativt sikker prediktor for mer alvorlige helseplager og sykdommer. De fleste måleinstrumenter for helse vektlegger uhelse, dvs. nedsatt funksjonsevne på grunn av sykdom og helseplager. Salutogenese er et begrep som benyttes om det som skaper og opprettholder god helse. I undersøkelsen valgte en å bruke Salutogenic Health Indicator Scale for å inkludere den positive eller salutogene helsen, eller velværedelen av uhelse- helsekontinuumet.

Salutogenic Health Indicator Scale (SHIS) måler helse langs to dimensjoner; kroppslige helsekjennetegn og mellommenneskelig fungering (IAF). Flygelederne skulle i undersøkelsen, blant annet plassere seg på en skala mellom om de i de siste fire ukene hadde 0=kjent seg trøtt, utmattet eller 100=kjent seg opplagt. Plasseringen på denne skalaen, fra trøtt, utmattet til opplagt, sammen med plasseringen på seks andre skalaer med adjektivpar, for eksempel fra 0=syk til 100=frisk, danner grunnlaget for utregningen av en skåre på kroppslig helsekjennetegn-dimensjonen. På en tilsvarende måte bruker en

i SHIS seks adjektivpar, for eksempel 0=manglet idèer, kreativitet til 100=vært idèrik, kreativ, for å regne ut hvor på dimensjonen mellommenneskelig fungering den enkelte ligger.

Den følgende figuren viser hva flygelederne skårer i gjennomsnitt på enkeltskalaene som inngår i utregningene og på de to helsedimensjonene kroppslige helsekjennetegn og mellommenneskelig fungering. Flygeledernes skåre når det gjelder generell helse vises nederst i figuren.



Figur 72 Score på ulike mål på helse

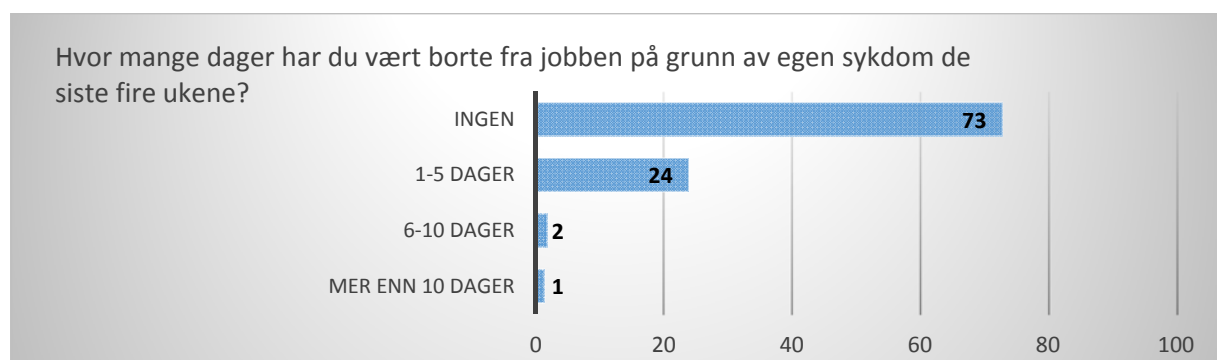
SHIS har nylig blitt tatt i bruk (Bringsèn et al., 2009) og referansematerialet er derfor noe begrenset. Men sammenliknet med dette referansematerialet ser det ut til at flygelederne har en "normal" helse både når det gjelder kroppslige helsekjennetegn og mellommenneskelig fungering. På målet for generell helse skårer flygelederne også «normalt»; 66 poeng på en poengskala fra 0=uhelse til 100=helse.

I de statistiske analysene vi har gjort, har de forholdene som har påvirket de kroppslige helsekjennetegnene hos flygelederne, har også i stor grad påvirket den mellommenneskelige fungeringen. Og vice versa. Flygeledernes skåre på de to helsedimensjonene samvarierer også høyt, dvs. har de god helse

langs den ene dimensjonen, har de og god helse langs den andre. På grunn av dette har vi brukt flygeledernes skårer langs den generelle uhelse-helse-dimensjonen i analysene våre og i figurene vi har vist.

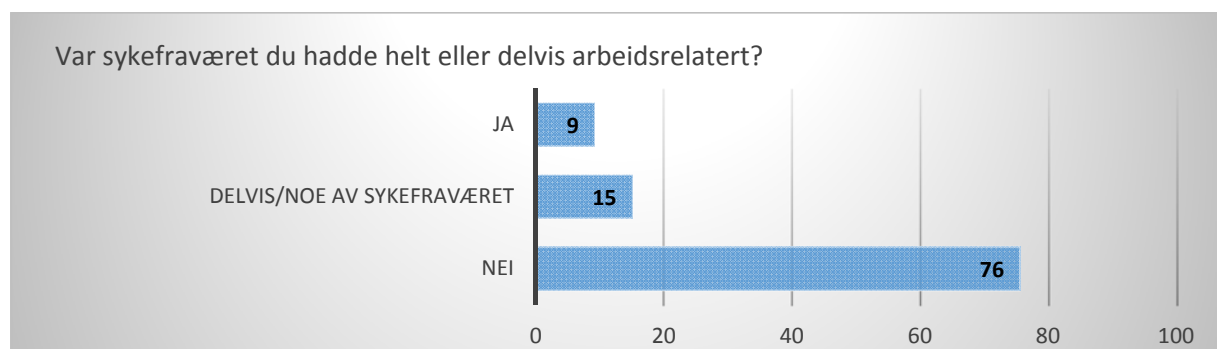
10.3 Sykefraværet blant flygelederne

Resultatene i figuren nedenfor tyder på at flygelederne har et hyppigere sykefravær enn andre, men at det sykefraværet flygelederne har er av kortere varighet enn det vi vanligvis finner i undersøkelser.



Figur 73 Sykefravær (prosentvis fordeling)

Resultatene i figuren under indikerer at flygelederne i noe mindre grad enn andre, mener at sykefraværet helt eller delvis er arbeidsrelatert.



Figur 74 Arbeidsrelatert sykefravær (prosentvis fordeling)

Vi regner vanligvis med at det ofte er smittsomme sykdommer, gjerne med feber, som er årsak til korttidssykefraværet, dvs. sykdommer som har lite med arbeidsmiljøet å gjøre. For flygelederne kan en natts dårlig søvn være nok til at de ikke er skikket til å være operative. Derfor er det kanskje ikke så unaturlig at så lite av det sykefraværet som er, blir knyttet arbeidet.

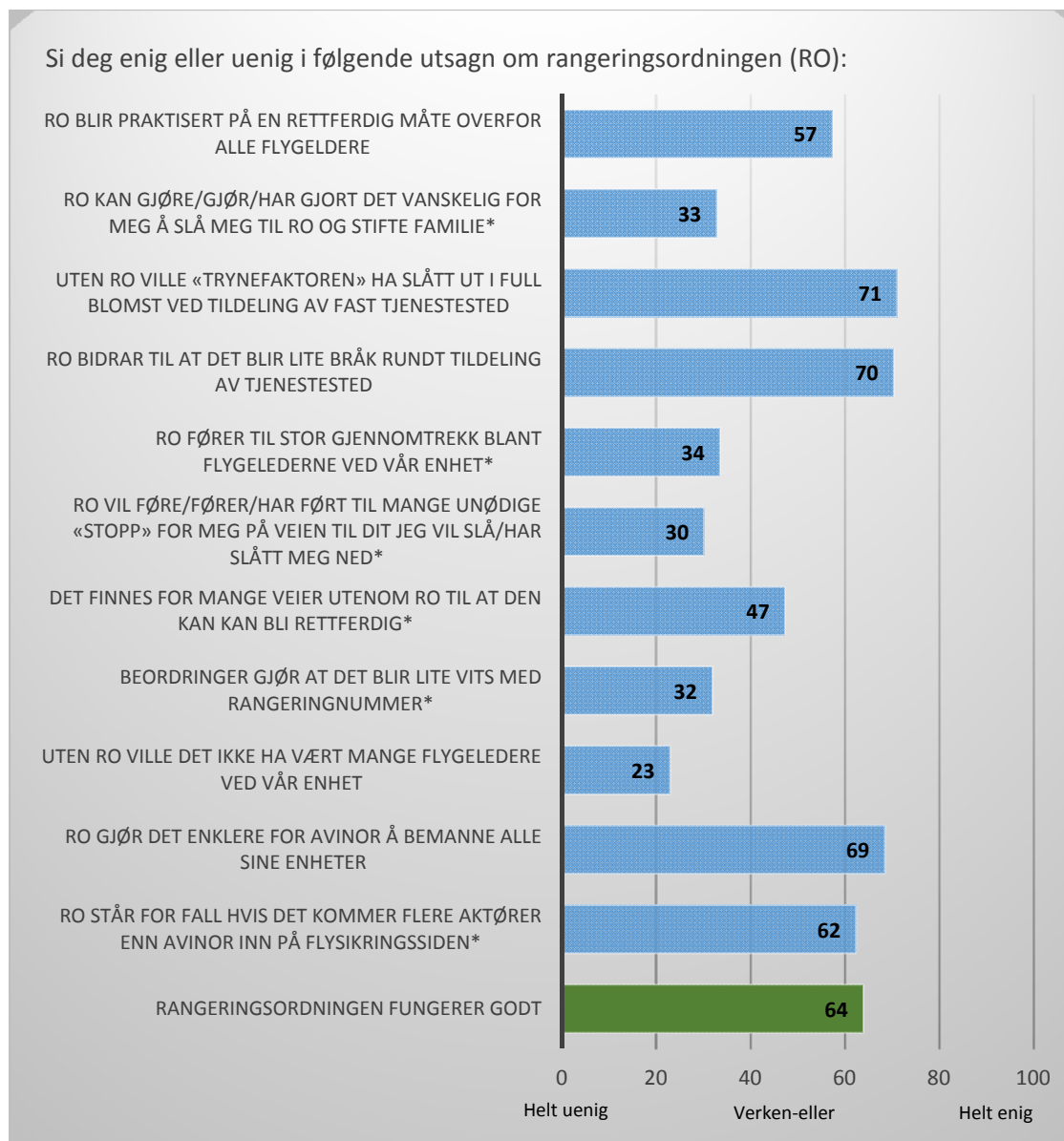
Når vi har med stort sett korttidssykefravær å gjøre, samtidig som dette i liten grad er arbeidsrelatert, er det vanskelig å gjøre statistiske analyser for å identifisere eventuelle årsaker til sykefraværet i arbeidsmiljøet.

11. Rangeringsordningen, karriere og gjennomtrekkendenser

Rangeringsordningen er relativt tett knyttet til karriere, mobilitet og gjennomtrekkendenser. Som nevnt tidligere i rapporten har Avinor et ambivalent forhold til rangeringsordningen. I positiv forstand fordi det garanterer en viss forutsigbarhet i hvordan flygeledere blir tildelt sine arbeidsplasser, men også i negativ forstand fordi den kan være til hinder for at man får plassert flygeledere hensiktsmessig. Vi skal nå primært se på hvordan flygelederne stiller seg til ordningen og hvilke perspektiver de har på karriere og mobilitet.

11.1 Rangeringsordningen

Flygelederne fikk elleve utsagn om rangeringsordningen som de skulle si seg enige eller uenige i. Figuren under viser resultatene på en poengskala der 0=helt uenig og 100=helt enig.



Figur 75 Holdninger til rangeringsordningen

Det virker altså som at holdningene til rangeringsordningen er litt mer positiv enn nøytral, og man kan nederst i figuren se en indikator for hvor godt rangeringsordningen fungerer.

Det er en viss sammenheng mellom vurderingen av hvor godt rangeringsordningen fungerer og ansiennitet; de ferskeste flygeleiderne gir en mer negativ vurdering av rangeringsordningen enn de som har lengre ansiennitet. Det er ikke overraskende gitt at de med lengre ansiennitet kanskje har havnet der de helst ønsker nettopp på grunn av rangeringsordningen. Ellers er det i ingen vesentlige forskjeller i vurderingen av rangeringsordningen etter stilling eller bakgrunn.

I intervjuene uttrykkes en del frustrasjon over rangeringsordningen og da særlig fra yngre flygeledere som ønsker å flytte nærmere hjemstedet på grunn av familie og annet nettverk. Blant annet reageres det på at mange spekulerer i å søke andre enheter for så å trekke seg:

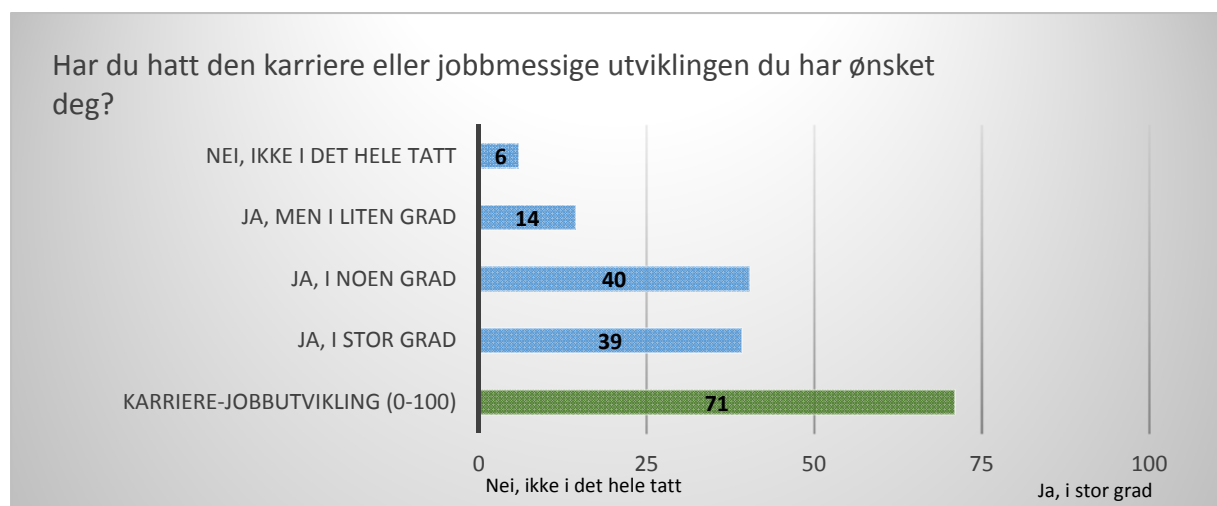
”Det er mange som søker bare for å søke [...] jeg mener at man bør ha en karanteneordning på 2 år per gang man søker. Man har nå en rettemulighet [...] Man kan også søke på et ubegrenset antall enheter.”

Flygeleder, 28 år

Samtidig uttrykker de aller fleste vi har snakket med en forståelse for at ordningen har til hensikt å skape en størst mulig grad av rettferdighet blant flygelederne.

11.2 Karriere og mobilitet

Rangeringsordningen ser ikke ut til å ha vært et hinder for flygeledernes karriere eller jobbmessige utvikling. Det er de relativt få, ca. 6%, som sier at de ikke i det hele tatt har hatt den karriere eller jobbmessige utviklingen de har ønsket seg, som er mer skepsis til hvordan rangeringsordningen fungerer enn andre flygeledere. I figuren under vises svarfordelingen i prosent for spørsmålet om karriere eller jobbmessig utvikling

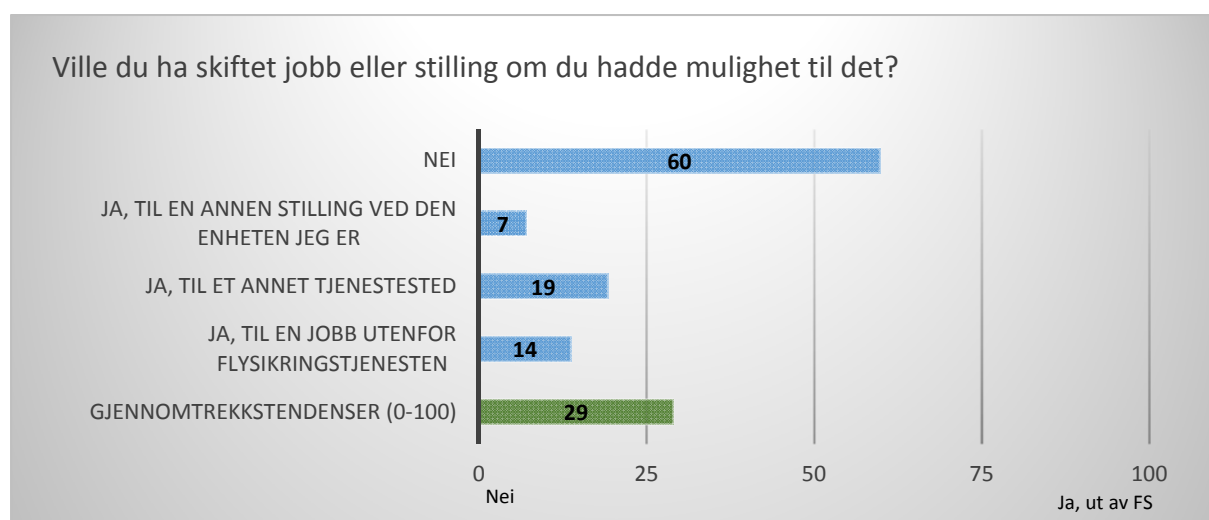


Figur 76 Karrieremessig ønsket utvikling?

Hvis man deler opp i stillingstyper er det opplæringsledere, supervisorer, operative sjefer, assisterende sjeflygeledere og sjeflygeledere som er mest fornøyde med sin karriere eller jobbmessige utvikling.

De fleste flygelederne, ca. 60%, ønsker å være i den jobben eller stillingen de er i pr. i dag. Omtrent en av fem kunne ha tenkt seg å skifte til en annen jobb eller stilling ved et annet tjenestested om de hadde mulighet til det, og det er disse flygelederne som er mest skeptisk til hvordan rangeringsordningen fungerer. Dette kan bety at flygelederne stort sett er noenlunde fornøyd med rangeringsordningen så lenge den ikke blir et hinder for å kunne velge tjenestested.

I figuren under vises svarfordelingen i prosent på spørsmålet om en kunne ha tenkt seg en annen jobb eller stilling om en hadde mulighet til det.



Figur 77 Gjennomtrekkstendenser?

Det som karakteriserer de flygelederne som ønsker å skifte jobb eller stilling til et annet tjenestested, er at de unge og menige. Det er også en større andel flygeledere med lengre reisevei enn 2-3 timer til hjemmeadressen blant de som ønsker seg et annet tjenestested, 15% mot 5% ellers. Hadde vi spurt i undersøkelsen om den enkelte jobber ved en enhet i nærheten av der en føler seg hjemmehørende eller vil bo, hadde nei-svar her sannsynligvis gitt en bedre forklaring på ønsket om å bytte tjenestested enn det å være ung, vanlig flygeleder.

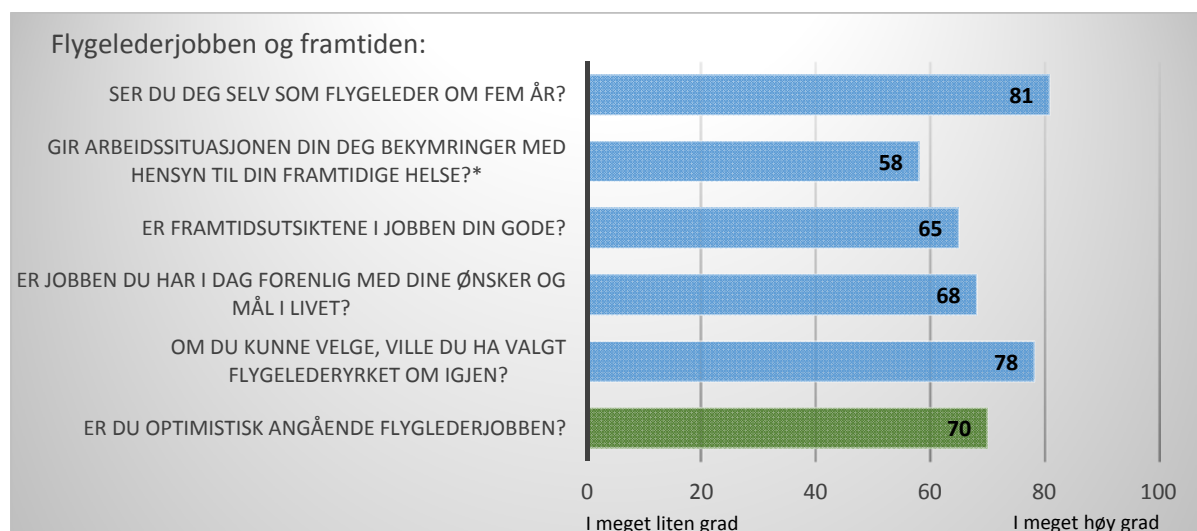
Den gruppen flygeledere som ønsker seg en jobb utenfor flysikringstjenesten er såpass heterogent sammensatt når det gjelder stilling og bakgrunn, at det sikreste er å si at de ikke er av de yngste, vanlige flygelederne.

I det som har blitt nevnt ovenfor, har vi sett at det er de flygelederne med kortere ansiennitet som er mer tvilende til hvordan rangeringsordningen fungerer. Og det er sannsynligvis for disse flygelederne at rangeringsnummeret har størst betydning når det gjelder å kunne velge tjenestested. Flygeledere med lengre ansiennitet kan i større grad velge tjenestested siden de har et høyere rangeringsnummer.

Disse flygelederne har også mer erfaring med hvordan rangeringsordningen fungerer og kan muligens av den være mer positivt innstilt.

12. Flygelederjobben og framtiden

For å finne ut litt mer om hva flygelederne tenker om jobbene sine og framtiden, ble det i undersøkelsen stilt fem spørsmål. De fem spørsmålene er vist i figuren under, og svarene er framstilt som gjennomsnitt på en poengskala der 0=i meget liten grad og 100=i meget stor grad. Nederst i figuren vises poengsummen vi antar flygelederne ville ha oppnådd om de hadde blitt stilt spørsmålet «Er du optimistisk angående flygelederjobben?». De 70 poengene flygelederne oppnår her er regnet ut fra gjennomsnittene på de fem spørsmålene. Spørsmålet merket * er snudd i utregningen.



Figur 78 Flygelederjobben og fremtiden

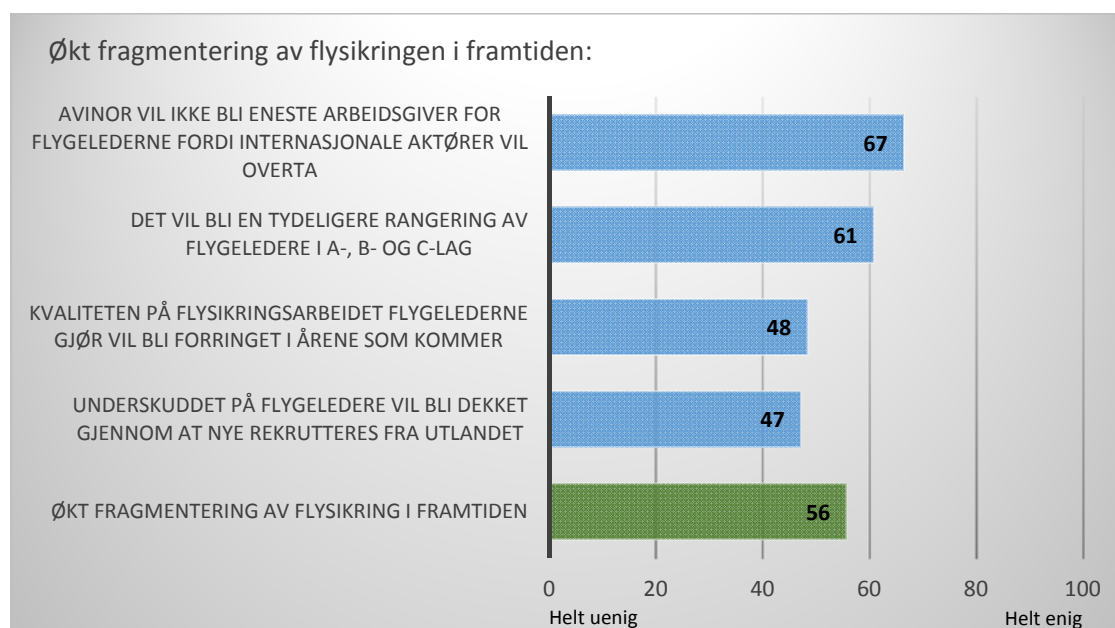
Flygelederne ser ut til å ha omtrent samme skåre når det gjelder optimisme angående jobben og framtiden som andre. Men det ser ut til at en større andel flygeledere ser seg selv i samme yrke om fem år enn det som er vanlig, og de er mer bekymret for sin framtidige helse enn andre. Disse to svartendensene nuller hverandre ut i utregningen av gjennomsnittet for optimismen angående jobben og framtiden

12. 1 Utviklingen i flygelederyrket

For å kartlegge hva flygelederne mener om utviklingen i yrket og i flysikringsarbeidet, ble flygelederne i undersøkelsen forelagt ti utsagn de skulle si seg enig eller uenig i. Vi har regnet på flygeledernes svarmønster på disse utsagnene og på grunnlag av dette laget tre «utviklingsindikatorer».

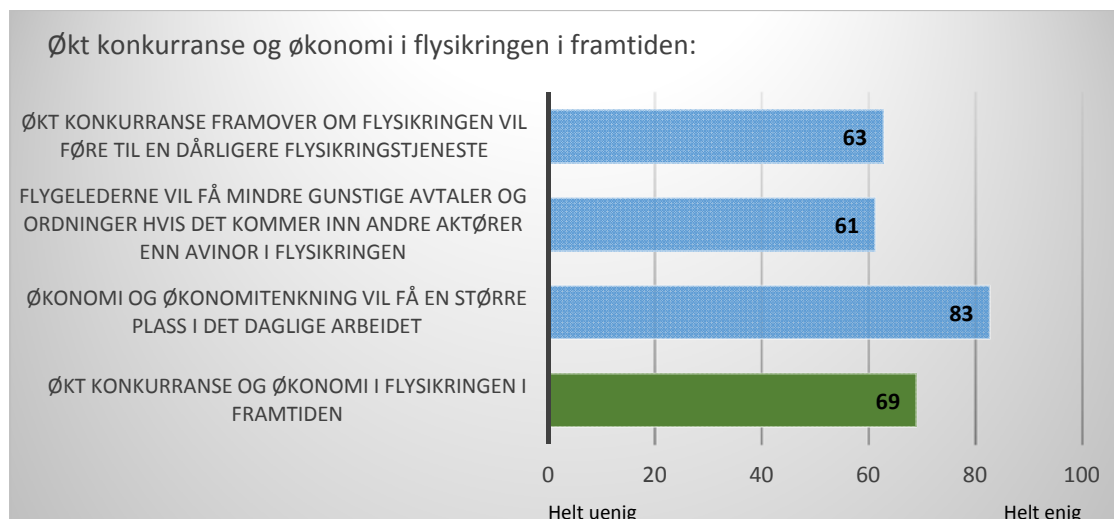
Det er en del flygeledere som antar at det vil bli flere arbeidsgivere enn Avinor i framtiden fordi internasjonale aktører vil komme inn på flysikringsmarkedet. En del flygelederne mener også det i

framtidig vil bli en tydeligere rangering av flygelederne i A-, B- og C-lag, til dels begrunnet i at underskuddet på flygeledere vil bli dekket gjennom rekruttering av flygeledere fra utlandet. Samlet vil dette forringe kvaliteten på det flysikringsarbeidet flygelederne gjør i årene som kommer. Slik vi tolker svarene flygelederne har gitt på utsagnene i figuren under, skisser flygelederne her en økt fragmentering av flysikringsarbeidet- og markedet i fremtiden. Denne tolkningen er grunnen til at vi har kalt utviklingsindikatoren i figuren under for *Økt fragmentering av flysikring i fremtiden*.



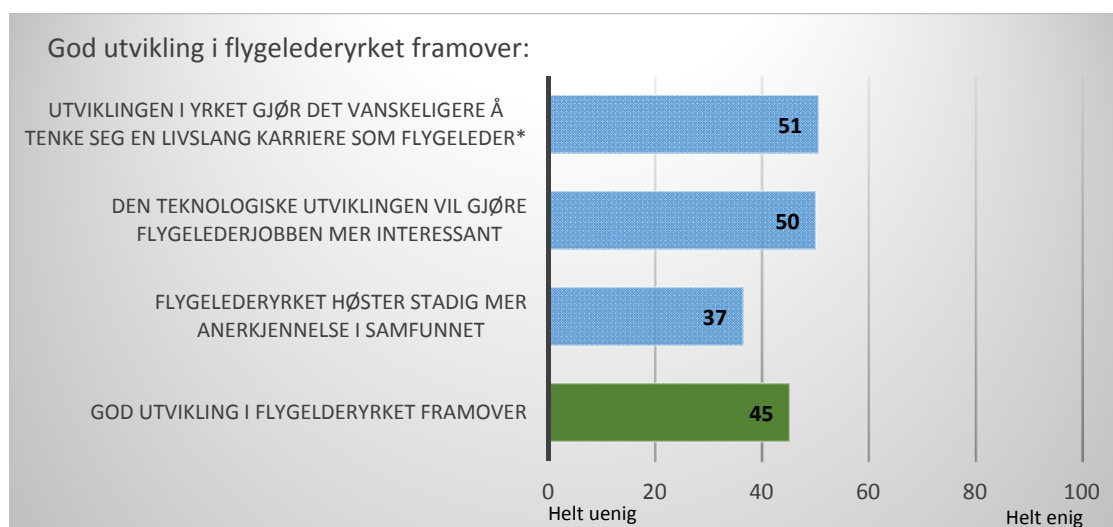
Figur 79 Økt fragmentering av flysikring i fremtiden?

Flygeledere flest mener at økonomi og økonomitenkning kommer til å gjøre seg mer gjeldene i flysikringen i årene som kommer. En del flygeledere sier seg også helt eller delvis enig i at økt konkurranse om flysikringen vil føre til en dårlige flysikringstjeneste i fremtiden. Flygelederne er også en del skeptiske til hvordan det vil gå med avtalene og ordningene de har hvis det kommer inn nye aktører i flysikringen. Vi tolker svarene flygelederne har gitt på de tre utsagnene i figuren under, dithen at de skisserer et fremtidsbilde av flysikringen preget av mer konkurranse og økonomisk rasjonale i det som skjer innen flysikringen. Vi har derfor gitt utviklingsindikatoren vist nederst i figuren under, navnet *Økt konkurranse og økonomi i flysikringen i fremtiden*.



Figur 80 Økt konkurranse og økonomi i flysikringen i framtiden

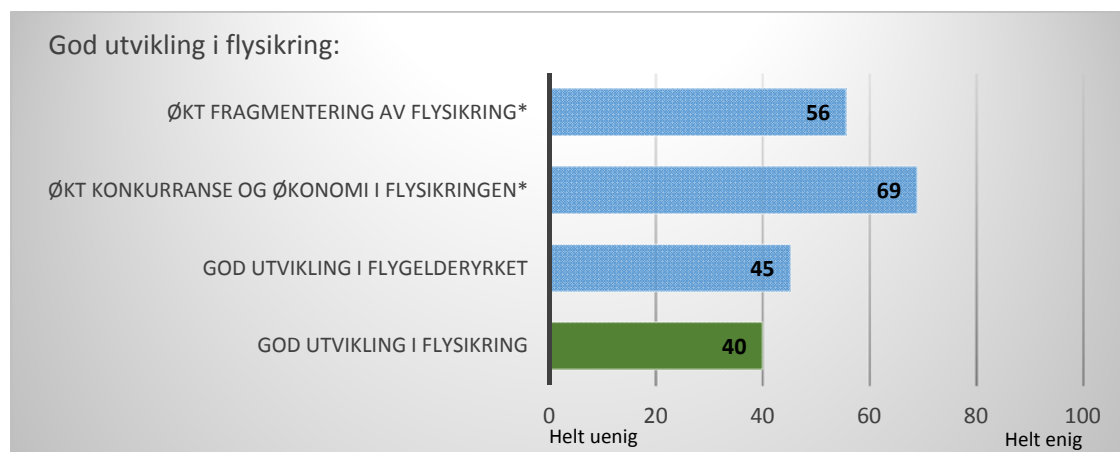
Flygelederne ser ut til å være delt i synet på om det framover blir vanskeligere å tenke seg en livslang karriere som flygeleder. De er også delte i synet på om den teknologiske utviklingen vil gjøre flygelederjobben mer interessant. Flygelederne ser ut til å være relativt samstemte og uenige i utsagnet om at flygelederyrket vil høste mer anerkjennelse i samfunnet. Det vi mener knytter sammen de svarene flygelederne har gitt her, er at utsagnene dreier seg om utviklingen innen flygelederyrket. Derfor har vi kalt utviklingsindikatoren for God utvikling i flygelederyrket. Utsagnene og indikatoren er gjengitt i figuren under. Utsagnet merket * er snudd i utregningen av indikatoren



Figur 81 God utvikling i flygelederyrket framover

I de statistiske analysene, er det en sammenheng mellom hvordan flygelederne ser på utviklingen i yrket og hvor optimistiske de er når det gjelder egen flygelederjobb framover. Er en flygeleder skeptisk til utviklingen innen yrket, er det en større sjanse for at vedkommende ikke ser på framtidsutsiktene i flygelederjobben som særlig gode, og kanskje regner med å være ute av jobben innen fem år, muligens delvis på grunn av bekymringer for egen helse. Ser vi på gjennomsnittspoengene, kan det virke som om at flygelederne er mer optimistisk på egne vegne enn på yrkets. Overdrevet og satt på spissen kan vi kanskje si at flygelederne har stor tro på seg selv og jobben, innen et yrke og en bransje som de mener på forskjellig vis er på vei nedover; økt konkurranse, økt fragmentering, mer økonomisk styring og med mindre muligheter til å gjøre en flysikringsmessig god jobb.

Nedenfor oppsummeres de tre indikatorene for utviklingen innen flygelederyrke. De to første utviklingsindikatorne er snudd i utregningen av den fjerde indikatoren *God utvikling i flysikring*.



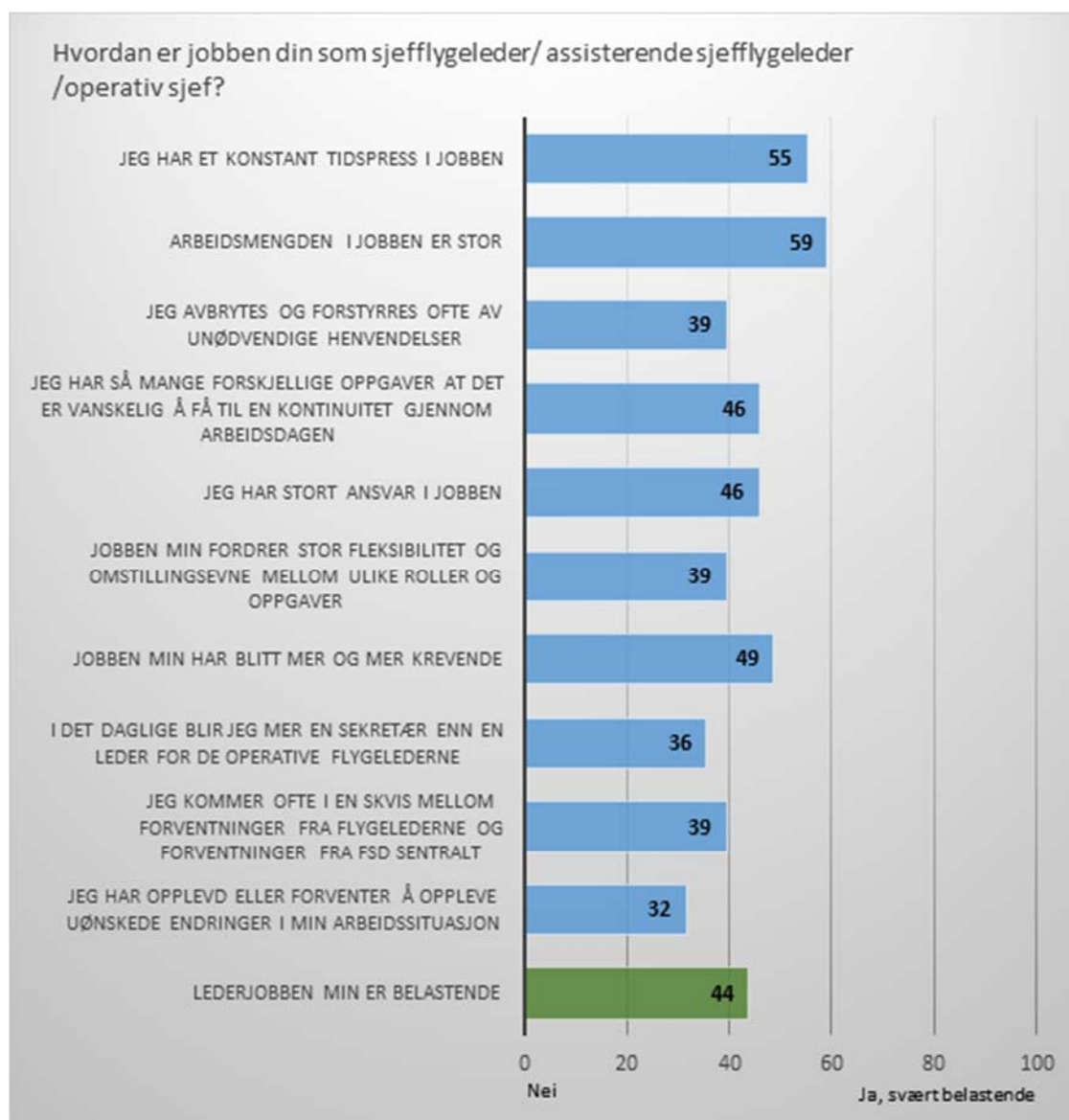
Figur 82 God utvikling i flysikring

13. Ledelse

I undersøkelsen fikk de 19 flygelederne som svarte at de var sjefflygeleder, assisterende sjefflygeleder eller operativ sjef mer enn 50% av stillingen, ekstra spørsmål som skulle belyse hvordan det er å være leder ved enhetene. I tillegg har vi intervjuet et lite utvalg av flygeledere med de samme stillingene. Svarene de ga vil bli drøftet nedenfor.

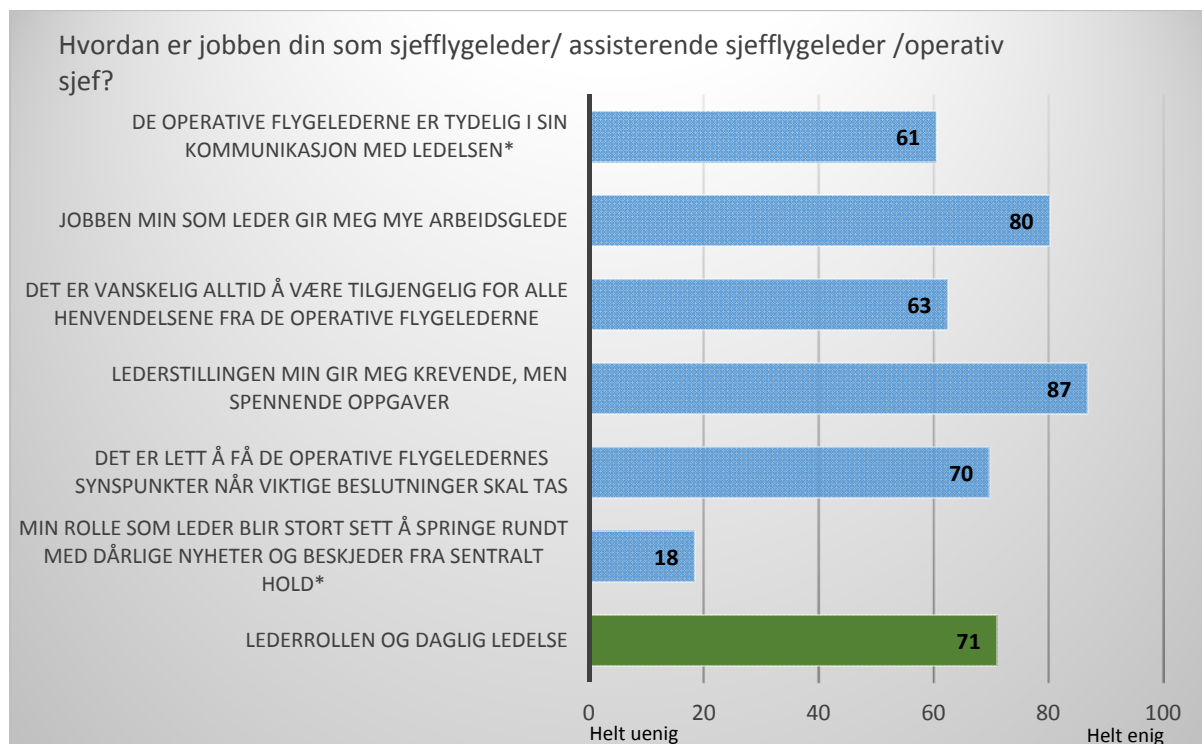
I figuren under vises resultatene for ti utsagn om arbeidshverdagen som lederne skulle ta stilling til. Svaralternativene de hadde var Nei, Ja, men det er ikke belastende, Ja, og det er litt belastende, Ja, og det er en del belastende og Ja, og det er svært belastende. Resultatene er vist som gjennomsnitt på en poengskala hvor 0-20 poeng tilsvarer Nei og 80-100 poeng Ja, og det er svært belastende.

Nederst i figuren har vi regnet ut en indikator; Lederjobben min er belastende. Om vi tenker oss at vi stilte et generelt spørsmål om hvor belastende lederjobben er, ville de fleste lederne ved enhetene sannsynligvis ha svart ja, den er litt belastende. Tidspress og stor arbeidsmengde ville ha vært de to hyppigst nevnte temaene hvis vi hadde stilt et oppfølgingsspørsmål til dette.



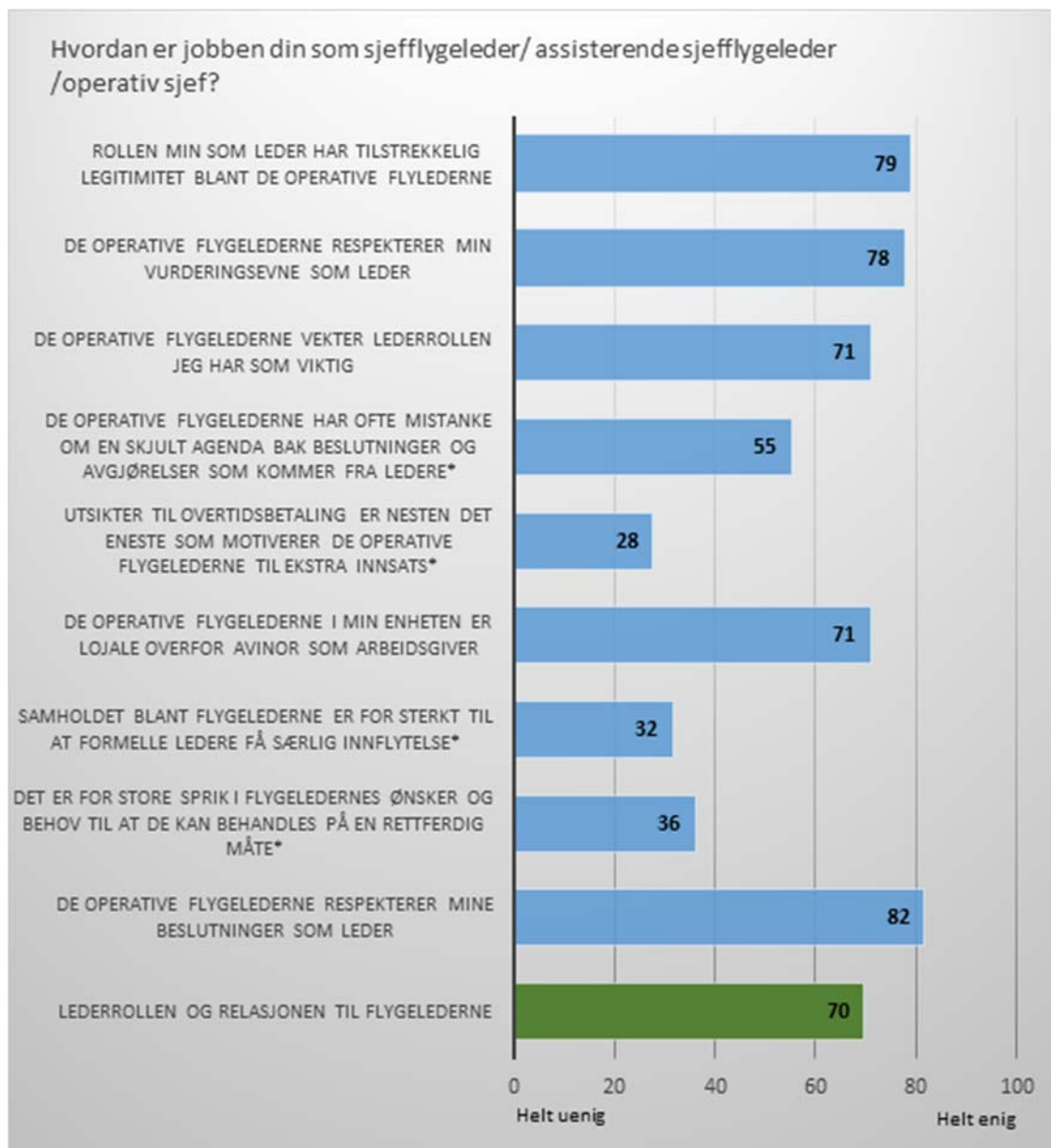
Figur 83 Belastninger ved det å være sjefflygeleder, assisterende sjefflygeleder og operativ sjef

Ut fra figuren over ser det ikke ut til å være noen spesielle uttalte belastninger med det å være sjefflygeleder, assisterende sjefflygeleder eller operativ sjef. Kanskje kan dette være knyttet til at de lokale lederne stort sett synes det er relativt greit å utøve daglig ledelse. I undersøkelsen fikk de som er sjefflygeleder, assisterende sjefflygeleder eller operativ sjef i mer enn 50% av stillingen, seks utsagn om daglig ledelse som de skulle si seg enig eller uenig i. I figuren under vises resultatene vi fikk for de seks utsagnene som gjennomsnitt på en poengskala der 0=Helt uenig og 100=Helt enig. Utsagnene merket * er snudd i utregningen av indikatoren Lederrollen og daglig ledelse vist nederst i figuren.



Figur 84 Lederrollen og daglig ledelse

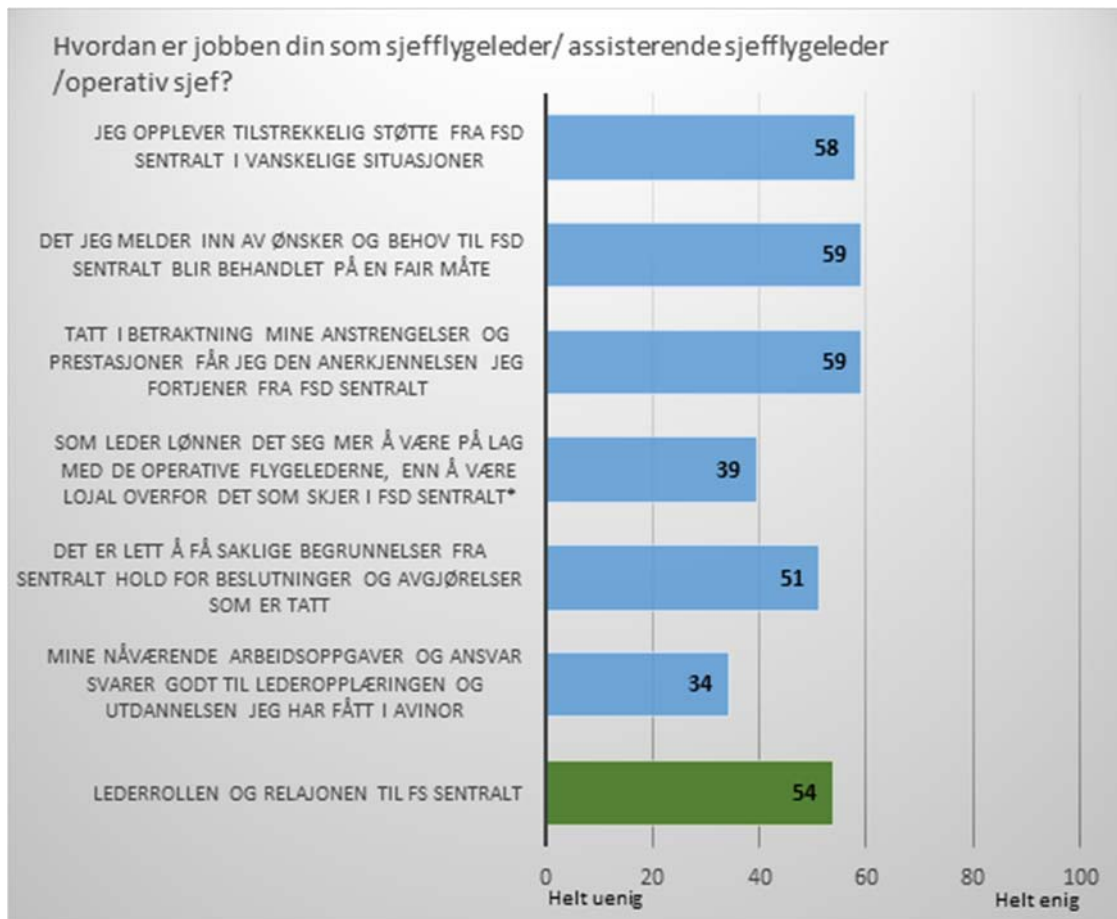
Det å være sjefflygeleder, assisterende sjefflygeleder og operativ sjef er å inneha en mellomlederrolle. Vi var derfor i undersøkelsen opptatt av å få tak i hvordan relasjonen til de operative flygelederne er fra denne lederposisjonen, og hvordan det er å forholde seg til Flysikringsdivisjonen sentralt som leder ved en lokal enhet. I figuren under vises resultatene fra ni utsagn om forholdet til de operative flygelederne som de lokale lederne skulle si seg enige eller uenige i. Utsagnene merket * er snudd i utregningen av indikatoren Lederrollen og relasjonen til flygelederne vist nederst i figuren under.



Figur 85 Opplevelse av jobben som sjefflygeleder, assisterende sjefflygeleder og operativ sjef

Med ett unntak må vi kunne si at sjefflygeledere, assisterende sjefflygeledere og operative sjefer beskriver relasjonen sin til de operative flygelederne som relativt god. Unntaket er at de kan bli møtt med en mistanke om at det er en skjult agenda bak de beslutninger og avgjørelser som ledere gjør. Vårt inntrykk fra intervjuene er også at det er vanskeligere å ha en tett oppfølging av de operative flygelederne på større enheter, og at de lokale lederne etterlyser mer oppfølging fra FS og HR når det gjelder personalhåndtering spesielt.

I figuren under vises resultatene fra seks utsagn om forholdet til Flysikkerhetsdivisjonen sentralt som de lokale lederne skulle si seg enige eller uenige i. Utsagnet merket * er snudd i utregningen av indikatoren Lederrollen og relasjonen til FS sentralt vist nederst i figuren under.



Figur 86 Lederrollen og relasjonen til FS sentralt

Ut fra resultatene i figuren over må vi kunne si at sjefflygeledere, assisterende flygeledere og operative sjefer gir en heller lunken beskrivelse av sin relasjon til FS. I dette kan det ligge muligheter til forbedringer, spesielt når det gjelder å gi de lokale lederne en lederopplæring og utdanning som svarer bedre til de arbeidsoppgavene og det ansvaret de har. Dette blir også bekreftet i intervjuer: Lokale ledere ønsker spesielt bedre oppfølging av personalledelse og IT-systemer som har med rapportering å gjøre.

Når det gjelder spørsmål knyttet til om sjefflygeleder trenger flygelederbakgrunn for å kunne utøve sin rolle var svar i intervjuer todelt: På den ene siden mente flere at dette ville være hensiktsmessig på en del store og mellomstore enheter fordi ledelsesoppgavene her var mer innfløkte og hvor det også var behov for en bedre personalledelse. Det ble lagt vekt på at lederegenskaper her er viktigere enn flygelederegenskaper, men at man gjennom en slik modell må sørge for at det faglige blir fulgt opp i tett samarbeid med operativ sjef. På den andre siden var oppfatningen ofte den at man burde fortsette med en modell der sjefflygeleder også har en del operativt ansvar på mindre enheter, både fordi det administrative er mindre komplekst og fordi man gjennom en slik modell skaper mindre avstand til de

andre operative flygelederne. Et annet forslag knyttet til sjeflygelederrollen er å vurdere en åremålsmodell for å skape dynamikk i organisasjonen.

14. Avsluttende diskusjon

I denne rapporten har vi diskutert arbeidsforholdene til norske flygeledere ut i fra perspektivene til ledere i Avinor, ledere i Norsk Flygelederforening og norske flygeledere. Rapporten er basert på en survey som ble sendt ut til samtlige norske flygeledere (svarprosent på 77) og om lag 75 kvalitative intervjuer og samtaler av ulik lengde. De tre hovedproblemstillingene har vært: 1) *Hva skisseres som viktige utfordringer for Avinors flysikringstjeneste, både når det gjelder ressursutnyttelse, økt konkurranse og differensierte utfordringer for flygeledere på ulike enheter?* 2) *Hvordan opplever norske flygeledere sine arbeidsforhold?* og 3) *Hva kan være viktige forbedringsområder av flygelederes arbeidsforhold og driften av Avinors flysikringsenheter?* Hovedfokuset i rapporten har vært på hovedproblemstilling 2.

14.1 Utfordringer fra Avinor og NFF

I forhold til hovedproblemstilling 1 trekker vi fram hvilke hovedutfordringer som Avinor og NFF trekker fram når det gjelder framtida til den norske flygeleder. Avinor legger stor vekt på at økt konkurranse vil bety et sterkere fokus på kostnadsstyring og at dette vil legge viktige premisser for flysikringsvirksomheten. Avinor er også opptatt av at framtidens flygeleder vil ha litt ulike behov. Dette er for eksempel knyttet til nye og mer enhetsspesifikke former for kompetanse og kompetanseheving, økt sentralisering av arbeidsplasser ellers i arbeidslivet samt høyere mobilitet i arbeidslivet. Dette vil også kunne kreve en annen form for rekruttering til enhetene. NFF på sin side legger vekt på at det må ligge en tung flygelederkompetanse i bunnen av all flygeledervirksomhet og at det er klare fordeler med dagens rangeringssystem, men er enig med Avinor i at man må rette et sterkt fokus på kompetanseheving.

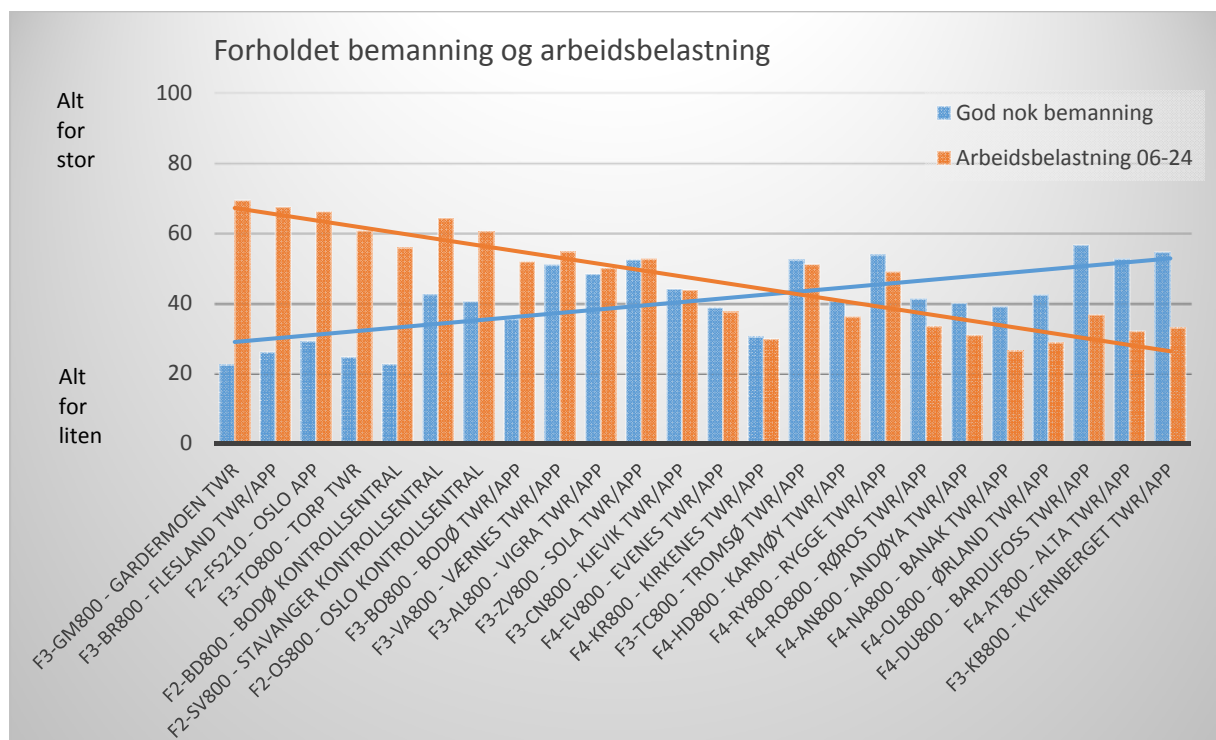
Arbeidstid er et kjerneområde for både Avinor og NFF. Avinor legger sterk vekt på bedre utnyttelse av operativ kapasitet og skisserer ulike måter dette kan løses på, blant annet gjennom at man kan sette ut ledelsesfunksjoner på en mer hensiktsmessig måte. Avinor ønsker også mer kontroll på overtid og ressursbruk og etterlyser hvordan man kan løse dagens situasjon bedre. Her er NFF krystallklare på at de mener at det er flygeledermangel i Norge og at det er dette som bidrar mest i forhold til at overtidstallene de er så høye som de er. Avinor og NFF er enige i at arbeidstidsspørsmålet må stå høyt på agendaen, både i et kostnadsperspektiv for virksomheten og i et helseperspektiv for flygelederen.

Et positivt punkt i forhold til å sette utfordringer på agendaene er at relasjonen mellom Avinor og NFF synes å være god. Det er signaler som tyder på et betydelig bedret forhandlingsklima hvor et fokus synes å være god forankring og gjensidig anerkjennelse.

I forhold til hovedproblemstilling 2 diskuteres en rekke temaer og vi vil i det følgende diskutere våre hovedfunn.

14.2 Arbeidsbelastning og bemanning

I figuren under har vi rangert TWR og kontrollsentraler etter differansen mellom poengsummene flygelederne har gitt henholdsvis for arbeidsbelastningen mellom 06-24 og bemanningen i enheten. Av figuren ser vi at det først og fremst er ved de større enhetene at arbeidsbelastningen blir vurdert som stor og bemanningen lav. Ved de mellomstore enhetene, de fleste på midten i figuren, ser det ut til av være et avstemt forhold mellom bemanning og arbeidsbelastning. I de mindre enheten kan det se ut til å være en viss overbemanning, men vi antar at flygelederne her bruker andre kriterier enn arbeidsbelastningen for vurdere bemanningen, f.eks. det å tilstrekkelig med flygeledere til å dekke alle vakter, eller en sårbarhet angående sykefravær, permisjoner og liknende.



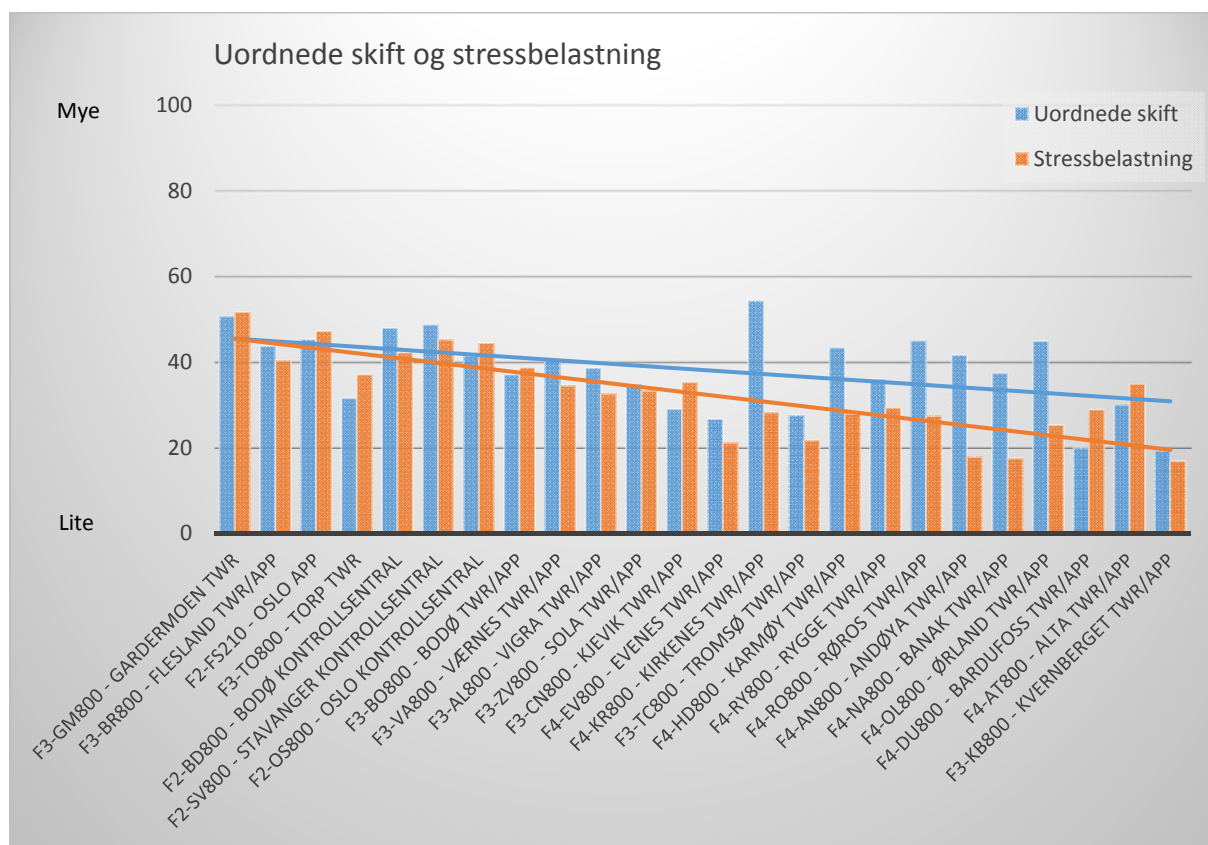
Figur 87 Forholdet mellom bemanning og arbeidsbelastning

Arbeidsbelastningen flygelederne har, spesielt morgen og ettermiddag ved de større enhetene, skaper for en del så mye stress at det reduserer helsen. Ut fra det flygelederne svarer kan se ut som at arbeidsbelastningen innimellom er så stor at det går ut over flysikringsarbeidet.

14.3 Arbeidstid og stressbelastning

Det er i hovedsak to kilder til belastninger og stress for flygelederne: Den ene er stor trafikk i et komplekst mønster, vanskelige beslutninger under konsentrasjon og faren for ulykker. Den andre er knyttet til det å gå dobbeltvakter, springskift, lange vakter, fem eller flere vakter etter hverandre, og å jobbe overtid. Uavhengig av kilde, det stresset flygeleder utsettes for bidrar til å redusere helsen.

I figuren under som viser forholdene når det gjelder uordnede skift og stressbelastning, har vi rangert TWR/APP/En-route på samme måte som over. Mønsteret vi ser i figuren, er at stressbelastningen flygelederne utsettes for avtar med underbemanningen i enheten. Vi ser også at forekomsten av uordnede skift varierer, men er noenlunde uavhengig av enhetsstørrelsen. Fallet i linjen for uordnede skift skyldes i hovedsak at arbeidsbelastningen og skiftarbeidet skaper stress blant flygelederne.



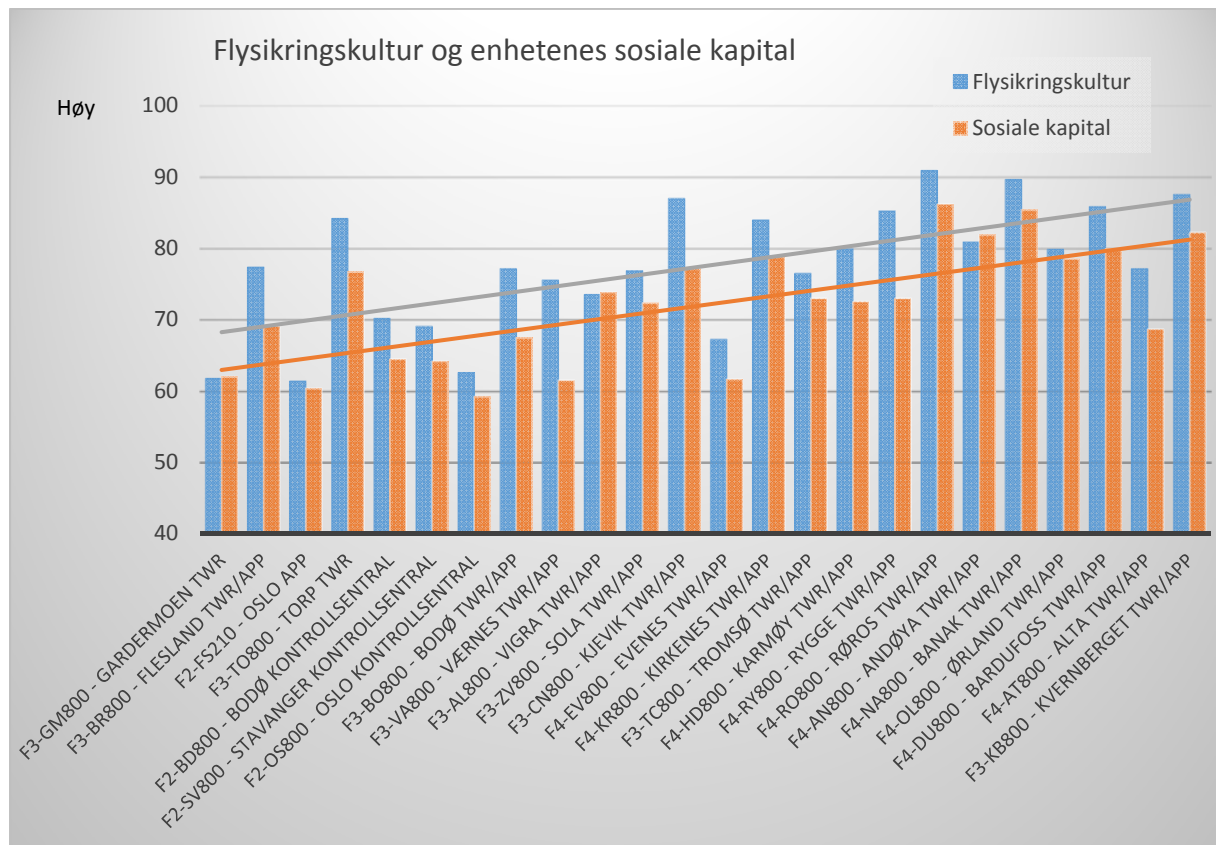
Figur 88 Forholdet mellom uordnede skift og stressbelastning

14.4 Enhetenes sosiale kapital

Samarbeidskulturen varierer fra enhet til enhet, og der det oppstår konflikter og rolleklarheter, reduseres samarbeidsevnen. Tilliten blant flygelederne og opplevelsen av å bli rettferdig behandlet, er omtrent på samme nivå som det en finner på andre arbeidsplasser. Samarbeidsevnen, tilliten og rettferdigheten blant flygelederne utgjør det vi kaller for "enhetenes sosiale kapital", og ved de

enhetene der den sosiale kapitalen er høy, er helsen bedre blant flygelederne og de hevder også at de har en bedre fysikringskultur. Lav sosial kapital i enheten er på den andre siden forbundet redusert helse blant flygelederne og en ikke fullt ut god fysikringskultur.

I figuren under har vi rangert TWRe og kontrollsentralene etter underbemanning som over, og vi ser av figuren at fysikringskulturen ved enhetene og enhetenes sosiale kapital øker med bemanningsfaktoren. (Merk at skalaen i figuren er fra 40-100 poeng).



Figur 89 Forholdet mellom fysikringskultur og enhetenes sosiale kapital

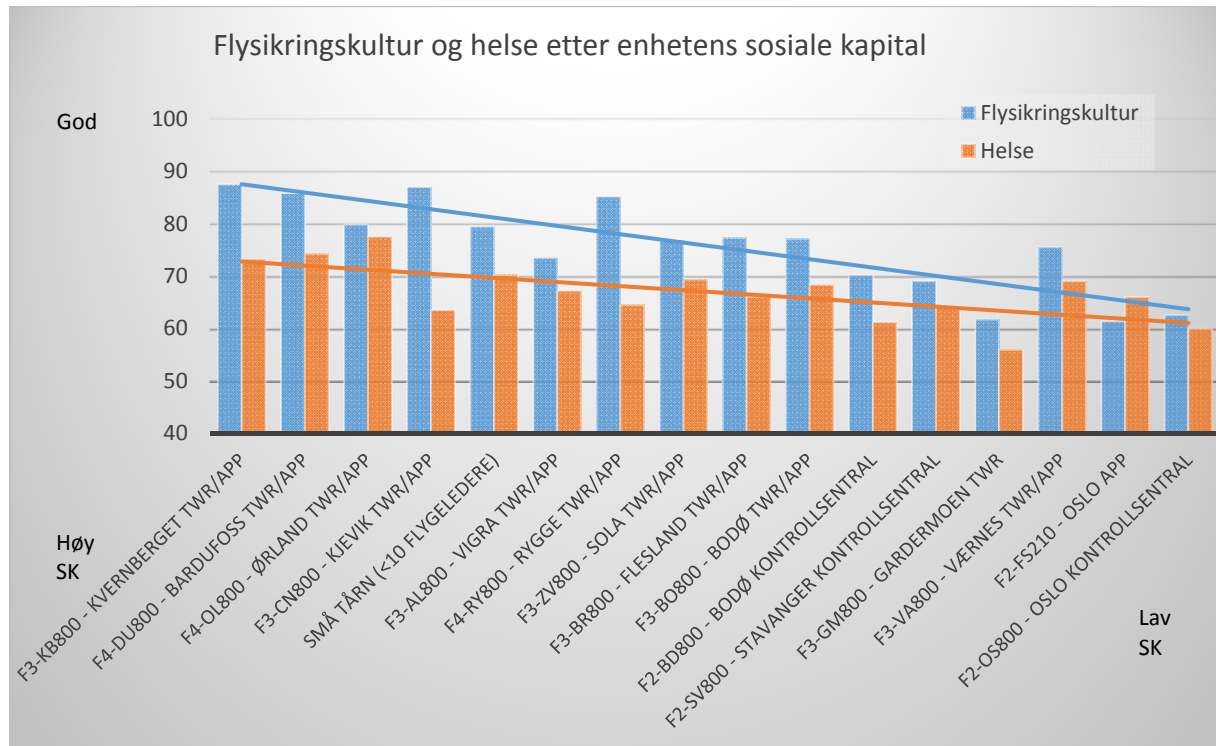
14.5 Helse

Når det gjelder egen vurdering av helse vurderer flygelederne denne som arbeidstakere flest. På de mål vi har på helsetilstanden skårer flygelederne som normalt, med noen unntak:

For det første er det å arbeide skift for flygelederne, som for andre arbeidstakere, belastende for helse og privat- og familieliv. For det andre er det å gå nattevakter, to eller flere på rad og med mindre enn 24 timer fri etter, negativt for flygeledernes helse. For det tredje er det å gå dobbeltvakter, springskift, lange vakter, fem eller flere vakter etter hverandre, og å jobbe overtid klare bidrag til stress og de

påvirker også helsen hos flygelederne negativt. For det fjerde viser intervjuer at hyppig helgejobbing sees på som negativt, og ofte mer negativt enn å jobbe ugunstige skift i arbeidsuka ellers.

I figuren under har vi rangert enhetene etter sosial kapital med de med høyest lengst til venstre. Vi ser av figuren at linjene både for flysikringskulturen og helsen faller med fallende sosial kapital. (Merk at skalaen i figuren er fra 40-100 poeng).



Figur 90 Forholdet mellom flysikringskultur og helse etter enhetens sosiale kapital

14.6 Geografisk mobilitet

Geografisk mobilitet og lokalisering er et område som flygeledere er opptatte av og vi mener dette er viktig i forhold til opplevelsen av arbeidsforhold. Som nordmenn flest virker det som at flygelederne er lite mobile, men det er samtidig stor aksept for ordningen med plikttjeneste i årene etter utsjekk. Samtidig ønsker en stor andel seg "hjem", og mange er villige til å ofre et godt faglig og sosialt miljø på en annen enhet for å komme til en enhet som ligger nærmere hjemsted og familie. Intervjuer viser også at flygeledere synes det er problematisk å måtte sette «livet på vent» når de ikke oppnår ønsket arbeidssted etter en viss tid, og geografisk usikkerhet uttrykkes slik sett ofte mer belastende enn forhold som blir beskrevet over (for eksempel ugunstig arbeidstid eller stress). Samtidig får rangeringsordningen relativt gode skussmål fra flygelederne i spørreundersøkelsen, noe som slik sett viser en ambivalent holdning som kan illustrere forholdet mellom det som kan oppleves som rettferdig for det kollektive men noen ganger frustrerende for individet.

14.7 Ledelse

Ledelse framstår som viktig for flygeledere og da særlig lokal ledelse. En interessant dimensjon er at det er noe forskjellige behov for forskjellige typer ledelse. Unge flygeledere har særlig behov for faglig oppfølging av personer med sterk faglig integritet. Supervisor virker å ha en nøkkelrolle i denne forbindelse, men mer erfarne kolleger framstår som vel så viktige i forhold til å yte faglig ledelse og veiledning. Mer erfarne flygeledere etterspør på sin side bedre personaloppfølging og påpeker slik sett det som oppleves som manglende eller uklart HR-ansvar på enhetene. Dette virker også delvis å skyldes at sjefflygelederrollen har mange og varierende arbeidsoppgaver og at det kan være vanskelig å balansere personalansvaret med andre typer oppgaver. Sjeflygeledere har slik sett ofte et ønske om tettere oppfølging fra Avinor sentralt, ikke minst på HR. I intervjuer blir det dessuten pekt på at lokal ledelse er personavhengig og at dette kan ha stor betydning for både arbeidsmiljø og ressursstyring.

14.8 Hva påvirker opplevde arbeidsforhold positivt?

Flygeledere trives stort sett godt i jobben og er. Flygeledere er faglige engasjerte og opptatte av flysikkerhet på en måte som gir trygghet i organisasjonen. Det virker også som at flygeledere er opptatte av gode resultater for enheten, men at det ikke alltid er like lett for flygelederne å få tak i hva dette innebærer.

Selv om Avinors (sentrale) ledelse oppleves som til dels usynlig har ledelsen større legitimitet blant flygeledere nå enn tidligere. Dette har ikke minst med en større grad av involvering av linja i omstillingsprosjekter. Flygeledere skulle gjerne ønsket seg mer positiv omtale i media av Avinors ledelse.

Et godt arbeidsmiljø med gode og lojale kolleger framheves i mange intervjuer som en svært viktig del av arbeidshverdagen. Dette henger sammen med det som ofte kalles for en "lokal kultur" som handler om faglig og sosialt tillit. Det framheves også at fleksibilitet knyttet til vakter er en viktig del av hva som påvirker arbeidsforhold positivt og at dette henger tett sammen med en lokal kultur der man bidrar til at fleksibiliteten skal fungere uten at det går utover drift. I intervjuer vises det slik sett til at arbeidstidplanlegging og rutiner også henger sammen med "lokal kultur".

15. Mulighetsrommet for norsk flygeledelse

I hovedproblemstilling 3 spør vi hva som kan bedre norsk flygeledelse? Selv om vi også har stilt spørsmål relatert til denne problemstillingen i intervjuer og spørreundersøkelse er det spesielt interessant å se hva som deltakerne på dialogseminaret 21.03.2014 sammen kom fram til, og dette kapitlet som på mange måter kan oppfattes som et «tilleggskapittel» som viser veien framover.

15.1 Hovedpunkter fra intervjuene

I intervjuene får vi inntrykk av at det finnes mange gode forslag som kan komme både Avinor og flygelederne til gode. Et forslag som det også jobbes med på enkelte enheter er å organisere helgevakter på en annen måte, for eksempel ved å teste ut lengre skift og slik sett jobbe mer intensivt de helgene man jobber og samtidig få mer helgefri i antall helger.

Et annet forslag er at man kan bemanne i litt større grad etter trafikktrykk så lenge det ikke går på bekostning av flysikkerheten. Her kan man også se på hvordan flygelederne opplever ulik belastning avhengig av tid på døgnet i vår spørreundersøkelse.

Selv om rangeringsordningen stort sett oppfattes som positiv for flygelederne er det forslag om å se på om det er muligheter for å hindre at enkelte spekulerer i ordningen basert på et høyt ansiennitetsnummer. Blant forslagene er å legge inn en karantene på når man kan søke på ny etter at man har søkt seg over på annen enhet.

Både uttalelser fra flygeledere og ledelse i Avinor peker i retning av at det er mer krevende å lede de store enhetene og at små og mellomstore enheter skårer bedre på indikatorer som samarbeid, tillit og rettferdighet. Man nevner gjerne at innen flygeledelse finner ikke stordriftsfordeler, men "stordriftsbakdeler". En forklaring er at det har vært vanskeligere å få til en "teamfølelse" på store enheter. Forslag går derfor på å innføre organisering i team på en mer gjennomtenkt måte på de store enhetene.

Et siste punkt fra knyttet til ledelse. Det er etter vårt syn en del uklarheter i rollene som utøver ledelse og det ville være hensiktsmessig å evaluere om man bør rokkere noe om på arbeidsoppgavene mellom de ulike stillingene. For eksempel oppleves supervisor som en viktig nærmeste sjef og det kan vurderes om denne rollen kan ha et noe mer formalisert personalansvar, for eksempel gjennom medarbeider-samtaler. Det vises også til at sjefflygeleder har hatt for mange oppgaver og at det har vært vanskelig å balansere rapportering "oppover" med oppfølging av enhetens flygeledere. HR nevnes som et viktig

område der lokal ledelse trenger mer støtte. Samtidig er det stor forskjell på enhetene, og behovene for endring vil være avhengig av både størrelse og personsammensetning.

15.2 Hovedpunkter fra dialogseminaret

Dialogseminaret var strukturert rundt fire temaer som 5 partssammensatte grupper på 6 personer hver skulle diskutere. I det følgende presenterer vi hovedbilder av svarene som gruppene ga på seminaret, mens oppsummeringer kan leses mer utfyllende i vedlegg 1. Temaene var *Arbeidsmiljø og karriereløp for flygeledere*, *Ledelse*, *Samarbeid*, og *Framtidsbilde og ressursituasjon*.

Når det gjelder *arbeidsmiljø* viser svarene gjennomgående et ønske om å etablere turnusordninger og vaktplaner som tar høyde for den fagkunnskap som finnes om gode skiftordninger og som kan sikre god helse over tid. Retningslinjene og standarden må bestemmes sentralt, men likevel utformes på en slik måte at det blir lokalt handlingsrom. Dagens praktisering av ordninger oppleves ikke å være helsefremmende og bærekraftig på sikt, og det blir uttrykt ønske om mer styring.

I forhold til *karriereløp* preges svarene av at kompetanseutvikling må settes i system og sees i sammenheng med livsfasepolitikk og karriereløp. Det blir skissert et karriereforløp i tre hovedfaser; Første fase der fokus er på operativ flygeledelse, andre fase med kombinasjon flygeledelse og ledelse/administrasjon og tredje fase der arbeidsoppgavene i større grad er rettet mot ledelse, organisasjonsutvikling og prosjektarbeid. MUST-samtalen er verktøyet for å holde en kontinuerlig dialog mellom flygeleder og ledelse om karriereplaner og utviklingsønsker (se mer i vedlegg 1).

Hovedbildet for *ledelse* er at svarene uttrykker behov for en gjennomgang og tydeliggjøring av hvordan ledelsen på de ulike enhetene er satt opp og hvordan lederrollene er definert og utformet. Det er en stor forskjell på ledelse av store og små enheter uten at dette er reflektert i ledelsesstrukturen. Rollen som flygeleder er klart definert, mens det er mindre fokusert hvordan ledelse av flygeledere skal utøves. Ledelse av flygeledere krever en form for ledelse som respekterer flygelederens kompetanse og selvstendighet med frihet innenfor rammer. Det er viktig å stille krav, gjennomføre og begrunne beslutninger og formidle informasjon både oppover og nedover, og svarene reflekterer over at det i dag ikke er en god nok systematikk med tanke på hvordan ledere rekrutteres og skoles. Det er slik sett ønsket om at det lages utviklingstilbud og støtteapparat for ledere som gjør de i stand til å takle rollen. Et annet viktig punkt i svarene er at det kan være ønskelig med definerte åremålsstillinger for ledere for en bedre rullering av roller på enhetene (se mer i vedlegg 1).

Når det gjelder *samarbeid* er hovedbildet at det beskrives en positiv trend for samarbeidet mellom tillitsvalgte og ledere i Flysikring, med gode eksempler på nylig gjennomførte prosesser som har vært opplevd som positive (se også punkt 3.3 tidligere i rapporten). En videreutvikling av dette samarbeidet vil ifølge svarene fra dialogseminaret innebære at NFF i enda større grad tar på seg rollen som samarbeidspartner og at ledelsen legger til rette for dette. En hovedutfordring er å skape en felles virkelighetsforståelse med et klart målbilde, og å kunne forklare og begrunne dette målbildet for alle ansatte. Sentralt og lokalt må det være en god gjensidig forståelse for hverandres roller og en kommunikasjonsform preget av åpenhet, lytting og vilje til samarbeid. I tillegg til et godt samarbeidsklima må det også være en god struktur på samarbeidet med definerte møteplasser og riktig involvering i riktige saker til rett tid.

Framtida og ressursitasjonen var det siste hovedtemaet for dialogseminaret. I svarene fra gruppene konkluderes det med at Avinor og Flysikring må være forberedt på jevn økning i trafikken med et økt pådrag av ulike typer prosjekter. Dette vil gi økende etterspørsel etter flygelederressurser som allerede i dag oppleves knappe. Uansett regulering eller deregulering vil det være et press på kostnader og krav om effektivisering, og Flysikring må kunne vise konkurransedyktighet og møte konkurranse med å utvikle gode produkter og tjenester. Det er i dag satt i gang en rekke prosjekter både av organisatorisk og teknologisk art. Flysikring må evne å gjennomføre disse på en måte som skaper gode resultater, og greie implementeringen parallelt med en krevende daglig drift.

Flysikring må videre ha riktig kapasitet og riktig ressurs til riktig oppgave og riktig tid. Aktivitetsnivået må avspeile ressursgrunnlaget. I svarene skisseres det to måter å skape balanse mellom ressurser og aktiviteter. For det første må det sikres stabil tilgang på flygeledere og lages livsløp som gjør at flygeledere ikke går ut av tjeneste. For det andre er det viktig å optimalisere bruken av de flygelederressursene som allerede finnes.

For å møte fremtidsbildet og de utfordringer som ligger der er Flysikring først og fremst avhengig av gode prosesser. Kjernen i dette virker å være et nært og tillitsfullt forhold mellom ledere, ansatte og tillitsvalgte, noe som går igjen i svarene om *samarbeid* (se vedlegg 1 for mer detaljer).

Referanser

- Albertsen K, Rafnsdottir GL, Grimsmo A, et al. (2008) Workhours and worklife balance. *Scandinavian journal of work, environment and health* 5: 14-21.
- Avinor. (2010) Livsfaseprosjektet - midtveisrapportering pr 31.01.2010. Avinor.
- Avinor. (2013a) Etablerer heleid datterselskap for flysikring.
http://www.avinor.no/avinor/presse/nyhetsarkiv?ETABLERER_HELEID_DATTERSELSKAP_FO_R_FLYSIKRING&id=181-160313.
- Avinor. (2013b) Finansiell delårsrapport 4. kvartal 2013.
[http://www.avinor.no/avinor/finansiellinformasjon/50 Rapporter](http://www.avinor.no/avinor/finansiellinformasjon/50_Rapporter): Avirno.
- Avinor. (2013c) Rapport med tiltaksplan etter gjennomgang av arbeidstidsordningene ved Oslo Kontrollsentral. Avinor.
- Avinor. (2014a) *Flygelederutdanningen*.
- Avinor. (2014b) Flytrafikkstatistikk. [http://www.avinor.no/avinor/trafikk/10 Flytrafikkstatistikk](http://www.avinor.no/avinor/trafikk/10_Flytrafikkstatistikk).
- Bakker AB and Demerouti E. (2007) The Job-Resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology* 22: 309-328.
- Bergene AC and Underthun A. (2012) Transportarbeid i Norge: Trender og utfordringer. *AFI-rapport 10/2012*. Oslo: Work Research Institute.
- Berthelsen M, Skogstad A, Hauge LJ, et al. (2008) Mobbing og utstøting i arbeidslivet: Resultater fra en landsrepresentativ og longitudinell undersøkelse. Bergen: Universitetet i Bergen.
- Bringsøn Å, Andersson HI and Ejlertsson G. (2009) Development and quality analysis of the Salutogenic Health Indicator Scale. *Scandinavian Journal of Public Health* 37.
- Cronbach LJ and Meehl PE. (1955) Construct validity in psychological tests. *Psychological Bulletin* 52: 281-302.
- Det Norske Veritas. (2012) Forprosjekt - forbedret operasjonsrom Oslo ATCC, Røyken. Det Norske Veritas.
- Doganis R. (2010) *Flying off course: Airline economics and marketing. Fourth edition*, Abingdon: Routledge.
- European Commision. (2014) *Single European Sky 2+*.
- Flygelederen. (2012) Møre TMA Vedtatt. *Flygelederen*.
http://issuu.com/natca/docs/flygelederen_2012-02/47: NATCA.
- Flygelederen. (2013) Rom for forbedring. . *Flygelederen nr. 3/2013*. <http://issuu.com/natca/docs/fll-2013-3/37>.
- Greenberg J and Colquitt JA. (2005) *Handbook of Organizational Justice*. Mahwah, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.
- Julsrud O. (2013) *Alt under kontroll: Historien om Norsk Flygelederforening*, Fornebu: Norsk Flygelederforening.
- Kavli B. (2006) Medierammer: Avinors avgjørelse om nedleggelse av Oslo Kontrollsentral/Røyken: en rammeanalyse av syv avisers dekning. *Institutt for Sosiologi og Samfunnsgeografi*.
<https://www.duo.uio.no/handle/10852/15645>: Universitetet i Oslo.

- Lie JAS, Goffeng LO, Gravseth HM, et al. (2014) Arbeidstid og helse- oppdatering av en systematisk litteraturstudie. *STAMI-rapport nr. 1*. Oslo: STAMI.
- Lovdata. (2004) *Europaparlaments- og Rådsforordning (EF) nr. 550/2004 av 10. mars 2004: om yting av flysikringstjenester i Det felles europeiske luftrom*.
- Luftfartstilsynet. (2012) Nasjonal Ytelsesplan.
<http://www.luftfartstilsynet.no/incoming/article4757.ece/BINARY/Nasjonal+ytelsesplan.pdf>: Luftfartstilsynet.
- Luftfartstilsynet. (2013) *Europeisk Regelverk*.
- Moehlenbrink C, Papefuss A and Jakobi J. (2011) The role of workload for work organisation in a remote tower control center. *Ninth USA/Europe Air Traffic management research and development seminar*.
- MUAC. (2013) Avinor Final Report. Maastricht: Maastricht UAC Operations Division.
- NATCA. (2013) *Flysikringsdivisjonen blir eget selskap*.
- NHO Luftfart. (2012a) Luftens kollektivtransport: en rapport om norsk luftfarts samfunnsbidrag. Oslo: NHO Luftfart.
- NHO Luftfart. (2012b) Organisering av flysikringstjenesten i Norge.
<http://nholuftfart.no/uttalelser/organisering-av-flysikringstjenesten-i-norge-article1083-185.html>.
- Olesen KG, Thoft E, Hasle P, et al. (2008) *Virksomhedens sociale kapital*.
- Rousseau DM, Sitkin SB, Burt RS, et al. (1998) Not so different after all: A cross-discipline view of trust. *Academy of Management Review* 23: 393-404.
- Samferdselsdepartementet. (2003) St. Meld. nr. 36 (2003-2004). Om virksomheten til Avinor AS. In: Samferdselsdepartementet (ed).
<http://www.regjeringen.no/nb/dep/sd/dok/regpubl/stmeld/20032004/stmeld-nr-36-2003-2004-/5/1/3.html?id=330904>.
- Samferdselsdepartementet. (2012) Verksemda til Avinor. In: Samferdselsdepartementet (ed).
<http://www.regjeringen.no/nb/dep/sd/dok/regpubl/stmeld/2012-2013/meld-st-38-20122013/3.html?id=726275>.
- Schaufeli WB and Bakker AB. (2004) Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study. *Journal of Organizational Behaviour* 25: 293-315.
- Stortinget. (2012) *Stortingets spørretime: Onsdag den 14. november 2012 kl. 10*.
- Sørensen BA and Grimsmo A. (2001) *Varme og kalde konflikter i det nye arbeidslivet*, Oslo: Tiden Norsk Forlag.

Vedlegg 1. Bakgrunn og oppsummering fra dialogseminar på Gardermoen 21.03.2014

Prinsipper for dialogseminar

AFI har i sin beskrivelse av fremgangsmåte for dette prosjektet lagt vekt på at en felles virkelighet må skapes av partene i fellesskap i en fri og åpen dialog. Det ble derfor invitert til et separat dialogseminar mot slutten av prosjektet. Seminaret samlet totalt 25 deltakere, hvorav flesteparten flygeledere og tillitsvalgte. Til grunn for seminaret lå noen grunnleggende prinsipper:

1. Felles virkelighetsforståelse må skapes gjennom dialog

Hvis siktemålet er å etablere noe som er felles, er det ingen vei utenom å gjøre dette arbeidet sammen. Felles virkelighet kan ikke vedtas av den ene parten, eller forhandles om. Felles virkelighet må skapes, og dette skjer best gjennom en bredt anlagt dialog ansikt til ansikt.

2. Fokus på nåsituasjon, utfordringer i fremtiden og grep for å møte utfordringene

Hovedelementene i en felles virkelighetsforståelse er en beskrivelse av nåsituasjonen slik den oppleves av partene, en felles beskrivelse av de viktigste utfordringene som møter AVINOR og flygelederne i fremtiden, og hva som kan være gode grep for å møte disse utfordringene.

.

3. Konsensusorientering

På et dialogseminar legges det vekt på det man kan enes om. Det er ikke arena for forhandling og heller ikke en beslutningsarena. Resultatene fra et dialogseminar må tas videre og behandles i ordinære fora.

4. Troverdig prosess

For at et felles virkelighetsbilde skal få oppslutning og legitimitet er det avgjørende at virkelighetsforståelsen har fremkommet gjennom en troverdig og tillitvekkende prosess. Nedenfor er det skissert noen grep for å sikre godt utbytte av et dialogseminar.

5. Symmetri

For at prosessen skal ha legitimitet må det være symmetrisk deltakelse slik at ingen kan så tvil om resultat fordi den ene part opplevde seg å være for tynt representert. Normalt er anbefalingen noe overvekt av medarbeidere ut fra forutsetningen at ledelsen uansett har sin styringsrett og sine påvirkningsmuligheter godt ivaretatt.

6. Deltakere med kunnskap, autoritet, vilje og samhandlingsevne

Deltakerne må ha god kunnskap om kjernevirksomheten, evnen til å få med seg folk, vilje og ønske om forbedring og evne til å samhandle konstruktivt med andre parter.

7. Antall

For å få belyst problemstillinger både i dybden og bredden bør det minimum være nok til å sette sammen 5 grupper à 5 personer, anslagsvis 25 til 30 personer.

8. Varighet

Det må minimum settes av tid til to skikkelige arbeidsøkter i grupper med tilbakemelding og diskusjon, samt noen kortere innledninger. Det betyr minst 6 timer, i praksis at det settes av en hel dag.

9. Arbeidsform

Hoveddelen av arbeidet må være egenaktivitet i grupper.

1.2. Oppgaver og arbeidsform

Dialogseminaret ble organisert i 5 grupper med 5 deltakere i hver gruppe for å besvare fire hovedspørsmål som følger av problemstilling 3 i rapporten:

1. Arbeidsmiljø og livsløp for flygeledere

- Hvordan skal det trygges et bærekraftig arbeidsmiljø for flygeledere som bidrar til god helse?
- Hvordan kan turnus og skiftordninger best utformes?
- Hva er gode karriereløp for flygeledere fra utdanning til avgang i aktiv tjeneste?

2. Ledelse av flygeledere

- Hva er de viktigste utfordringene med dagens utøvelse av ledelse?
- Hva er god ledelse av flygeledere?
- Hvordan sikre god rekruttering, opplæring og rolleforståelse for supervisor og sjefsflygeleder?

3. Samarbeid

- Hva er våre beste forslag til enda bedre samarbeid mellom ledere, medarbeidere og tillitsvalgte?

4. Fremtidsbilde og ressursituasjon

- Hva er de viktigste utfordringene for AVINOR Flysikring fremover?
- Hva er de viktigste grepene for å møte disse utfordringene?
- Hva er våre beste forslag til hvordan de samlede flygelederressursene best kan utnyttes?

I seminarets første arbeidsøkt fikk hver gruppe 90 minutter til å lage et førsteutkast på svar. For å sikre en størst mulig bredde i svarene ble det laget en separat arbeidsøkt der deltakerne fikk anledning til å utforske hva hver av de andre gruppene hadde som foreløpige svar, før de i siste økt fikk anledning til å ferdigstille eget svar. De samlede svarene fra alle gruppene på hvert av spørsmålene er presentert nedenfor.

Oppgave 1 - Arbeidsmiljø og karriereløp for flygeledere

Hovedbilde

Svarene viser gjennomgående et ønske om å etablere turnusordninger og vaktplaner som tar høyde for den fagkunnskap som finnes om gode skiftordninger og som kan sikre god helse over tid. Retningslinjene og standarden må bestemmes sentralt, men likevel utformes på en slik måte at det blir lokalt handlingsrom. Dagens praktisering av ordninger oppleves ikke å være helsefremmende og bærekraftig på sikt. Det blir uttrykt ønske om mer styring.

Kompetanseutvikling må settes i system og ses i sammenheng med livsfasepolitikk og karriereløp. Det blir skissert et karriereforløp i tre hovedfaser; Første fase der fokus er på operativ flygeledelse, andre fase med kombinasjon flygeledelse og ledelse/administrasjon og tredje fase der arbeidsoppgavene i større grad er rettet mot ledelse, organisasjonsutvikling og prosjektarbeid. MUST-samtalen er verktøyet for å holde en kontinuerlig dialog mellom flygeleder og ledelse om karriereplaner og utviklingsønsker.

- **Turnusordninger og vaktplaner**

- Bærekraftig turnus

Heve og bruke kunnskapen om turnus og helse, og utforme vaktplaner i forhold til dette. Bruke guidelines for god skiftplan. Følge ECTL guidelines for turnus. Helsemessig gunstige arbeidsordninger. Human factors-fokus og tilrettelegging for sosialt akseptabel turnus. Vaktplaner innenfor AML og ønsketurnus. Tilrettelegging av arbeidet, ønsketurnus. Sunne turnuser, for lite kontroll på overtidsbruk i dag. Gjøre turnusene helsemessig riktig. Hviletid, fritid mellom vakter. Riktig og omforent balanse mellom arbeid og hvile, og styre på dette. Turnusordninger som ivaretar den enkelte. Ikke jobbe på dispensasjon. Mål å klare seg uten dispensasjoner fra AML.

- Standardisering og styring

Standardisering av turnus og prosess. Sentrale retningslinjer for turnusordninger. Rammene må settes sentralt. Mer standardisering.

- Lokal tilpasning og medbestemmelse

Lokal beslutning og tilpasning. Hensiktsmessig balanse mellom standardisering/felles rammer og individuelle behov/frihet innenfor rammer. Gi ansatte nok medbestemmelsesrett slik at fritiden kan administreres på en god nok måte. Ha mulighet til å påvirke egen arbeidsplass. Medbestemmelse rundt turnus

- Beskyttelse mot seg selv

Beskytte folk mot seg selv. Overtid er en belastning og ikke et gode. Ledelsesansvar å passe på den ansatte. Fire dobbeltvakter på rad er ikke bra. Enighet om hovedprinsipper (overtid, doble vakter osv) må leves og kommuniseres både av tillitsvalgte og ledere.

- **Kompetanseutvikling**

- Kompetanseutvikling; vise mulighetene for karriere på flere områder enn fagspesialist og ledelse.
- Tilføre kompetanse i hele karriereløpet. Etter nyutsjekket; ha en plan for videre løp/karriereplan tidlig.
- Sette kompetanseutviklingen i system i både Flysikring og Avinor!
- La folk få mulighet til å utvikle seg.
- Opplæringsløp – forlenge den for SFL
- Bruke medarbeidersamtaler aktivt for å kartlegge kompetanseønsker hos de ansatte og matche det med kompetanseheving/kurs.
- Langsiktig kartlegging av fremtidig behov for kompetanse. Karriere- og kompetanseplanlegging avgjørende. Dagens situasjon preges av stort ad hoc uttak av operative ressurser til prosjekt etc.

- **Livsfasepolitikk og karriereløp**

- Flygeledere skal kunne stå hele yrkeslivet ut i Avinor. Kan man tenke seg en tredeling av karrieren; første 1/3 operativ, andre 1/3 kombinasjon operativ/administrasjon/prosjekt, og siste 1/3 med fokus på administrativt og prosjektrettet arbeid. Livsfasepolitikk, bra for ansatt og bra for arbeidsgiver. Tre-delt i faser? Tredelt karriereløp.
- Forberede arbeidstakere til produksjon også etter et operativt yrkesliv.
- Starte tanken om ikke bare styre fly allerede fra grunnutdannelse. Vis at man kan gjøre vettuge ting utenom å styre fly, også i delt funksjon. Skape interesse tidlig mot andre fagområder, alternative karriereveier via tilleggsoppgaver. Fjerne hindringer for andre oppgaver og for lederstillinger som for eksempel lønn.
- Kartlegging med lokale ledelse. MUST-samtaler og kartlegging(tidlig). Målsetning: Frisk når man slutter. Forutsigbarhet.

Oppgave 2 - Ledelse

Hovedbilde

Det blir uttrykt behov for en gjennomgang og tydeliggjøring av hvordan ledelsen på de ulike enhetene er satt opp og hvordan lederrollene er definert og utformet. Det er en stor forskjell på ledelse av store og små enheter uten at dette er reflektert i ledelsesstrukturen. Rollen som flygeleder er klart definert, mens det er mindre fokusert hvordan ledelse av flygeledere skal utøves. Ledelse av flygeledere krever en form for ledelse som respekterer flygelederens kompetanse og selvstendighet med frihet innenfor rammer. Det er viktig å evne å stille krav, gjennomføre og begrunne beslutninger og formidle informasjon både oppover og nedover. Det er i dag ikke en god nok systematikk med tanke på hvordan ledere rekrutteres og skoles, og ønsker om at det lages utviklingstilbud og støtteapparat for ledere som gjør de i stand til å takle rollen. Det kan være ønskelig med definerte åremålsstillinger for ledere.

• Ledelsesstruktur

- Må ha passe mengde ansatte per leder. Passe kontrollspenn.
- Ulikheter mellom enheter, ikke kravsatt hva som skal til.
- Spennet till SjFLL for stort på store enheter (personalansvar)
- Dimensjonering av ledelse – ledelsesstruktur for å sikre informasjon og tilbakemelding på det man gjør.
- Trenger bedre støtteapparat på de store enhetene
- Differensiere på størrelse. SUP på kontrollsentralene har like mye ansvar som SFL på en liten enhet. Logisk brist å bruke de samme måleparametre for alle.

• Rolleavklaring

- Rollene som sjefsflygeledere og supervisor må bli tydeligere. Være mer ansvar og myndighet koblet til rollen. Forventningsavklaring.
- Det er viktig at SFL-jobben har rammebetingelser som gjør stilling attraktiv.
- Definere kompetanse og krav til SUP-rollen. Struktur og personaloppfølging
- SUP-rollen bør redefineres, eventuelt fristilles. Få personalledelse helt ut.
- SUP korpset, litt for lite ledere, men er en stor ressurs
- Heve status for SUP, viktig å definere rollen, hva den skal være og hvilke forventninger man stiller til dem, se på insentiver for SUP
- Stor utfordring å stå mellom å lede en enhet og sentrale føringer - Mellomlederklemma! Lokal leder for mye administrator og for lite leder.
- En veldefinert instruks og ansvarsavklaring for SUP-rollen som operativ leder. SUP er SFLs forlengede arm inn i dagens operasjon.

- **God ledelse**
 - Gi tillit og ansvar. Tydelige rammer. Fritt innenfor rammene.
 - Ha tid til å være personalleder. Prioritere og delegere. Administrere og følge opp.
 - Evne å forklare rasjonale bak beslutninger
 - Leder må informere, lage en felles virkelighetsoppfattelse, forklare hvorfor det er viktig at det står Avinor på lønnslippen
 - Få en felles virkelighetsoppfattelse mellom leder og ansatt.
 - Delegere. Følge opp alle som har stillinger under, måloppfølging, leveranser, frister. Måling og struktur er motiverende. Kommunikasjon, redelighet, tydelighet, MUST-samtaler og kartlegging.
 - Ledere mer ute på enhetene – bli kjent med driften og ansatte
 - Ledere som bryr seg, investerer tid sammen med de ansatte

- **Ledelse av flygeledere**
 - Ledelse av profesjonelle fagfolk krever noe annet. Sette rammer og deretter stor frihet for den enkelte sjefsflygeleder/flygeleder.
 - Utfordring å lede flygeledere som er håndplukket til å være veldig selvstendige individer, -dette er noe vi ikke har fokusert på i vår ledergjerning!
 - Lite fokus på å lede rendyrka profesjonelle. Det handler om å skape rammer og tilrettelegging for et regelstyrt og stolt yrke
 - La en flygeleder drive med det man er god til. Spisse bruken.

- **Rekruttering og utvikling av ledere**
 - God prosess i rekruttering
 - Starte å tenke lederkarriere tidlig, se på muligheter, utdanningsprogrammer, oppfølging av den enkelte.
 - Det bør lages programmer for ledertalenter.
 - Gi unge og ferske ledere en sjanse til å lykkes. Talentspeiding og god rettleiding av ferske ledere.
 - Hjelp til å bli sikker i rolle
 - Lederkompetanse en utfordring, lokale ledere er rekruttert fra flygeledere uten ledelsesbakgrunn.
 - SFL stillinger er generelt ikke attraktive og ikke lønnsomme

- **Rullering av ledere**
 - Innføre åremål? Essens; bytte ledere oftere.
 - Vurdere åremål.. er det riktig i alle posisjoner?
 - For å sikre motivasjon og målrettet arbeid kan det være formålstjenlig å etablere et rammeverk med åremålsstillinger fra SFL og ned i lokal organisasjon.

Oppgave 3 - Samarbeid

Hovedbilde

Det beskrives en positiv trend for samarbeidet mellom tillitsvalgte og ledere i Flysikring, med gode eksempler på nylig gjennomførte prosesser som har vært opplevd som positive. En videreutvikling av dette samarbeidet vil innebære at NFF i enda større grad tar på seg rollen som samarbeidspartner og at ledelsen legger til rette for dette. En hovedutfordring er å skape en felles virkelighetsforståelse med et klart målbilde, og evne å forklare og begrunne dette til alle ansatte. Sentralt og lokalt må det være en god gjensidig forståelse for hverandres roller og en kommunikasjonsform preget av åpenhet, lytting og vilje til samarbeid. I tillegg til et godt samarbeidsklima må det også være en god struktur på samarbeidet med definerte møteplasser og riktig involvering i riktige saker til rett tid.

- **Partnerskap**

- NFF må ta rollen som samarbeidspartner, og underbygge samarbeidet og målene. NFF må være lojale etter et vedtak. Tillitsforholdet må være på plass. Skape noe sammen, ansatte og tillitsvalgte.

- **Positiv trend**

- Fortsette linjen vi har nå med god involvering og kommunikasjon
- Ta med oss gode erfaringer fra prosesser som har vært gode de siste årene (ACC-struktur, Westcoast, etc). Bruk det vi har lært fra disse prosessene mere bevisst.
- Har nå bedre beslutninger

- **Felles virkelighet**

- Felles virkelighetsbilde
- Felles virkelighetsforståelse er et nøkkelord.
- Felles forståelse av virkeligheten
- Skape forståelsen av at vi alle er i «samme båt»
- Det er fremdeles et gap mellom enhet/FLL og sentral ledelse, og også enheter imellom er det for lite generell forståelse. Utfordring å skape forståelse og eierskap på de store problemstillingene/utfordringene/målene ned til den enkelte medarbeider.

- **Rolleforståelse**
 - Forventnings- og rolleavklaring
 - Rolleavklaring leder - tillitsvalgt.. tydelig avklaring
 - Generell kompetanseheving både hos ledere og ansatte for å sikre målbilde og rolleforståelse.

- **Samarbeidsklima**
 - Ha tillit til hverandre, Åpenhet, Drøfte og diskutere
 - Åpenhet og medvirkning, ingen hemmeligheter, medvirkning.
 - Dyrke medbestemmelse, kommunisere godt ut. Hovedavtalen. Være villig til å diskutere utfordringer. Aktivt lytte, diskutere, følge opp.
 - Lagbygging. Åpenhet, høyt under taket. Ledelsen må kommunisere med de ansatte.
 - Åpen dør, Tilstedeværelse!!!

- **Struktur på samarbeidet**
 - Struktur, god plan, synlighet, klarere resultatmål, kommunikasjon i rett form. Enighet rundt hvordan vi skal kommunisere, respekt for rollene.
 - Resurser, og gjennomføringsplan. Portefølje som lar seg gjennomføre. Synliggjøre gevinster.
 - God styring på hvordan man skal møtes

Oppgave 4 - Fremtidsbilde og ressursituasjon

Hovedbilde

Avinor og Flysikring må være forberedt på jevn økning i trafikken med et økt pådrag av ulike typer prosjekter. Dette vil gi økende etterspørsel etter flygelederressurser som allerede i dag oppleves knappe. Uansett regulering eller deregulering vil det være et press på kostnader og krav om effektivisering. Flysikring må vise konkurransedyktighet og kunne møte konkurranse med å utvikle gode produkter. Det er i dag satt i gang en rekke prosjekter både av organisatorisk og teknologisk art. Flysikring må evne å gjennomføre disse på en måte som skaper gode resultater, og greie implementeringen parallelt med en krevende daglig drift.

Flysikring må ha riktig kapasitet og riktig ressurs til riktig oppgave og riktig tid. Aktivitetsnivået må avspeile ressursgrunnlaget. Det er to måter å skape balanse mellom ressurser og aktiviteter. Det må sikres stabil tilgang på flygeledere og lages livsløp som gjør at flygeledere ikke går ut av tjeneste. Det andre grepet er å optimalisere bruken av de flygelederressursene som allerede finnes.

For å møte fremtidsbildet og de utfordringer som ligger der er Flysikring avhengig av gode prosesser. Kjernen i dette er et nært og tillitsfullt forhold mellom ledere, ansatte og tillitsvalgte, se også svarene fra eget spørsmål om samarbeid for mer utfyllende kommentarer. NFF ønsker å være en likestilt og ansvarlig partner i utvikling og omstilling.

Hovedgrep for å møte utfordringene

- **Felles målbilde**
 - Det må etableres et felles målbilde som er eid av ansatte, ledelse og NFF. Dette svaret er gjennomgående for alle gruppebesvarelsene.

- **Konkurransestrategi**
 - Avinor har per i dag ingen tydelig konkurransestrategi. Kanskje bør vi smalne scopet litt, og konsentrere oss om et stykke produksjon som skal være best på, og heller gi avkall på noe.
 - Vi må frem at konkurranse også gir muligheter, fokusere på det positive.

- **Langtidsplanlegging**
 - Flysikring må ha langsiktige planer for å håndtere positiv/negativ ressurstilgang i forbindelse med konkurranseutsetting (tenkte scenarier) og økt etterspørsel etter tjenestene til flygeledere.
 - Flysikring er for tiden i utakt ressursmessig og kapasitetsmessig med lufthavnenes planer om utbygging og kapasitet etc.

- **Helhetlig målstyring**
 - Helhetlig målstyring på alle nivå, klare mål og prioriteringer, målstyring mer tilpasset det operasjonelle.
 - Strengere prioritering av hva som settes i gang og systematisk dokumentasjon

- **Effektiv organisering**
 - Det må defineres og implementeres et formålstjenlig organisasjonsoppsett som i større grad enn i dag er harmonisert og standardisert.

- **Optimalisert ressursbruk**
 - Sikring av nok flygelederressurser gjennom trykk på utdanning av flygeledere ute på enhetene
 - Optimalisering av ressursbruk gjennom smartere bruk av kompetanse
 - Gjennomgang og prioritering av hvor flygeledere benyttes og hvor det strengt tatt ikke er nødvendig, erkjennelse av at flygeledere er en knapp ressurs.
 - Arbeidstidsordning og skift, sentrale standarder for hvordan turnus skal være, gjennomsnittsberegninger synkronisert mellom enhetene, teste ut nye måter å sette opp vaktplaner på, jobbe mer på tvers.
 - Dynamiske sektorgrenser spesielt innen ACC- og stor-APP segmentet. Etablere definerte grenser for sektorkapasiteter. Tørre å justere produksjon etter avtale med kunde for best benyttelse av operativt personell (avtalte delay-figures).
 - Dynamisk bemanning (fleksible vakter delt mellom administrative og operative oppgaver med prioritet på operativ drift).
 - Outsource enkelte oppgaver som andre kan gjøre like bra eller bedre enn oss, for eksempel opplæring, korte ned OJT før de kommer til enheten, mer på simulator, mer spesialisert trening, forberedelseskurs.
 - Mer spesialiserte flygeledere? Rekruttere til enheter som er underbemannet fremfor generell rekruttering (utfordrer R-ordningen, for eksempel utlysning til utdanning som FLL spesifikt til KB TWR eller gruppe av TWR for å sikre lokal tilknytning og stabil arbeidskraft). Enhetsrettet utdanning? (+ og – med dette).
 - Pre-kvalifisering ved overføring mellom definerte enheter.
 - FLL rett inn i prosjekt istedenfor å være med i en rekke ulike fora

- **Gode prosesser**
 - Fokus nå må være å treffe med inngangen til AS, FAS TWR, FAS ACC og Norwayprosjektene
 - Ledere og tillitsvalgte må i fellesskap forklare rasjonale for endringer.
 - Vi må både kommunisere hvorfor vi gjør ting og hva som er sluttmålet.
 - Det må være åpne prosesser fra topp til bunn
 - Ledere og tillitsvalgte har felles ansvar for å skape en samarbeidsinnstilling i hele organisasjonen på alle nivåer.



Arbeidsforskningsinstituttet

AFI er et tverrfaglig arbeidslivsforskningsinstitutt. Sentrale forskningstema er:

- Inkluderende arbeidsliv
- Utsatte grupper i arbeidslivet
- Konflikthåndtering og medvirkning
- Sykefravær og helse
- Innovasjon
- Organisasjonsutvikling
- Velferdsforskning
- Bedriftsutvikling
- Arbeidsmiljø

Publikasjoner kan lastes ned fra AFIs hjemmeside www.afi.no

Pt 6954 St. Olavs plass
NO-0130 OSLO
Besøksadresse:
Stensberggt. 25

Telefon: 23 36 92 00
E-post: afi@afi.hioa.no
www.afi.no

