

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO
**EMOCIONALNO DELO NA PRIMERU LETALSKIH POSADK
ADRIE AIRWAYS**

Ljubljana, februar 2022

LUCIJA ZALOKAR

IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisana Lucija Zalokar, študentka Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtorica predloženega dela z naslovom Emocionalno delo na primeru letalskih posadk Adrie Airways, pripravljene v sodelovanju s svetovalko red. prof. dr. Metko Tekavčič

IZJAVLJAM

1. da sem predloženo delo pripravila samostojno;
2. da je tiskana oblika predloženega dela istovetna njegovi elektronski obliki;
3. da je besedilo predloženega dela jezikovno korektno in tehnično pripravljeno v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, kar pomeni, da sem poskrbela, da so dela in mnenja drugih avtorjev oziroma avtoric, ki jih uporabljam oziroma navajam v besedilu, citirana oziroma povzeta v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani;
4. da se zavedam, da je plagiatstvo – predstavljanje tujih del (v pisni ali grafični obliki) kot mojih lastnih – kaznivo po Kazenskem zakoniku Republike Slovenije;
5. da se zavedam posledic, ki bi jih na osnovi predloženega dela dokazano plagiatstvo lahko predstavljalo za moj status na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani v skladu z relevantnim pravilnikom;
6. da sem pridobila vsa potrebna dovoljenja za uporabo podatkov in avtorskih del v predloženem delu in jih v njem jasno označila;
7. da sem pri pripravi predloženega dela ravnala v skladu z etičnimi načeli in, kjer je to potrebno, za raziskavo pridobila soglasje etične komisije;
8. da soglašam, da se elektronska oblika predloženega dela uporabi za preverjanje podobnosti vsebine z drugimi deli s programsko opremo za preverjanje podobnosti vsebine, ki je povezana s študijskim informacijskim sistemom članice;
9. da na Univerzo v Ljubljani neodplačno, neizključno, prostorsko in časovno neomejeno prenašam pravico shranitve predloženega dela v elektronski obliki, pravico reproduciranja ter pravico dajanja predloženega dela na voljo javnosti na svetovnem spletu preko Repozitorija Univerze v Ljubljani;
10. da hkrati z objavo predloženega dela dovoljujem objavo svojih osebnih podatkov, ki so navedeni v njem in v tej izjavi.

V Ljubljani, dne _____

Podpis študentke: _____

KAZALO

1	ČUSTVA IN ČUSTVENO DELO	5
1.1	Opredelitev čustev	5
1.2	Opredelitev čustvenega dela	7
1.3	Vloga čustvenega dela	9
1.3.1	Vloga čustev pri voditelju.....	9
1.3.2	Vloga čustev pri posamezniku.....	11
1.3.3	Vloga čustev pri ekipah	11
1.3.4	Vloga čustev v organizacijah.....	12
1.4	Trendi na področju uvajanja čustvenega dela v letalski panogi.....	13
2	TRANSAKCIJSKA ANALIZA	13
2.1	Transakcijska analiza	14
2.1.1	Opredelitev	14
2.1.2	Vloga.....	15
2.1.3	Vrste analiz	16
2.2	Zgodovina pregleda teorij o transakcijski analizi	17
2.3	Merjenje transakcijske analize	18
3	KVALITATIVNA RAZISKAVA NA PRIMERU ADRIE AIRWAYS	18
3.1	Predstavitev proučevanega podjetja.....	18
3.2	Zasnova raziskave in metodologija.....	23
3.3	Osnovni namen, cilji in raziskovalna vprašanja.....	24
3.4	Analiza.....	25
3.4.1	Analiza gobinskega intervjuja pod kodo P1.....	25
3.4.2	Analiza gobinskega intervjuja pod kodo P2.....	27
3.4.3	Analiza gobinskega intervjuja pod kodo P3.....	29
3.4.4	Analiza gobinskega intervjuja pod kodo P4.....	31
3.4.5	Analiza gobinskega intervjuja pod kodo P5.....	33
3.4.6	Analiza gobinskega intervjuja pod kodo P6.....	34
3.4.7	Analiza gobinskega intervjuja pod kodo P7.....	40
3.4.8	Analiza gobinskega intervjuja pod kodo P8.....	45
3.4.9	Diseminacija ugotovitev izvedenih kvalitativnih intervjujev.....	47

3.5 Zaključne ugotovitve na osnovi raziskovalnih vprašanj	49
3.6 Priporočila pri uvajanju čustev pri delu v podjetju Adria Airways	51
3.6.1 Priporočila managerjem in vodjem letalskih posadk	51
3.6.2 Priporočila letalskim organizacijam	52
3.6.3 Priporočila državi	52
SKLEP	53
LITERATURA IN VIRI.....	55
PRILOGE	60

KAZALO TABEL

Tabela 1: Osnovni podatki družbe Adria Airways d.o.o.....	18
Tabela 2: Zgodovina družbe Adria Airways d.o.o.	21
Tabela 3: Pregled opravljenih intervjujev s piloti	25

KAZALO SLIK

Slika 1: Model egograma transakcijske analize	15
Slika 2: Model treh svetov osebnosti in model vlog vodenja	16
Slika 3: Posadka Adrie Airways.....	19
Slika 4: Uradna uniforma in članica posadke Adrie Airways	20

KAZALO PRILOG

Priloga 1: Poglobljen intervju s pilotom M. K. v angleškem jeziku	1
Priloga 2: Poglobljen intervju s pilotom U. O.....	3
Priloga 3: Poglobljen intervju s pilotom A. D.....	6
Priloga 4: Poglobljen intervju s pilotom A. G.....	9
Priloga 5: Poglobljen intervju s pilotom B. S.....	11
Priloga 6: Poglobljen intervju s pilotom A.H.....	14
Priloga 7: Poglobljen intervju s pilotom L. R.	21
Priloga 8: Poglobljen intervju s pilotom L. D. v angleškem jeziku	26

SEZNAM KRATIC

angl. – angleško

ACMI – (angl. Aircraft, Crew, Maintenance and Insurance); najem letala s posadko, vzdrževanjem in zavarovanjem

CCM – (angl. Cabin Crew Member); član/-ica kabinskega osebja

CRJ – tip letala Canadair Regional Jet

CRM – (angl. Crew Resource Management), upravljanje z viri letalskih posadk

OMA – (angl. Operational Manual A); delovni priročnik A

UVOD

V nepredvidljivih časih, ki jih doživljajo letalska podjetja, sta zavzetost zaposlenih ter njihovo čustveno delo močan vir konkurenčne prednosti in uspešnosti delovne organizacije. Podjetja, ki želijo ostati konkurenčna, potrebujejo zavzete zaposlene, ki so pripravljeni narediti nekaj več, tisto dodatno miljo (angl. Extra mile), so željni opravljati delo. Zaposlene, ki delajo tako, da so vodje posadk nad njim navdušeni. Čustveno delo je povezano z mnogimi pozitivnimi izidi, tako na delovnem mestu, kot v zasebnem življenju, kar pri delu letalskih posadk ne poteka vedno povsem ločeno. To je vidno pri večjem zadovoljstvu pri delu, uspešnosti, psihofizičnem vidiku zdravja in ustvarjalnosti, obenem pa v doslednem delovanju v okviru predpisov.

Čustveno delo (angl. Emotional labour) je proces ravnanja s čustvi in njihovo izražanje, da se izpolnijo čustvene zahteve službe (Hochschild, 1983). Od zaposlenih se pričakuje, da svoja čustva regulirajo v interakciji s strankami. V letalski panogi se v delovnem procesu soočamo s strankami na letalu, ki jih imenujemo potniki, poleg njih pa še s sodelavci in z nadrejenimi. V magistrskem delu bom za članice in člane kabinskega osebja uporabljala izraz član/-ica kabinskega osebja (angl. Cabin crew member, v nadaljevanju CCM), skrajšano tudi kabinsko osebje. Poklic kabinskega osebja je tipičen poklic, ki temelji na čustvenem delu; pri opravljanju dela je v veliki meri prisoten stres, zaradi česar lahko pride do negativnih izidov na delovnem mestu (angl. Job outcomes), pa tudi do zdravstvenih težav. Na osnovi pregledane znanstvene literature nisem zasledila člankov, ki bi preučevali slovensko letalsko panogo, zato želim kot članica kabinskega osebja s tridesetletno prakso zapolniti vrzel v teoriji in podati smernice za prakso vodenja v letalski panogi z vidika implementacije čustvenega dela.

Čustveno delo, ko ga postavimo na javni trg, se obnaša kot blago: povpraševanje po njem narašča ali pada, odvisno od konkurence v panogi (Hochschild, 1983). Koncept čustvenega dela je vpeljala Arlie Hochschild v knjigi »The Managed Heart: Commercialization of Human Feeling«, ki je izšla leta 1983. V njej je raziskovala delo kabinskega osebja, v katerem je prepričljivo prikazala, da se njihovo delo ne more opisati le z vidika fizičnih dejavnikov, kot so omejen prostor gibanja v letalih, senzorno motorične zahtevnosti, nalivanje kave, ne da bi se ta polila, ter kognitivne zahteve, hitro in varno reagiranje v izrednih razmerah (angl. Emergency situations). Še pomembnejši del celotnega dela kabinskega osebja je ravnanje (angl. Dealing) s potniki in njihovimi čustvi. Fizični in kognitivni vidiki dela so bili glavna tema raziskav od začetka prejšnjega stoletja (Ulrich, 1998), psihologi so šele ob zaključku 20. stoletja začeli raziskovanje zahtev čustvenega dela.

Da bi proučevali čustveno delo, moramo določiti, kaj čustva so in katera so tista, ki so primerna za preučevanje. Beseda izhaja iz francoske besede 'émouvoir' iz leta 1579, kar pomeni premakniti (Dixon, 2003), koren pa je latinskega izvora 'emovere'. Za nas je čustvo,

emocija, vselej reakcija bitja na neko dogajanje. Ker se človek na dogodke odziva na različne načine, pojem emocija, pomeni kvalitativno posebna reakcija osebe na življenjsko situacijo. Zato je namesto pojma emocija bolje uporabljati pojem emocionalna reakcija (Milivojević, 2008).

Pravila primerne emocionalnega izražanja se imenujejo vidna pravila (angl. Display rules). To so norme in standardi obnašanja, ki pokažejo, katera čustva so primerna v danem položaju in tudi kako se izražajo v javnosti (Ekman, 2007). Hochschild (1983) govori o pravilih čutenja (angl. Feeling rules). Ashforth in Humphrey (1993), ki poudarjata izražanje na zunaj (angl. Outer expression) pa govorita o vidnih pravilih. V Evropi podjetja v glavnem nimajo eksplicitnih vidnih pravil kot del organizacijske kulture ali opisa del in nalog. Od vseh zaposlenih v letalski družbi ima kabinsko osebje največ stika s potniki in zato v največji meri predstavlja letalsko družbo. V letalski družbi Delta je bilo tako na primer porabljenih 100 ur režije na potnika na polet, toda potnik je imel daljši stik le s kabinskim osebjem (Hochschild, 1983).

Pozitivni vidiki čustvenega dela se odražajo na prednostih in psiholoških sposobnostih človeških virov, v tem primeru na letalskih posadkah, ki lahko prispevajo k organizacijskim rezultatom. Čustveno delo in pozitivni psihološki kapital, ki je širše opredeljen kot pozitivno stanje posameznika, umeščamo nad človeški kapital pridobljenega vedenja in znanja, torej nad 'kaj znaš'. Posameznik potrebuje naslednje psihološke lastnosti, ki jih je sprejel v meje svojega ega in se z njimi poistovetil: odgovornost (čustvo, ki ga posameznik občuti do bitij ali stvari oziroma do svoje organizacije), pri čemer le-ta izhaja iz dolžnosti; samozavest (imeti zaupanje, prevzeti in vložiti potreben trud za uspeh pri zaupanih zadolžitvah); optimizem (imeti željo pridobiti pozitivne kompetence za uspeh sedaj in v prihodnje); sposobnost za vztrajanje proti cilju, vendar smer za doseganje ciljev po potrebi preusmeriti; ter zadostno prožnost (da čustveno odporen posameznik ob soočenju s problemi vzdrži, si opomore in ponovno vztraja za dosego uspeha) (Milivojević, 2008).

Osnovni **namen magistrskega dela** je razširiti znanje o pomenu uporabe čustev pri delu in njihovih posledic v letalski panogi v Sloveniji na primeru izbranega podjetja v letalski panogi. Letalska podjetja, prav tako kot druga podjetja, morajo v današnjih dneh delovati na vse bolj konkurenčnem trgu, ki je podvržen hitrim spremembam. Zato morajo biti zaposleni čustveno povezani z delom in biti pripravljeni resnično garati za uspešnost organizacije (Park, Kim, Yoon & Joo, 2017), v tem primeru letalskega podjetja. Podjetja se morajo zavedati, da so zadovoljni zaposleni najpomembnejši vir organizacije. Namen magistrskega dela je, da se v teoretičnem delu predstavi pojem čustvenega dela s pregledom domače in tuje znanstvene literature ter na osnovi raziskave nato poda priporočila in smernice za poslovno prakso vodenja čustev pri delu v letalski panogi.

Osnovni cilj magistrskega dela je opredeliti čustveno delo, opredeliti pojem transakcijske analize in posebnosti vodenja v letalski panogi, ter s pomočjo kvalitativne raziskave

ugotoviti, kako kabinsko osebje pri svojem delu doživlja čustveno dimenzijo svojega dela. Ključna spoznanja o čustvenem delu, ki jih pogojuje delo na letalu, bodo pripomogla k boljšemu razumevanju le-tega in zmanjševanju negativnih posledic. Izhajala bom iz treh predpostavk: čustva in čustveno delo sta pomembni sestavini delovnega procesa na letalu; čustveno delo je bistvenega pomena za učinkovitost in kakovost dela na letalu; kabinsko osebje je izpostavljeno določeni čustveni dinamiki, pri tem pa mora regulirati čustvene procese, kar predstavlja psihofizični napor, ki ga kabinsko osebje lahko doživlja kot stres.

Raziskovalna vprašanja, na katera bo magistrsko delo odgovorilo skozi kvalitativno raziskavo izbranega podjetja, so:

1. Kako se kaže čustveno delo v izbranem podjetju na primeru izvedenih intervjujev z vodji letalskih posadk z dolgoletnimi izkušnjami?
2. Na kakšen način so v izbranem podjetju udeleženi koncept čustvenega dela in katere priložnosti za razvoj so pomembne za vodenje v letalski panogi?
3. Kakšna je povezava med čustvenim delom in kakovostjo delovnega procesa letalskih posadk na izbranem primeru?
4. Kakšen vpliv ima čustveno delo na zmanjševanje negativnih posledic in kakovost dela letalskih posadk na izbranem primeru.

Na osnovi postavljenih ciljev se **temeljna teza** magistrskega dela glasi: Čustveno delo, ki pogojuje delo na letalu, bo pripomoglo k boljšemu razumevanju le-tega in zmanjševanju negativnih posledic njegove uporabe, kar bo vodilo v večjo uspešnost letalskih posadk.

Vodja kabinskega osebja mora v posadki doseči, da člani kabinskega osebja odkrijejo svoja čustva, ki jih sproti doživljajo pri svojem delu, da lahko delujejo na temelju lastnih bogatih izkušenj ter da svoj notranji negativni dialog usmerijo v pozitivne akcije. Zaradi nenehnih zahtevnih situacij mora vodja kabinskega osebja prepoznati frustracije članov kabinskega osebja in jih usmerjati v pozitivne akcije ter jih ne glede na negativni tok zamolčanih čustev in frustracij voditi v pozitivno spiralo novih dejavnosti (Majdič & Penger, 2021).

Metodološko je magistrsko delo razdeljeno na dva dela, in sicer na teoretični in raziskovalni del. Namen raziskovalne metode je tako povezovanje teoretičnih izhodišč iz teoretičnega dela z ugotovitvami iz praktičnega, raziskovalnega dela, kar tvori osnovo za razvoj pojma čustvenega dela v letalski panogi na primeru izbranega podjetja.

V **prvem, teoretičnem delu** bom predstavila pojem čustvenega dela, ki temelji na deskriptivni metodi raziskovanja. Glavno izhodišče raziskave so sekundarni viri, to je domača in tuja znanstvena literatura.

Drugi, raziskovalni del je nadaljevanje prvega teoretičnega dela magistrskega dela, ki temelji na kvalitativni raziskavi, in sicer na izvedenih osmih polstrukturiranih globinskih

intervjujih s piloti, kapitani in kopiloti v letalski panogi, ki so bili zaposleni v Adria Airways. V kvalitativno raziskavo so zajeti kapitani in kopiloti kot drugi po hierarhiji za kapitani, ki so odgovorni za varnost operacij tako v pilotski kot v potniški kabini.

Vsi kvalitativni intervjuji so bili izvedeni in posneti s polnim privoljenjem kapitanov in kopilotov, ker smo bili dolgoletni sodelavci in so mi popolnoma zaupali. Pogovarjali smo se na različnih lokacijah, kjer smo imeli baze, pa tudi na letih samih, kjer smo potovali kot potniki. Časovni interval zajema obdobje od 7. novembra 2018 do 29. januarja 2019. Izbrala sem sogovornike, za katere sem vedela, da imajo poglobljeno videnje, tako o delu v kokpitu kot tudi poznavanje dela kabinskega osebja, za katerega so tudi odgovorni.

V času izvedbe intervjujev smo bili razpršeni po bazah, in sicer Dunaj, Zurich, Bukarešta, Priština, pri čemer pa so bile včasih možnosti izvedbe intervjuja podnevi oziroma ponoči. Delali smo namreč v razponu 24 ur in 7 dni v tednu po delovnem planu 5/2 in 5/3, kar pomeni, da smo po petih dneh dela imeli dva ali tri dni proste dni. Na srečo pa je bilo delo omejeno na ne več kot 56 ur na teden. Zato se želim v uvodu zahvaliti vsem pilotom, ki so bili po dvanajsturnem delavniku ponoči pripravljeni in sposobni odgovarjati na intervju za potrebe magistrske raziskave.

Raziskovalni načrt kvalitativne raziskave zajema vidik vodij letalskih posadk kot odgovornih za varnost in delo na letalu, to so kapitani, z enakim znanjem pa tudi kopiloti, ki lahko popolnoma nadomestijo kapitane, saj so že z delom kopilota sposobni upravljati z letalom.

V raziskavo ni zajet vidik kabinskega osebja, stevardes in stevardov, saj so piloti tisti, ki odgovarjajo za vse, kar se dogaja na letalu. Poleg kvalitativnih intervjujev je v raziskovalni načrt zajet tudi vidik samoopazovanja z vidika vseh pozicij kabinskega osebja, saj sem v podjetju Adria Airways delala polnih triintriideset let. V osemdesetih letih preteklega stoletja je bilo kabinsko osebje pri letalski družbi razdeljeno na pozicije, in sicer: član kabinskega osebja 1 (angl. Cabin Crew Member 1, v nadaljevanju CCM1), član kabinskega osebja 2 (angl. Cabin Crew Member 2, v nadaljevanju CCM2), član kabinskega osebja 3 (Cabin Crew Member 3, v nadaljevanju CCM3), član kabinskega osebja 4 (Cabin Crew Member 4, v nadaljevanju CCM4), od srede devetdesetih let preteklega stoletja naprej pa le na dve poziciji in sicer: vodja kabinskega osebja v posadki (angl. Purser) in član kabinskega osebja.

V tem času smo imeli veliko izobraževanj, širino pogleda pa mi je dal študij na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani, tako dodiplomski, še posebej pa podiplomski študij. Posledično z metodološkega vidika v raziskovalni načrt nisem zajela anket kabinskega osebja, ker bi bili rezultati predvidljivi glede na podobne poglede vseh članov kabinskega osebja.

1 ČUSTVA IN ČUSTVENO DELO

Čustva so vedno bolj raziskovana in pomembna kategorija pri proučevanju zaposlenih in njihove učinkovitosti, saj je od njih odvisno, kakšen bo odnos zaposlenih do organizacije, kjer so zaposleni, do delovnega mesta, do svojih nalog, do svojega zaznavanja učinkovitosti, marljivosti in uspešnosti.

1.1 Opredelitev čustev

Čustva determinirajo kakovost naših življenj. Pojavljajo se pri vseh odnosih, ki jih imamo – na delovnem mestu, v prijateljstvu, v odnosih z družinskimi člani in pri naših najbolj intimnih razmerjih (Ekman, 2007). Čustvo je eden izmed najbolj značilnih pojmov v vsakdanjem življenju vsakega posameznika in ena izmed glavnih kategorij kulture v zahodnem svetu (Šadl, 1999). Čustva so reakcije na dražljaje, ki jih posameznik oceni kot pomembne. Posameznik se bo odzval s čustvom samo, ko oceni, da se dogaja nekaj pomembnega. Čustva so posledica vzdraženega ali izzvanega sistema vrednot (Milivojević, 2008). Čustvene reakcije se na nezaveden in avtomatiziran način pojavljajo v situacijah, ki smo jih v življenju do sedaj spoznali kot pomembne, prav tako pa tudi v situacijah, ki so jih spoznali kot pomembne naši predniki (Ekman, 2007). Čustva lahko delimo na temeljna in samozavedajoča (Cvetek, 2014) ali pa na podlagi nevroloških raziskav na reflektivne afekte, temeljna čustva in višje sentimente (Panksepp, 2005). Globoko delujoče (prikazuje pristno čustvo) in površinsko delujoče (prikazuje lažno čustvo) – to sta dve glavni strategiji za obvladovanje čustev, ki jih zaposleni uporabljajo (Kruml & Geddes, 2000).

Cvetek (2014) proces nastanka čustev opisuje skozi več faz:

- Zaznava dogodka oziroma senzacija iz okolja ali notranjosti posameznika: zaznava čutnih dražljajev preko receptorjev, ki jih imamo za spremljanje dogajanja okoli nas (fotoreceptorji) in za spremljanje dogajanja v nas (baroreceptorji).
- Ocena dogodka, ki pomeni, da situacija za posameznika dobi čustveno vrednost. Dogodek se uvrsti v kategorijo med nevarnostjo in ugodjem, kjer se slednja ocena zaradi njene hitrosti dogaja na nezavednem nivoju, dražljaj pa potuje na relaciji amigdale in talamusa. Na oceno dogodka kljub temu vplivajo tudi spomini in pretekle izkušnje posameznika, njegov kulturni kontekst, itd.
- Fiziološko vzburljenje in telesni odzivi, ki se razlikujejo pri vsakem čustvu. Ista telesna senzacija lahko predstavlja v drugem kontekstu drugo čustvo, kar se imenuje somatovisceralna iluzija. Določena telesna stanja se pogosteje pojavljajo v relaciji z določenimi čustvi.
- Subjektivno doživljanje čustev pomeni zavedno in nezavedno doživljanje čustva pri posameznikih. Čustva se doživlja na več ravneh in preko več principov, samo doživljanje

pa ni nikoli statično in se vedno nahaja v kontekstu določene situacije. Na doživetje čustva lahko vpliva tudi razpoloženje posameznika.

- Bistvo čustvenega odziva je stanje akcijske pripravljenosti. V tej fazi posameznik stopi proti interakciji s tistim, kar je sprožilo čustvo.
- Pozornost na čustva, čustveno zavedanje in prepoznavanje čustev posamezniku omogoča, da zavestno presega trenutne vznemirjenosti in mu omogoča preusmeritev na želeni cilj.
- Čustvena izraznost poteka verbalno in neverbalno, namenjena pa je interakciji oziroma prenosu čustva navzven.
- Uravnavanje čustev pomeni sposobnost posameznika regulirati lastno čustveno vznemirjenost, kar pomeni, da se s čustvi sooča primerno, jih prizna in popolnoma začuti.

Čustva so vedno bolj raziskovana in pomembna kategorija pri proučevanju zaposlenih in njihove učinkovitosti. Tema čustva na delovnem mestu je bila dolgo zapostavljena kot del organizacijske strukture. Delovno mesto je arena, kjer se manifestirajo tako pozitivna kot negativna čustva (Muchinsky, 2000). Od njih odvisno, kakšen bo odnos zaposlenih do organizacije, kjer so zaposleni, do delovnega mesta, do svojih nalog, do svojega zaznavanja učinkovitosti, marljivosti in uspešnosti. Podjetja po celem svetu vlagajo sredstva za zagotovitev delovnega okolja, ki bo zaposlenim predstavljalo mirnost in občutek varnosti po eni strani, ter po drugi strani vplivalo na nivo njihove ustvarjalnosti in uspešnosti. Preko čustvenega dožemanja se pri zaposlenih odražajo vse naložbe, ki omogočajo boljše delovne pogoje, na primer bolj ergonomični stoli, prebarvane stene, večji monitor ali pa nadgrajeni informacijski sistem, ki olajša delo in skrajšuje čas operacij. Tudi na tej osnovi so raziskovalci motivirani, da proučujejo nivo zadovoljstva prek čustvene zaznave na percepcijski ravni pred in po implementaciji ukrepov.

Čustveno delo kot ideja upravljanja čustev kot vloge pri delu je bila utemeljena na področju sociologije v drugi polovici 20. stoletja (Hochschild, 1983). Čustveno delo vključuje izražanje družbeno zaželenih čustev v medsebojnih interakcijah, lahko izboljša učinkovitost nalog in samo izražanje, lahko tudi spodbudi pričakovanja kupcev, ki jih ni mogoče izpolniti, ter lahko sproži čustveno disonanco in odtujenost (Ashforth & Humphrey, 1993, str. 88).

Da bi proučevali čustveno delo, moramo določiti, kaj čustva so in katera so tista, ki so primerna za preučevanje. Beseda izhaja iz francoske besede 'émouvoir' iz leta 1579, kar pomeni 'premakniti' (Dixon, 2003), koren besede je latinskega izvora 'emovere'. Za nas je emocija vselej reakcija bitja na neko dogajanje. Ker se človek na dogodke odziva na različne načine, pojem emocija/čustvo pomeni kvalitativno posebno reakcijo osebe na življenjsko situacijo. Zato je primerneje uporabljati pojem emocionalna reakcija namesto pojma emocija (Milivojević, 2008).

1.2 Opredelitev čustvenega dela

Čustveno delo je proces ravnanja s čustvi – upravljanje čustev in njihovo izražanje, da se izpolnijo čustvene zahteve na delovnem mestu (Hochschild, 1983). Od zaposlenih se pričakuje, da regulirajo svoja čustva v interakciji s strankami (v letalski panogi stranke na letalu imenujemo potniki), sodelavci in nadrejenimi.

Poklic kabinskega osebja je tipičen poklic, ki temelji na čustvenem delu, pri opravljanju dela pa je tudi zaradi tega v veliki meri prisoten stres, zaradi česar lahko pride do negativnih izidov na delovnem mestu (angl. Job outcomes) in zdravstvenih problemov. Morris in Feldman (1996) čustveno delo opredeljujeta kot trud, načrtovanje in nadziranje, potrebno za izražanje pričakovanih emocij organizacije tekom medosebnih transakcij.

Čustveno delo je zahtevna oblika dela in terja sintezo fizičnih, intelektualnih in emocionalnih zmogljivosti, od zaposlenega pa zahteva osebno pozornost, kar pomeni, da mora le-ta od sebe dati ne samo formalni odziv, ampak tudi del sebe (James, 1989). Novejše raziskave o čustvenem delu (Simillidou, Christofi, Glyptis, Papatheodorou & Vrontis, 2020) opredeljujejo, da je čustveno delo proces samokontrole, med katerim zaposleni spremljajo in uravnavajo svoja čustva, razpoloženja in izraze pri interakciji s strankami. Tako samonadzor zaposlenih poteka po dveh principih: globoko delujočimi (angl. Deep acting) ali pa površinsko delujočimi (angl. Surface acting). Po raziskavah sodeč je premalo holističnega razumevanja pogojev, pod katerimi se zaposleni ukvarjajo s katero od teh dveh strategij. Čeprav empirični dokazi kažejo, da so zaposleni sposobni uporabiti obe strategiji, avtorji priznavajo prevladujočo uporabo površinsko delujočih. Uporaba čustvenega dela pomembno napoveduje vedenjske izide pri interakciji s strankami (Simillidou, Christofi, Glyptis, Papatheodorou & Vrontis, 2020).

Zaposleni si v svojih stikih z ljudmi nadenejo »čustveno masko«, ki mora skriti vsa osebna, pristna občutja, kot so bolečina, strah, negotovost, stres, obup, jeza; oziroma vse čustvene odzive in stanja, ki nasprotujejo profesionalnemu odnosu (Šadl, 1999).

Čustveno delo, ko ga postavimo na javni trg, se obnaša kot blago: povpraševanje po njem narašča ali pada, odvisno od konkurence v panogi (Hochschild, 1983). Pojem čustvenega dela je vpeljala Arlie Hochschild (1983) v knjigi »The Managed Heart: Commercialization of Human Feeling«. V njej je raziskovala delo kabinskega osebja, v katerem je prepričljivo prikazala, da se njihovo delo ne more opisati le z vidika fizičnih dejavnikov, kot so omejen prostor v letalu, senzorno motorične zahtevnosti, nalivanje kave, ne da bi se ta polila, in kognitivne zahteve, kot so hitro in varno reagiranje v izrednih razmerah (angl. Emergency situations). Še pomembnejši del njihovega dela je ravnanje (angl. Dealing) s potniki in

njihovimi čustvi. Fizični in kognitivni aspekti dela so bili osrednji predmet raziskav od začetka prejšnjega stoletja (Ulrich, 1998), psihologi so šele ob koncu 20. stoletja začeli z raziskovanjem zahtev čustvenega dela.

Hochschild (1979) opredeljuje različne načine izvajanja čustvenega dela, ki se razlikujejo, v praksi pa se pogosto pojavljajo skupaj:

- kognitivni način (poskušamo spremeniti podobe, ideje ali misli, da bi spremenili čustva, ki so z njimi povezana),
- telesni način (poskušamo spremeniti somatske ali druge telesne znake),
- ekspresivni način (poskušamo spremeniti ekspresivne geste, da bi posledično spremenili čustva).

Delovna mesta, ki zahtevajo čustveno delo, imajo tri skupne točke (Hvalec & Kobal Straus, 2012):

1. zahtevajo srečanja iz oči v oči ali neposredno glasovno komunikacijo z javnostjo,
2. od zaposlenega zahtevajo, da povzroči neko drugo čustveno stanje pri drugi osebi (na primer hvaležnost ali strah),
3. delodajalcu dovoljujejo, da preko usposabljanja in nadzora izvaja določeno raven kontrole nad čustvenimi aktivnostmi zaposlenih.

Seminar, ki je bil v letalski družbi Delta namenjen kabinskemu osebju, je pokazal, da se tečaji, ki so enkrat na leto organizirani kot del formalnega usposabljanja, osredotočajo na čustvene odzive in zaposlenim predpisujejo tehnike predelovanja negativnih čustev v pozitivna (Hochschild, 1983). Ob nesramnih potnikih je pomembno, da kabinsko osebje ohrani prisebnost in hladnokrvnost ter se ne razjezi ali se odzove neprimerno.

Tehnike čustvenega dela omogočajo razširitev tolerance kabinskega osebja. Razdraženega potnika si lahko predstavljajo kot posameznika, ki ga je strah letenja. Vinjenega potnika si predstavljajo kot otroka, ki je potreben večje pozornosti. Kabinsko osebje potnika postavi v kontekst, v katerem reinterpreterajo njegovo neprimerno vedenje. Namen takšnih seminarjev s strani vodstva je bilo vcepljanje ciljev organizacije v razmišljanje svojih zaposlenih, čeprav na prvi pogled deluje kot pomoč kabinskemu osebju v trenutkih napetosti, jeze, utrujenosti in stresa. Ko kabinsko osebje ravna v skladu s predpisi družbe, se šteje, da je njihovo delo opravljeno profesionalno. Avtorica je v svoji raziskavi seminarjev ugotovila tudi, da je kabinskemu osebju zapovedano, da se morajo nenehno smehljati, saj nasmešek zelo dobro ponazarja zahteve po čustvenem delu, ki so naraščajoče (Hochschild, 1983).

Številni avtorji (Hochschild, 1983; James, 1989; Putnam & Mumby, 1993; Van Maanen & Kunda, 1989) so v svojih študijah dokazali, da ima čustveno delo negativne psihološke posledice, ki so največkrat obravnavane kot stres, (samo)odtujenost, neavtentičnost,

otopelost, emocionalna izčrpanost in izgorelost. Čustveno delo na eni strani od zaposlenih zahteva, da svojega dela ne jemljejo osebno, da nezaželenih čustev ne razkrijejo, ampak jih potlačijo in predelajo. Po drugi plati morajo zaposleni svoje delo, svojo poklicno vlogo čim bolj iskreno odigrati, se z njo tudi identificirati in ustvariti realna stanja.

Delo s čustvi lahko zaposlene pripelje do ambivalentnosti, ki se kaže na dva načina: prevelika vpletenost (»globoko igranje«), ki lahko povzroči sindrom izgorelosti, ali pa da se zaposleni s poklicno vlogo ne poistoveti, dosledno ločuje med osebnimi in organizacijsko predpisanimi čustvi in vlaga v svoje delo premalo emocionalnih investicij (»površinsko igranje«), s čimer tvega emotivno disonanco (Maslach, 1982). Hochschildova (1983) si je čustveno delo predstavljala kot poklicno kategorijo, čustveni napor ali prizadevanje za opravljanje tega dela in medosebne odnose kot plod dela. Te tri komponente – čustvene zahteve, uravnavanje čustev in delovanje čustev – so nato pogosto proučevali in merili ločeno v nujnih primerih (Grandey & Gabriel, 2015).

1.3 Vloga čustvenega dela

Čustva so vpletena v razne teorije vodenja in se nahajajo v jedru številnih mehanizmov vodenja, kot so motiviranje sledilcev, izgradnja in vzdrževanje medosebnih odnosov ter vlaganje v rezultate sledilcev, kot so zadovoljstvo, učinkovitost in državljansko vedenje (na primer Ashkanasy & Humphrey, 2011; Little, Gooty & Williams, 2016). Nadalje ugotavljamo, da tako teorija kot dokazi iz prakse nakazujejo, da imajo čustva voditelja pomemben vpliv na učinkovitost sledilcev (Wang & Seibert, 2015).

1.3.1 Vloga čustev pri voditelju

Madera in Smith (2009) sta v svoji raziskavi ugotovila, da odziv voditelja in njegova čustva vplivajo na njegov način ocenjevanja zaposlenega. S tega vidika je smiselno, da se voditelji izobrazijo na področju čustev in s tem vplivajo na učinkovitost svojega vodenja. Voditelji, ki poznajo vpliv čustev na vodenje in na sledilce, imajo možnost, da z upoštevanjem znanja vplivajo na sledilce v smeri iskanja konkurenčnih prednosti, sinergij in posledično boljših poslovnih rezultatov. V novejši raziskavi o čustvenem delu, poučevanju in izgorelosti sta raziskovalca ugotovila, da je tudi poučevanje kot storitvena dejavnost tista, ki zahteva čustveno delo (Bodenheimer, 2017; Bodenheimer & Shuster, 2020). Od učiteljev ali inštruktorjev pri letalskem podjetju se pričakuje, da uporabljajo čustva in upravljajo z njimi z visoko stopnjo nadzora.

Raziskave so pokazale, da je velika povezava med čustvenim delom in izgorelostjo. Povprečno število inštruktorjev kabinskega osebja je bilo 10 na 200 članov kabinskega

osebja, povprečno število inštruktorjev kapitanov pa je bilo 30 na 200 pilotov. Inštruktorica kabinskega osebja, ki je predavala tudi pilotom, je povedala, da je poleg rednega letenja predavanjem in pripravam nanje namenila okrog deset ur na teden. Zaradi različne narodnostne, kulturološke, starostne strukture in razlike po spolu udeležencev njeno delo ni bilo težje, se pa je prilagodila in pripravila na njihov morebitni čustveni odziv.

Temu so bili še bolj izpostavljeni inštruktorji upravljanja z viri letalskih posadk (angl. Crew Resource Management, v nadaljevanju CRM), ki so morali s svojimi čustvenimi stanji izzvati situacije, v katerih so nato udeleženci morali odigrati odziv. Tematska analiza literature je pokazala, da preplet strukturnih in interakcijskih pričakovanj glede čustvenega dela spodbuja tesne, a zapletene odnose z izgorelostjo učiteljev.

Pri vodenju ima zelo pomembno vlogo tudi empatija, ki se kaže kot ena najpomembnejših spremenljivk tako pri vodenju kot pri čustveni inteligenci (Humphrey, 2002). Empatija je pomembna, da se vodje lahko vživijo v potrebe, zmožnosti in pričakovanja zaposlenih ter jih na ta način vodijo na optimalni ravni, kar se neposredno pozna na zadovoljstvu zaposlenih, poleg tega pa tudi pri uspešnosti posameznika na delovnem mestu. Mayer in Salovey (1997) utemeljujeta, da ima definicija čustvene inteligence štiri dele:

1. sposobnost zaznavanja lastnih čustev,
2. sposobnost zaznavanja čustev drugih,
3. sposobnost obvladovanja lastnih čustev in
4. zmožnost upravljanja čustev drugih.

Iz tega je možno sklepati, da čustvena inteligenca pri vodjih usmerja občutek za vodenje, ki ga imajo nekateri voditelji na visokem nivoju, tisti z nižjim nivojem pa se morajo nenehno truditi, da svoje podrejene usmerjajo na primeren način.

Vendar pa voditelji ne bi smeli imeti priljubljenih (favoriziranih) podrejenih. Čeprav je naravno, da so jim nekateri kolegi bolj všeč kot drugi, je to nespametno in nepošteno. Da bi se voditelji izognili morebitnim problemom, morajo biti prepričani, da so naloge razdeljene na pravičen način. Nujno je voditi evidence kot na primer, kdo je bil na kakšnem nagradnem letu, ali kdo je prevzel vodstvo pri zadnjem velikem projektu.

Pomembno je tudi, da voditelji vključujejo in ne izključujejo, ko delijo posebne projekte (lete). Če ima vodja nagnjenost k favoriziranju določenih članov posadke ali izogibanju določenemu članu posadke, mora okrepiti svoje ravnanje pri ustvarjanju vezi (osebne povezave, skupne interese). Na ta način pride iz negativnega v nevtralni položaj. Lahko pa je v posadki nekdo, ki ga voditelj ne prenaša. V tem primeru mora razviti empatijo do te osebe, da prepozna in ceni čustva drugih. Voditelj mora včasih izraziti tudi neodobravanje, a bolj ko razume počutje zaposlene osebe, bolj bo ob tem učinkovit. Obenem mora voditelj

svojo vodstveno pozornost usmeriti v smer zaposlenih, ki si v določenih situacijah zaslužijo pozornost (Knight, 2017).

1.3.2 Vloga čustev pri posamezniku

Tema čustev redko pusti posameznike nečustvene (Coppin & Sander, 2016). Razumevanje čustev pri posameznikih je izjemno pomembno tako v zasebnem kot tudi v poslovnem življenju, saj lahko na osnovi opazovanja in predvidevanja spoznamo posameznika samo iz njegovega opazovanja, ne da ga poslušamo. Čustva so pomemben del človekovega delovanja, čeprav se raziskovalci čustev ne strinjajo o tem, kakšna je definicija čustev, kaj velja za čustvo, kaj bi lahko bilo čustvo, a ni in podobno.

Nadalje je pregled literature pokazal, da čustva vplivajo na obnašanje ljudi in v povezavi s tem na njihovo delovanje v družbi, na delovnem mestu ter v drugih okoljih. V zadnjem desetletju je prišlo do ponovnega zanimanja za čustveno reguliranje, ki se nanaša na posameznikovo zavestno načrtovanje, izogibanje, zaviranje, nadaljevanje, osebne cilje in drugo (Gong & Paulson, 2017). Čustva se delijo na pozitivna in negativna, ki lahko vplivajo na človeka ter njegovo delovanje v okolju in družbi na pozitivni ali negativni ravni. Raziskovalci v svojih raziskavah obravnavajo različne konstrukte za pozitivna in negativna čustva, nekako pa je sprejeto soglasje, kateri konstrukti spadajo na katero stran. Tako sta na primer Nezlek in Kuppens (2008) v svoji raziskavi kot pozitivna čustva opredelila konstrukte navdušenja, dejavnosti, energičnosti, pripravljenosti, ponosa, veselja in sreče, medtem ko sta kot negativna čustva opredelila konstrukte počasnosti, žalosti, utrujenosti, dolgočasja in zaspanosti.

1.3.3 Vloga čustev pri ekipah

Čustva igrajo pomembno vlogo tudi pri ekipah. Zavedanje čustev in sposobnost čustvenega upravljanja imajo pomembne posledice na rezultate ekip, saj te sposobnosti pomagajo vzdrževati učinkovitost in primerne odnose med sodelavci (Jordan & Troth, 2004). Pelled, Eisenhardt in Xin (1999) ugotavljajo, da lahko poglobljena razmerja med zaposlenimi, ki so posledica čustvene domene, vplivajo na boljše izmenjavo informacij ter na boljše odločanje v ekipah.

Uspešnost ekip skozi odnose sta proučevala tudi Druskat in Wolff (2001), ki sta ugotovila, da se morajo ekipe zavedati čustev svojih članov, čustev in razpoloženj ekipe, prav tako pa se morajo zavedati čustev drugih ekip in posameznikov zunaj njihovih okvirjev.

Pri odnosu, ki ga ima posadka kot ekipa do potnikov je pomembno tudi, ali kot oseba išče konflikte ali se jim izogiba. Ko gre za konflikte, ločimo dve vrsti ljudi; tiste, ki se jim izogibajo in tiste, ki jih iščejo. Tisti, ki se konfliktom izogibajo, se običajno izogibajo

nesoglasjem, nagradijo pa harmonijo in dobre odnose s svojimi sodelavci. Tisti pa, ki iščejo konflikte, se želijo vpletati v konflikt, ko se le-ta pojavi, ali celo najdejo način, kako ga ustvariti. Običajno jih skrbi neposrednost in poštenost.

Noben slog ni boljši ali slabši in posameznikov prevzeti slog je odvisen od veliko dejavnikov; od preteklih izkušenj s konfliktom, kulturnega okolja, organizacijskega okvira in celo spolnih norm. S poznavanjem sloga, s katerim bodo delovali, se posameznik lahko odloči, kako reševati nesoglasja. Če je oseba na primer izogibalec konfliktov, bo ta oseba morda nagonsko prezrla tovrstno situacijo.

V moji dolgoletni praksi je bilo potrebno oboje. Izogibanje konfliktom tako med sodelavci kot s potniki je bila primerna taktika, ko ni bila ogrožena varnost ali integriteta posameznika. Potniki so bili velikokrat prepričani, da si zato, ker so kupili letalsko vozovnico, lahko dovolijo marsikaj in niso želeli tolerirati niti manjših neprijetnosti. Vendar pa jim s tem ni bila dana pravica do grdega obnašanja, tako verbalnega kot fizičnega. Vsekakor velja, da si član/-ica kabinskega osebja ne sme privoščiti, da stres vodi v slabe odločitve.

Ko smo pod stresom, je težko razmišljati jasno in hladnokrvno. Da se v tovrstnih trenutkih izognemo sprejemanju slabih odločitev, bodimo pozorni na svoje telesne simptome. Pri sebi je potrebno poznati telesne občutke ali čustva, ki kažejo, da se raven stresa povečuje. Ko se zavedamo teh reakcij, lahko preprečimo, da bi delovali v neskladju z želenim ciljem (Ariel Fox, 2013).

1.3.4 Vloga čustev v organizacijah

Po eni strani McGrathova (2006) ugotavlja, da je ena izmed najbolj presenetljivih značilnosti raziskav o delu v organizacijah v 20. stoletju porast prevlade racionaliziranega modela človeškega vedenja, kjer se na ljudi gleda kot na instrumentalne igralce, ki so še posebej dovzetni za logiko, zasnovano za spodbujanje organizacijske učinkovitosti in povečanje dobička, ki je podprta z robustnimi in zanesljivimi tehničnimi predmeti.

Po drugi strani pa Ashkanasy (2003) ugotavlja, da postaja raziskovalcem vedno bolj jasno, da razsežnosti čustev prežemajo celoten spekter človeškega vedenja in interakcije, vključno z organizacijami. Čustva v organizaciji so proučevana tudi v okviru različnih disciplin, kjer jih proučujejo sociologi, aplikativni psihologi, predstavniki literature iz področja managementa, vključno s poslovno komunikacijo (Kangasharju & Nikko, 2009).

Prav zaradi tega postaja proučevanje čustev v okvirih organizacij vedno bolj aktualno. Na osnovi napisanega v prejšnjih treh točkah je smiselno sklepati, da morajo tisti posamezniki v organizaciji, ki so zadolženi za vodenje, poznati vlogo čustev ter poskušati vplivati na

posameznike in širše na ekipe v smeri, da se poslovni rezultati organizacije kontinuirano izboljšujejo.

1.4 Trendi na področju uvajanja čustvenega dela v letalski panogi

Konec dvajsetega stoletja je letalsko panogo prevzemala euforia, ob kateri so vsi konkurenti na trgu poskušali maksimirati kakovost storitve in zagotoviti zadovoljstvo strank (Knights & McCabe, 1998). Kasneje je letalska panoga v enaindvajsetem stoletju prešla čez nekaj turbulentnih obdobj, v katerih so se pojavljali padci povpraševanja zaradi visokih cen vozovnic, ki jim je botrovalo drago gorivo; pojav nizkocenovnih prevoznikov; faza konsolidacije lastništva v branži; propad nekaterih igralcev ter nazadnje problemi zaradi pandemije covid-19 in prizemljenih letal.

Lumpé (2008) je v svoji študiji ugotovil, da obstajajo razlike v vedenju in pristopih med kabinskim osebjem in managementom, saj je bilo kabinsko osebje višje na lestvici čustvenih karakteristik, kot je na primer empatija, medtem ko so v managementu bolj podarjali dobičke, racionalizacijo ali zahteve trga. Kabinsko osebje je torej tisto, ki ima neposredno interakcijo s potniki, zato se pri njih najbolj spodbuja uporaba pozitivnih čustev, kot so nasmešek, prijaznost, videz zadovoljstva in podobno. Poleg tega je bila narava interakcije med kabinskim osebjem in potniki vedno opredeljena s strani managementa kot glavna sestavina za zaznavanje potnikov o ocenjevanju kakovosti opravljene storitve (Hochschild, 1983).

Dobri primeri te prakse so vidni pri večjih prevoznikih iz Azije in Kitajske, ki svoje tržne deleže neprekinjeno večajo že več kot deset let in imajo možnost izbire novo zaposlenih po svojih razdelanih merilih. Na letalih teh prevoznikov je še posebej pomembno, da so člani kabinskega osebja urejeni, približno iste starosti in fizične pojave. V Evropi veljajo višji standardi za zaposlene v letalski panogi, zato tukaj kabinskega osebja ni možno standardizirati po tem ključu, kar pa ne vpliva na odzive potnikov oziroma na kakovost storitve. Zapf (2002) ugotavlja, da lahko ima uvajanje čustvenega dela koristi za zdravje zaposlenih. S tega vidika je smiselno sklepati, da so zdravi zaposleni lahko tudi bolj zadovoljni in produktivni. Temu sledijo tudi letalske družbe, ki so začele z uvajanjem čustvenega dela z organizacijo seminarjev, delovnih skupin oziroma »team buildingov«, izobraževanj in podobnih dejavnosti.

2 TRANSAKCIJSKA ANALIZA

V magistrsko delo sem kot drugi raziskovalni koncept vključila transakcijsko analizo, ki služi kot izhodišče za proučevanje koncepta čustvenega dela v letalski panogi. V letalski

panogi je komunikacija posebej pomemben dejavnik vodenja, tako na ravni posameznikov, pilotov, kabinskega osebja in potnikov kot tudi na ravni vodenja ekip in komunikacijskih interakcij med ekipami posadk. Transakcijska analiza gradi na proučevanju povezav med člani v komunikacijskem procesu. Posledično je smotrna njena uporaba v raziskovalnem procesu.

2.1 Transakcijska analiza

Transakcijska analiza je večdimenzionalna teorija analize osebnosti, ki se uporablja v psihoterapiji in v komunikaciji (Babcock, 1976). Sprva je bila transakcijska analiza predvidena kot orodje v psihoterapiji, ki pa se je hitro razširila in dobila moč razlagalne metode, ki opisuje človekove osebnosti v širšem pomenu (Martin & Pendse, 1977). S transakcijsko analizo je Berne (1964) v psihologijo uvedel enostaven in razumljiv jezik, ki se ga lahko včasih razume kot provokativnega (De Luca & Tosi, 2011).

2.1.1 Opredelitev

Berne (v Martin in Pendse, 1977) je opredelil dva pomembna koncepta transakcijske analize: ego stanja in transakcije. Obe transakciji se dopolnjujeta; to pomeni, da je odziv primeren in pričakovan ter sledi naravnemu redu zdravih človeških odnosov. Transakcije je opredelil tudi kot enote družbenega odnosa. Pravi, da če sta si dva ali več posameznikov blizu, si bodo prej ali slej dali znak priznanja prisotnosti, kar pa pomeni transakcijo med posamezniki. Temu rečemo transakcijski dražljaji in se vedno pojavljajo pri interakciji vsaj dveh ljudi, ki se ustavita in imata namen izmenjati določene informacije. V kolikor gresta dva človeka eden mimo drugega in se ne menita za srečanje, ta pogoj ni izpolnjen.

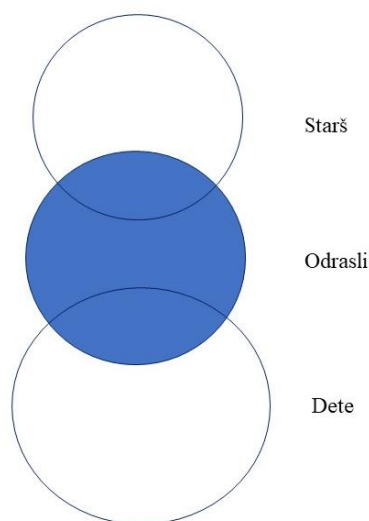
Ego stanja je Berne (1964) opisal kot konstruktivni vzorec občutkov in izkušenj, ki so neposredno povezani z ustreznim vzorcem obnašanja. Ego stanja vsakega posameznika je povezan z njegovim izvorom in zgodovinskim obdobjem, v katerem je posameznik aktiven. Ego stanja se spreminja skozi življenje posameznika, hkrati pa ima tudi svoj spomin, kar pomeni, da se vsak spomni preteklih dogodkov iz določenega ego stanja, le-to pa vpliva na njegove reakcije v določenih trenutnih ego stanjih (De Luca & Tosi, 2011).

Vedenje posameznika v ego stanju je lahko konstruktivno ali nekonstruktivno, lahko je v stiku z resničnostjo ali pa vezano na pretekle dogodke, njegove reakcije pa se kažejo v položaju njegovega telesa, njegovih gestah, besedišču, občutkih in mislih (Martin & Pendse, 1977). Vsako ego stanje v življenju posameznika ima pomembno vlogo. Pri ego stanju otroka intuitivnost, ustvarjalnost, spontanost in užitek; pri ego stanju odraslega potrebo po preživetju, obdelovanju podatkov, sestavljanju in tehtanju možnosti, ki so pomembne za učinkovito upravljanje z zunanjim svetom; pri ego stanju starša pa ima dve glavni funkciji, tj. posamezniku omogočiti učinkovito delovanje v blaginjo človeštva in omogočanje

avtomatičnega izvajanja določenih dejavnosti, ki naj poteka hitro in brez velikih naporov (Crichton, 2007).

V nadaljevanju slika 1 prikazuje model egograma transakcijske analize. Egogram temelji na treh ego stanjih, ki jih orisujejo trije krogi v vertikalni razvrstitvi, in sicer: prvi krog predstavlja ego stanje starša, drugi krog ego stanje odraslega in tretji krog ego stanje otroka. Pomembno je, kakšna je dinamika komunikacij med različnimi ego stanji. Na primer, ko posameznik nagovori osebo iz ego stanja starša, se druga oseba v komunikacijskem procesu odzove na način, da se postavi v podrejeni položaj otroka. Tak način komuniciranja dolgoročno ne vodi v konstruktiven, asertiven dialog, ki bi težil h konstruktivni rešitvi. Zato da bi v komunikacijskem procesu dosegli optimalno razrešitev komunikacijskega dialoga s predstavitvijo vidika obeh strank v komunikacijskem procesu, oddajnika in sprejemnika, je potrebno pristopiti k razreševanju komunikacijskega razgovora iz ego stanja odraslega.

Slika 1: Model egograma transakcijske analize



Vir: Berne (1964).

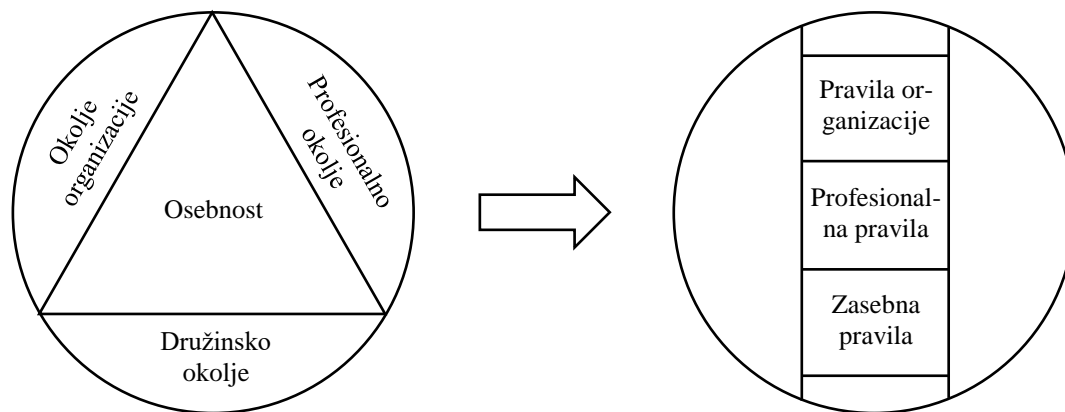
2.1.2 Vloga

Ljudje v svojem življenju igramo številne vloge, ki so odvisne od situacij oziroma časa, v katerem živimo. O teh vlogah je pisal že Shakespeare (Goffee & Jones, 2005, str. 89), ki je zapisal, da mora posameznik igrati različne vloge, kar pa ne pomeni, da ni iskren.

Vloga je skladen sistem stališč, občutkov, vedenj, perspektiv o resničnosti in spremljajočih odnosov. Pri tem se upošteva, da je vsaka vloga povezana in se nanaša z določeno sfero resničnosti in z njo povezanimi referenčnimi okviri. Opis vlog se vedno dotakne opisa razmerij, ki jim ustrezajo vloge in iger, v katerih se vloga igra (Schmid, 2008, str. 20). V

modelu vlog osebnosti je oseba opisana kot portfelj njenih vlog, ki jih igra na odrih življenja (Schmid, 2008, str. 19). Slika 2 prikazuje model osebnosti, ki ga definirajo trije svetovi, ki mu sledi model vlog vodenja.

Slika 2: Model treh svetov osebnosti in model vlog vodenja



Vir: Schmid (2008).

Pri modelu treh svetov osebnosti in model vlog vodenja (angl. Three-world Personality Model and Role-ladder Model) je treba razlikovati, da je osebnost sestavljena iz različnih funkcijskih vlog, ki se med sabo ne povezujejo, če tega sami ne želimo. Na zavedni ravni tako lahko posamezniki usmerjamo svoje obnašanje k doseganju ciljev, ki so definirani v družbi oziroma delamo stvari, ki se od nas pričakujejo. Po drugi strani si v okviru vlog definiramo svoje cilje, ki jih lahko dosežemo, če vlogo izpolnjujemo na najvišji ravni (Schmid, 2008).

2.1.3 Vrste analiz

Transakcija je sestavljena iz transakcijskega stimulusa in odgovora. Analiza transakcij je analiza nečesa, kar se v določenem trenutku dogaja med dvema posameznikoma. Pri tem nas zanima predvsem, iz katerega ego stanja je bilo poslano sporočilo in iz katerega ego stanja smo dobili odgovor (Berne, 1964). Poznamo tri različne vrste transakcijskih analiz, ki potekajo med različnimi ego stanji. To so komplementarna transakcija, križna transakcija in skrita transakcija.

Komplementarna transakcija predstavlja odnos, ki se medsebojno dopolnjuje. Takšen odnos lahko vidimo pri odnosu med dvema odraslima. Gre za položaj medsebojnega razumevanja, ki vodi v odnos intimnosti. To je zelo idealizirana oziroma utopična situacija, v kateri lahko vsak posameznik v odnosu prevzame odgovornost brez prisotnosti medsebojnih iger. To je ideja, ki jo lahko imenujemo tudi »idealen zakon« (Herris v Martin & Pendse, 1977). Težave

v komunikaciji se lahko pojavijo ob premiku posameznikov v druga ego stanja, ki so nezdržljiva (Hollins Martin, 2011). Poznamo pa še en primer komplementarne transakcije, ki je med različnimi primeri ego stanj in bo uspešen le, dokler bosta v svoje ego stanje sprejemala oba posameznika. Tak primer je transakcija med staršem in otrokom. V tem odnosu posameznik iz ego stanja starša nagovarja otroka druge osebe, ki to sprejme. To je odnos, ki je sprejet kot pozitiven in lahko širi zadovoljstvo, manjkajo mu elementi transakcije, med odraslimi pa ni najbolj produktiven (Verney, 2009).

Križna transakcija pomeni križanje transakcij med agentom in respondentom. Do nje pride, ko agent začne transakcijo, v kateri stimulira posamezno ego stanje respondenta, le-ta pa se nanjo odzove iz drugega ego stanja (Martin & Pendse, 1977). Križna transakcija je nestabilen odnos, v katerem lahko vsak od posameznikov kadarkoli spremeni svoje ego stanje in v medsebojnih odnosih izboljša svoj položaj. Križna transakcija je tista, ki vedno povzroča največ družbenih težav v svetu (Berne, 1964). Rešitev težave, ki nastane zaradi križne transakcije je, da se ali agent ali respondent ali celo oba premakneta v ego stanje odraslega, s tem pa vzpostavita komplementarno transakcijo. Za to lahko vsak izmed njiju potrebuje različno časovno obdobje (Hollins Martin, 2011). Berne (1964) je predstavil dve rešitvi za rešitev težave križne transakcije, v kateri se posameznik premakne iz ego stanja odraslega v ego stanje starša in s tem odgovori na transakcijo otroka ali pa mora drugi posameznik preiti iz ego stanja otroka v ego stanje odraslega, da odgovori na odraslo simulacijo prvega posameznika.

Skrite transakcije vključujejo aktivnosti več kot dveh ego stanj in so bolj kompleksne (Berne, 1964). Po besedah Hollins Martina (2011) se skrita transakcija ne dogaja na družbeni ravni, ampak na psihološki. Sestavljajo jih površinska in skrita sporočila, v katerih je pri obeh transakcija komplementarna. To pa zato, ker je odgovor respondenta v ego stanju Odraslega, kljub temu, da se vsaj del skrite transakcije dogaja v ego stanju Otroka, v katerem sta lahko oba posameznika ali pa samo eden od njiju (Babcock, 1976).

2.2 Zgodovina pregleda teorij o transakcijski analizi

Transakcijska analiza je bila skozi zgodovino proučevanja vedno nekoliko kontroverzna znanost, saj se avtorji niso uspeli dogovoriti o enotni definiciji, prav tako pa so jo merili vsak na drugačen način. Summers in Tudor (2000) sta zapisala, da se je v zadnjih 40 letih od objave prispevka transakcijska analiza razvila v mnogih smereh; tako teoretično, tehnično, organizacijsko in intelektualno, s tem pa so se izgubile nekatere njene radikalne korenine.

Cornell (1988) je ustvaril kritičen pregled teorije življenjskih scenarijev, Schmid (1991) se je osredotočil na transakcijsko ustvarjanje resničnosti, Allen in Allen (1995) sta raziskovala v smeri postmodernizma in konstruktivizma (Allen & Allen, 1997), ki je bil na tem področju še posebej vpliven.

2.3 Merjenje transakcijske analize

Če imamo na eni strani družbeni odnos, se lahko le-ta poimenuje kot transakcija, ob pogoju, da sta v tej transakciji udeležena vsaj dva. Transakcijska analiza nam daje tudi osnovo za teorijo komunikacije, ki analizira odnose med ljudmi tako v zasebnem kot v poslovnem življenju. Kot pomembno orodje za razumevanje otrokovega razvoja in psihopatologije nam transakcijska analiza razlaga, kako nastanejo naši sedanji življenjski vzorci, ki izvirajo iz otroštva. Ponuja nam vpogled v to, kako v odraslem življenju znova in znova preigravamo otroške strategije, s katerimi sami sebi povzročamo škodo in trpljenje. Na praktičnem področju transakcijsko analizo uporabljamo kot sistem za psihoterapijo. Uporabna je pri zdravljenju vseh vrst psiholoških motenj, od vsakdanjih življenjskih težav do hudih psihoz (Deu Bajt, brez datuma).

3 KVALITATIVNA RAZISKAVA NA PRIMERU ADRIE AIRWAYS

Od vseh zaposlenih v letalski družbi ima kabinsko osebje največ stika s potniki in zato v največji meri predstavlja letalsko družbo. V letalski družbi Delta je bilo porabljenih 100 ur režije na potnika na polet. Toda potnik je imel daljši stik le s kabinskim osebjem (Hochschild, 1983).

Adria Airways d.o.o. je poleg skrbi za potnike skrbela tudi za svoje zaposlene, tako da jim je nudila delovno okolje, ki je bilo polno izzivov in je omogočalo pridobivanje novih znanj ter strokovni in osebni napredek.

3.1 Predstavitev proučevanega podjetja

Adria Airways, Slovenski letalski prevoznik, d.o.o. (v nadaljevanju Adria Airways) je bila slovenska letalska družba, ki jo je odlikovalo 56 let izkušenj v rednem in čarterskem letalskem prometu. Bila je letalska družba, ki je Slovenijo povezovala s številnimi evropskimi mesti, kot članica zveze letalskih družb Star Alliance pa je potnikom omogočala dostop do svetovne mreže poletov v 190 državah. »Dom« Adrie Airways je bilo Letališče Jožeta Pučnika Ljubljana, poleg tega pa je imela družba predstavništva tudi na Japonskem, v Združenih državah Amerike, Kanadi, Indiji, Združenem kraljestvu in prodajna mesta v skoraj vseh državah po Evropi (Adria Airways d.o.o., 2018). V tabeli 1 so predstavljeni osnovni podatki družbe Adria Airways na dan 31.12.2017.

Tabela 1: Osnovni podatki družbe Adria Airways d.o.o.

Družba:	Adria Airways, Slovenski letalski prevoznik, d.o.o.
----------------	---

Sedež družbe:	Zgornji Brnik 130h, 4210 Brnik – Aerodrom
Leto ustanovitve:	1961
Število zaposlenih na dan 31. 12. 2017	416

Vir: Adria Airways d.o.o. (2018).

Floto Adrie Airways so sestavljala tri letala Airbus A319, sedem letal Bombardier CRJ900 in tri letala Bombardier CRJ700ER. Iz Ljubljane je Adria Airways opravila 196 rednih poletov na teden, čarterski poleti pa so bili namenjeni večinoma povezovanju Slovenije s počitniškimi destinacijami po Sredozemlju (Adria Airways d.o.o., 2018). Slika 3 prikazuje posadko Adrie Airways v Tirani, 1. april 2017.

Slika 3: Posadka Adrie Airways



Vir: lastno delo.

V Adrii Airways so se zavedali, da je njihova ključna naloga, da svojim potnikom zagotovijo varnost na letu. Kot vodilo družbe je bila na prvem mestu varnostna kultura, ki je družbi narekovala, da morajo vsi zaposleni s svojim delom vplivati na varnost letenja. Tako kot se je družba lahko pohvalila s svojo dolgoletno tradicijo pri prevozu potnikov, so se lahko s prav takšno tradicijo pohvalili pri zagotavljanju varnosti in vzdrževanju svoje flote.

Adria Airways je poleg skrbi za potnike skrbela tudi za svoje zaposlene, tako da jim je nudila delovno okolje, ki je bilo polno izzivov in je omogočalo pridobivanje novih znanj ter strokovni in osebni napredek. Posadke družbe Adria Airways so imele omejen delovni čas, ki je bil strogo določen in reguliran z zakoni.

Delovni čas določajo mednarodne konvencije in le-tega se morajo držati vse letalske družbe. Zakonsko so predpisane dnevne, tedenske in mesečne omejitve delovnega časa ter počitki (Delovni čas delavcev v civilnem letalstvu, Direktiva Sveta 2000/79/ES; Zakon o letalstvu (ZLet), Ur. l. RS, št. 81/2010 – UPB, 46/2016 in 47/2019). Nadgradnjo delovanja v letalski družbi Adria Airways pa so zagotavljali številni standardi in predpisi, ki so določali organiziranost družbe in operativne postopke letenja. Adria Airways je bila med prvimi letalskimi družbami na svetu, ki je prejela varnostni certifikat IOSA (IATA Operational Safety Audit), derivat vseh tehničnih predpisov in certifikat standardov ISO, ki določajo kakovost vodenja podjetja. Slika 4 prikazuje članico posadke Adrie Airways v uradni uniformi.

Slika 4: Uradna uniforma in članica posadke Adrie Airways



Vir: Adria Airways d.o.o. (2018).

V tabeli 2 je predstavljena zgodovina Adrie Airways od njene ustanovitve leta 1961 do zaključka njenega delovanja v letu 2019.

Tabela 2: Zgodovina družbe Adria Airways d.o.o.

1960+	
1961	Marca 1961 je bila ustanovljena čarterska letalska družba Adria Aviopromet z letali DC. 6. decembra 1961 je bil opravljen prvi polet z domačo posadko.
1964	Adriina letala, ki so sprva vzletala z zagrebškega letališča Pleso, so se preselila na novozgrajeno ljubljansko letališče.
1968	Vpeljane so bile Adriine lastne redne linije med Ljubljano in Beogradom.
1970+	
	V sredini 70. let so bila poglavitna dejavnost družbe čarterski poleti za nemške, britanske, francoske in skandinavske potovalne agencije v priljubljena obalna letovišča na jadranski obali (Dubrovnik, Split, Pulj, Tivat). Za zadostitev povpraševanja je Adria vstopila na domači trg in Ljubljano povezala z vsemi pomembnimi mesti v Jugoslaviji.
1980+	
	V začetku 80. let je Adria pridobila pet sodobnih letal MB 80 s 167 sedeži in se razširila še na mednarodni trg.
1983	Vzpostavljeni so bili prvi redni poleti na relaciji Ljubljana–Beograd–Larnaca (Ciper).
1984	Adria je floto razširila z dvema turbopropelerskima letaloma de Havilland Dash 7 z 48 sedeži in s tem omogočitev svoje delovanje tudi na regionalnih letališčih.
1987	V letih, ki so sledila, je Adria razširila svojo mrežo rednih poletov v München, London in Pariz. Število potnikov je stalno naraščalo in doseglo milijon, vrhunec pa je bil v letu 1987 z 1.740.000 potniki.
1990+	
	V 90. leta je Adria vstopila s tremi letali Airbus A320 s 168 sedeži. Uvedene so bile številne nove destinacije iz Ljubljane v večinoma evropska mesta. Čarterski poleti so bili sezonski.
1991	25. junija je bila razglašena samostojnost Republike Slovenije. Kmalu za tem je Uprava za civilno letalstvo Jugoslavije (ki je bila takrat še vedno pristojna za slovenski zračni prostor), Adrii za tri mesece prepovedala opravljanje poletov.

se nadaljuje

Tabela 2: Zgodovina družbe Adria Airways d.o.o. (nad.)

1992	Konec januarja je bilo vzpostavljeno ponovno delovanje Adrie. Večina čarterskih destinacij na obalo Jadrana je postala nedostopna. Iz tega razloga se je drastično spremenila celotna struktura poslovanja. Pred tem so čarterski poleti predstavljali 90 % prihodkov, v tem obdobju pa so redni poleti predstavljali 70 % prihodkov.
1995	Adria je pričela polete opravljati skupaj z Lufthanso (sodelovanje »code share«). Svojo floto 13 letal (tri Airbuse A320, pet MD 80, tri DC 9-30 in dve letali Dash 7), ki je bila prvotno namenjena čarterskim poletom, so v novih tržnih razmerah zmanjšali. Prodali so letala MD 80, Dash 7 in DC 9.
1996	Marca tega leta se je končal proces privatizacije družbe Adria Airways.
1998	V začetku leta je bila flota posodobljena z dvema letaloma Canadair Regional Jet (v nadaljevanju CRJ) 200 LR in konec leta s tretjim CRJ.
2000+	
	Adria se je osredotočila na opravljanje regionalnih rednih poletov predvsem po Evropi, stalno dodajanje novih frekvenc in destinacij. Sodelovanje z evropskimi letalskimi prevozniki, še posebej z Lufthanso se je krepilo.
2000	Adria je kupila četrto letalo CRJ 200 LR.
2002	Kanadski proizvajalec letal Bombardier Aerospace Canada je Adrio izbral za svoj prvi evropski vzdrževalni center za letala CRJ. Adria je tako opravljala servisno-vzdrževalna dela za druge prevoznike na vseh tipih letal CRJ, leta 2005 pa je delovanje razširila še na letala tipa Airbus A320.
2004	Decembra je bila Adria sprejeta v najmočnejšo strateško letalsko združenje na svetu, Star Alliance. S tem je bil dosežen strateški cilj in jasno začrtana poslovna politika mrežnega prevoznika, ki ponuja globalno storitev.
2005	Flota je bila okrepljena z odločitvijo za nakup petega letala CRJ 200 LR.
2006	Adria je najela letala Boeing 737-500. Floto je tako sestavljalo 11 letal.
2007	Najem letala Boeing 737-400 in nakup dveh CRJ900.
2008	Najem letala Fokker 100 in nakup CRJ900NextGen.
2009	Nakup CRJ900NextGen.
2010	Nakup dveh letal Airbus A319. Flota je tedaj štela 14 letal.
2015	Končana prodaja letal A320
2016	4K Invest kupi Adrio Airways
2017 (julij)	Adria Airways kupi Darwin Airline
2017 (dec)	Darwin Airlines razglasi bankrot
2019	Zaustavitev letalske operacije Adria Airways

Prirejeno po Adria Airways d.o.o. (2018).

3.2 Zasnova raziskave in metodologija

V raziskovalnem delu magistrskega dela bom izvedla kvalitativno raziskavo na izbranem primeru podjetja v letalski panogi v Sloveniji, ki temelji na izvedbi osmih pol-strukturiranih intervjujev s piloti.

Glavno izhodišče kvalitativne raziskave so primarni viri, pridobljeni prek intervjujev, pri čemer drugi, raziskovalni del nadgrajuje teoretični del o uporabi čustvenega dela v letalski praksi. V kvalitativno raziskavo so zajeti kapitani in kopiloti kot drugi po hierarhiji za kapitani, ki so odgovorni za varnost operacij tako v pilotski kot v potniški kabini.

Vsi kvalitativni intervjuji so bili izvedeni in posneti s polnim privoljenjem kapitanov in kopilotov, ker smo bili dolgoletni sodelavci in so mi popolnoma zaupali. Pogovarjali smo se na različnih lokacijah, kjer smo imeli baze, pa tudi na letih samih, kjer smo potovali kot potniki. Časovni interval zajema obdobje od 7. novembra 2018 do 29. januarja 2019.

Izbrala sem sogovornike, za katere sem vedela, da imajo poglobljeno videnje, tako glede dela v kokpitu kot glede poznavanja dela kabinskega osebja, za katerega so tudi odgovorni. V času izvedbe intervjujev smo bili razpršeni po bazah, in sicer Dunaj, Zurich, Bukarešta, Priština, pri čemer pa so bile včasih možnosti izvedbe intervjuja zgolj ponoči oziroma podnevi. Delali smo namreč v razponu 24 ur in 7 dni v tednu po delovnem planu 5/2 in 5/3, kar pomeni, da smo po petih dneh dela imeli dva ali tri dni proste dni. Na srečo pa je bilo delo omejeno na ne več kot 56 ur na teden.

Raziskovalni načrt kvalitativne raziskave zajema vidik vodij letalskih posadk kot odgovornih za varnost in delo na letalu, to so kapitani, z enakim znanjem pa tudi kopiloti, ki lahko popolnoma nadomestijo kapitane, saj so že z delom kopilota sposobni upravljati z letalom.

V raziskavo ni zajet vidik kabinskega osebja, stewardes in stewardov, saj so piloti tisti, ki odgovarjajo za vse, kar se dogaja na letalu. Poleg kvalitativnih intervjujev je v raziskovalni načrt zajet tudi vidik samoopazovanja z vidika vseh pozicij kabinskega osebja, saj sem v podjetju Adria Airways delala polnih 33 let. V tistem času v preteklosti smo bili razvrščeni kot CCM1, CCM2, CCM3, CCM4. Kasneje pa kot vodja kabinskega osebja v posadki in član kabinskega osebja. V tem času smo imeli veliko izobraževanj, širino pogleda pa mi je dal študij na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani, tako dodiplomski, še posebej pa podiplomski študij. Posledično z metodološkega vidika v raziskovalni načrt nisem zajela anket kabinskega osebja, ker bi bili rezultati predvidljivi glede na podobne poglede vseh članov kabinskega osebja.

Omejitve magistrskega dela so lahko metodološke, vsebinske in s prisotnim problemom varovanja podatkov v Adrii Airways. Omejitve vsebinskega dela izhajajo iz tega, ali je

uporaba pridobljenih sekundarnih virov primerna. Temu se bom izognila z uporabo čim bolj raznovrstnih virov, tako ameriških kot tudi evropskih ter daljnovzhodnih, saj različno obravnavajo kulturo kabinskega osebja. Morebitnemu preveč subjektivnemu pogledu se bom izognila s pregledom čim več kritik in s pogovori s strokovnjaki na področju čustev in čustvenega dela.

3.3 Osnovni namen, cilji in raziskovalna vprašanja

Osnovni namen magistrskega dela je na primeru Adria Airways razširiti znanje o pomenu uporabe čustev pri delu in njihovih posledic v letalski panogi v Sloveniji z namenom, da bi podjetje izboljšalo prodajo in povečalo zadovoljstvo potnikov. Prepoznavanje pojma čustvenega dela podjetje vodi k večji uspešnosti. Namen magistrskega dela je, da se v teoretičnem delu predstavi pojem čustvenega dela s pregledom domače in tuje znanstvene literature ter na osnovi raziskave nato poda priporočila za vodstvo družbe Adria Airways.

Osnovni cilj magistrskega dela je opredeliti čustveno delo v letalski panogi v Sloveniji in s pomočjo kvalitativne in kvantitativne raziskave ugotoviti, kako kabinsko osebje pri svojem delu doživlja čustveno dimenzijo svojega dela. Ključna spoznanja o emocionalnem delu, ki jih pogojuje delo na letalu, bodo pripomogla k boljšemu razumevanju le-tega in zmanjševanju negativnih posledic. Izhajala bom iz treh predpostavk: čustva in čustveno delo sta pomembni sestavini delovnega procesa na letalu. Obenem je kabinsko osebje izpostavljeno določeni čustveni dinamiki, pri tem pa mora regulirati čustvene procese, kar predstavlja psihofizični napor, ki ga kabinsko osebje lahko doživlja kot stres.

Raziskovalna vprašanja, na katerem temelji kvalitativna raziskava magistrskega dela, so:

1. Kako se kaže čustveno delo v izbranem podjetju na primeru izvedenih intervjujev z vodji letalskih posadk z dolgoletnimi izkušnjami?
2. Na kakšen način so v izbranem podjetju udeleženi pojmu čustvenega dela in katere priložnosti za razvoj so pomembne za vodenje v letalski panogi?
3. Kakšna je povezava med čustvenim delom in kakovostjo delovnega procesa letalskih posadk na izbranem primeru?
4. Kakšen vpliv ima čustveno delo na zmanjševanje negativnih posledic in kakovost dela letalskih posadk na izbranem primeru?

Na osnovi postavljenih ciljev se temeljna teza glasi: Čustveno delo, ki pogojuje delo na letalu, bo pripomoglo k boljšemu razumevanju le-tega in zmanjševanju negativnih posledic njegove uporabe, kar bo vodilo v večjo uspešnost letalskih posadk.

3.4 Analiza

Z uporabo kvalitativnega metodološkega pristopa poglobljenega intervjuja s piloti kot vodji letalskih posadk, ki imajo najvišjo stopnjo odgovornosti v izbranem podjetju, raziskujem tendenco uporabe čustvenega dela v izbranem podjetju. Piloti so večinoma strojni inženirji, zato sem za začetek izbrala pilota, ki je poleg tega magister ekonomskih in političnih ved. Intervjuji so bili izvedeni v različnih okoljih ter državah in časih, kjer je bilo možno (tabela 3). V intervjuje sem vključila različne pilote po demografskih značilnostih, tako da sem zajela reprezentativni vzorec tako po starosti, stažu, položaju (kapitan, kopilot) kot tudi po tem, kako je kdo bolj tehnično ali družboslovno naravnani. Vzorec zajema osem pilotov, to so štirje kapitani in štirje kopiloti, na žalost pa mi ni uspelo dobiti intervjuja od dveh pilotk (kapitanke in kopilotke). Njihovi intervjuji predstavljajo osnovo, ki je v nadaljevanju interpretirana glede zaznave čustvenega dela njih samih, glede na njihov pogled na celotno posadko in odnos do vodstva podjetja.

V nadaljevanju sledi prikaz pregleda opravljenih intervjujev s piloti glede na kraj in datum izvedbe intervjuja ter kodirnih kod, saj so bila imena zaradi GDPR-ja kodirana z začetnicami.

Tabela 3: Pregled opravljenih intervjujev s piloti

Kodirno ime pilota - GDPR	Koda	Kraj	Datum
M.K.	P1	Dunaj	7. november 2018
U.O.	P2	Dunaj	7. november 2018
A.D.	P3	München	11. december 2018
A.G.	P4	Sarajevo	12. februar 2019
B.S:	P5	Bukarešta	6. februar 2019
A.H.	P6	Bukarešta	7. februar 2019
L.R.	P7	na letu v Prn	29. januar 2019
L.D.	P8	Saarbrucken	13. februar 2019

Vir: lastno delo.

3.4.1 Analiza globinskega intervjuja pod kodo P1

Intervju s prvim pilotom s kodo P1 je potekal v angleškem jeziku in je umeščen v prilogo 1. Intervju je bil izveden dne 7. novembra 2018, kjer sem se s kopilotom M. K. pogovarjala na Dunaju zaradi operacije najema letala s posadko, vzdrževanjem in zavarovanjem (angl. Aircraft, Crew, Maintenance and Insurance, v nadaljevanju ACMI) za Austrian Airlines.

Izbrala sem ga kot prvega intervjuvanca, ker je imel visoko predizobrazbo: magisterij ekonomije in političnih znanosti. Zdelo mi je pomembno izvedeti, kako pilot, ki ima še druga znanja, kot samo tehnična, ocenjuje emocionalno delo. V tem času je bil pri Adrii štirinajst mesecev, pred tem pa je devet let delal na področju financ v mednarodni korporaciji v Hongkongu, pred tem pa je študiral politične vede, oboje je končal z magistrskim študijem. Poleg tega pa je seveda opravil vse šolanje in usposabljanje za pilota. Posebno je poudaril, da je pilotiranje njegov tretji poklic, a vsekakor ne tretji po priljubljenosti. Seveda me je zanimalo, kaj mu je všeč kot pilotu pri Adrii. Glede na to, da je imel predtem že drugačne kariere, mu je bila primerjava in ocenitev preprosta. Pri Adrii mu je bilo všeč, da je bila organizacija funkcionalna, pragmatična, ni bilo nobenih politik, njegovo delo je bilo samo letenje. Pri njegovih prejšnjih službah ni bilo popolnoma jasno, kaj vse obsega njegovo delo, pri organizaciji s 120.000 zaposlenimi ni videl, kaj je bil njegov dnevni doprinos v organizaciji, za razliko od Adrie, kjer je varno pripeljal potnike od točke A do točke B.

Pojasnila sem mu, da je tema mojega magistrskega dela čustveno delo in ga prosila, naj mi iz svojega vidika pove kaj o odnosih med piloti in kabinskim osebjem, relacijah na letalu in v zunanjih bazah, na primer na Dunaju. Njegov odgovor je bil, da ljudje med opazovanjem odnosov med piloti in kabinskim osebjem od zunaj pogosto ne razumejo, da med njimi vlada občutek ekipnega duha, za zunanje opazovalce so to le trije, štirje, ali več ljudi skupaj, kar pa ni res. Videti je, da smo delno odmaknjeni od drugih, pa tudi to ne. Zajtrkujemo skupaj, prevoz do letališča in letala je skupen, med transportom se pogovorimo o dnevni rutini. Po koncu leta se pogovorimo, kaj je bilo dobro, kaj bi lahko izboljšali, preprosto, ves čas koordiniramo svoje delo – v letalu in izven letala.

Pozvala sem ga, da se osredotoči na čustveno delo kabinskega osebja in ga vprašala, ali je videl kakšno situacijo, ki je bila še posebno nabita s čustvi. Po njegovem mnenju je najprej treba vedeti, da navadni potnik nima stika z nikomer od uprave; pilotov in pilotske kabine pa ne vidi; zato je prvi stik in obraz družbe kabinsko osebje. Torej so odnos kabinskega osebja in čustva, ki jih to izkazuje (pa tudi tista, ki jih skriva), izredno pomembni za potnika. Kabinsko osebje s tem izraža zagotovilo, da je letalska družba varna, da bo let varen, in če bo šlo karkoli narobe, bo vse pod kontrolo. Vsa opazovanja teh zagotovil prihajajo s strani kabinskega osebja.

Na drugi del vprašanja, ali je videl kakšno zelo čustveno situacijo, pa je odgovoril, da je večina interakcij med kokpitom in kabinskim osebjem pred in po letu. Med letom se seveda informiramo o samem poteku leta, misli pa, da nimamo časa podrobno opazovati izražanja čustev. Vseeno nadaljuje, da je imel priložnost videti izražanje čustev kabinskega osebja. Ne ekstremno, ampak bolj izraženo kot navadno. Največkrat je bila to utrujenost, razburjenost zaradi česa, ali pa veselje ob dobrih novicah.

Termina čustveno delo ni poznal. V njegovi prejšnji službi so uporabljali metodo DISQ PROFILING, to je razločevanje med avtentičnim jazom in osebo, ki jo želi predstavljati. V

skladu s profiliranjem ta model pomaga zmanjšati razliko med obema. Če je razlika med tem prevelika, se morajo osebe pretvarjati, da so nekdo drug, govori o ekstremnih primerih, ko je to čustveno zelo izčrpavajoče. Če pa so zahteve približno takšne, kakršna je njihova narava, za to potrebujejo manj virov.

Zanimalo me je, kako po njegovem videnju letalska družba pričakuje, da bo kabinsko osebje upravljalo s čustvi. Intervjuvanec je odgovoril, da verjetno enako, kot vsa druga podjetja v letalski industriji. Malce je podobno igranju, pozabiti se mora osebne skrbi, ko se napotiš v kokpit ali skozi potniško kabino, odstraniš vse svoje osebne probleme in vse ostalo, kar je v ozadju. Izpeljati moraš svojo zadolžitev, ločen moraš biti od svojih lastnih čustev.

Vseeno sem želela, da deli z mano kakšno izkušnjo, ko je le videl članico kabinskega osebja, ko je resnično igrala, ko ni bila njen avtentični jaz. Kar v nekaj primerih so člani kabinskega osebja pred letom potožili, kako so utrujeni ali razburjeni glede nečesa. Nekaj dni pred tem pogovorom pa se je zgodil izredno neljub dogodek, ko je na letu umrl otrok. Članica kabinskega osebja je morala to predelati. Ko se je čez en teden vrnila v službo, mu je povedala, kako močno žalostna je bila in kako zelo je to vplivalo nanjo. Ampak na novem letu z novimi potniki, ki si niso niti predstavljali, kaj je doživela, je bila zopet prijazna, nasmejana, vesela, delovala je, kot da se ji ni pred le enim tednom zgodila huda travma, čeprav je pilot vedel, da je znotraj še vedno ranjena od neljubega dogodka. To je bila tudi njegova zaključna misel.

3.4.2 Analiza gobinskega intervjuja pod kodo P2

Isti dan, 7. novembra 2018 sem opravila poglobljeni intervju z mladim kapitanom U. O.

Za začetek mi je povedal nekaj o sebi in o svoji karieri kapitana. Kariero kapitana v Adrii je začel po desetih letih na položaju kopilota, po treningu oziroma zaključenih vseh izobraževanj se je trening zaključil v oktobru 2017. Potem, po preverjanju znanja oziroma line checku 14. oktobra, je prevzel dolžnosti kapitana, ki jih je opravljal približno eno leto. Medtem pa je zbral približno tisoč ur izkušenj na letalu in na kapitanskem mestu. Pri delu oziroma položaju kapitana mu je najbolj všeč sprememba glede na kopilotske dolžnosti. Življenje se je zelo spremenilo. Odgovoren je postal za celotno operacijo, za celotno posadko in v bistvu je kot oseba tisti, ki vnese v delo posadke neki pozitivni odnos do dela, neko splošno vzdušje in skrb ne samo za red in disciplino, ampak za dobro počutje posadke med trajanjem dolžnosti, ki jo kot posadka preživljamo skupaj. Včasih traja tudi več kot 12 ur, tako da moraš v bistvu aktivno sodelovati v tem procesu, ne le pasivno spremljati, kako se stvari same dogajajo, ampak biti tudi del tega.

Zanimalo me je njegovo mnenje glede na to, da smo na službeni poti pet dni, dva dni doma in zopet pet dni v službi, kakšen je odnos med piloti in kabinskim osebjem? Menil je, da je po spremembi, ki je zavlada na našem delovnem področju, prišlo do enega dobrega koraka.

Zdaj dejansko spoznavamo drug drugega v malo drugačni luči, ne samo v profesionalnem odnosu, se pravi ne striktno v letalu, kot smo bili do sedaj vajeni, ampak dejansko preživljamo čas skupaj, ker smo ljudje normalna bitja, ki se družimo. Tudi na Dunaju oziroma ostalih pozicijah preživljamo več časa skupaj in dejansko spoznavamo življenja drugih in tako lažje razumemo težave oziroma kakšne slabe dneve, ki jih imajo v službi.

Vprašanje je, ali to poznavanje pripomore k boljšemu razumevanju ali slabšemu razumevanju med nami. Vse je seveda odvisno od človeka, kako spremlja situacijo, ampak dejansko, če si malo empatičen, sposoben razumeti težave, si sposoben razumeti, da se nekdo ne počuti najboljše v tistem dnevu za opravljanje dela, pa včasih lahko malo vložiš v splošno počutje nekoga drugega in s tem pomagaš, da se normalno delo odvija in tudi pripomoreš, da se vsi dobro počutijo.

Kapitan U. O. je imel na začetku svoje kapitanske kariere zelo zahtevno situacijo. Razložil je, kako je odreagiral, oziroma kakšna je bila njegova čustvena vpletenost pri tem. Šlo je za prvi dan njegove kapitanske dolžnosti. Pripravljali so se na let iz Pariza proti Ljubljani. Prišlo je do incidenta pri vkrcavanju deportirancev in pri tem je bilo treba pokazati, ne bi ravno rekel kapitanske volje, ampak v končni fazi držati položaj, ki ga je zavzel že na začetku. To je, da potnikov, ki niso primerni za prevoz, ne bo spustil na letalo in na podlagi tega je celotna posadka delovala kot eno. A na koncu je bila samo njegova odločitev, ali jih bo sprejel ali ne.

Poudaril je, da je preučil počutje vseh, ko bi se dogajalo vkrcavanje, ki ni bilo primerno, kot ni bila primerna tudi vsa situacija, ki se je odvijala pred letalom. Na koncu je sprejel odločitev, za katero je moral stati. V samem procesu, v katerem se je stvar odvijala, je policija želela posadko spraviti na več delov, da bi ločila kabinsko osebje od kokpita. Da bi se ločili med sabo in prisilili tako pilote kot kabinsko osebje, naj sprejmejo te potnike v potniško kabino. Kapitan U. O. je tam strogo odreagiral in zavrnil tistega gospoda, ki je skušal biti prijazen s tem svojim pristopom do kabinskega osebja in ga strogo zavrnil na podlagi tega, ker si kot posadka dejansko zaupamo življenja. »Vsakič, ko opravljamo svojo dolžnost, si z življenjem zaupamo eden drugemu in ko pride do takih odločitev, vsi stojimo za isto odločitvijo, tako kot so stewardese primorane vse moje odločitve sprejeti v zraku, ko se jaz odločim, kam bomo šli na alternacijo, kaj bomo počeli, dejansko sem odgovoren za njihova življenja in v končni fazi tudi za njihovo čustveno počutje.«

Ali je kot kapitan prepoznal igro čustev policista, ki je igral prijaznost za rezultat, da bi spravil deportirance na letalo, kar je bila njegova dolžnost? Je kot kapitan prepoznal to igro policista? Seveda jo je prepoznal to je bilo dejstvo. Že ko je policist stopil na letalo, je videl živčnost na njegovem obrazu, on je hotel biti prijazen, se normalno predstavil s svojo izkaznico in predstaviti situacijo, češ da ni nobenih težav. A kapitan U. O. je v dinamiki policistovih oči in njegovih gestah videl, da ne bo šlo za čisto enostavno situacijo. Tudi med tem se je slišalo glasno preklinjanje iz vozila, ki je bilo parkirano pred letalom, tako da je

pojasnil policistu, da če se takšno obnašanje nadaljuje, se ne morejo pogovarjati o želenem potovanju neke osebe, ki naj bi bila vkrcana na naše letalo, zato jih bo zavrnil.

Zanimalo me je, kako bi opisal svojo čustveno reakcijo ob tem. Je bila to jeza, morda strokovnost? Pojasnil je, da se pri svojem delu nikoli ne osredotoča na jezo, ampak se je poizkuša znebiti. V tej situaciji sta bili dve rešitvi; ena je bila, da se odpravi v hotel in posadko vzame s sabo, zaradi česar bi zaključili let v Parizu. Druga odločitev je bila, da on zavrne let in vztraja pri tej odločitvi, druge možnosti tukaj ni bilo. V tej situaciji ni imel nekega čustvenega naboja, ampak zgolj željo spraviti letalo v zrak, seveda v takšnem stanju, kot si je želel, se pravi s potniki, ki so bili namenjeni v Ljubljano in so želeli potovati, posadko je bilo potrebno pred letom tudi pomiriti, da bi se zavedali, da je ta situacija za njimi in da lahko normalno nadaljujejo svojo dolžnost.

Na obrazih kabinskega osebja je bilo videti veliko prestrašenost, prisotna je bila že neka ogorčenost, ker je bilo tako surovo delovanje policije neprimerno, kapitan U. O. je deloval z dejansko željo v očeh, da ostaja pri svoji avtoriteti ter da naredi tisto, kar se od njega pričakuje, da skrbi za varnost letala in posadke in pri tem je vztrajal do konca. Let do Ljubljane je potekal normalno, vendar je bilo kabinsko osebje še pod vtisom dogodka, a so to prikrile. Ko se je dosegel cilj, in to je bil odhod proti Ljubljani, da so dejansko lahko zapustili letališče, da jim je uspelo poleteti, je delovalo nekako kot pomirjevalo v smislu, da so se bili sposobni umiriti, da so svoje dolžnosti lahko normalno uredili.

Ker pri vsakem stresu, ki ga imajo piloti ali kabinsko osebje, pride določen trenutek, ko se je treba odzvati, dejansko člani letalskih posadk reagirajo po avtomatizmu. To pomeni po varnem avtomatizmu, po standardnih operativnih postopkih, ki so jih vajeni in ki jih delajo, in v tistem trenutku se ta sekvenca sproži. Se pravi, oseba sprosti svoj um na ta način, da dejansko starta avtomatiko in vse procese spelje v skladu z operativnimi postopki.

Vsakič, ko pridemo do neke stopnje, ko je težko, predvsem ko izvajaš nočni let, se od kabinskega osebja pričakuje, da bodo prijazni, pozdravljali potnike, da bodo spremljali njihovo vkrcanje, kljub temu da imajo verjetno že ves dan dela za sabo in da so bili že ob prihodu na letalo utrujeni. Kljub temu ne preveč utrujeni, ker drugače bi morali letenje zavrniti. A vseeno se pričakuje, da je nasmeh na obrazu in da se do potnikov obnašajo profesionalno in delujejo v skladu s pričakovanji, ki jih ima družba do njih in njihovega dela.

3.4.3 Analiza globinskega intervjuja pod kodo P3

Poglobljeni intervju s kapitanom A. D. sem izvedla dne 12. decembra 2018.

Poudarila sem, da smo bili tedaj res zelo intenzivno skupaj. Veriga je trajala pet dni, vsak dan smo bili v drugem hotelu, vsak dan s kovčki, zato me je zanimalo, kako bi lahko opisal odnose med nami? Si lahko zaupamo? Odgovor je bil, da zelo odvisno od tega, kdo je v

posadki. Mi »tastari« smo res še iz tistih časov, ki smo začeli kot mladi, smo kot neka družina. Mi smo rasli skupaj z vsemi svojimi težavami, veselji, ki so se nam v življenju dogodili, vsi smo imeli lepe in težke stvari, pa smo vsi skupaj s tem živeli. Ali je to dobro ali slabo, je težko oceniti. Nekdo reče, da ni tako dobro osebnega odnosa prinesiti v službo, kapitan A. D. pa misli, da je bolj človeško, če se poznamo, da se malo podpiramo, da si damo podporo.

Po njegovem mnenju je čustvena zahtevnost dela kabinskega osebja velika. Podjetje bi verjetno želelo lik stevardese iz filmov, ki je nasmejana, vedno brezhibno urejena, da je tudi po 12 urah dela videti kot iz škatlice, ampak človeško to ni mogoče. Kdaj lahko malo zaigraš, da bi pa ves čas igral, je nemogoče. Verjetno bi se vsak posameznik v sebi zlomil, če bi ves čas igral, da je vse fino, fajn, notri v sebi bi pa trpel. S člani posadk, ki jih dobro poznaš, si lahko nasmejan, vesel, ampak po nekem času, po štirih dneh, po petindvajsetih letih je težko. Opazi se, da je na koncu to samo še prisiljeno igranje. Če te nekdo površno gleda, se zdi, da je vse v redu, se pa vidi, ali je pristna prijaznost in dobra volja. Pravzaprav je pristno zelo dobro zaigrano, če je tako dobro zaigrano, potem se to ne bo opazilo, samo, to je težko po petih dneh na poti, vsak dan v drugem hotelu, vsak dan v drugi postelji, mraz zunaj ali pa vroče, saj ni pomembno, je težko. Nekatere situacije so zelo čustveno nabite. Včasih so bili potniki res nesramni in člani kabinskega osebja so bili že na robu obupa in je bilo treba situacijo rešiti iz kokpita.

Spomni se, ko je neki potnik prišel v letalo in je že na vratih začel negotovati, pa si je rekel, da on tega že ne bo poslušal. Bilo je na letalu CRJ, vrata pilotske kabine so bila odprta, in se je vse slišalo. Kapitan je stopil ven, in rekel »Kaj pa je?«, in ko ga je taisti potnik videl, si je rekel, to pa je sedaj ena avtoriteta in je utihnil, čisto utihnil in šel do svojega sedeža priden kot mišek, se usedel in dal mir. Če tega ne bi naredil, bi ta potnik ves čas negotoval, nagajal kabinskemu osebju, potem pa se je pomiril. Očitno ljudje rabijo neko avtoriteto, da se malo ustrašijo. Tudi ko se je na letalu kaj pokvarilo, je prav tako stopil ven pred potnike, vzela slušalko in povedal tako, da so ga videli. Zdi se mu zelo pomembno, da smo si v oporo. Razlike med kabinskim osebjem obstajajo, ene so bolj čustvene, one to bolj pokažejo, tudi navzven, kar ni vedno dobrodošlo, mogoče je kakšna kdaj tudi groba do kakšnega potnika, ki si to morda zasluži.

Na žalost kakšnega usposabljanja o čustvenem delu v podjetju ni bilo. Ravno to tudi pogrešamo, da je trening za nas, ne za naš odnos do potnikov, kako mi lahko prenašamo vse te fizične napore službe, psihične in čustvene napore službe. Težko je biti v službi in potem oseba potrebuje preklon, teh preklonov pa ni več, saj prehajamo samo še iz veliko dela v končanje dela, s tem da smo še vedno v službi, kar bi lahko razumeli kot iz veliko v nič. Težko je, res, raznorazni psihologi pravijo, da bi morali presekati, služba je služba, družba je družba. Samo to ne gre samo od sebe. Novejše teorije pravijo, da se ne da kar presekati. Najbolje bi bilo, da ko se pripelješ domov, da če še nisi čisto pomirjen, da počakaš v avtu še kakšnih 20 minut, da spraviš tisto iz sebe in prideš domov prijazen. »Ampak tako enostavno

to ne gre. Jaz sem velikokrat jezen sam nase, ko pridem ziritiran domov, pa se potem derem na otroke, če kaj ni v redu. Vem, da je narobe, a ne moreš, enostavno ne moreš iz lastne kože«. »Jaz pa se spomnim včasih, ko sem delala več iz Ljubljane, ko sem prišla domov, sem dala avto v garažo in v garaži so živele divje mačke, in sem jih božala 10, 15 min, da sem prišla sama avtentično k sebi, Lučka je postala zopet Lučka, ne več stewardesa in potem sem se lahko vrnila domov.«

Podjetje pa pričakuje od zaposlenih, da delajo kot »dobro programirani roboti«, ko pride pritožba, se oni nikoli ne postavijo v bran zaposlenim, ampak samoumevno pričakujejo, da si nekaj naredil narobe, vedno moraš napisati poročilo in se zagovarjati. Situacija, vsi vemo, kakšna je, posebno sedaj, ko je bilo toliko odpovedanih letov, združenih letov. Kabinsko osebje je tisti filter, ki je kriv za vse, tako da bi bilo dobrodošlo imeti trening o čustvenem delu in zahtevnih situacijah, ne pa samo pričakovati, da se bo kabinsko osebje kar iz nič smejalo in igralo lutkice. Včasih so bile letalske posadke glede odnosa do potnikov zelo zaščitene, skoraj karkoli se je dogodilo, je bilo pravilno. Varnost je bila na prvem mestu in varnost je še vedno na prvem mestu, samo občutek je, da podjetje od posadk zahteva da naredijo vse, da ugodijo potnikom, varnost pa je seveda na prvem mestu.

Na žalost, ja, saj je bil primer samih predstavnikov lastnikov na letu tak, da so imeli prenosni računalnik do konca prižgan in odprt, kabinsko osebje jih je ničkolikokrat opozorilo, da je potrebno računalnike zapreti, pristali bomo, oni pa, ja sej lahko še malo, pa so kar pričakovali, da bodo oni imeli to pravico. Ne, varnost je varnost, in tudi podjetje bi moralo stati za tem. Včasih bolj ko poskušamo in bolj ko skušamo igrati prijaznost, manj nam uspeva. Enkrat je dovolj, prideš čez rob, dosti imaš tega, nekaj časa se igraš, igraš, potem pa to enostavno ne gre več, zdi se ti preneumno.

Tudi v kokpitu so velike razlike. »Jaz ponavadi pogledam, s kom delam, ampak lahko rečem, da z določenimi raje delam kot z drugimi. So eni, ko je ob njih mogoče treba sebe bolj 'skulirat', jaz sem drugače zelo nekonflikten, verjetno eden od bolj prijaznih, verjetno preveč prijazen do tistih, ki si tega ne zaslužijo, eni potem to radi tudi izkoristijo. Mislim da lastna čustva bolj skrijem, pač ne odprem se toliko, skrijem bolj, igram bolj in si postavim fasado.« Zanimalo me je, ali je čustveno delo velika komponenta dela kabinskega osebja? Polovica čustveno delo in polovica varnost, oboje pa se med seboj prepleta.

3.4.4 Analiza globinskega intervjuja pod kodo P4

Intervju s kapitanom A. G. je bil izveden 13. februarja 2019.

Pogovor sva začela z vprašanji glede izobrazbe. Sogovornik je najprej obiskoval kranjsko gimnazijo in potem študij nadaljeval na strojni fakulteti, smer letalstvo. Z jadralnimi letali je začel leteti pri šestnajstih letih, z motornimi pri osemnajstih, začetki so bili na športnem letališču v Lescah. Ure je nabiral s taksiranjem in s panoramskimi leti. Za poklicno licenco

je bilo zahtevanih naletenih 200 ur. Delo pri Adrii je specifično. Ima ga rad, saj je zanj služba hobi. Na začetku svoje kariere se je kot kopilot posebej pripravljaj na vsak let. Na začetku ne moreš reči: «Služba je služba». Za vsakega kapitana posebej se je pripravil, glede na njihove značajske posebnosti. Sodelovanje pa je lažje, ker so vsi postopki standardizirani. K raznolikosti pri delu vsakdo doprinese svojo osebno noto. Ko je iz kopilota postal kapitan in kasneje tudi inštruktor, se je tega principa držal. Kar se tiče odnosov, je šolanje zanimivo tudi zato, ker so vsi kandidati različni. Kapitan spoštuje raznolikost značajev, vedno je skušal prilagoditi svoje »interese« celotni posadki, ampak tako, da je še vedno ostal poveljnik. Kapitanova odgovornost je, da tim (posadka) dobro deluje. Meni, da v vsej karieri ni prišlo do situacije, ko bi njegova čustva eksplodirala, strinja pa se, da kot profesionalc svoja čustva bolj skriva, domači problemi ne sodijo v delovno okolje. So pa letalske posadke tako navajene svojega dela, ki je tako intenzivno, da proces teče, ne da bi se nadziral v čustvenem smislu. V tistem delu službe, ko smo v zunanjih bazah prosti, pa se kapitanu ne zdi primerno, da uporabljamo čustveno delo, ki ga v tem delu imenuje pretvarjanje. Želi si, da je vsak svoj avtentični jaz. Ker so posadke del majhnega kolektiva, se mu zdi primerno, da se osebno tako dobro poznamo. Da je prav, da ve vsak tudi osebne stvari o sodelavcih in ker so posadke povečini v prijateljskih odnosih ni razloga, da bi skrivali to, kar se dogaja doma.

Čustveno delo pri kabinskemu osebju se mu zdi drugačno od tistega v kokpitu, ker so v okolju s potniki, ki imajo zaradi različnih vzrokov svoje poglede na to, kar jim pripada. In kabinsko osebje se mora znajti v vsaki situaciji, tudi s pomočjo čustvenega dela. Kabinsko osebje pa mora uporabljati čustveno delo tudi v odnosu do kokpita, zlasti, če kot posamezniki niso osebnostno kompatibilni. Če pride do nesoglasij se mu zdi prav, da se čustveni del skriva, ali pa se uporabi tista čustva, ki doprinesejo k razumevanju situacije. Zdi se mu tudi, da je med člani posadke čustveno delo, to je prikazovanje zaželenih in skrivanje nezaželenih čustev, obojestransko enakomerno porazdeljeno. Ne zdi se mu prav, da bi bila glede čustvenega dela prevelika razlika zaradi hierarhije, da član posadke zaradi tega ne bi povedal, kaj ga moti. Posebno je poudaril, da se mu zdi boljše, da člani kabinskega osebja ne prikrivajo ničesar, torej tudi ne svojih čustev v zvezi s kokpitom, ker se situacija lahko bolje ovrednoti.

Odnos do potnikov pa je po njegovem seveda drugačen, tu vidi, da mora kabinsko osebje zelo skriti svoja čustva in pokazati zaželeno čustva, da let teče prijetno. Nikoli v vsej karieri se mu ni zgodilo, da bi bilo delo kabinskega osebja tako čustveno izčrpavajoče, da bi članica prišla v kokpit po nasvet ali varno zavetje. Zdi se mu, da podjetje od kabinskega osebja zahteva, da svoja neprijetna čustva popolnoma skriva. Da je brezhibno, brez napak, da je vse super, znotraj operativnega dela podjetja so lahko avtentični, da se jih razume in ni potrebe po skrivanju nezaželenih čustev. Če moški potnik članico kabinskega osebja verbalno napade, je z njegove strani seveda zaščiten, zdi se pa mu, da na konfliktno situacijo vpliva tudi uporaba čustvenega dela pred tem. Je pa odvisno tudi od zaupnega odnosa med kapitanom in vodjo kabinskega osebja v posadki, ali je toliko zaupen, da mu bo lahko razkrila situacijo, preden se konflikt razširi v kaj večjega. Tisti član kabinskega osebja, ki je

čustveno manj inteligenten in ne vidi ničesar razen sebe, neprijetne situacije, ki se ga ne tičejo, slabo razume. A bilo bi prav, da glede na to, da je kolektiv res majhen, da so zaposleni le tisti ljudje, ki sodelavca razumejo.

3.4.5 Analiza globinskega intervjuja pod kodo P5

Intervju s kapitanom B. S. je bil izveden 6. februarja 2019 v Bukarešti, kjer sva oba ugotovila, da se je način našega dela v zadnjih letih zelo spremenil. Za začetek mi je povedal o svojih začetkih letenja, ki so bili drugačni od sedajnosti, ker je bil tudi on drugačen, mlajši, pa tudi pogled na delo je bil drugačen. Pot do kapitana je potekala klasično, gimnazija, strojna fakulteta v Ljubljani in nato zaposlitev v Adrii. Po njegovem videnju se je sama operacija letenja zelo spremenila. Postalo je fizično bolj naporno kot nekaj

Odnos do sodelavcev je ostal približno enak, mogoče je kaj drugače sedaj, ko smo v menjavi generacij, medgeneracijsko drugače, ampak še vedno v nekih okvirjih, skratka, je zadovoljen. Pri njegovem delu pa mu je najbolj všeč kabinsko osebje, seveda je to všeč vsem pilotom. Kar se dela samega tiče, se je dosti spremenilo. Ne samo v odnosu delodajalca do zaposlenih, tudi v širšem pojmu, ki obsega vremenske pogoje, v katerih letimo, ki so zagotovo drugačni, kot so bili pred mnogimi leti. Kapitan dopušča, da se je dojemanje do pilotov spremenilo, z leti je postalo drugačno, več je vremenskih nestabilnosti, zato je tudi obremenitev dela neprimerno večja. V naših začetkih sredi 80 ih let smo bili tudi veliko na poti na naših verigah. Obrazložil je, katere so po njegovem mnenju tiste stvari, ki so ostale enake med našimi povezavami, ko smo na poti, izven domače baze. Povezave v sklopu posadke so ostale enake, še vedno ostajamo povezani, ko smo od doma. Mogoče se malo ločimo mladi–stari, kar pa je tudi prav.

S kapitanom B. S. sva približno ista generacija. Vprašanje je bilo, kako gleda naša generacija na obremenitve, ali mlajši laže prenašajo vse napore naše službe in imajo drugačno toleranco do vsega, kar se dogaja? Odgovor ni preprost, ker večjih pogovorov z njimi nima, mogoče je to tudi problem iskrenosti, dejstvo pa je, da imajo mlajši nekaj manj tolerance, so manj tolerantni, kar je normalno. Po njegovem smo bili verjetno tudi mi taki. S to trditvijo se nisem strinjala, sama ocenjujem, da smo bili mi vedno tolerantni do starejših, do enakovrednih. Kapitan pa je poudaril, da smo bili do ljudi, do dela bolj kritični kot mlajši, v sklopu posadke pa smo bili seveda bolj tolerantni. Ko smo na poti, ostajamo nekako povezani, vendar je kapitanova doktrina, da glede na odsotnost, ki jo sedaj doživljamo, si kakšen dan želimo tudi malo miru, malo biti sam, in včasih je toleranca do tega nizka in te zato okolica lahko malo izloči, v bistvu pa želiš biti samo malo sam. Strinjala sem se s to trditvijo, ker ima vsak svoje potrebe, nekateri se radi ves čas družijo, nekateri pa so radi sami. »Tisti dan, dva, bi bil rad sam, pa okolica tega ne razume, je pa res, da starejši znamo biti tudi sami.«

Nato sva se dotaknila teme čustvenega dela kabinskega osebja, oziroma kakšno vlogo igrajo čustva pri delu kabinskega osebja. Njegovo gledanje je bilo, da čustva kot taka verjetno igrajo neko vlogo v poklicu, kakršen je naš, biti pa morajo zapakirana. Vprašanje pa je, ali morajo biti nekatera čustva vedno prisotna in nekatera vedno skrita? Iskreno je odgovoril, da na začetku kariere, ko so bile neke ljubezenske povezave danes meni enako starih članic kabinskega osebja, so svoja čustva v medosebnih odnosih v posadki izražale zelo močno; sedaj pa si izražanja čustev ne dovoljujemo več, vse je bolj profesionalno. Zaznava teh čustev pa je tudi vplivala na delo samo, na delo s potniki, na odnose v posadki včasih, tega je sedaj bistveno manj ali skoraj nič, ker letalsko osebje bolje ve, kaj so meje profesionalnosti. Vendar je delo kabinskega osebja vedno povezano s čustvi, a na profesionalni ravni. Izraža se kot empatija do potnikov, prenos vseh teh želja. Uskladitev tega je seveda povezana s čustvi, treba pa je ločiti, kaj je mogoče od tega, kaj ni mogoče.

»Včeraj nam je uspelo.« Kapitanu sem se tudi zahvalila, ker smo prejšnji dan odigrali kot ekipa in je kot vodja pomagal za delček več, kot je bila njegova osnovna dolžnost, da je potnik prišel do žene, ki je, upajmo, ostala živa. Leti v tej operaciji pa so še posebej zahtevni, saj se zamude vlečejo skozi ves dan. In so z vidika čustvenega dela kabinskega osebja še posebej zahtevna.

Moje vprašanje je bilo, ali se na kabinskem osebju vidi, kdaj so njihovi odnosi do potnikov avtentični, kdaj pa prav prisiljeno igrajo? Vedno je opazoval, da je delo kabinskega osebja tako profesionalno, da se niti ne opazi, da je to do neke mere igranje. Ne spomni se primera, da bi bilo vidno zaigrano. Se pa tudi tukaj menjajo generacije in težko je reči na splošno, pozornosti temu še ni posvečal. Podjetje pa pričakuje od kabinskega osebja v fizični ali čustveni obliki tisto delo, ki bo zadovoljilo potnika, podjetje in konec koncev celotno posadko. Včasih pa je delo v kabini tako naporno, da pride kabinsko osebje v kokpit kot na varen otok in lahko že samo pogovor med člani posadke situacijo razreši. Vendar pa kapitan še ni doživel, da bi sodelavec ali sodelavka potožil direktno o težavi z obvladovanjem čustev, siguren pa je, da preprost pogovor situacijo lahko pomiri. Po njegovem mnenju pa se bo tudi to počasi spremenilo, ker se je začelo generacijsko in nacionalno mešanje.

Tudi situacije v kokpitu so na nekaterih letih lahko bolj zahtevne, zato je dobro, če se pilot vnaprej pripravi, da bo bolj mirno odreagiral, če je v posadki član, s katerim ni najbolj kompatibilen. Takšne situacije so vedno bile in vedno bodo. Da pa bo let tekel kar se da prijetno, se kapitan največkrat zateče k pozitivnemu pristopu do dela, to je osnova. V sodelavcu, tudi če ti ni najbolj po volji, je treba poiskati kaj pozitivnega, lahko je to pogovor o kakšnem hobiju, o preprostih zadevah. Razlike pri delu s člani posadke različnega spola pa ni opazil, tudi ni bilo nobenih dogodkov, kjer bi se opazile razlike v čustvenem delu med ženskim in moškim spolom, tako v kokpitu kot v potniški kabini.

3.4.6 Analiza globinskega intervjuja pod kodo P6

Kopilot je začel leteti že v osnovni šoli, ko pa je prišel v srednjo šolo, pri šestnajstih letih, se je takoj vpisal v jadralni tečaj v Ljubljani in je najprej naredil izpit za jadralnega pilota. Potem se je prijavil v vojsko, kjer je bil med izbranimi kandidati in v Slovenski vojski je ostal 10 let. Nato je prišlo razpotje, ko je o življenju in letenju razmišljal malo širše in zapustil vojsko tudi zato, ker mu je potekla pogodba. Zatem je pristal v Adrii, kjer je bil v času pogovora že 10 let, oziroma že enajsto leto.

Najbolj bistvena razlika med vojaškim in civilnim pilotom je v tem, da v vojski šolajo pilota za enopilotno letalo, torej nimaš posadke z več člani, torej sodelovanje več članov posadke (angl. multi crew cooperation). V potniškem prometu pa sta v bistvu že v osnovi v kokpitu najmanj dva pilota ter še kabinsko osebje. V vojski je tudi šolanje samo in sama selekcija kandidatov usmerjena v to, da si praktično individualist. Potem pa se oseba malo sooči tudi s strahovi ob vrnitvi v civilno sfero. Kako bo v osnovi, če je tam dobro funkcioniral kot individualist, kako se bo vklopil v veččlansko posadko. Pri letenju na splošno mu je najbolj všeč to, da je v bistvu vsakič nekaj novega, in če zdaj pogleda vseh teh preteklih 25 let, se ne spomni leta, da bi se ponovil čisto takšen, kakršen je že bil. Če delaš v neki pisarni, lahko dobiš neko delo, ga v bistvu dnevno opravljaš, ali pa z enim avtomatom, kjer se vse ponavlja, na letenju pa že zaradi vseh teh dejavnikov, ki te obkrožajo, že samo, da je posadka različna, je že čisto drugačen delovni dan.

Kar se tiče čustvenega dela v vojski, je razlika že v tem, da si sam in kar kmalu lahko zelo hitro zapadeš, v to, da izklapljaš čustva. To je še posebej izrazito, kadar začneš razmišljati o vojski sami. Dobro je, da v začetnem šolanju, kjer je vse poteka šolsko, da samo treniraš letenje. Pojavljajo se drugačni občutki, ko začneš enkrat vojno leteti, ko začneš razmišljati, da v bistvu streljaš po tleh, mečeš bombe, rakete in da se pripravljáš na nekaj, kar si mogoče želiš, da se ne bi nikoli zgodilo. Ko se je prvič v bistvu zavedel, da so ta čustva privrela na plan, je moral takrat to zadevo psihološko premagati, vzeti kot trening, ne ve pa, kakšno bi bilo bojevanje v resnici. Na srečo v bistvu ni imel obveznosti, da bi moral to resnično početi. Ni vedel, kako bi bilo to v vojni. Imeli so določene vaje, ki so bile dovolj realne, ampak še zmeraj ni bilo enako. Je pa tako, da je v osnovi že samo šolanje za vojaškega pilota takšno, da je usmerjeno v toliko priprav, da v bistvu poskušajo med šolanjem maksimalno izločiti čustva iz letenja.

Zanimalo me je, kako je bilo z vsemi komponentami dela, torej s fizično, psihično in čustveno. Čustvena komponenta dela je bila izločena, mogoče bi bilo pravilneje reči, da je bila zanemarjena. In zaradi tega ima veliko pilotov po vrnitvi iz dejanske vojne operacije čustvene probleme. O tem pišejo tudi razne revije in knjige, ki jih bere. V bistvu jih niso naučili, kako obvladovati ta čustva, ko se ti kaj zgodi. Tudi veliko akcij je propadlo ali pa se je zgodila kakšna nesreča ravno zaradi tega, ker faktorja čustev niso upoštevali.

Ko je prišel iz vojaške sfere v civilno, je moral biti takoj postavljen v neko okolje, kjer je treba sodelovati. »Ko hočeš z nekom sodelovati, v bistvu, če ne štartaš s čustvi, z neko svojo čustveno inteligenco, ki jo imaš, v bistvu ne moreš nikakor sodelovati.« V bistvu je prvi

kontakt s človekom preko čustev, če ne, je zelo težko. Pravzaprav so interakcije v tolikšni meri profesionalne, da je vprašanje, če so sploh pristne.

Moje mnenje je bilo, da je tukaj težko govoriti o pristnosti, ker moramo vsi sodelovati na nekem področju, ki mogoče za vse udeležence ni enako. Vsakdo pride iz svojega okolja, s svojim referenčnim okvirom, s svojimi težavami in veseljem, treba se je prilagoditi tako posadki kot potnikom. In zaradi tega se lahko zgodi, da že v osnovi neke posadke niso kompatibilne, in praktično nikoli ne bodo zaradi več faktorjev. Prvi vtis, kakršnega si ustvaril, je zelo težko popraviti skozi zgodovino. Kopilot nima ustvarjenega mnenja, kako se tega vprašanja lotevajo v Adrii. Misli, da se tega vsak nauči sam.

Nismo imeli učenja nobenih takih orodij, tudi ne kakšnega predavanja. Vedno si od drugih moral poslušati samo o letalskem delu, tipično samo o teh kontrolnih seznamih (angl. check list), o procedurah, o omejitvah. O komunikaciji pa mogoče na kakšnih predavanjih CRM. V začetku se spomni, da je bilo na komunikaciji nekaj takih predavanj v zvezi s CRM-jem, potem pa se je začelo samo bolj analizirati kakšne zadeve in kar se tiče izpopolnjevanja na čustvih, smo to zelo hitro preskočili. So samo omenili, kako bi to moralo izgledati, pa ni, ker tukaj, prvič, čustvovanje ni v smeri, da boš pristopil k nekemu, k skupini, tukaj je ogromno zadev v ozadju, vsaj on misli, da lastna čustva izražajo tvoje ozadje (angl. background), kar si prej doživel. In če si prej doživel kaj slabega, v bistvu zelo težje pristopiš k problemu in se ta kriza pogloblja, ne obstaja pa neki inštrument, da bi se to merilo, da bi lahko vmes presekali neko zadevodo te mere da bi se te zadeve ustavile, da ne eskalirajo do konfliktov, do katerih lahko pride.

Posadke smo zelo veliko na poti. Skupaj smo skoraj več, kakor smo z svojimi družinami doma. Kopilot načeloma nima z nikomer prav konfliktnega odnosa, nima ga pa zato, ker se velikokrat pripravlja na uravnotežene odnose v posadki že vnaprej. Že od začetka letenja mu ni bilo vseeno, s kom je v posadki, a plana letenja ni gledal vnaprej. Ko je prišel v službo, je rekel: »Okej je, prvič zaradi tega, ker je dosti menjav posadke. Zdaj pa vseeno, preden grem na kakšno tako verigo, pogledam s kom bom, ponavadi se več posadk zamenja. Ne bi rekel, da se moram prav prilagajati. Po drugi strani pa mogoče sam sebi lažem, se prilagajam, seveda. Vsakemu kapitanu, vsakemu vodji kabinskega osebja, vsakemu, ki je v bistvu član kabinskega osebja. V začetku v bistvu poskušam vzpostaviti tak odnos, da nam bo lažje na eni verigi, ne pa, da se potem vsak zapira v svojo sobo.«

Kopilot se zaveda, da določene zadeve, v katerih misli, da je bolj suveren, bolj pokaže, oziroma poskuša biti čim bolj naraven, določene zadeve pa bolj prikrije. Ko pogovor nanese na teme, ki mu niso ljube, rajši skrene na kakšno drugo zadevo, kajti če bi se v prvo bolj poglobil, bi se čustveno počutil slabo in bi to vplivalo tudi na druge. Tako se je strinjal, da v bistvu stvari, ki mu ne ustrezajo, dejansko prikrije.

Pri njegovem delu mu je vseč vse, čeprav je delo postalo zelo raznoliko, ni več samo letenje. Vseč mu je raznolikost, vseč mu je to, da imaš možnost, da se vedno izpopolnjuješ, zato je

vmes tudi zamenjal tip letala, da je šel s tipa CRJ na Airbus, in je še dodatno spoznal spet kakšna nova znanja. Ko pa se spet vrača nazaj v kapitansko šolo, ima veliko več izkušenj, kot bi jih imel, kot če bi ostal samo na letalu CRJ. »Ko si enkrat v enem sistemu, ko enkrat dosežeš svoje meje, je v bistvu poraba energije eksponentna, več energije porabiš, da še kaj novega izveš. Ko stopiš samo iz lupine malo ven, pa pogledaš iz druge perspektive vidiš, koliko je stvari, ki jih prej nisi videl. Tako da mi je vseč predvsem to. Da je možnost, da v bistvu prihajaš, se izpopolnjuješ. Nikoli v svoji karieri, nisem šel po poti, da bi iskal bolj politične funkcije. Jaz sem šel vedno bolj po strokovni poti, sicer zaradi tega nisem ne vem kam prilezel, ampak strokovno sem pa zadovoljen.« In moje mnenje je, da je tudi zanesljiv.

Kako izgleda situacija pred letom zjutraj? »Če se zjutraj skupaj postaviva pri vhodu, verjetno vidiš, kako pozdravljamo potnike. Let zamuja, zunaj je dež, potniki pustijo prtljago pred letalom CRJ, stevardese stojijo, se smehljajo in pozdravljajo.« Kopilot si nikoli sploh ni niti upal pomisliti na to, da bi se sploh upal prijaviti za službo kabinskega osebja. Ker se mu to zdi ena težjih služb, kajti piloti se zaprejo noter in so tam med svojimi instrumenti, kazalci in lučkami. Kabinsko osebje pa dejansko mora biti soočeno s težavami in je prva bojna linija, ki dejansko sprejema vse.

Kabinsko osebje mora nastopiti s pravo mero prijaznosti in odločnosti. Kopilot opaza, da če so preveč prijazne, to potniki radi začnejo izkoriščati. Potnike si namreč predstavlja kot otroke, to so na predavanjih govorili tudi kabinskemu osebju Delta airlines (Hochschild, 1983). Zato, ker so nekam prišli, ker so nekaj plačali in nekaj hočejo od tega imeti. Ker pa ne dobijo tega, kar si mislijo, da jim pripada, začnejo nergati, ker niso zadovoljili svoje potrebe, ki si si jo zamislili. Tako da odločnost mora biti.

Meni, da se kar vidi, katera članica kabinskega osebja ima v osnovi tisto pravo mero, da zna postaviti mejo med prijaznostjo, ki je na takšnem nivoju, da se potnik počuti sprejetega, in hkrati odločna, da potniku ne pusti početi, kar ni dopustno. Je pa verjetno selekcija skozi leta naredila, da so ostale zaposlene tiste članice kabinskega osebja, ki so prave.

»Zdaj bomo videli, kaj bo čas pokazal, ko v bistvu podjetje kar naprej zaposluje novo kabinsko osebje, kako se bo proces nadaljeval. Ker je drugače, po moje, če si študent in nekaj časa vztrajaš, pri tem delu, ali pa če si redno zaposlen, in potem že preveč finančno odvisen in ne razmišljaš več širše.«

Čustveno delo kabinskega osebja se je opazilo na primer na letih v Istanbul zvečer, to so bili še nočni leti. Šoferji, so bili verjetno tudi utrujeni od poti in med vkrcavanjem (angl. boarding), se je eden onesvestil. Verjetno zaradi tega, ker ni dosti jedel. Medtem so se drugi potniki vkrcavali in jim je bilo treba zagotoviti neko varnost, onemoglemu pa istočasno nuditi pomoč in se ukvarjati s stvarmi, kakor so bile. Zdravnika na ljubljanskem letališču ni

bilo 45 minut. V tistih 45 minutah je kabinsko osebje poskrbelo za kompletno kabino, popolnoma je oskrbovalo letalo, obenem pa se ukvarjalo še s tistim potnikom.

V takšni situaciji ne pomaga nihče razen kapitana ali pa kopilota, pa mogoče letališkega delavca, odgovornega za odpremo leta. Takrat se je izkazalo, da je bila zadeva takšna, kjer bi lahko marsikatera članica kabinskega osebja rekla, da ni sposobna nadaljevati letenja, ta posadka pa je vseeno ohranila mirno kri, razsodnost, odločnost in čustvenost na tem nivoju, da so vsi dobili občutek, da je nekdo tu za to, da obvlada celotno situacijo. Nekaj časa je trajalo, da se je posadka malo pogovorila in odločila. Takrat se nam je zdelo zelo preudarno, da je kapitan situacijo upošteval, da je članici kabinskega osebja dal na razpolago odločitev, ali je sploh sposobna, da nadaljuje let ali raje pokliče dežurno (angl. stand-by) kabinsko osebje, ampak se je potem odločila, da ostane in so poleteli. Je pa bil to eden težjih letov.

Med kapitanom in kopilotom je včasih takšno razmerje, da obstajajo kapitani, ki imajo že zelo veliko izkušenj, in pa kopiloti, ki imajo zelo malo izkušenj. Zelo redko se zgodi, da je na poziciji manj izkušen kapitan in zelo izkušen kopilot. »Vsaj jaz sem tako doživel pri Adrii, kjer je tako, da na začetku šolanja, ko si še zelo neizkušen, v letalu, za katerega si se šolal, dobiš najprej kapitane, ki so zelo dobro šolani. Obstaja neko razmerje, da morajo biti upoštrevane ure kapitana in ure kopilota, mora biti tako regulirano, da ne moreta biti dva neizkušena pilota skupaj.« Ko začne kopilot pridobivati izkušnje, pa so posadke tako izbrane, da letijo skupaj kapitani, ki imajo manj izkušenj in kopiloti z več izkušnjami. Ampak pri kopilotu se je zgodilo, da je kot izkušen kopilot, ko je predsedlal na A319, začel leteti z zelo izkušenimi kapitani, ki so bili isti kapitani, ki so že na CRJ-ju imeli dosti ur, pa so potem prišli še na Airbus.

Je pa tako, da če gleda s strani čustev, je v bistvu kapitan tisti, ki je na začetku svoje kapitanske poti veliko bolj previden in veliko več zaupanja mora dati na odločitve kopilota, še posebej, če je prišel z drugega tipa letala. To se opazi tudi na Airbusu, kjer so zdaj kapitani iz s tipa letala CRJ prišli na Airbus. Z njimi je sam letel na tipu CRJ in je videl, kako zelo so bili suvereni, na Airbusu pa so bili na začetku manj suvereni, ampak eni so v bistvu glede svojih čustev odprti, brez igranja tako, da to povejo vnaprej, da priznajo, da ne vedo vsega. Kajti prva stopnja je priznanje samemu sebi, da v bistvu ne veš vsega, in kar takoj nekako izenačiš polje med kopilotom in kapitanom. Je pa tako, da se moraš kot kopilot zavedati hierarhije, v bistvu zdrave meje hierarhije, da kapitanu dovoliš, da odloča. Ne, da se odločaš namesto njega ali pa, da mu nekaj vsiljuješ, kar se lahko pojavi pri nekaterih, ki imajo veliko izkušenj in letijo z neizkušenimi kapitani.

Moje naslednje vprašanje je bilo zelo podrobno. Zanimala me je čustvena plat priprav doma, ko vidiš, da letiš s posameznikom (v kokpitu ali v kabini), s katerim mogoče nista najbolj kompatibilna. Vprašala sem ga, ali se čustveno pripravi, da bo nekatera čustva pokazal, skrnil?

Odgovoril je, da o tehnično strokovnem vidiku ne more soditi, ker je vse regulirano. Zagotovo se je treba pripraviti, da ne samo kokpit, ampak vsa posadka dobro funkcionira. »Sam sebi bi lagal, če bi rekel, da greš v kokpit in boš oddelal tisti let in to je to; jaz imam svoje zadolžitve in on svoje. Vseeno je med kapitanom in kopilotom tako veliko komunikacije, da v bistvu, v primeru, da nisi pripravljen na to čustveno plat, oziroma da sploh nisi o tem razmišljal, lahko zelo hitro pride do nesporazumov in potem tudi do dejanj.« Te priprave pa so čisto na strani vsakega posameznika, koliko je v bistvu pripravljen sodelovati v komunikaciji in to so predvsem tista čustva, kot prej omenjeno, kako si se pripravil kako boš sodeloval, to je v bistvu kot neka predpriprava na let. Kakor se pripraviš na let, da boš letel po predpisanih procedurah, da preštudiraš letališča, ravno tako se je treba pripraviti na sodelavce. Ali je to obojestransko? Oziroma večstransko? Odgovor je bil, da je seveda večstransko. Eni o tem ne razmišljajo, kopilot pa misli, da je to tudi osebno povezano, kako si dozorel kot oseba, kako si kot oseba naravnana, v končni fazi pa je tako kot za vsako stvar v življenju. Če kot oseba nisi pripravljen sprejemati kompromisov, potem si lahko zelo hitro v neprijetnih situacijah.

Če se ne omejimo samo na odnos kabinskega osebja do potnikov, je pomemben tudi odnos kabinskega osebja do kokpita; zanima nas, ali se tudi člani kabinskega osebja pripravijo na določene tipe osebnosti članov posadke in potem uporabljajo čustveno delo, tako da je operacija čim bolj prijetna. Takoj, ko se člani posadke postavijo na svoje pozicije, se morajo vsi (kabinsko osebje) čustveno pripraviti. V bistvu se jih že takoj postavi v podrejeni položaj. Da se mora nekdo neskončno prilagajati, ni potrebno. Teoretično, če bi se vsi tega zavedali, se vsi usmerili k čustvenemu delu, bi bilo vsakemu potrebno zelo malo, da bi na tej strani izboljšali komunikacijo. Ne bi bilo treba vložiti ogromnega napora v čustveno delo, če bi vsi sodelovali na tak način.

Tukaj se vidi, da tisti v skupini, ki niso pripravljeni izražati čustev, kot bi bilo zaželeno, otežkočijo vso komunikacijo v posadki, a delo je vseeno opravljeno. Če pa sta že dva taka, lahko pride do kakšnega konflikta. Do konflikta pa lahko pride tudi, ker se na neverbalni sferi v bistvu tudi čustveno zaznamo, v končni fazi smo le čustvena bitja. Delo, ki ga letalske posadke opravljajo, je tudi storitvena dejavnost, nekatera čustva je potrebno stalno kazati, druga pa stalno skrivati. Kako se vidi pri kabinskem osebju, da izvajajo čustveno delo, oziroma, kako ga igrajo? Čeprav na gre za igro, v bistvu je to izraz za globoko ali pa površinsko igranje. Primer za to bi bil, ko kabinsko osebje na vhodu, ali ob izstopu pozdravlja potnike. Včasih se vidi, da kabinsko osebje v bistvu čisto avtomatsko izreče: »Adijo, adijo, pozdravljeni, bye.« Pri potnikih se vidi, ali se osredotočijo na kabinsko osebje, preden zapustijo letalo, ali pa samo grejo ven iz letala in so veseli, da ne vidijo več nikogar. Seveda to ni povezano s storitvijo in zadovoljstvom s kabinskim osebjem, ampak od vseh drugih dejavnikov, zaradi vsega, kar se je dogajalo med letom.

Tisti člani kabinskega osebja, ki so bolj izkušeni, ki imajo bolj pod kontrolo svoje čustvene odzive, vedo, kaj v kakšni situaciji narediti ali pokazati. Je pa v opazovanju čustvenega dela kabinskega osebja tako, da izkušnost nekaj prinese, lahko pa tudi kaj pobere. Kot pri pilotu,

v bistvu pilot je zelo varen že na začetku kariere, ravno zaradi tega, da ne zapadeš v eno konstantnost in monotonost, ker potem lahko sledi padec v sposobnostih in če si ne zadaš nekih novih ciljev, se praktično začneš spuščati po krivulji. Ali ostaneš na istem nivoju ali pa celo prideš na višjega, je čisto odvisno od posameznika. Nekateri so vedno OK, včasih pa imajo člani posadke lahko slabe dneve. Nekdo, ki to razume, ki ima razvito čustveno inteligenco, to vzame v zakup, tisti, ki pa je nima, je pa slabe volje, ali pa še sam potr.

Drugače pa, kar se dela samega tiče, neizkušnost v čustvenem delu je pri mladih mogoča. Podjetje pričakuje dobro izpeljano čustveno delo, se pa s tem ne ukvarja. Pričakujejo, da se bo reševalo marsikaj. V bistvu, pa je že vse specificirano v delovnem priročniku A (angl. Operational Manual A, v nadaljevanju OMA), kjer piše, da mora biti član letalske posadke z videzom brezhiben, a včasih izgled in uslužnost ne pomagata nič, če potnik ni zadovoljen s kakšnimi drugimi storitvami, na katere pa letalsko osebje nima vpliva. Če potnik sploh ne more priti do svoje destinacije. V servis potnikov je namreč lahko vložen zelo velik napor, ogromen napor, a ne prinese praktično nobenega rezultata, ker so prisotne vse druge zadeve: ali cena karte ali problem z ročno prtljago, ali da niso pravočasno prišli na destinacijo. Vse to ni odvisno od posadke, je pa posadka tista, ki s svojim čustvenim delom situacije lahko izboljša. V zadnjih letih se je spremenil pogled podjetja na to, katere storitve bi morale biti potniku nudene s strani kabinskega osebja. Pred leti je neki kapitan rekel: »Vsakdo mora pravilno komunicirati, imeti pravi izgled, da bo predstavljal podjetje. Ampak na koncu, če pogledaš realno, izgled podjetja ni samo to, kako ljudje izgledajo, ampak celotno podjetje, in kako kompletna storitev za potnika poteka. Letalsko osebje je samo en košček v torti, ki v bistvu pripomore k dobri celotni storitvi, a ne more rešiti ostalih deset koščkov, če ne delujejo.«

Mogoče jetežava ravno v tem, da včasih letalsko osebje misli, da lahko s svojim dobrim fizičnim, psihičnim in čustvenim delom naredi celotno storitev dobro, a potem pride do pritožb. To lahko vodi do frustracij in problemov, ker zaradi neuresničitve zadovoljitve čustva včasih privrejo na dan in običajno so ta čustva neprijetne narave in pride do konfliktov.

3.4.7 Analiza globinskega intervjuja pod kodo P7

Intervju s kopilotom L. R. je bil izveden dne 29. januarja 2019. Pogovor sva začela z opisom poklicne poti, saj je intervjuvanec kariero začel med kabinskim osebjem. Kopilot se je začel pripravljati na svoj poklic leta 2003. Leteti je začel že na strojni fakulteti z urami letenja v letalski šoli. Nato je naredil športno licenco in se istočasno pridružil Adrii kot član kabinskega osebja leta 2005. Študij je nadaljeval kljub temu, da je šel delat v tujino in leta 2007 je diplomiral. Leta 2011 je poklicno pot nadaljeval tako, da je dosegel komercialno licenco in instrumentalno letenje. Leta 2014, ko je Adria po petih letih odsotnosti starega zaposlovanja objavila razpis, se je prijavil in dobil službo kot kopilot.

Pri njegovem delu mu je vseč to, da je v bistvu v bližini letal, sam način življenja, ki ga prinese ta poklic, letenje samo kot tako, biti v zraku, upravljati s kompleksnim strojem kot je letalo in zraven tudi sodelovanje v posadkah, spoznavanje ljudi ... V bistvu ga veseli več takih majhnih zadev. Kot bivši član kabinskega osebja tako v Sloveniji kot v tujini vidi to delo kot emocionalno zahtevno, s tem, da sta poklica pilota in člana kabinskega osebja glede čustvenega dela kar različna.

Sam poklic člana kabinskega osebja je kljub temu, da je to delo v ekipi (posadki) in da vsi funkcionirajo v enem zaprtem prostoru, še veliko bolj emocionalno zahtevno zaradi tega, ker se člani kabinskega osebja na splošno srečujejo z različnimi ljudmi, ki jih prevažamo, skrbijo ne samo za varnost na letalu, ampak za potnike in to tudi s svojim čustvenim delom. Včasih nekateri potniki potrebujejo malo več topline, bližine, nekega dodatnega pogovora, in odvisno je od vseh članov posadke, na kakšnem nivoju sposobnosti empatije in emocionalnosti v bistvu so. Kako lahko začutijo te potrebe potnikov ali pa ostalih članov posadke in kako tudi postopajo v takih posebnih odnosih.

Ta poklic je odvisen od več faktorjev, s katerimi se srečujejo vsakodnevno: od jutranjih do nočnih rotacij, do menjave letal, do različnih vremenskih pogojev, do kulture različnih držav, v katere se leti, do tega, da so člani letalskih posadk dostikrat stran od svojih ljubljenih, v bistvu morajo kot ljudje delovati v smislu odpornosti na spremembe v življenju, da dobijo debelo kožo, ampak obenem ohranijo občutek do soljudi, da vedo, kdaj kdo bolj potrebuje čustveno bližino, kdo manj in delujejo od prijaznega nasmeha do nečesa več.

Poraja se vprašanje, ali bi bilo mogoče potegniti kakšno vzporednico med delom kabinskega osebja, ki je že odporno na vse, kar se dogaja in med njihovim igranjem? Delo kabinskega osebja je velikokrat tudi igranje, saj svojih avtentičnih čustev ne morejo pokazati. Ali gre torej za igranje na površini, ali se po nekaj letih to spremeni, da že sami igramo tako globoko, da se iz tega več ne da izstopiti? V bistvu tak poklic spremeni posameznika v vsakem primeru. Ko toliko let opravljaš tak poklic, si se kot oseba dostikrat pripravljen držati nekih vzorcev, ki jih od tebe tudi pričakujejo. Res je tudi, da imamo tako površinsko kot tudi globoko čustvenost in tako tudi odzivnost na vse te dogodke, ki se odvijajo.

Mnenje kopilota je bilo, da je na začetku sam poklic jemal osebno bolj čustveno, in vsaka gesta človeka, tudi od kolegov in potnikov, ga je v bistvu včasih veliko bolj ganila, kakor ga gane zdaj. Temu pripisuje tudi dejstvo vseh ponavljajočih se vzorcev v ljudeh, ki jih potem skozi leta in leta prepoznaval in ki tudi na neki način pokažejo pristnost čustev, zraven prepletanje z interesi in samim počutjem posameznika. Kopilot se je skozi leta naučil, da sprejema ljudi kot osebe, ki sprejemajo svet, kakršen je in tudi ljudi, ki so okoli njega.

Ker je kopilot delal tudi pri tuji letalski družbi, me je zanimalo, ali je delo letalskih posadk v tujini, kar se tiče povezanosti čustvenega dela drugačno kot pri nas? Zdelo se mu je, da če delo primerja, je v bistvu res drugačno. V Sloveniji, še posebej v Adrii, ki je majhno podjetje, se ljudje veliko bolj poznajo med seboj, več je ljudi, ki jih zanima, kdo si, kaj počneš in v

bistvu zato hitreje spleteš neke prijateljske oziroma kolegialne niti. To je neprimerljivo z enim malo večjim prevoznikom, pri katerem se bolj redko srečuješ z enimi in istimi ljudmi in moraš vložiti veliko več truda v to, da se z njimi zopet vidiš. V bistvu je razlika tudi, da ljudi v manjšem podjetju veliko bolj zanimaš kakor v večjem podjetju.

Kopilotovo mnenje je, da v večjem podjetju deluje vse bolj na osnovi uživanja sedanjosti, trenutnega dogajanja. Dokler teče veriga, dokler teče let, se spletajo vezi, potem je pa v bistvu ta princip, da ko smo skupaj, se imamo lepo, ko se ne vidimo, pa se ne vidimo. Ko se kasneje spet vidimo, če se spomnimo en drugega, v bistvu spet nadaljujemo tam, kjer smo ostali. In to se tudi malo prenaša sem na Adrio, sicer ne v takšnem obsegu, ampak podobni vzorci pa so. Vseeno smo v bistvu struktura ljudi, kjer poklic postane način življenja. Veliko smo v tujih bazah, zato je pomembno, kakšni so naši službeni in obenem osebni odnosi na poti.

Paziti oziroma bolj poudariti je treba, da se zdaj ljudje držijo določenih smernic, ko prihajajo v službo oziroma ko delujejo v določenem obdobju v službi. To so tako službene smernice in pa tudi smernice lastnega življenja. So nekatere zadeve, ob katerih se od posameznika pričakuje, da se bo držal in deloval v koheziji oziroma ekipnem duhu, s spoštljivim odnosom do kolegov. To je v našem poklicu pripeljano že do te mere, da če pogledamo poklice v pisarnah, trajajo do približno osem ur. Letalsko osebje pa ima delovnik podaljšan tudi do 12 ali 14 ur in to pet dni nepretrgano. V bistvu je zelo zanimivo, kako se skozi določeno obdobje pokažejo različni vzorci vsakega posameznika. Vsi smo drugačni in v bistvu si vsi poskušamo nadeti en skupni imenovalac, kar se tiče spoštovanja drug do drugega, kar se tiče različnosti, razlik med nami, strpnosti, in v bistvu je to še veliko bolj pomembno pri daljših verigah, ko si obkrožen z drugimi ljudmi.

Ali je bolj pomembno, da si člani letalskih posadk med seboj, ali kabinsko osebje do potnikov, čustva pokažejo, ali jih skrijejo, je čisto odvisno od situacije, od soljudi, s katerimi funkcioniraš. Ampak ne glede na vse, kopilot misli, da so okoliščine tiste, ki povedo, koliko te človek rabi, kakšen človek je to, ali rabi čustveno podporo ali samo kolegialnost, socialno podporo, odvisno je, kako človek kot individuum deluje v sklopu ene ekipe oziroma posadke. Če pa to skupino tvorijo posamezniki, ki so zelo samozadostni, ki so individualni, potem v bistvu vidiš, da te skupina in njene čustvene podpore ne potrebuje toliko. Če se vsak zaveda, kaj mora početi, na kakšen način, potem v bistvu deluje po avtomatizmu procedur in smernic. Če pa ljudje, ki imajo kakšno težavo, in se znajdejo v takšni situaciji, ki jim je nepoznana oziroma ima druga oseba več izkušenj, potem pa se glede na to presodi, ali ta oseba rabi malo več časa.

Zato zelo podobno velja, da je letalska posadka tudi v prostem času na službeni poti v službi, kar je v resnici težko. Pet dni po 12 ur v službi in potem še druženje, ves čas v službi pod kontrolo čustvenega dela. Zato je enim ljudem v teh pet dnevih verigah ljubše, da se v prostem času malo bolj distancirajo. Doma imajo lahko malce bolj pestro življenje in imajo, ko so na letenju, to je stran od doma, čas samo zase. Obenem pa obstajajo ljudje (člani posadk), ki imajo v svojem prostem času vedno zelo razgibano socialno življenje in zato,

potrebujejo stik z ljudmi in stremijo, da so malo bolj družabni, že po svoji naravi se želijo malo bolj družiti. Ljudje smo drugačni. Eni to potrebujejo. Kopilot osebno je prepričan, da različne situacije rezultirajo tudi od lastnega počutja. Včasih posamezniku odgovarja, da je čisto sam, da se ne družijo s posadko in počne svoje stvari, včasih pa mu odgovarja, da gre s posadko ven. »Skupaj se poskušamo dobiti enako misleči, se spomniš, kako lepo smo se imeli v Beogradu? V trenutni situaciji, ki jo imamo, ko imam veliko dela, enostavno moram prioritizirati, kaj je v danem trenutku meni pomembno. Odvisno od situacije.«

Delodajalec na samem delovnem mestu pričakuje, da so člani kabinskega osebja odločni, da znajo reagirati v dani situaciji, tako da se situacija ne poslabša, da gre vse v smeri razreševanja konfliktov ali težav v kabini, da so poročila podana točno, da se kabinsko osebje čustveno preveč ne odzove na določene situacije, da zna samo presoditi, oziroma se distancirati, oziroma rešiti situacijo, ne da bi se moral poveljnik letala dodatno vpletati. V poklicih, kot ga ima kabinsko osebje, je potreba po čustvenem delu zelo velika. Včasih je potrebno »stisniti zobe«, pa zaigrati, oziroma ne pokazati reakcij, ki bi bile mogoče v normalnem življenju sprejemljive, s ciljem v mislih, in da prideš od točke A do B, da prideš na varen način. Tu je zraven vključenih ogromno faktorjev in motenj.

Za poklic stevardese, kot članice kabinskega osebja, ki je vedno v stiku z ljudmi, to je s potniki, z zunanji sodelavci, s podpornimi službami in nenazadnje tudi s ostalimi člani posadke se pričakuje, da bo temu primerno, čustveno in zrelo reagirala. Glede na kopilotovo mednarodno in raznoliko kariero v letalstvu me je zanimalo, kaj bi iz svoje življenjske prakse rekel, da je dobro. Da stevardese skrijejo vsa svoja čustva in pokažejo samo tista, ki so sprejemljiva, ali pa še bolj pokažejo tista, ki so zaželena, in tistih, ki bi bila normalna za neprijetno situacijo, ne pokažejo? »V bistvu, smo vsi ljudje, vse nas določene zadeve ganejo, prizadenejo, in včasih se ne moreš kontrolirati, včasih je potrebno, da se kot oseba zaščitiš, oziroma da imaš toliko odnosa do sebe oziroma do ostalih, da poveš, da se ne počutiš v redu. Že reakcija pokaže ljudem, da nekaj ni v redu. Včasih je dovolj že, da poveš, da te je situacija ganila in da si čustven, da se v bistvu ne moreš skontrolirati in da potrebuješ nekaj momentov zase; sploh, če je to na letalu, če se to zgodi med letom.«

Potem se iščejo rešitve, kako bi se dana situacija uredila in kako bi to nadomestili. »Tudi izven letenja se nam neke stvari zgodijo nehote, nimamo sposobnosti dobro odreagirati, tako, da se včasih po kakšnem letu, ko prideš domov izven baze ali pa v zunanjih bazah prosiš kolega za pogovor, recimo, zgodila se mi je ta pa ta zadeva. Mislim, da je tudi dolžnost, ne samo do kolegov vendar tudi kot sočloveka, da se poskušamo posvetiti tej situaciji, pogovoriti in nameniti nekaj svojih pogledov, to zelo pomaga«. Včasih je dovolj, da zaradi situacije v potniški kabini pride član kabinskega osebja tudi h kapitanu z besedami »joj, kaj se mi je zgodilo« in takrat rabimo samo malo podpore, »saj bo v redu, saj boš zmogla, potem gremo pa na pivo«.

Izjava »čustva na moje delo ne vplivajo« ne more biti resnična. »Kdor to reče, je za moje pojme največji lažnivec. Enostavno, ljudje smo čustvena bitja in 'emocionalno' je angleška

beseda. Za vse, kar želimo doseči, moramo uporabiti čustva, smo čustveni ljudje, osnova izhaja iz čustev. Ja, seveda jih poskušaj izvzeti do določene meje, ampak ja, čustveni smo vsi. Ko ti nekdo reče kakšno grdo besedo, je reakcija. Vendar je od posameznika odvisno in odgovorno, kako bo odreagirala na to. Vsakega od nas prizadene in tudi vsi sočustvujemo.«

Čustveno delo v kokpitu je različno glede na sestavo posadke. »Z nekaterimi kapitani se moram pripraviti bolj »osebno«, ker je zame delo z njimi bolj naporno, z nekaterimi manj, mogoče tudi s tega stališča, da smo karakterno različni ljudje, in potem, kaj kapitan misli o kabinskemu osebju, je pa tako, cilj je, da se vse zadeve uredijo. Včasih je tako, da kapitani ne pripomorejo toliko čustvene inteligence, moji kolegi, in tudi sam mogoče priznam, v določenih situacijah se nekateri odzovejo neprimerno in bi lahko v danih trenutkih reagirali z malo večjo mero razumevanja in podpore, glede na to kakšna je oseba v stiski in kakšno stopnjo frustracijske tolerance ima. Tukaj je ogromno faktorjev.«

Primer, ko je videl članico kabinskega osebja pri čustvenem delu je bil na primer nekoč, ko se je resnično skregala s podpornimi službami na letališču, ker niso zagotovili storitve, kot bi jo morali. Že v naslednjem trenutku pa je pozdravljala potnike prijazno in sproščeno, in se zaradi transferja v tistem primeru ni znašala nad podrejenimi ali potniki.

Vprašala sem ga še, ali so avtentična čustva zaželena. Odvrnil je, da potniki v takšnih situacijah nimajo nič s tem. V tistem trenutku mora kabinsko osebje odigrati neko vlogo ki jo ima na letalu. Biti prijazno kljub temu, da ne čuti, da je prijaznost potrebna prav v vsaki situaciji in potem se tudi ta prijaznost, ta prijazen način, dostikrat širi kot en tik ali refleks. To početje človeku skozi leta in leta postane avtomatsko, se zasmeji, reagira v skladu z nekaterimi pričakovanji v službi. Vzorcev je dosti.

Kopilota sem vprašala tudi, ali je imel, ko je bil še član kabinskega osebja kakšen primer, da bi avtentično reagiral drugače, potem pa zaradi tega, ker je bil v službi, dejansko ni? Z veliko mero razumevanja do sebi enakih in kasneje tudi podrejenih je odgovoril, da mu je predvsem pomembno, da smo ljudi na koncu čutili kot sočloveka. Če se je nekemu nekaj zgodilo, je šel velikokrat izven okvirjev službe, si vzel čas in potem poskušal razrešiti situacijo s človekom. Če je bil nekdo prizadet ali pa na dolgih letih se je dostikrat zgodilo, da je zaradi kakšne geste ali prehitro izrečene besede užalil potnika ali kolega. V teh primerih je izbral mogoče bolj primeren trenutek in se poskušal z vpletenimi na obeh straneh pomeniti. Vzel si je čas in poskušal medosebno komunikacijo vzpostaviti in poskušati priti zadevi do dna. Strinjal se pa je, da je površinsko igranje, če traja predolgo in je predaleč od osebnostne strukture posameznika čustveno in telesno izčrpavajoče.

Zanimalo me je tudi, ali pred vrnitvijo domov po petdnevnih napornih verigah letenja potrebuje nekaj časa zase. Na srečo se to kopilotu ne dogaja pogosto. Zaradi ljudi običajno ne. Ker poskuša biti v svojem odnosu, ki ga ima do ljudi čim bolj pristen, tudi ko ljudje igrajo, slabšalno rečeno, ko se pretvarjajo. » Ko si primoran igrati določeno vlogo, vzorce, si veliko bolj izčrpan in utrujen. Jaz osebno se nerad poslužujem tega, ker za moje pojme to

ni pristnost, to nisem jaz. Jaz sam do sebe kot oseba želim biti na čistem. In najbolj pomembno je, da si odkrit do samega sebe. In moja odkritosti in moja bit ki jo imam, je, da sem to, kar sem in da se ne bom pretvarjal. Poskušam, da se ne pretvarjam. Mogoče so bili kdaj kakšni konflikti, ko moraš potegniti črto. Drugače pa ne bi rekel, da sem zaradi ljudi utrujen. Mogoče kdaj zaradi kakšnih ekstremnih karakterjev vsake toliko.«

3.4.8 Analiza globinskega intervjuja pod kodo P8

Poglobljeni intervju z L. D. po rodu Francozom sem v Saarbrücknu opravila 13. februarja 2019. Najprej me je zanimalo, zakaj je postal pilot. Odgovoril je, da je pilot postal pred štirimi leti, ko je končal študij v Veliki Britaniji in praktični trening letenja na Poljskem, na koncu pa se je odločil za delo pri Adrii Airways. Zanimalo me je, kaj mu je najbolj všeč pri njegovem delu in ali je moč prepoznati razlike v kulturah in drugačnosti občutka čustvenega dela. »Letenje samo, to je moja strast in vse, kar je povezano z letalstvom. Ljubim letala, ljubim občutek letenja, težko je opisati te občutke. Enostavno, vse, kar je povezano z letenjem je zame čarobno«.

Nato me je zanimalo, kako se počuti v drugačni kulturi, ob drugem narodu, kakšne občutke ima ob delu z mednarodno sestavljenimi posadkami. Njegov odgovor je bil, da se mu zdi, da sta si slovenska in francoska kultura podobni, le pristop do Slovencev je drugačen. »Prihajam iz latinske dežele, kjer se ljudje bolj dotikajo en drugega in so bolj topli, Slovenci pa so malo bolj zadržani. Dlje traja, da se vzpostavi odnos in še dlje, da se vzpostavi prijateljstvo. To so kulturne razlike, ki sem jih občutil s svojimi kolegi, ko sem začel delati v Adrii Airways.« Pri tem se je kot tujec v pretežno slovenskem kolektivu zavedal čustvene inteligence, da je lahko zaznaval čustva in čustva drugih, ter obvladovanje lastnih čustev.

Pri vprašanju, kako se pripravlja na let in ali pogleda v pla, s kom dela, ali naredi posebne priprave glede letenja, ne profesionalne, ampak čustvene priprave glede na sestavo posadke, to je kapitana in kabinskega osebja je odgovoril, da seveda se pripravi. »Počasi spoznavam svoje kolege, njihove značilnosti, drugačnosti in se prilagodiš osebi s katero delaš. To je pomemben del, da je dan letenja uspešno zaključen. Prilagodiš se kolegom, s katerimi delaš.«

Na vprašanje, ali pri letenju svoja čustva bolj skriva ali kaže druga čustva, ki včasih niso njegova avtentična je bil njegov odgovor, da odvisno od tega, s kom dela. »Z nekaterimi kolegi sem svoja čustva kazal, pri drugih sem bil bolj zadržan. Odvisno od osebnostnih lastnosti kolegov, nekateri delujejo bolj pod stresom, vprašanje je pravzaprav težko, definitivno se moraš prilagoditi kolegom.«

Ker je L. D. prišel v Adrio kot tujec, me je zanimalo, ali si je pridobival informacije o svojih kolegih, ki prav tako niso Slovenci, ali delujejo enako? Misli, da se mora vsakdo prilagoditi tudi v vsakdanjem življenju, ne glede od kod prihajaš, in to velja tudi za letalstvo. »Kot posadke smo izven baze ves čas skupaj.«

Kaj je bila njegova vloga izven dela na letalu, da je bilo vsem lažje, ali je posadko kam povabil, da so bili vsi srečnejši, me je zanimalo v nadaljevanju. »Seveda sodelujemo, kot da smo družina,« in dodal: »da če živimo 24 ur skupaj, na istem prostoru, je pomembno, da se poznamo bolje, da se družimo, da jemo in pijemo skupaj.« Vse to je zgodba uspeha preživljanja časa skupaj ali pa, da je čas, preživet skupaj v bazi, vsaj znosen.

Nato je sledilo vprašanje, ali se mu zdi lažje, da del družjenja »igramo«, ali da smo avtentični, to je takšni, kot smo, ko smo skupaj izven baze? Odgovoril je, da ko smo skupaj celoten blok (5 dni) je ves čas kot teambuilding, družiš se, se sprehajaš skupaj, deliš si dele osebnega življenja in tako kot v življenju nekatere dele igraš in nekatere ne. Tukaj lahko vidimo, kako se pri obvladovanju čustev situacijsko prepletata teorija avtentičnega vodenja in teorija socialne maske.

Na vprašanje, ali med pozdravljanjem potnikov skupaj s kabinskim osebjem opazi razlike glede izkazovanja čustev, to je čustvenega dela, je odgovoril, seveda jih, in ne samo takrat in nadaljeval: »Razlike med njimi so že, ko vstopijo v kokpit, ko hodijo skozi kabino, vsi smo ena posadka, ampak se razlikujemo.«

Naslednje vprašanje je bilo, ali je kdaj videl stevardeso, ko je igrala, to je izvajala čustveno delo? Ko situacija ni bila prijetna, ona pa je še vedno imela nasmeh na obrazu? »Ne, tega nisem nikoli videl, ampak si predstavljam si lete in potnike na njih, ki niso bili prijazni, ve pa ste imele še vedno nasmeh na obrazu, tudi po štirih letih, ko smo bili že vsi utrujeni, po 14 urah dela se vsi še vedno trudimo imeti nasmeh na obrazu, to je težko delo. Nasmeh ob pozdravu potnikov, ob prihodu in odhodu iz letala.«

Rekel je, je že v otroštvu sanjal, da bi postal pilot. Tudi zdaj, ko potuje privatno, občuduje stevardese in pilote, ko pozdravljajo z nasmehom. Vseeno me je zanimalo, ali je videl stevardeso, medtem, ko je igrala, pa tega ni opazil nihče. Tudi tu je rekel, da takšne izkušnje ni imel. Vseeno sem spraševala naprej, ali je kaj opazil pri zajtrku po nočnem letu, da so po poznem letu še vedno vesele, čeprav so na smrt utrujene? Tu pa se je strinjal, da so se pri druženju vsi malo prisilili, da so delovali veseli.

Kaj po njegovem mnenju družba in poslovodstvo želi od posadk, kako delovati do potnikov, je bilo moje naslednje vprašanje. Ali naj v odločilnih trenutkih pokažemo svoja avtentična čustva ali pa naj vedno izgledamo vedno prijazni in vljudni? »Mislim, da tega ne pričakujejo od nas. Seveda moramo ostati profesionalni, vendar v situacijah, ko nekdo prečka linijo spodobnosti do posadke je ključno, da se situacijo ustavi in da se pokaže, kdo je šef na letalu. V nevarnih (angl. emergency) situacijah pa je potrebno delovati strogo profesionalno in imeti vse pod kontrolo.

Zanimalo me je, ali se je kdaj zgodilo, da je stewardesa po nesporazumu s potnikom prišla po tolažbo in nasvet v kokpit. Odvrnil je, da se v njegovi kratki karieri pilota kaj podobnega ni zgodilo.

3.4.9 Diseminacija ugotovitev izvedenih kvalitativnih intervjujev

V nadaljevanju sledi predstavitev diseminacije izvedenih kvalitativnih intervjujev pilotov glede dveh pomembnih vprašanj, in sicer: (1) kaj izbrano podjetje pričakuje od čustvenega dela kabinskega osebja, ter (2) katere so bile tiste situacije, kjer so piloti vedeli površinsko ali globinsko igranje kabinskega osebja.

a) Kaj podjetje pričakuje od čustvenega dela kabinskega osebja?

Pilot P3 pravi, da podjetje od zaposlenih pričakuje, da »delajo kot dobro programirani roboti«, da so vedno nasmejani in vzdržljivi. Podjetje nikoli ne stopi v bran zaposlenim po pritožbah potnikov ali zunanjih sodelavcev. Samoumevno pričakuje, da je član posadke naredil nekaj narobe.

Pilot P4 pravi, da podjetje od kabinskega osebja pričakuje, da svoja neprijetna čustva popolnoma skrije, da je brezhibno in brez napak.

Pilot P5 meni, da podjetje pričakuje, da je končni cilj opravljeno delo, ki bo zadovoljilo potnike, s tem podjetje in konec koncev celo posadko

Pilot P6 razmišlja, da podjetje pričakuje vključitev čustvenega dela v delovnem procesu, ne vem pa, ali se s tem ukvarja. Pričakuje, da bo kabinsko osebje vse reševalo z nasmehom, že v priročniku OMA piše, da moramo biti z izgledom in vsem brezhibni in včasih ta izgled in uslužnost ne pomagata nič, če potnik ni zadovoljen s kakšnimi drugimi zadevami, na kar pa mi nimamo vpliva.

Pilot P7 pravi, da zdaj na samem delovnem mestu pričakujejo, da so stewardese odločne, da znajo reagirati v dani situaciji, da se situacija ne poslabša, da je v smeri razreševanja konfliktov ali težav v kabini, da so poročila podana točno, da se stewardesa preveč čustveno ne odzove na določene situacije, da zna sama kot oseba presoditi, katera čustva uporabiti, oziroma se distancirati in rešiti situacijo, ne da bi se moral poveljnik letala dodatno vpletati.

Pilot P8 ne misli, da od letalskega osebja pričakujejo, da moramo biti vedno prijazni. Seveda moramo vedno ostati profesionalni, ampak, če je situacija taka, da nekdo prečka linijo spodobnosti do posadke, je treba to ustaviti, reči to je to in pokazati, kdo je šef na letalu. Ampak v primeru nevarnosti se je dobro skriti pod profesionalnost in tako imeti vse pod nadzorom.

b) Katere so bile tiste situacije, kjer so videli površinsko ali globinsko igranje kabinskega osebja?

Pilot P1 je glede tega poročal, da je v kar nekaj primerih pred letom govoril s stewardesami, ki so bile utrujene in razburjene. Nekaj dni pred intervjujem se je zgodil izredno neljub dogodek, ko je na letu umrl otrok. Stevardesa je morala ta dogodek predelati in biti v službi čez en teden. Čeprav mu je povedala, kako zelo se je je to dotaknilo in jo užalostilo, je bila na drugem letu, novi potniki so vstopali na letalo in niti sanjalo se jim ni, kaj se je zgodilo pred enim tednom. Opazil je, da je bila prijetna, nasmejana in radostna s potniki, čeprav je vedel, kako jo je nesrečni dogodek prizadel.

Pilotu P2 se zdi, da vsakič, ko pridemo do neke stopnje, ko je težko, predvsem ko izvajaš nočni let, se od stewardese pričakuje, da bo prijazna, da bo pozdravila potnike, ko spremlja, da se bodo vkrcali, kljub temu da je imela verjetno za sabo naporen dan, da je že utrujena prišla na letalo. Čeprav ne sme biti preveč utrujena, ker drugače bi morala letenje zavrniti, se vseeno pričakuje, da je nasmeš na obrazu in da se do potnikov obnaša profesionalno in deluje v skladu s pričakovanji, ki jih ima družba do nje in njenega dela.

Pilot P3 je prepričan, da se stooostotno igrati ne more. Pravzaprav je odvisno, kako to izgleda. Če te nekdo površno gleda, bi na prvi pogled mislil, da je vse v redu, se pa vidi, ali je pristna ta prijaznost in dobra volja, ali je to to.

Pilot P4 meni, da se mora kabinsko osebje znati v vsaki situaciji, tudi s pomočjo čustvenega dela. To mora uporabljati tudi v odnosu do kokpita, še zlasti, če kot posamezniki člani posadke niso osebnostno kompatibilni. V primeru nesoglasij se mu zdi prav, da se čustveni del skriva, ali pa se uporabi le tista čustva, ki prispevajo k razumevanju situacije.

Pilot P5 v bistvu ne bi rekel, da kabinsko osebje igra, večinoma se mu zdi kar profesionalno. Ne spomni se primera, kjer bi bil odziv zaigran. Se pa tudi tukaj menjajo generacije in težko reče zagotovo, saj temu vprašanju še ni posvečal pozornosti.

Pilot P6 je opisal neki nočni let v Istanbul. Potniki, šoferji tovornjakov, so bili tudi utrujeni od poti in nekoč se je med vkrcanjem eden od njih sesedel. Verjetno zaradi tega, ker ni dosti jedel. Med vkrcavanjem je kabinsko osebje moralo zagotavljati določeno varnost, obenem pa prizadetemu potniku nuditi pomoč in se ukvarjati s situacijo, ki je nastala. Na ljubljanskem letališču je do prihoda zdravnika na letalo minilo 45 minut. In v tem 45-minutnem obdobju je bila skrb za potek vkrcavanja, za dogajanje v celotni kabini, obenem pa še skrb za prizadetega potnika izključno v rokah kabinskega osebja. Lahko bi se obrnili zgolj na kapitana, kopilota ali morda še letališkega delavca. Ob tem dogodku se je izkazalo, da je bila zadeva taka, kjer bi lahko marsikatera rekla, da se ne gre več takih zadev, a je vseeno ohranila mirno kri, razsodnost, odločnost in čustvenost na tem nivoju, da so vsi dobili občutek, da je nekdo tu za to, da obvlada celotno situacijo.

Pilot P7 je kot primer navedel spor članice kabinskega osebja s kapitanom glede neke malenkosti. Kljub sporu je morala članica kabinskega osebja tik zatem pozdravljati potnike. Nezadovoljstva do kolegov v tem primeru ni smela prenašati na svoj odnos do potnikov.

3.5 Zaključne ugotovitve na osnovi raziskovalnih vprašanj

Po opravljeni kvalitativni raziskavi na podlagi intervjujev bom predstavila odgovore na štiri raziskovalna vprašanja, katera sem si postavila v magistrskem delu:

1. Kako se kaže čustveno delo v izbranem podjetju na primeru izvedenih intervjujev z vodji letalskih posadk z dolgoletnimi izkušnjami?

Na podlagi izvedenih intervjujev sem ugotovila, da mora biti čustveno delo letalskih posadk načrtovano, upoštevano, izvedeno in da bi bilo dobro, da letalske posadke pri tem ne izgubijo naravnega jaza (angl. *autentic self*), razliko med tem, kar člani letalskih posadk v resnici so, in med tem, kar letalska organizacija od njih pričakuje, da bodo. Če je razlika prevelika ali član letalske posadke ne more izpolnjevati (igrati) svoje vloge, bi to v ekstremnih primerih kasneje vodilo v večjo utrujenost, zmanjšano storilnost, izgorelost in tudi v možno daljšo bolniško odsotnost. Rezultati raziskave kažejo, da so vodje letalskih posadk in vodje kabinskih posadk zelo naklonjeni in predani vpeljavi poznavanja koncepta čustvenega dela. Vedo, v katero smer želijo nadaljevati svojo karierno pot. Pri nekaterih koncept čustvenega dela v veliki meri zaznamujejo več kot tridesetletne delovne izkušnje. Velik vpliv na čustveno delo imajo novo pridobljena znanja, spoznanja in razni dogodki med opravljanjem dela, pa tudi napredovanja. Vpliv čustvenega dela na člane letalskih posadk je različen, nekateri ga zaznavajo bolj, nekateri manj. Eden največjih izzivov, s katerim se člani letalskih posadk soočajo, predstavlja usklajevanje čustvenega dela v letalski organizaciji in zasebnega življenja.

2. Na kakšen način so v izbranem podjetju udeleževali koncept čustvenega dela in katere priložnosti za razvoj so pomembne za vodenje v letalski panogi?

Glede na rezultate ugotavljam, da so člani letalskih posadk predani konceptu čustvenega dela, odvisno od položaja v posadki, spola, starosti in poznavanja koncepta samega. Kopilot, ki je prišel iz vojske, je bil natreniran tako, da je pred bojno akcijo izklopil čustva, saj si v določenih vajah, ki so delovale zelo realne, ni mogel privoščiti, da bi nanj vplivala čustva, medtem ko bi bombardiral naselja. V vojski je komponenta čustvenega dela izvzeta, kar vseeno lahko pripelje do neljubih dogodkov. V civilnem letalskem podjetju pa ni mogoče delovati in sodelovati brez uporabe čustev. Velikokrat zamenjujemo termin »strogo« profesionalnega odnosa z neosebno, hladno, brez izražanja čustev. Orodij, kako se lotiti uporabe in ravnanja s čustvi, pri delu nismo imeli, tudi ne predavanj o tem, bolj smo bili samouki. Tudi vodje in člani kabinskega osebja so postavljeni v prvo bojno linijo, kjer so

najprej izpostavljeni udaru čustev potnikov in ostalih zemeljskih služb. Člani letalskih posadk so se v kariernem razvoju pripravljene posvetiti iskanju prave mere med prijaznostjo in odločnostjo. V samih izborih za člane kabinskega osebja je zaželena lastnost prijaznost, vendar napredovanje ni mogoče brez odločnosti. So pa se vizije o količini čustvenega odziva in prikazovanja določenih čustev spreminjala z upravami, ki so vodjem oddelkov narekovale, s kakšnim odnosom nastopiti do potnikov. Pomembno je, da je sodelovanje med kokpitom in kabino uravnoteženo. Glede usklajevanja čustvenega dela so se nekateri pripravljene odrekli in usklajevati, drugi pa ne, zato bi bilo dobro, da bi letalsko podjetje namenilo del šolanja tudi temu.

3. Kakšna je povezava med čustvenim delom in kakovostjo delovnega procesa letalskih posadk na izbranem primeru?

V raziskavi se je pokazalo, da povezava med čustvenim delom in kakovostjo delovnega procesa ni enaka po vseh segmentih v letalski operaciji. Razlike so se pokazale glede na spol, starost, položaj v letalski posadki, tip operacije (redno letenje iz Ljubljane, čarterski poleti, ACMI). Čustveno delo in kakovost delovnega procesa sta med seboj povezana, pri čemer je medsebojni vpliv med letalsko posadko in drugimi deležniki (potniki, management) lahko pozitiven ali negativen. Glede na našete dejavnike marsikomu v letalski posadki ne uspe ali ne želi usklajevati svojega delovanja, ker to pomeni odmik od avtentičnega jaza, pri tem pa lahko trpita zdravje in zasebno življenje. Bolj je posameznik samostojen pri odločitvah, ki so posledica velike količine znanja, izkušenj in psiholoških značilnosti, bolj je povezano čustveno delo in kakovost delovnega procesa. Res je, da je z nastalimi težjimi delovnimi razmerami v zadnjih letih usklajevanje postalo težje. Analiza je pokazala, da je za doseganje ravnovesja med čustvenim delom in kakovostjo delovnega procesa pomembno razmejevanje člana letalske posadke med časom v uniformi in takrat, ko je nima, pa tudi določanje prioritete (varnost proti prijaznost/ustrežljivost), načrtovanje in priprava, samodiscipliniranost ter namenjanje časa sebi in (aktivnemu) počitku.

4. Kakšen vpliv ima čustveno delo na zmanjševanje negativnih posledic in kakovost dela letalskih posadk na izbranem primeru?

Koncept čustvenega dela bi morala poznati vsaka letalska organizacija, tako zaradi večjega pozitivnega učinka do potnikov kakor tudi za zaščito posadk pred negativnimi posledicami čustvenega dela. Lahko je uprava podjetja tista, ki določi, kako in katera čustva pokazati, in v izbranem podjetju je bilo to določeno z izpopolnjevalnimi seminarji na temo izkušenj potnikov (angl. passengers experience). Ko sta globoko in površinsko igranje del storitev, ki se prodajajo, lahko postane povezava med posameznikovim »nasmehom« in njegovo osebnostjo vedno bolj oddaljena. Naprednejše uprave bi morale sprevideti, da je ločevanje med prikazovanjem čustev in čustvi samimi težko vzdrževati na dolgi rok. Tako pride do emocionalne disonance, razkoraka; ko pride do konflikta med izkazovanjem/zadrževanjem čustev in tistimi čustvi, ki jih zaposleni avtentično čuti. To povzroči nezadovoljstvo pri delu,

zmanjšanje pripadnosti organizaciji in možne dalj časa trajajoče bolniške odsotnosti. Letalsko podjetje si pravzaprav želi kabinsko osebje, ki je dovolj pametno, a tega ne pokaže, da je sposobno hitro in pravilno odreagirati v nevarnih situacijah, a istočasno prijazno sodelovati s potniki, ki ne sprejemajo zapovedi od mlajših, starejših, žensk ipd.

Zaključim lahko, da ima čustveno delo vsekakor pozitivno povezavo pri kakovosti dela letalskih posadk glede na potnike in management, vsekakor pa bi bilo nujno prepoznati in odpraviti vse negativne vidike čustvenega dela pri letalskih posadkah samih. Večina vprašanih je menila, da niso bili deležni organizacijske podpore, zadnja leta je bil opažen napredek, vendar ostaja še veliko razpoložljivega prostora za izboljšave. Bilo bi smiselno, da bi letalska organizacija podprla svoje zaposlene in jim dovolila kompetence, ki spadajo k njihovemu delu.

3.6 Priporočila pri uvajanju čustev pri delu v podjetju Adria Airways

Na temelju proučenega teoretičnega ozadja izbranih konstruktov in ugotovitev raziskave sem pripravila priporočila managerjem in vodjem letalskih posadk, letalskim organizacijam in državi, ki jih v nadaljevanju predstavljam za vsak sklop posebej.

3.6.1 Priporočila managerjem in vodjem letalskih posadk

Priporočila managerjem in vodjem letalskih posadk vključujejo naslednje smernice:

1. Uporabljajo naj orodja čustvenega dela. Priporočljivo je, da se udeležujejo programov usposabljanja, kako voditi zaposlene, člane letalskih posadk, razvijejo naj komunikacijske veščine in mreženje letalskega osebja ter izmenjavo in vpeljevanje dobrih praks s primerljivimi letalskimi organizacijami.
2. Lastni cilji naj se poistovetijo s cilji letalske organizacije. Da bi zaposleni dosegli ravnovesje med poklicnim in družinskim življenjem, naj poskušajo planiranje posadk prilagoditi tako, da bi zasebno življenje kar najmanj trpelo.
3. Vodje sami naj bodo vzgled pri samodiscipliniranosti, morali, smotrnem dodeljevanju in upoštevanju prioritet ter pripravljeno organizirati vnaprejšnje planiranje tako, da posamezniki ne bodo diskriminirani in da bo to uspešno za vso letalsko operacijo.
4. Vodje naj bodo kljub časovni stiski vzor usklajevanja delovnega in zasebnega časa, pri tem naj ne pozabijo biti vzor pri usklajevanju počitka in aktivnega počitka.

Da bi bili vodje kabinskega osebja in vodje letalskih posadk pri svojem delu samoiniciativni, neodvisni in bi z vrednotenjem čustvenega dela izboljšali uspešnost celotnega sektorja letalske operative, vedno v okviru varnostnih standardov (angl. Standard Operations

Procedure - SOP), pri tem pa vseeno ne bi izgubili lastne avtentičnosti, morajo odločitve sprejemati ciljno usmerjeno, a preudarno.

3.6.2 Priporočila letalskim organizacijam

Priporočila letalskim organizacijam vključujejo naslednje smernice:

1. Zaposlenim naj bo omogočeno sodelovanje v programih usposabljanja, programih kariernega razvoja, mentorskih programih za novozaposlene in letni razgovor z vodji oddelkov.
2. Zaradi stalne odsotnosti zaposlenih od doma naj letalska organizacija stremi k družini prijazni organizacijski kulturi, večjemu uveljavljanju načela enakosti med spoloma (povečanje števila moških med kabinskim osebjem in števila žensk med piloti) ter vzpostavi spoštljiv odnos do izkušenih članic kabinskega osebja v večinsko ženskem oddelku kabinskega osebja.
3. Podjetje naj stremi k prilagodljivosti planiranja letalskih posadk oziroma fleksibilnosti tam, kjer je to mogoče.
4. Prav tako naj letalska organizacija nudi pomoč in podpiranje tistih zaposlenih, ki so zaradi neželenih konfliktov na delovnem mestu pod velikim stresom. Izšola naj več inštruktorjev za CRM, saj je znano, četudi imajo zaposleni vse tehnično znanje, nimajo odprte in asertivne komunikacije in posledično lahko pride do incidentov ter letalskih nesreč.
5. Vodje oddelkov naj ob uresničevanju ciljev podjetja najdejo razumevanje do svojih podrejenih. Glede na vedno manjše zanimanje za to delo naj letalska podjetja zagotovijo prijetne, spodbudne in privlačne pogoje za delo v multikulturnem okolju. To je pogoj za ohranjanje kompetenc letalskega kadra in s tem posledično prepoznavnosti letalskega podjetja, njegove konkurenčne prednosti in organizacijske uspešnosti. Izbrano podjetje naj pri načrtovanju kariernega razvoja sodeluje z vodji letalskih posadk in kabinskega osebja, saj tako razvija talente od znotraj. Na ta način lahko vpliva na prilagajanje ciljev posameznega zaposlenega pilota ali člana kabinskega osebja ciljem organizacije.
6. Izbrano letalsko podjetje naj pri načrtovanju kariernega razvoja sodeluje z vodji letalskih posadk in kabinskega osebja, saj tako razvija talente od znotraj. Na ta način lahko vpliva na prilagajanje ciljev posameznega zaposlenega pilota ali člana kabinskega osebja ciljem organizacije.

3.6.3 Priporočila državi

Priporočila državi vključujejo naslednje smernice glede letalske panoge:

1. Na strojni fakulteti naj se ohrani oddelek za letenje. Stremi naj k ohranjanju poklica pilota in kabinskega osebja v Sloveniji.

2. Država naj bo glavni regulator med ohranjanjem pravic zaposlenih in donosnostjo letalskega podjetja.
3. V lastniški strukturi bi morala postaviti dober management in spremeniti delovanje srednjega managementa, da bi bil bolj naklonjen izobraževanju in postavitvi letalske družbe kot družini naklonjenega letalskega podjetja, tako za zaposlene kot tudi za potnike.
4. Preko Kontrole zračnega prometa naj ukrepa pri smotrnosti priletnih taks, prav tako naj zagotavlja pomoč pri oblikovanju cene letalskega goriva, optimizacijo flote in posodobitev letalskega modela.
5. Država naj poveča nadzor nad organizacijskim izvajanjem ukrepov in priporočil, ki bi pripomogli in izboljšali izrabo vseh resursov, ki jih nudijo izobraženi, opolnomočeni zaposleni, ki do maksimuma poznajo prednosti uporabe čustev pri delu in se zaradi tega lahko zavarujejo pred njegovimi negativnimi posledicami.
6. Z upoštevanjem vseh omenjenih priporočil bo prispevek države k izboljšanju proučevanih konstruktov večji.

SKLEP

V nepredvidljivih časih, ki jih doživljajo letalska podjetja, je čustveno delo zaposlenih močan vir konkurenčne prednosti in uspešnosti organizacije. Organizacije, ki želijo ostati konkurenčne, morajo graditi na emocionalni inteligentnosti in čustvenem delu, kjer so zaposleni voljni narediti tisto nekaj več, dodatno miljo ter so željni opravljati delo in so nad njim navdušeni. Čustveno delo je povezano z mnogimi pozitivnimi izidi, tako na delovnem mestu kot v življenju, kar pri delu letalskih posadk ni vedno popolnoma ločeno. To se vidi pri večjem zadovoljstvu pri delu, uspešnosti, psihofizičnem vidiku zdravja in ustvarjalnosti, vendar v okviru predpisov. Raziskave o zavzetosti na delovnem mestu so se razvijale od osebne zavzetosti do emocionalne zavzetosti zaposlenih in vloge čustev na delovnem mestu. Emocionalno zavzeti zaposleni stremijo k uspešnosti organizacije, pri kateri čutijo družbeno, duhovno in čustveno povezanost z misijo, vizijo in poslanstvom organizacije (Bedarkar & Pandita, 2014).

Namen magistrskega dela je bil poglobitev znanja ter povezava konstrukta čustvenega dela in uspešnosti letalskih posadk na primeru izbranega podjetja v letalski panogi. Čustveno delo in njegova vpletenost v delovanje letalskih posadk v današnjih časih predstavljata enega izmed virov konkurenčne prednosti, ki lahko veliko prispeva k doseganju in preseganju ciljev, medtem ko so letalska podjetja podvržena vse hitrejšim spremembam na trgu. Namen v okviru praktičnega dela magistrskega dela je bil proučiti koncept čustvenega dela na primeru izbranega podjetja v letalski panogi s pomočjo elementov čustvenega dela. To je bilo doseženo z analizo poglobljenih intervjujev s posameznimi člani letalskih posadk z dolgoletnimi izkušnjami v mednarodnih letalskih poletih, iz katerih so bila izluščena

priporočila za nadaljnje izboljšave čustvenega dela z uvedbo čustvene inteligentnosti v delovno okolje posadk.

V prvem poglavju magistrskega dela sem proučevala koncept čustvenega dela s poudarkom na posebnostih v letalski panogi. Čustveno delo in čustvena inteligentnost nam pomagata pri takšnem vedenju in mišljenju letalskih posadk, ki nam je v korist in se uporabljata tako na osebni kot medosebni ravni. Takšna uporaba in prepoznavanje čustev nakazujeta posameznikovo znanje in razmerje do njegovega okolja, kar je posebej pomembno v letalski panogi. Čustvena spretnost je priučena sposobnost, ki temelji na čustveni inteligentnosti in pogojuje izjemno delovno storilnost. Čustveno inteligentni ljudje so delno opredeljeni kot osebe, ki regulirajo svoja čustva po logičnem modelu čustvenega delovanja (Mayer & Salovey, 1997). **V drugem poglavju magistrskega dela sem** proučila koncept transakcijske analize, kjer sem nato oba koncepta preverjala preko kvalitativne metodologije **v tretjem, raziskovalnem delu**, na primeru izbranih pol-strukturiranih intervjujev v letalski panogi.

Temeljni cilj magistrskega dela je bil preko podrobnega pregleda domače in tuje strokovne literature s področij čustvenega dela in čustev na delovnem mestu prikazati njun vpliv na izbranih analizah poglobljenih intervjujev s piloti v mednarodni aviaciji. Na podlagi tega sem v magistrskem delu razvila model priporočil izboljšanja vedenja zaposlenih s pomočjo čustvenega dela in vloge čustev na delovnem mestu. Raziskava, ki je skušala prikazati povezavo med psihološkim kapitalom vodje in zavzetostjo zaposlenih (Xu, Liu & Chung, 2017) je predpostavila, da je pozitiven psihološki kapital zaposlenih moderator med pozitivnim psihološkim kapitalom vodij in zavzetostjo zaposlenih. Predpostavili so tudi, da je povezava med pozitivnim psihološkim kapitalom vodij močnejša ali šibkejša, kadar je skupinski kolektivizem šibkejši (močnejši). Poudarjeno je bilo, da bi organizacije morale za večjo zavzetost zaposlenih posvečati pozornost pozitivnemu psihološkemu kapitalu zaposlenih in tudi pozitivnemu psihološkemu kapitalu vodstva. Eden izmed gradnikov psihološkega kapitala je tudi sposobnost zaposlenih, imenovana čustveno delo (Cross, Baker & Parker, 2003). V izbranem podjetju je bila to vodja kabinskega osebja v posadki, ki je vedno poskušala doseči veselo ozračje ter skupni cilj, seveda v skladu z varnostjo in najvišjimi standardi servisa.

Omejitve magistrskega dela so bile metodološke, vsebinske in s prisotnim problemom varovanja podatkov. Omejitve vsebinskega dela so vezane na primernost uporabe pridobljenih sekundarnih. Temu sem se poskušala izogniti preko uporabe čim bolj raznovrstnih virov, tako ameriških kot tudi evropskih in daljnovzhodnih, ker različno obravnavajo kulturo kabinskega osebja. Morebitnemu pretirano subjektivnemu pogledu sem se izognila s pregledom čim več kritik, s pogovori s strokovnjaki na področju čustev in čustvenega dela.

LITERATURA IN VIRI

1. Adria Airways d.o.o. (2018). *Interno gradivo*. Ljubljana: Adria Airways d.o.o.
2. Allen, J. R. & Allen, B. A. (1995). Narrative theory, redecision therapy, and postmodernism. *Transactional Analysis Journal*, 25(4), 327–334.
3. Allen, J. R. & Allen, B. A. (1997). A new type of transactional analysis and one version of script work with a constructivist sensibility. *Transactional Analysis Journal*, 27(2), 89–98.
4. Ariel Fox, E. (2013). *Winning from Within: A Breakthrough Method for Leading, Living, and Lasting Change*. New York: HarperCollins Publishers Inc.
5. Ashforth, B. E. & Humphrey, R. H. (1993). Emotional labor in service roles: The influence of identity. *Academy of Management Review*, 18(1), 88–115.
6. Ashkanasy, N. M. (2003). Emotions in organizations: A multi-level perspective. V F. Dansereau & F. J. Yammarino (ur.), *Research in multi-level issues, Vol 2: Multi-level issues in organizational behavior and strategy* (str. 9–54). Bingley: Emerald Group Publishing Limited.
7. Ashkanasy, N. M. & Humphrey, R. H. (2011). A multi-level view of leadership and emotions: Leading with emotional labor. V A. Bryman, D. Collinson, K. Grint, B. Jackson & M. Uhl-Bien (ur.), *Sage handbook of leadership* (str. 365–379). London: Sage Publications.
8. Babcock, D. E. (1976). Transactional Analysis. *The American Journal of Nursing*, 76(7), 1152–1155.
9. Bedarkar, M. & Pandita, D. (2014). A study on the driver of employee engagement impacting employee performance. *Social and Behavioural Sciences*, 113(2014), 106–115.
10. Berne, E. (1964). *Games People Play: The Psychology of Human Relationships*. London: Penguin Books.
11. Bodenheimer, G. (2017). *You Can't Teach'em'til You Love'em": Emotional Labor, Bureaucracy, and Teacher Burnout in the American Education System* (Doctoral dissertation). Severna Karolina: Appalachian State University.
12. Bodenheimer, G. & Shuster, S. M. (2020). Emotional labour, teaching and burnout: Investigating complex relationships. *Educational Research*, 62(1), 63-76.
13. Coppin, G. & Sander, D. (2016). Theoretical approaches to emotion and its measurement. V H. Meiselman (ur.), *Emotion measurement* (str. 3–30). Cambridge: Woodhead Publishing.
14. Cornell, W. F. (1988). Life script theory: A critical review from a developmental perspective. *Transactional Analysis Journal*, 18(4), 270–282.
15. Crichton, E. (2007). Transactional Analysis: Ego States – What They Are and How to Diagnose Them. *Australian Journal of Clinical Hypnotherapy and Hypnosis*, 28(1), 28–38.
16. Cross, R., Baker, W. & Parker, A. (2003). What Creates Energy in Organizations. *MIT Sloan Management Review*, 44(4), 51–56.

17. Cvetek, M. (2014). *Živeti s čustvi: čustva, čustveno procesiranje in vseživljenjski čustveni razvoj*. Ljubljana: Teološka fakulteta.
18. De Luca, M. L. & Tosi, M. T. (2011). Social-Cognitive Transactional Analysis: An introduction to Pio Scilligo's Model of Ego States. *Transactional Analysis Journal*, 41(3), 206–220.
19. Deu Bajt. A. (brez datuma). *Šole transakcijske analize*. Pridobljeno 26. marca 2020 iz <http://www.psihoterapija-bajt.si/psihoterapevtski-pristop/sole-transakcijske-analize/>
20. Dixon, T. (2003). *From passions to emotions: The creation of a secular psychological Category*. Cambridge: Cambridge University Press.
21. Druskat, V. U. & Wolff, S. B. (2001). Building the emotional intelligence of groups. *Harvard Business Review*, 79(3), 80–91.
22. Ekman, P. (2007). *Emotions Revealed: Recognizing Faces and Feelings to Improve Communication and Emotional Life* (2. izd.). New York: Owl Books.
23. Goffee, R. & Jones, G. (2005). Managing authenticity: The paradox of great leadership. *Harvard Business Review*, 83(12), 87–94.
24. Gong, X. & Paulson, S. E. (2017). Effect of family affective environment on individuals' emotion regulation. *Personality and Individual Differences*, 117(2017), 144–149.
25. Grandey, A. A. & Gabriel, A. S. (2015). Emotional labor at a crossroads: Where do we go from here? *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 2(1), 323–349.
26. Hochschild, A. R. (1979). Emotion work, feeling rules, and social structure. *The American Journal of Sociology*, 85(3), 551–575.
27. Hochschild, A. R. (1983). *The Managed Heart: Commercialization of human feeling*. Berkeley: University of California Press.
28. Hollins Martin, C. J. (2011). Transactional analysis: A method finalizing communication. *British Journal of Midwifery*, 19(9), 587–593.
29. Humphrey, R. H. (2002). The many faces of emotional leadership. *The Leadership Quarterly*, 13(5), 493–504.
30. Hvalec, Š. & Kobal Straus, K. (2012). Emocionalno delo v zdravstveni negi. *Obzornik zdravstvene nege*, 46(3), 219–228.
31. James, N. (1989). Emotional Labour: Skill and work in the Social regulation of feelings. *Sociological Review*, 37(1), 15–42.
32. Jordan, P. J. & Troth, A. C. (2004). Managing emotions during team problem solving: Emotional intelligence and conflict resolution. *Human Performance*, 17(2), 195–218.
33. Kangasharju, H. & Nikko, T. (2009). Emotions in organizations: Joint laughter in workplace meetings. *The Journal of Business Communication*, 46(1), 100–119.
34. Knight, R. (2017, 15. marec). How Managers Can Avoid Playing Favorites. *Harvard Business Review*. Pridobljeno dne 13. februarja 2020 iz <https://hbr.org/2017/03/how-managers-can-avoid-playing-favorites>
35. Knights, D. & McCabe, D. (1998). Dreams and designs on strategy: A critical analysis of TQM and management control. *Work, Employment and Society*, 12(3), 433–456.

36. Kruml, S. M. & Geddes, D. (2000). Exploring the dimensions of emotional labor: The heart of Hochschild's work. *Management Communication Quarterly*, 14(1), 8–49.
37. Little, L. M., Gooty, J. & Williams, M. (2016). The role of leader emotion management in leader–member exchange and follower outcomes. *The Leadership Quarterly*, 27(1), 85–97.
38. Lumpé, M.-P. (2008). *Leadership and Organization in the Aviation Industry*. Aldershot: Ashgate Publishing Limited.
39. Madera, J. M. & Smith, D. B. (2009). The effects of leader negative emotions on evaluations of leadership in a crisis situation: The role of anger and sadness. *The Leadership Quarterly*, 20(2), 103–114.
40. Majdič, S. & Penger, S. (2021). Preusmeritev negativnih čustev v pozitivne aktivnosti in zaključevanje ciljev. *HR&M: strokovna revija za področje razvoja organizacij in vodenja ljudi pri delu*, 7(32), 17–19.
41. Martin, M. J. C., & Pendse, S. G. (1977). Transactional Analysis: Another Way of Approaching OR/MS Implementation. *Interfaces*, 7(2), 91–98.
42. Maslach, C. (1982). *Burnout: The cost of caring*. Englewood Cliffs: Prentice Hall.
43. Mayer, J. D. & Salovey, P. (1997). What is emotional intelligence? V P. Salovey & D. J. Sluyter (ur.), *Emotional development and emotional intelligence: Educational implications* (str. 3–34). New York: Basic Books.
44. McGrath, K. (2006). Affection not affliction: The role of emotions in information systems and organizational change. *Information and Organization*, 16(4), 277–303.
45. Milivojević, Z. (2008). *Emocije. Razumevanje čustev v psihoterapiji* (1. slov. izd.). Novi Sad: Psihopolis institut.
46. Morris, J. A. & Feldman, C. D. (1996). The dimensions, antecedents, and consequences of emotional labour. *Academy of Management Review*, 21(4), 986–1010.
47. Muchinsky, P. M. (2000). Emotions in the workplace: The neglect of organizational behavior. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 21(7), 801-805.
48. Nezlek, J. B. & Kuppens, P. (2008). Regulating positive and negative emotions in daily life. *Journal of Personality*, 76(3), 561–580.
49. Pelled, L. H., Eisenhardt, K. M. & Xin, K. R. (1999). Exploring the black box: An analysis of work group diversity, conflict and performance. *Administrative Science Quarterly*, 44(1), 1–28.
50. Panksepp, J. (2005). Affective consciousness: Core emotional feelings in animals and humans. *Consciousness and Cognition*, 14(1), 30–80.
51. Park, J. G., Kim, J. S., Yoon, S. W. & Joo, B. K. (2017). The effects of empowering leadership on psychological well-being and job engagement: The mediating role of psychological capital. *Leadership and Organization Development Journal*, 38(3), 350–367.
52. Putnam, L. L. & Mumby, K. D. (1993). Organizations, Emotions and the Myth of Rationality. V S. Fineman (ur.), *Emotion in organizations* (2. izd., str. 36–57). Newbury Park: Sage.

53. Schmid, B. (1991). Intuition of the possible and the transactional creation of realities. *Transactional Analysis Journal*, 21(3), 144–154.
54. Schmid, B. (2008). The role concept of transactional analysis and other approaches to personality, encounter, and cocreativity for all professional fields. *Transactional Analysis Journal*, 38(1), 17–30.
55. Simillidou, A., Christofi, M., Glyptis, L., Papatheodorou, A. & Vrontis, D. (2020). Engaging in emotional labour when facing customer mistreatment in hospitality. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 45(2020), 429-443.
56. Summers, G. & Tudor, K. (2000). Cocreative transactional analysis. *Transactional Analysis Journal*, 30(1), 23–40.
57. Šadl, Z. (1999). *Usoda čustev v zahodni civilizaciji*. Ljubljana: Znanstveno in publicistično središče.
58. Ulrich, D. (1998). A new mandate for human resources. *Harvard Business Review*, 76(1), 124–134.
59. Van Maanen, J. & Kunda, G. (1989). Real feelings: Emotional expression and organizational culture. V B. M. Staw & L. L. Cummings (ur.), *Research in Organizational Behavior*, Vol. 11 (str. 43–103). Greenwich: JAI Press.
60. Verney, J. (2009). Mindfulness and the Adult Ego State. *Transactional Analysis Journal* 39(3), 247–255.
61. Wang, G. & Seibert, S. E. (2015). The impact of leader emotion display frequency on follower performance: Leader surface acting and mean emotion display as boundary conditions. *The Leadership Quarterly*, 26(4), 577–593.
62. Xu, J., Liu, Y. & Chung, B. (2017). Leader psychological capital and employee work engagement: The roles of employee psychological capital and team collectivism. *Leadership and Organization Development Journal*, 38(7), 969–985.
63. Zapf, D. (2002). Emotion work and psychological well-being: a review of the literature and some conceptual considerations. *Human Resource Management Review*, 12(2002), 237–268.

PRILOGE

Priloga 1: Poglobljen intervju s pilotom M. K. v angleškem jeziku

Vprašanje/odgovor; intervju izveden dne 7. novembra 2018, M.K.

M: The interview takes place in Vienna, where we stay for OS operation and I am going to start with trial interview with Mr. M. K., copilot in Adria. So M, will you say something about you, about your education, it is very interesting.

P1: Hi, I am copilot, I have been with Adria Airways 14 months now and before joining Adria I have spent about 9 years in finance and prior to that I have studied governmental politics, so this is my third area of interest, not third in ranking, but third in sequencing. For my finance career I did a masters in Business administration and another masters in accounting and obviously for aviation career I had to go through entire aviation pilot training programme.

M: I would like to ask you what do you like about your work at Adria now?

P1: As I came from other career I can actually make simple comparisons and one of the things I like about this job especially at Adria, it is a lot more functional, pragmatic, as far as I am concerned, there is no politics, my job is to fly, fly safely, and in my previous job it was not that clear what my job is, it was a massive organization, it was a 120.000 people and it didn't seem that I was making a big difference to the organization in my daily job, so whereas here I am taking people from A to B safely.

M: Now I would ask you to help me with my questions for my masters paper.

P1: Ok.

M: It is about emotional labour. Could you say something about relations about pilots and stewardesses, on plane relations and staying outbase, for example, here in Vienna?

P1: I think when people look at relationship between the pilots and cabin crew, from outside, they often don't realize that there is a sense of whole team spirit, from somebody from outside it may actually look that 2 people, 3 people, depending on the aircraft are semi detached from the rest of the airplane, actually it is not that, we are a team, we have a breakfast together, and we get transported to the aircraft transported together and on the way we discuss the daily routine, add at the end of the day we come back together and we discuss what went good, what went bad and we are actually constantly working, coordinating together in the cockpit and in the aircraft.

M: So if we put our focus on cabin attendant job what would you say what is a role of emotions in the work of a stewardess, let's say a purser or a cabin crew member. Have you seen any situation full of emotions?

P1: I think as an important big first separate question the first is for a normal passenger, they do not see anybody from the management, most of the time they do not see any of pilots, so a face for an airline for the passengers is a cabin crew. So of course, the attitude and the emotions of cabin crew is of utmost importance for the passengers. They in a way give insurance to passengers that the airline is safe, that a flight is safe, or there is something is wrong but it is under control. All this observations of insurance is to come from the cabin crew. The second part of the question, did I see any situation strongly emotional, you know, most of our interaction with cabin crew is either before flight or after flight. During the flight

we, yes, inform each one about the process of the overall flow of the flight, but we do not have time to observe each other in detail in terms of emotions like that. Yes, of course I have seen a cabin crew at more, how to say, not extreme, but not mainstream emotion on different edges. Most of the time it could be a tiredness, it could be they are upset with something or they are really happy, they have received some good news, yes of course you can see that.

M: Have you ever heard about emotional labour?

P1: No, I haven't. Can you explain a little bit?

M: Yes, it is about dealing with emotions at service jobs, and this is service job, dealing with passengers. Three parts of requirements in job, physical, psychological and emotional requirements.

P1: No, I haven't heard of exact term before. In my previous job we did, something called DISQ PROFILING. It's about someone's natural self-versus the persons they try to be, or they have to be at work. And according to profiling, the model, the distance or the gap between what people are naturally versus what they are required to do or how they are required to behave at work in terms how relaxed or how tensed they can be in their day to day life. Of course, if that distance is far, if they have to pretend they are somebody else, I am going to extreme now, it is very tiring for them, emotionally. But if basically they are who they are and they act in a way of their natural self then it is a lot less resource intensive.

M: What is your opinion that Adria expects how stewardesses are dealing with emotional labour?

P1: I think it's Adria's way or for everybody else in industry, I think it's a little bit like acting, you have to forget your own personal concerns, as you are walking to cockpit, or as crew member walking through the cabin, you basically hang up your own personal problems and all the background. You have to do your job, which is, should be detached from your personal emotions.

M: Thank you. Could you say that you have seen a stewardess that was really acting, that it wasn't her authentic self?

P1: Yes, there have been a few occasions that we prior to flight we talked how tired she was or how upset she was. The other day there was an unfortunate event, a passenger of a young age passed away in her flight. She had to overcome that and she had to be at work again a week after the event. Even though I know and she told me that it deeply saddened her and affected her, this is another flight, this is new people boarding the aircraft, the passengers they have no idea about what happened last week. I have seen her being pleasant, smiling, and cheerful towards the passengers when I know, deep down inside she was actually badly affected by the event.

M: Thank you I think you have covered all my questions.

Priloga 2: Poglobljen intervju s pilotom U. O.

Vprašanje/odgovor; intervju izveden dne 7. novembra 2018, U. O.

M: Na Dunaju imam globinski intervju s kapitanom U. O. Ali mi lahko najprej poveš nekaj o tebi oziroma o tvoji karieri kapitana?

P2: Kariero Kapitana v Adrii sem začel po desetih letih kopilotske pozicije, po treningu oziroma zaključenih vseh izobraževanjih se je trening zaključil nekje v oktobru 2017. Potem, po line checku 14. oktobra, sem prevzel dolžnosti kapitana, ki jih opravljam v približno eno leto, med tem pa sem zbral približno tisoč ur izkušenj na letalu in na kapitanskem mestu.

M: In kaj bi rekel, da ti je pri tvojem delu kapitana najbolj všeč?

P2: V bistvu se je glede na kopilotske dolžnosti zdaj življenje zelo spremenilo na drugo stran, ker si odgovoren za celotno operacijo, odgovoren si za celotno posadko in v bistvu si ti tisti, ki vnese v delo posadke nek pozitiven odnos do dela, neko splošno vzdušje in skrbiš, ne bom rekel za red in disciplino, ampak za dobro počutje posadke med trajanjem dolžnosti, ki ga preživljamo skupaj. Včasih traja tudi več kot 12 ur, tako da moraš v bistvu aktivno sodelovati v tem procesu, ne le pasivno spremljati, kako se stvari same dogajajo, ampak biti tudi del tega.

M: Kaj pa bi rekel glede na to, da smo zdaj na službeni poti po pet dni, dva dni doma in zopet pet dni v službi, kakšen je odnos med piloti in kabinskim osebjem?

P2: V bistvu zdaj, po tej spremembi, ki je zavlada na našem delovnem področju, smatram, da je prišlo do enega dobrega koraka, saj dejansko spoznavamo drug drugega v malo drugačni luči, ne samo v profesionalnem odnosu, se pravi ne striktno v letalu, kot smo bili do sedaj vajeni, ampak dejansko preživljamo čas skupaj, ker smo ljudje normalna bitja, ki se družimo. Tudi na Dunaju oziroma ostalih pozicijah preživljamo več časa skupaj in dejansko spoznavamo življenja drug drugih in tako lažje razumemo težave oziroma kakšne slabe dneve, ki jih imajo v službi.

M: Pa se ti zdi, da to poznavanje pripomore k boljšemu razumevanju ali slabšemu razumevanju med nami?

P2: Seveda je odvisno od človeka, kako spremlja situacijo, ampak dejansko, če si ti malo empatičen, sposoben razumeti težave, si sposoben razumeti, da se nekdo ne počuti najbolje v tistem dnevu za opravljanje dela, pa včasih lahko malo vložiš v splošno počutje nekoga drugega in s tem pomagaš, da se normalno delo odvija in tudi pripomoreš, da se vsi dobro počutijo.

M: Ti si imel na začetku svoje kapitanske kariere eno zelo zahtevno situacijo. Ali lahko poveš, kako si odreagirali oziroma kakšna je bila tvoja čustvena vpletenost pri tem?

P2: V bistvu je šlo za prvi dan moje kapitanske dolžnosti. Pripravljali smo let za Pariz, kjer je prišlo do incidenta pri vkrcavanju deportirancev in pri tem je bilo potrebno pokazati, ne bom rekel kapitansko voljo, ampak v končni fazi držati položaj, katerega sem zavzel že na začetku. To je, da potnike, ki niso primerni za prevoz, ne bom spustil na letalo in na podlagi tega je celotna posadka delovala kot eno in ko smo se odločali, odločil sem se na koncu seveda sam, ali jih bom sprejel ali ne, smo pogledali počutje vseh, kako se počutimo, ko bi se to dogajanje (vkrcavanje), ki ni bilo primerno in tudi vsa situacija, ki se je odvijala pred

letalom. Na koncu sem sprejel odločitev, za katero sem moral stati in tudi v samem procesu, v katerem se je stvar odvijala, je policija želela posadko spraviti na več delov, da bi ločila kabino od kokpita, da bi se mi med sabo prisilili (piloti, stewardese), da naj sprejmejo te potnike v kabino, s tem da sem jaz tam strogo odreagirал in sem zavrnil tega gospoda, ki je skušal biti prijazen s tem svojim pristopom in sem ga zavrnil na podlagi tega, ker, kot sem mu pojasnil, si mi dejansko zaupamo življenja. Vsakič ko opravljamo svojo dolžnost, si z življenjem zaupamo eden drugemu in ko pride do takih odločitev, vsi stojimo za isto odločitvijo, tako kot so stewardese primorane vse moje odločitve sprejeti v zraku, ko se jaz odločim, kam bomo šli na alternacijo, kaj bomo počeli, dejansko sem odgovoren za njihova življenja in v končni fazi tudi za njihovo čustveno počutje.

M: Ali se ti zdi, da je policist igral prijaznost za rezultat, da bi, ker njegova dolžnost je bila, prijazna, neprijazna, stroga, da spravi potnika neželenega na letalo, je on to igral, in ti si to prepoznal?

P2: Seveda, to je bilo dejstvo, že ko je stopil na letalo sem videl živčnost na njegovem obrazu, on je hotel biti prijazen, se normalno predstavil s svojo izkaznico in predstavil situacijo, češ da ni nobenih težav, ampak jaz sem videl v njegovih očeh in v gestah, ki jih je imel, da ne bo šlo za čisto enostavno situacijo in tudi med tem se je slišalo glasno preklinjanje iz vozila, ki je bilo parkirano pred letalom, tako da sem pojasnil gospodu, da če se takšno obnašanje nadaljuje, se ne moremo pogovarjati o želenem potovanju neke osebe, ki naj bi bila vkrcana na naše letalo, zato jih bom zavrnil.

M: In tvoja čustvena reakcija je bila, lahko to kaj več opišeš, je bila jeza, strokovnost ...?

P2: Pri svojem delu se na jezo nikoli ne osredotočam, ampak se je poizkušam znebiti. V tej situaciji sta bili dve rešitvi; ena je bila, da se jaz odpravim v hotel in posadko vzamem s sabo ter zaključimo let v Parizu, druga odločitev je bila, da jaz zavrnem let in vztrajam pri tej odločitvi, druge opcije tukaj ni bilo. V tej situaciji nisem imel nekega čustvenega naboja, ampak sem imel željo spraviti letalo v zrak, seveda v takem stanju, kot sem si jaz želel, se pravi s potniki, ki so bili namenjeni v Ljubljano in so želeli potovati, s tem, da je bilo potrebno pred letom, preden vse to varno izvedemo, tudi pomiriti posadko na nek normalni nivo, da se zavedamo, da je bila ta situacija za nami in da lahko normalno nadaljujemo svojo dolžnost.

M: In kaj bi lahko rekel, katera čustva si videl na obrazih in v delovanju stewardes?

P2: Definitivno veliko prestrašenost, prisotna je bila že neka ogorčenost, ker tako delovanje policije je bilo surovo neprimerno, deloval sem z dejansko željo v očeh, da ostajam pri svoji avtoriteti ter da naredim tisto, kar se od mene pričakuje, da skrbim za varnost zrakoplova in posadke in pri tem sem vztrajal do konca.

M: Predvidevam, da je let potem potekal normalno, stewardese so bile po mojem mišljenju še vedno pod vtisom dogodka izpred pol ure, vendar so one to prikrile.

P2: Kratek čas. Ko ti dosežeš svoj cilj, in da smo mi dejansko zapustili letališče, da smo uspeli priti v zrak, je delovalo nekako kot pomirjevalo v tem smislu, da smo se bili sposobni umiriti, da smo svoje dolžnosti lahko normalno uredili. Ker pri vsakem stresu, ki ga imamo piloti ali stewardese, pride določen moment, ko je potrebno reagirati, dejansko mi reagiramo po avtomatizmu. To pomeni po varnem avtomatizmu, po standardnih operativnih postopkih,

ki smo jih vajeni in ki jih delamo in v tistem trenutku se ta sekvenca sproži. Se pravi, ti sprostiš svoj um na ta način, da dejansko štartáš avtomatiko in vse procese spelješ v skladu z operativnimi postopki.

M: Bi lahko mogoče navedel en primer, ko se ti zdi, da stevardesa ni mogla biti avtentično ona in da je v situaciji igrala.

P2: Vsakič se mi zdi, da ko pridemo do neke stopnje, ko je težko, predvsem ko izvajaš nočni let, se pričakuje od stevardese, da bo prijazna, pozdravila potnike, ko spremlja, da se bodo vkrcali, kljub temu, da je verjetno že cel dan dala za sabo in da je že utrujena, ko je prišla na letalo in ne preveč utrujena, ker drugače bi morala letenje zavrniti, ampak vseeno se pričakuje, da je nasmeh na obrazu in da se do potnikov obnaša profesionalno in deluje v skladu s pričakovanji, ki jih ima družba do nje in njenega dela.

M: Hvala lepa.

Priloga 3: Poglobljen intervju s pilotom A. D.

Vprašanje/odgovor; intervju izveden dne 12. decembra 2018, A.D.

M: Mi smo sedaj res zelo intenzivno skupaj, pet dni, vsak dan v drugem hotelu, vsak dan s kovčki ... Kako bi opisal odnose med nami? Si lahko zaupamo?

P3: Ja, zelo odvisno, kdo je v posadki. Bom rekel, mi »tastari« smo res še iz tistih časov, mogoče, ker smo začeli kot mladi, smo kot neka družina. Mi smo rastli skupaj z vsemi svojimi težavami, veselji, ki so se nam v življenju dogodili, vsi smo imeli lepe in težke stvari, pa smo vsi skupaj s tem živeli. A je to dobro ali slabo, nekdo reče, da ni tako dobro tega osebnega odnosa prinesiti v službo, jaz pa mislim, da je bolj človeško, če se poznamo, da se malo podpiramo, da si damo podporo.

M: Tukaj bi te vprašala to: mi smo v stalnem stiku z našimi potniki in to je zelo zahtevno. Kako vidiš ti čustveno zahtevnost našega dela?

P3: Podjetje bi verjetno želelo lik stevardese iz filmov, ki je nasmejana, vedno brezhibno urejena, dobro izgleda tudi po 12 urah dela kot iz škatlice, ampak človeško to ne zmoreš. Kdaj lahko malo zaigraš, da bi pa ves čas igral, pa ne moreš, verjetno bi se v sebi zlomil, če bi ves čas igral, da je vse fino, fajn, notri v sebi bi pa trpel.

M: Se ti zdi, da opaziš, jaz imam po naravi rada ljudi, se ti zdi avtentično moje, da sem lahko z njimi nasmejana, vesela, ampak po nekem času, po štirih dneh, po 25 letih mi je težko. Bi rekel, da se to opazi, da je to na koncu to samo še prisiljeno igranje, ko ne zmoreš več, ali bi rekel kot navaden potnik si misli, saj v redu, stevardese so prijazne, avioni so v redu.

P3: Sigurno, da se to malo pozna, tako 100 % ne moreš igrati. Pravzaprav, odvisno kako. Če te nekdo površno gleda, bi že zgedalo, da je to vse v redu, se pa to vidi, ali je pristno, ta prijaznost, dobra volja, ali je to to.

M: Pravzaprav pristno zelo dobro zaigrano.

P3: Dobro, če je to tako dobro zaigrano, potem tega ne bo opazil, samo, to je težko, ker kot si rekla, po štirih dneh na poti, vsak dan v drugem hotelu, vsak dan v drugi postelji, mraz zunaj ali pa vroče, saj ni pomembno, je težko.

M: Ali si mogoče opazil, da je bila kakšna situacija zelo čustveno nabita, je bil kakšen primer, ko je šlo kaj narobe, in ste morali vsi skupaj reševati?

P3: Misliš, cela posadka reševati?

M: Ja ali pa če si videl stevardeso?

P3: V bistvu res, kakšni potniki so res nesramni, res nesramni, in punce so bile že na robu obupa in je bilo treba res rešiti ... Enkrat se spomnim, je en potnik prišel v letalo in je že na vratih začel negodovati, pa sem si rekel, jaz tega že ne bom poslušal, bilo je na CRJ, in so bila vrata od kokpita odprta, pa se je bolje slišalo in sem stopil ven, in rekel »Kaj pa je?«, in ko me je taisti videl, si rekel, to pa je sedaj ena avtoriteta in je utihnil, čisto utihnil in šel do svojega sedeža priden kot mišek, se usedel in dal mir. Če tega nebi naredil, bi on ves čas negodoval, nagajal stevardesi tam, potem pa se je pomiril. Očitno ljudje rabijo neko avtoriteto, da se malo ustrašijo. Tudi ko se je nekaj na letalu pokvarilo, sem prav tako stopil ven pred potnike, vzel slušalko in povedal, tako da so me videli. To se mi zdi zelo pomembno, da smo vam v oporo.

M: Kako pa vidiš stewardese, kako to prenašajo, kako one svoja čustva pokažejo ali pa skrivajo?

P3: Različno, ene so bolj čustvene, one to bolj pokažejo, tudi navzven, kar ni vedno dobrodošlo, mogoče je kakšna kdaj tudi groba do kakšnega potnika, ki si to si morda zasluži, ampak veš, potem pridejo prijave, in nihče si tega ne želi, je težko iz tega priti ven. Kakšnega hudega treninga tudi ni pri nas.

M: Na žalost tega nimamo.

P3: Od vas se pričakuje, da boste prijazne in vse, ampak da bi vam dali kakšen trening, tega pa ni.

M: Ravno to tudi jaz pogrešam, da je trening za nas, ne za naš odnos do potnikov, kako mi lahko prenašamo vse te napore fizičnega dela službe, psihičnega dela službe, in emocionalnega dela službe, je težko biti v službi in potem tak, da postaneš avtentičen ti nazaj, rabiš en preklop, teh preklopov pa ni več, iz veliko v nič, iz veliko v nič, in potem gremo domov. Kako pa ti upravljaš s svojimi čustvi, ko prideš domov? Tukaj smo intenzivno skupaj 14 ur na dan, mogoče še več, potem pa se vrneš v eno mirno okolje.

P3: Težko je, res, raznorazni psihologi pravijo, da bi moral presekati, služba je služba, družba je družba. Samo to ne gre samo od sebe.

M: Ne ne to ne gre, nove teorije pravijo, da se ne da kar presekati.

P3: Najbolje bi bilo, ravno zadnjič je nekdo govoril na nekem izobraževanju, da ko se pripelje domov, da če ni še čisto pomirjen, počaka v avtu še kakšnih 20 minut, da da tisto iz sebe in pride prijazen domov. Ampak tako enostavno to ne gre. Jaz sem velikokrat jezen sam nase, ko pridem ziritiran domov, pa se potem derem na otroke, če kaj ni v redu. Vem, da je narobe, a ne moreš, enostavno ne moreš iz kože ven.

M: Jaz se spomnim včasih, ko sem delala več iz Ljubljane, ko sem prišla domov, sem dala avto v garažo in v garaži so živele divje mačke, in sem jih božala 10, 15 min, da sem prišla sama k sebi, Lučka je postala zopet Lučka, ne več stewardesa in potem sem se lahko vrnila domov, prej bi bilo to nemogoče. Kaj pa misliš, kaj podjetje pričakuje od nas, da smo mi mašine?

P3: Ja, jaz mislim, da ja, to pričakuje in ko vidiš, ko pride pritožba, se oni nikoli ne postavijo tebi v bran, ampak samoumevno pričakujejo, da si nekaj naredil narobe, vedno moraš napisati poročilo in se zagovarjati. Situacija, vsi vemo, kakšna je, posebno sedaj, ko je bilo toliko odpovedanih letov, združenih letov in vi ste tisti filter, ki res pokasirate vse, tako da, kot sem že rekel, fino bi vam bilo dati kakšen trening iz tega, ne pa samo pričakovati, da se boste kar iz nič smejale in igrale lutkice.

M: Jaz imam občutek, pa povej, če se tudi ti s tem strinjaš, da smo bili včasih glede našega odnosa do potnikov zelo zaščiteni, skoraj karkoli smo naredili, je bilo pravilno. Varnost je bila na prvem mestu in varnost je še vedno na prvem mestu, samo jaz imam občutek, da podjetje od nas zahteva, varnost je seveda na prvem mestu, da naredimo vse, da ugodimo potnikom.

P3: Na žalost, ja, saj je bil primer samih predstavnikov lastnikov in je bilo tako, da so imeli prenosni računalnik do konca prižgan in odprt, stewardese so ničkolikokrat rekle, da je potrebno zapreti, pristali bomo, oni pa, ja sej lahko še malo, pa so kar pričakovali, da bodo

oni imeli to pravico. Ne, varnost je varnost, in bi moralo tudi podjetje stati za tem, da morajo ugasniti telefon, pa je začel prepričevati, da on je pilot, da on že ve, da telefona ni treba ugasniti, tudi ko je bila megla, a tukaj sploh ni debate.

M: Lahko rečem iz svojega primera, da poizkusim in bolj ko poizkusim igrati prijaznost, manj jo uspem.

P3: Mogoče pa imaš enkrat dovolj, prideš čez rob, dosti imaš tega, nekaj časa se igraš, igraš, potem pa to enostavno ne gre več, zdi se ti preneumno.

M: Povej, ali imaš kdaj kakšen primer v kokpitu, da se moraš posebej pripraviti, da delaš z osebo, ki ti ni najljubša?

P3: Ja, so velike razlike. Jaz ponavadi pogledam s kom delam, ampak lahko rečem, da z določenimi raje delam kot z drugimi. So eni, ko je ob njih mogoče treba sebe bolj »skulirat«, jaz sem drugače zelo nekonflikten, verjetno eden enih bolj, prijazen, verjetno preveč prijazen do tistih, ki si tega ne zaslužijo, eni potem to radi tudi izkoristijo.

M: Pa povej, ali se ti zdi, da moraš svoja čustva bolj skrivati, ali kakšna svoja čustva, tista, ki niso čisto tvoja, avtentična, bolj pokažeš?

P3: Ne, mislim da jih bolj skrivam, pač ne odprem se toliko, skrivam bolj, igram bolj, si postavim fasado pred temi, ki so ...

M: Če bi te vprašala, ali se ti zdi, da je čustveno delo ena velika komponenta dela stevardes?

P3: Sigurno, da je.

M: Kako bi ocenil, kako velika je ta komponenta?

P3: Polovico ..., no če rečemo varnost, varnost, varnost, ampak vseeno smo ljudje, mislim, da polovico.

M: A, hvala lepa, sedaj se bova pripravila, in greva naprej na letenje.

P3: Upam, da ti bo pomagalo.

Priloga 4: Poglobljen intervju s pilotom A. G.

Intervju s kapitanom A. G. je bil izveden 13. februarja 2019.

M: Med dvema letoma sva si našla malo časa, da mi boš odgovoril na nekaj vprašanj. Lahko kaj poveš o svojem izobraževanju.

P4: Najprej sem obiskoval kranjsko gimnazijo in potem študij nadaljeval na strojni fakulteti, smer letalstvo. Z jadralskimi letali sem začel leteti pri šestnajstih letih, z motornimi pri osemnajstih, začetki so bili na športnem letališču v Lescah. Ure sem nabiral s taksiranjem in s panoramskimi leti.

M: Koliko ur si rabil za licenco ?

P4: Za poklicno licenco je bilo zahtevanih naletenih 200 urS taxi leti nisem plačeval ur..

M: Kaj bi pa rekel pri Adrii, sedaj si že nekaj časa kapitan, kaj ti je najbolj všeč pri tvojem delu?

P4: Delo pri Adrii je specifično. Če te stvarirad počneš je to fino. Služba je hobi.

M4: Povej, kakšna je razlika. Včasih si bil kopilot. A si doma, ko si se pripravil, za katerega si vedel, da bodo situacije v konverzacijijjal na let tudi pripravljajal na čustveni osnovi, če si vedel, da bos letel s kakšnim kapitanom, za katerega si vedel, da bo konverzacija malo težja? Si se odločil, da boš bolj tiho ali bolj razigran ali si rekel služba je služba?

P4: Ne, začetki niso taki, ne moreš reči služba je služba. Takrat je bilo tako, da si za vsakega kapitana vedel kakšne so njegove posebnosti«. Za vsakega kapitana posebej sem se pripravil, glede na njihove značajske posebnosti in sem bil na to pripravljen, jasno. Sodelovanje pa je lažje, ker so vsi postopki standardizirani. K raznolikosti pri delu vsakdo doprinese svojo osebno noto v tistem delovnem dnevu.

M: Sedaj pa je drugače, sedaj si ti kapitan, zraven pa še inštruktor, se ti tudi sedaj pripraviš na enak način takrat ko veš, da imaš malo bolj zahtevnega učenca

P4: Pripravljen moraš biti za vsak let. Kar se pa tiče odnosov je pa zanimivo tudi zato, ker so vsi kandidati različni, ali vsi kopiloti ali smo si vsi različni. Prilagoditi moraš svoje interese celi posadki.

M: Bi rekel, da je to odgovornost kapitana, da posadka kot tim dobro deluje?

P4: Kapitan najbolj naprej vleče celo posadko. Če pride kapitan slabe volje so vsi slabe volje.

M: Se ti zdi, da v kokpitu svoja čustva bolj skrivaš ali nekatera bolj poudarjaš?

P4: Nimam nobenih slabih izkušenj, da bi kakršna slaba čustva sploh prišla. Se pa jaz kot profesionallec zavedam, da malo tudi skrivam svoja čustva. Kar se dogaja doma se mi zdi, da ne paše v avion, v kokpit, v delovno okolje. Smo pa navajeni tega dela, ki je zelo intenzivno, da to teče kar samo po sebi, ne da se nadziraš.

M: Veliko smo tudi na poti izven ljubljanske baze, bi rekel, da moramo kot posadka sodelovati tudi na čustvenem delu, da ko se družimoen del sebe pustimo doma in ostanemo samo bolj profesionalni mi ?

P4: Ne, mislim, da ne. Mislim, da je fino, ker smo majhen kolektiv, da se med sabo poznamo in točno vemo vsak za vsakega. Tudi kar je doma, to ni nič slabega. Ne vidim razloga, zakajbi to skrivali. Govorim o druženju.

M: 8 ur delamo, potem se pa še 16 ur družimo. Pa bi rekel, da je čustveno delo pri stevardesah drugačno od tistega v kokpitu, ker so v okolju s potniki, ki so naporni ki imajo zaradi različnih vzrokov svoje poglede na to, kar jim pripada. Se ti zdi, da morajo stevardese zelo veliko svojih čustev do kokpita prikazati ali skriti, če se ne razumejo? Kaj so tvoje zaznave v vseh teh letih ?

P4: Verjetno je to res, sploh, če so razna nesoglasja se čustveni del krije, ali pa se jih proba skriti.

M: Pa se ti zdi, da je na obeh straneh enako, ali so stevardese, glede na to, da so podrejene kpitanu, da morajo one bolj pokazati, da skrijejo, da so bolj na prijetni službeni distanci ?

P4: Mislim, da je obojestransko, da ne sme biti tako, da so prevlika razlika zaradi hierarhije, da bi to uplivalo, da ne bi pokazala ali povedala.

M: Če se posvetiva delu stevardese, ali si v svojih dolgoletnih izkušnjah videl kakšne čustveno nabite situacij, ki so ji stevardese imele ? Ali pa si vedel, da se ji je kaj zgodilo in je potem morala kakšna čustva prikriti ?

M: Se mi zdi, da je boljše, da ne prikriva in da pove, zato ker potem lažje kot celota delujemo, če vemo zakaj gre. Kar se tiče znotraj posadke jasno. Do potnikov mora skriti. Verjetno skrije, ker ni dobro, da svoja čustva pokaže potnikom. Znotraj posadke pa se mi zdi to korekten odnos, glede na to, da smo majhna firma lahko vse pove in pričakuje podporo.«

M: »Je bila kdaj že kakšna situacija, ko je stevardesa imela težko situacijo v kabini in je prisla potem v kokpit kot varno območje, da se ti je izpovedala, mogoče zjokala in je šla mogoče naprej delat

P4: Ne, to se mi ni nikoli zgodilo.

M: Kaj bi rekel, kaj Adria pričakuje od čustvenega dela stevardes? Da bodo vedno samo lik iz filma, ali lahko tudi pokažemo, da se v kakšnih situacijah ne strinjamo, da pokažemo jezo ali žalost?

P4: Mislim, da firma zahteva, da svoja čustva skrivajo, da so brezhibne, da nimajo napak, da je vse super, le znotraj operativnega dela podjetja pa mislim, da ni tako. Da se jih tu rauume in ni treba, da skrivajo«

M: Kaj pa če gre za primer, ko potnik stevardeso verbalno napade? Kaj bi ti rekel, kakšne so tvoje zaznave? Bi rekel, da je stevardesa s strani kokpita zaščiten, da lahko da rdeči karton?

P4: Ja, čeprav mislim, da je to malo odvisno od odnosov med dotično stevardeso in kokpitom, oziroma kapitanom. To pomeni, ali bo sla stevardesa tako daleč, da bo pripravljena povedati, ali bo raje sama skrila, dokler ne bo prehudo.

M: V vseh teh letih je bilo sigurno kar nekaj situacij, kjer so se čustva bolj kazala?

P4: Meni se zdi, da se te stvari veliko lažje rešujejo s kapitanom, ki malo bolj čustveno inteligen. Ker tisti, ki nima občutka za okolico in razen sebe ne vidi nikogar drugega, taka oseba težko kaj razume. In prav bi bilo, da v takšnem poslu, kjer je kolektiv tako majhen, čeprav smo različni karakterji, sodelujejo ljudje, ki to razumejo, ki imajo širino, kar s tiče dela.

M: Hvala lepa za pogovor.

Priloga 5: Poglobljen intervju s pilotom B. S.

Vprašanje/odgovor; intervju izveden dne 6. februarja 2019, B.S.

M: Pozdravljen, sva v eni od naših baz. Naše delo se je v zadnjih letih zelo spremenilo, pa bi te za začetek vprašala, kakšni so bili tvoji začetki letenja?

P5: Začetki so bili drugačni. Zakaj? Ker sem bil tudi jaz drugačen, mlajši in pogled na to delo je bil drugačen.

M: Preko kakšne izobrazbe si prišel do pilota?

P5: Klasična pot, civilna izobrazba, strojna fakulteta v Ljubljani, zaposlitev v Adrii, skratka, celo kariero v civilni sferi.

M: V čem bi rekel, da se je spremenila tvoja zaznava samih operacij od začetka do sedaj?

P5: Mogoče fizično bolj naporno kot nekdanj, odnos do sodelavcev približno enak, mogoče kaj drugače sedaj, ko smo v menjavi generacij, medgeneracijsko drugače, ampak še vedno v nekaterih okvirjih, skratka, sem zadovoljen.

M: Kaj bi pa rekel, kaj ti je najbolj všeč pri tvojem delu?

P5: »Cabin crew«.

M: To je všeč vsem pilotom, kaj pa, kar se samega dela tiče?

P5: Kar se pa dela tiče, delo se je dosti spremenilo, ne samo v odnosu delodajalca do nas, tudi širšega pojma, torej vremenskih pogojev, v katerih letimo, ki so zagotovo drugačni, kot so bili pred mnogimi leti, dopuščam, da se je dožemanje do njih spremenilo, z leti je postalo drugačno, več je vremenske nestabilnosti, zato je tudi obremenitev dela neprimerno večja.

M: Veliko smo na poti, vendar če se spomnim najinih začetkov, smo bili tudi veliko na poti, na naših verigah. Kaj bi rekel, kaj so tiste stvari, ki so ostale enake, med našimi povezavami, ko smo na poti, izven domače baze?

P5: Je neka povezava v sklopu posadke, nekako smo še vedno povezani, ko smo od doma. Mogoče se malo ločimo mladi–stari, kar je tudi prav.

M: Midva sva približno ista generacija. Kako gleda tvoja generacija, kako moja generacija, ali mlajši lažje prenašajo vse napore naše službe in imajo drugačno toleranco do vsega, kar se dogaja?

P5: Težko rečem oziroma sodim, ker nekateri pogovorov z njimi nimam, mogoče je to tudi problem iskrenosti, dejstvo pa je, da imajo mlajši nekaj manj tolerance, so manj tolerantni, kar je normalno, verjetno smo bili tudi mi taki.

M: Mislim, da ne, mi smo bili vedno tolerantni do starejših, do enakih, sedaj pa zato ker vemo, kako stvar teče.

P5: Ne do ljudi, do dela smo bolj kot mlajši bolj kritični, v sklopu posadke pa smo bili seveda bolj tolerantni.

M: Se ti zdi, da so naše povezave, ko smo izven domače baze, izven delovnih dolžnosti, da smo povezani?

P5: Nekako smo povezani, vendar je moja doktrina, da glede na odsotnost, ki jo sedaj doživljamo, si kakšen želi tudi malo miru, malo biti sam, in včasih je toleranca do tega nizka in te zato okolica lahko malo tudi izloči, v bistvu pa želiš biti samo malo sam.

M: Ja, razumem, ker ima vsak svoje potrebe, nekateri se radi ves čas družijo, nekateri pa so radi sami.

P5: Ja, tisti dan, dva bi bil rad sam, pa okolica tega ne razume, je pa res, da starejši znamo biti tudi sami.

M: Tako je in to moramo biti po vseh teh letih. Kaj bi rekel, kakšno vlogo igrajo čustva pri delu stevardes?

P5: Čustva kot taka, verjetno da igrajo, v poklicu, kakršen je naš, pa morajo biti zapakirana.

M: Kaj bi želel s tem povedati, se pravi, da morajo biti nekatera čustva vedno prisotna in nekatera vedno skrita?

P5: Na začetku kariere, ko so bile neke ljubezenske povezave danes meni enako starih stevardes, so svoja čustva izražala zelo močno, tudi za čustva, mogoče je bilo to pretirano, danes si tega ne dovoljujem več, vse je bolj profesionalno.

M: Mislim, da se to tudi ne dogaja več v taki meri, kot je bilo včasih. Pa bi rekel, da je zaznava teh čustev vplivala na delo, na delo s potniki, na odnose v posadki?

P5: Verjetno da so, ampak, kakor sem rekel, danes je tega bistveno manj ali skoraj nič.

M: Ja, ker letalsko osebje bolj ve, kaj so meje profesionalnosti.

P5: Ja, bi rekel, da ja.

M: Se ti zdi, da si opazil kakšno situacijo, ko je bilo delo stevardese čustveno nabito? Velikokrat so, ravno včeraj smo imeli en primer.

P5: No, ne vem, če je bilo to čustveno nabito, bilo je tako, profesionalno.

M: Ja, samo del naše storitvene dejavnosti je tudi delo s čustvi.

P5: To je dejstvo, ja, empatija do potnikov, prenos vseh teh želja, uskladitev tega je seveda povezana s čustvi, treba pa je ločiti, kaj se da, kaj se ne da, včeraj nam je uspelo.

M: Tukaj bi se ti zahvalila, ker smo res odigrali kot ekipa, ti si pomagal, kar je bilo en delček tudi več od tega, kar je tvoja osnovna letalska dolžnost, da smo pomagali gospodu, da je prišel do svoje žene, ki je, upamo, ostala živa.

P5: Res je, hvala lepa.

M: Ko imamo zamude, ki so zadnje čase zelo pogoste, zlasti v tej operaciji v LH TSR, bi rekel, da se na stevardesah vidi, kdaj so njihovi odnosi do potnikov avtentični, kdaj pa prav prisiljeno igrajo?

P5: V bistvu ne bi rekel, da igrate, večinoma ste kar profesionalke. Ne spomnim se primera, da bi bilo zaigrano. Se pa tudi tukaj menjajo generacije in težko rečem, nisem dal pozornosti še na to.

M: Kaj bi ti rekel, kaj podjetje pričakuje od dela stevardes, od čustvenega dela stevardes?

P5: Ja, ravno to, kar se pogovarjava, končni cilj je delo, ki bo zadovoljilo potnika, podjetje in konec koncev celo posadko.

M: Pa pride kdaj do tega, da je delo v kabini tako naporno, da pride stevardesa v kokpit kot na en varni otok, in ji ti lahko ponudiš malo pomoči?

P5: Ne morem zanikati, da lahko že samo pogovor med nami to razreši.

M: Ja, tudi jaz mislim, da je to lahko tako.

P5: Mislim pa, da še nisem doživel, da bi sodelavec ali sodelavka potožil direktno o čustveni težavi, verjetno pa preprost pogovor to pomiri.

M: Včasih so situacije v potniški kabini, pozitivno in negativno, tako močne, da zase lahko rečem, da mi pomaga, da pridem k sodelavcu, ki ga poznam že vrsto let, par stavkov me pomiri in lahko delam svoje delo naprej, kot da se ni zgodil večji čustveni pretres.

P5: Ja, se strinjam, vendar se bodo tudi te stvari počasi spremenile. Zakaj, ker se mešamo generacijsko, nacionalno ...

M: Kaj pa v kokpitu, so kakšni leti bolj zahtevni, da se pripraviš, kako boš lahko bolj mirno odreagiraj, ali imaš kakšnega sodelavca, za katerega veš, da ti ni ravno najbolj kompatibilen?

P5: To je vedno bilo in vedno bo.

M: In kaj ti narediš, da delo poteka čim bolj enostavno, prijetno?

P5: Največkrat se zatečem k pozitivnemu pristopu do dela, to je osnova. Najti v sodelavcu, tudi če ti ni najbolj po volji, kaj pozitivnega, tudi pogovor o kakšnem hobiju, o preprostih zadevah.

M: Ali bi rekel, da je razlika biti sodelavec moškega ali ženskega kopilota?

P5: Izkušnje imam tudi z ženskami, že pred mnogimi leti sem imel kopilotko in sem se imel super, ne vidim neke razlike, seveda ne.

M: Kar se tiče samega letenja, to velja potem tudi enako za čustveni del?

P5: Ja, ni prišlo do nobenih takih dogodkov, da bi se karkoli pojavilo ali eskaliralo.

M: Kaj pa razlike med sodelavci v kabini, med ženskami in moškimi, bi rekel, da so kakšne razlike pri lažjem prenašanju čustvenih zahtevnosti? Kar ti jasno vidiš, glede na tvoje izkušnje, tukaj sva le že dolga leta.

P5: Ja, po čustveni plati, mogoče zaradi osnovne razlike med moškim in žensko, v poslu ne vidim kaj dosti razlike. Izredno rad delam tudi z moškim kabinskim osebjem.

M: Hvala lepa za odgovore.

P5: Hvala tudi tebi.

Priloga 6: Poglobljen intervju s pilotom A.H.

Vprašanje/odgovor; intervju izveden dne 7. februarja 2019, Sheraton Bucharest Hotel 3, A.H.

M: Dobro jutro ob pol 2h v Bucharesti. Jaz sem prišla z nočnega leta, ti si prišel z nočnega leta zjutraj. Povej kaj o tvojih začetkih letenja.

P6: Ja, začeli so se že v osnovni šoli z željo, seveda, potem pa, ko sem prišel v srednjo šolo, ko sem bil star 16 let, sem se takoj vpisal v jadralni tečaj v Ljubljani in sem najprej naredil izpit za jadralnega pilota, potem sem se prijavil za v vojsko in sem bil potem tudi tam izbran, in 10 let sem bil v vojski, potem pa je prišlo malo na razpotje, da sem pač razmišljal o tem malo širše in sem šel ven, ker je potekla pogodba, in sem pristal v XX, kjer sem tudi že 10 let. Oziroma že enajsto leto.

M: Povej, verjetno je zelo velika razlika med letenjem v vojski in v komercialnem podjetju glede na interakcije z večimi ljudmi pri nas, končno so to letalske posadke; stevardese, piloti, potniki. Kaj bi rekel, kakšna je to razlika v primerjavi z vojsko?

P6: Ja, najbolj bistvena razlika je v tem, da v vojski šolajo pilota za eno pilotno letalo, torej ni nobene zadeve, da imaš »multi crew cooperation«, to je ena bistvenih razlik kot pa v komercialni, kjer sta v bistvu že v osnovi v kokpitu dva pilota minimalno, plus še »cabin crew«, in je tudi šolanje samo in priprave ter sama selekcija kandidatov usmerjena v to, da si praktično individualist. Potem pa se soočiš tudi malo s strahovi; ko sem prišel v civilno sfero nazaj, kako bo v osnovi, če sem tam dobro funkcioniral, kako se bom vklopil tukaj v več člansko posadko, in sem tudi na tem moral več delati.

M: Povej, kaj bi rekel, da ti je najbolj všeč pri tvojem delu zdaj pri Adrii ali pa na splošno pri letenju?

P6: Pri letenju na splošno to, da je v bistvu vsakič nekaj novega in če zdaj pogledam vseh teh 25 let nazaj, se ne spomnim leta, da bi se ponovil čisto takšen, kakršen bi bil. Recimo, če prideš v neko pisarno, lahko dobiš neko delo, ga v bistvu dnevno upravljaš, ali pa z enim avtomatom, kjer se vse ponavlja, tukaj pa že zaradi vseh teh dejavnikov, ki te obkrožajo, že samo, da je posadka različna, je že čisto drugačen delovni dan.

M: Ko si bil še vojski in glede na to, da so čustva del našega življenja, ki nam pomagajo pri vseh zaznavah življenja, pri preživetju in tako. Kako je z tem v vojski, kako si se ti pripravil na letenje? Si si rekel, okej danes bom letel v nemogočih pogojih, moram biti bolj miren?

P6: Ja, kar se tiče tega, v bistvu je že iz te osnove, ko si sam, malo lahko zelo hitro zapadeš, v bistvu, da izklapljaš čustva, v vojski, kjer začneš razmišljati, še posebej. Dobro je v začetnem šolanju, kjer je vse šolsko, da samo treniraš letenje, predvsem drugačni občutki se pojavijo, ko začneš enkrat vojno leteti, ko začneš razmišljati, da v bistvu streljaš po tleh, mečeš bombe, rakete in da se pripravljaš na nekaj, kar mogoče si želiš, da se ne bi nikoli zgodilo. Ko sem se prvič v bistvu zavedel, da so ta čustva prevrela gor, sem moral takrat to zadevo psihološko premagati, vzeti kot trening, ne vem pa, kako bi bilo, v bistvu na srečo nisem imel te obveznosti, da bi moral to resnično početi. Ne vem, kako bi bilo to v vojni. Tega pa nimam, te izkušnje. So bile določene vaje, ki so bile dovolj realne, ampak še zmeraj

ni isto. Je pa tako, da je v osnovi že to šolanje, ki je, je tako usmerjeno, toliko enih priprav, da v bistvu poskušajo maksimalno ta čustva ven vzeti iz tega letenja.

M: Se pravi, tukaj bi lahko rekli, da je čustveno delo. To je po moje tretja komponenta; fizično, psihično in čustveno delo. Je ta komponenta iz vojske dosti ven vzeta?

P6: Ven vzeta. Mogoče bom celo rekel, da je zanemarjena. In zaradi tega veliko pilotov, če tako gledam, in razne revije, ki jih berem oziroma knjige, potem ko gredo fantje res v vojno in ko pridejo nazaj, imajo velike čustvene probleme, ker v bistvu tega jih pa niso naučili, obvladovati ta čustva, kaj se ti zgodi. Tudi veliko akcije je propadlo ali pa se je zgodila kakšna nesreča ravno zaradi tega, ker tega faktorja niso upoštevali.

M: Pa bi rekel, da se to pri nas v Adrii upošteva, kot čustveno delo, da bi nam lahko nudili neka orodja ali pa pomoč pri zahtevnih situacijah?

P6: Ko sem prišel iz te vojaške sfere v civilno, sem moral biti takoj postavljen v neko okolje, kjer je treba sodelovati. Ko hočeš z nekom sodelovati, v bistvu, če ne štartaš s čustvi, z neko svojo čustveno inteligenco, ki jo imaš, v bistvu ne moreš nikakor sodelovati. V bistvu prvi kontakt s človekom, če ni preko čustev, je v bistvu zelo težko, je v bistvu v tolikšni meri profesionalen, da je vprašanje, če je sploh pristen.

M: Ja saj, tukaj je težko govoriti o pristnosti, zato ker moramo vsi sodelovati na nekem področju, ki mogoče za nas ni vedno enako, vsak pride iz svojega okolja doma, s težavami, z veseljem, in je težko to na prvo žogo prinesiti s seboj, potrebno se je prilagoditi tako posadki kot potnikom.

P3: In zaradi tega vidiš, da v že v osnovi nekje kakšne posadke niso kompatibilne, praktično nikoli ne bodo, ker je tukaj več faktorjev. Prvič je že prvi stik, vtis, kakršnega si ustvaril, tudi če si že v štartu slabega ustvaril, je zelo težko to potem popraviti skozi zgodovino. Jaz mislim, da tukaj, ko si me vprašala, kako je v Adrii zdaj, ne vem. Jaz mislim, da je to bolj na takem nivoju, da smo bolj samouki. Nismo imeli nobenih takih orodij, kakšnega predavanja o teh zadevah. Vedno si moral poslušati od drugih samo o letalskem delu, tipično samo o teh »check« listah, o procedurah, o omejitvah. O komunikaciji pa na mogoče na kakšnih ... – v začetku se spomnim, da je bilo na komunikaciji nekaj takih predavanj v zvezi z CRM-jem, potem pa se je začelo samo bolj analizirati kakšne zadeve in recimo, kar se tiče izpopolnjevanja na čustvih, v bistvu smo zelo hitro to preskočili. So samo omenili, kako bi to moralo zgledati, pa ni, ker tukaj, prvič, čustvovanje ni v smeri, da boš pristopil k nekemu, k skupini, tukaj je ogromno nekih zadev v ozadju, vsaj jaz mislim, da tvoja čustva izražajo tvoj »background«, kar si prej doživel. In če si prej doživel kaj slabega, v bistvu zelo težje pristopiš, se ta kriza pogloblja, nimamo pa nekega inštrumenta, da bi to merili, da bi lahko vmes presekali neko zadevo, da bi se te zadeve ustavile, da ne eskalirajo do konfliktov, do katerih lahko pride.

M: Zdaj smo tudi zelo veliko posadke na poti. Skupaj smo skoraj več, kakor smo z našimi družinami doma. Povej, ti, ko vidiš posadko, s katero greš, se pripraviš čustveno oziroma na način, da veš, kako komunicirati z ljudmi?

P6: Jaz načeloma v bistvu tako, da bi prav rekel, da imam s kakšnim prav konflikten odnos, ga nimam, ker se velikokrat pripravljam na to. Od začetka, ko sem bil tukaj, mi ni bilo vseeno, nisem gledal na plan, s kom letim, ko sem prišel v službo, sem rekel okej je, prvič

zaradi tega, ker je dosti menjav, zdaj se tukaj dosti menjava, ampak zdaj vseeno, preden grem na kakšno tako verigo, pogledam s kom bom, ponavadi se več posadk zamenja. Ne bi rekel, da se moram prav prilagajati. Po drugi strani pa mogoče sam sebi lažem, se prilagajam, seveda. Vsakemu kapitanu, vsakemu »purserju«, vsakemu, ki je v bistvu v »cabin crewju«. V začetku v bistvu poskušam vzpostaviti tak odnos, da nam bo lažje v eni verigi, ne pa, da se potem vsak zapira v svojo sobo.

M: Zdaj, pri teh stvareh, da nekatera svoja čustva oziroma čustvene reakcije bolj kažeš ali nekatera bolj skrivaš? Kaj bi rekel pri sebi?

P6: Jaz mislim, da določene zadeve, v katerih mislim, da sem bolj suveren, bolj pokažem oziroma poskušam biti čim bolj naraven, določene zadeve pa bolj prikrijem. Ker nočem, recimo, kadar pogovor nanese na takšne teme, ki meni niso ljube, rajši skrenem na kakšno drugo zadevo, kajti če bi se v prvo bolj poglobil, bi se čustveno počutil slabo in bi to vplivalo tudi na druge. Tako da je verjetno tako kot si rekla, da v bistvu te stvari, ki mi ne ležijo, v bistvu dejansko prikrijem.

M: Kaj ti je pa pri tvojem delu vse skupaj všeč?

P6: Vse skupaj?

M: Zdaj, to naše delo je postalo zelo raznoliko, ni več samo letenje.

P6: Ja, ena zadeva je, da v bistvu, ta raznolikost, všeč mi je tudi v bistvu, da imaš možnost, da se vedno izpopolnjuješ, zato sem tudi vmes zamenjal tip, da sem šel s CR-ja na Airbus, pa sem tukaj še dodatno spoznal spet kakšna nova znanja. Zdaj, ko se spet vračam nazaj v kapitansko šolo, recimo, imam veliko več izkušenj, kolikor sem jih imel, kot če bi ostal samo na CR-ju. V bistvu tam sem in ko si enkrat v enem sistemu, ko enkrat dosežeš svoje meje, je v bistvu potem eksponentno, več energije porabiš, da še kaj novega izveš. Ko stopiš samo iz lupine malo ven, pa pogledaš iz druge perspektive in vidiš, koliko je stvari, ki jih prej nisi videl. Tako da mi je všeč predvsem to. Da je možnost, da v bistvu prihajaš, se izpopolnjuješ. Jaz sem tudi vedno v svoji karieri, nisem šel nikoli po tej poti, da bi iskal bolj politične funkcije. Jaz sem šel vedno bolj po strokovni poti, sicer zaradi tega nisem ne vem kam prilezel, ampak strokovno sem pa zadovoljen.

M: Pa tudi zanesljiv. Zdaj si pri nas 10 let, kaj bi rekel tvoj vtis o čustvenem delu stevardes? Če se zjutraj skupaj postaviva pri vhodu, verjetno vidiš, kako pozdravljamo potnike. Let zamuja, zunaj je dež, potniki pustijo prtljago na CR-ju zunaj, stevardese stojijo.

P6: Če povem po pravici, nikoli si sploh nisem upal pomisliti, res ne vem, če bi se sploh upal prijaviti za vašo službo. Ker je to, se mi zdi, ena težjih zadev; kajti mi se zapremo noter in smo tam med svojimi inštrumenti, kazalci in lučkami. Ve pa dejansko morate biti konfrontirane in v bistvu prva bojna linija, kjer dejansko pokasiraš vse.

M: Kaj se ti zdi boljše, da stevardese tam pokažejo prijaznost, odločnost?

P6: Jaz mislim, da nekaj vmes. Če si preveč prijazen, to potniki radi začnejo izkoriščati. Vsaj jaz tako opažam. Ker potnike si predstavljam kot ene otroke, po domače povedano. Zato, ker so nekam prišli, nekaj so plačali in nekaj hočejo od tega imeti. Potem pa nimajo tega, kar so dobili in človeška narava je taka, da začnejo nergati, ker niso zadovoljili svoje potrebe, ki si si jo zamislili. Tako da odločnost mora biti. Mislim, da se kar vidi v bistvu, katera stevardesa ima v osnovi pravo mejo, da zna postaviti pravo mejo med prijaznostjo, ki jo v

bistvu še nekako na dosti takem nivoju, da se potnik počuti sprejetega, in hkrati odločna, da potniku ne pusti početi kar vsega. Je pa tako, da v bistvu, jaz mislim, da povprečno, količinsko, tako kakor gledam v bistvu, je kar velik odstotek stewardes, saj verjetno čez to šolanje, kot je to potekalo, da je selekcija naredila v bistvu kar je, ker tudi, jaz mislim, da tisto, kar je bilo prej, da so v bistvu študentke notri prihajale, tam je bilo največ usipa in tam so se res izbrale tiste, ki so prave. Zdaj bomo pa videli, kako bo čas pokazal, zdaj ko jih v bistvu podjetje kar naprej zaposluje, kako bo s tem šlo. Ker enkrat je nekaj drugače, po moje, če si študent in nekaj časa notri vztrajaš, in ko si redno zaposlen, si potem že preveč finančno odvisen od enega vira in ne razmišljaš več širše.

M: Kaj bi rekel, katere so bile kakšne situacije, ko si videl stewardeso, da je imela čustveno zahtevno delo?

P6: Recimo primer let Instambul zvečer, to so bili še nočni leti, če se spomniš. Šoferji, verjetno tudi utrujeni od poti in med »bordingom« je eden dol padel. Verjetno zaradi tega, ker ni dosti jedel. In potem tisti čas, ko so se vsi vkrcavajo in jim je potrebno zagotoviti neko varnost in tistemu tam nuditi pomoč in se ukvarjati s stvarmi, kakor so. Potem zdravnika ni bilo na Ljubljanskem letališču 45 minut. V tistih 45 minutah, da v bistvu poskrbiš za kompletno kabino, da imaš cel »handling« pod kontrolo, pa še, da se ukvarjaš s tistim potnikom, tako da ja, v tisti situaciji ti mogoče razen kapitana ali pa kopilota, pa mogoče »handlerja«, nihče ne pomaga. Takrat se je pa izkazalo, da je bila zadeva taka, kjer bi lahko marsikatera rekla, da se ne gre več takih zadev, in je vseeno ohranila mirno kri, razsodnost, odločnost in čustvenost na tem nivoju, da so vsi dobili občutek, da je nekdo tu za to, da obvlada celotno situacijo.

M: Pa se ti je zdelo, da je potem stewardesa rabila kakšno posebno pomoč od kokpita, ali ste normalno zaprli vrata in šli na let?

P6: Nekaj časa je trajalo. Morali smo se malo pogovoriti in odločiti. Takrat nam je bilo zelo preudarno, v bistvu je bil velik plus kapitan, da je situacijo upošteval, da je dal na razpolago, ali je sploh sposobna, da gre ali raje pokliče drugo, ampak se je potem odločila in smo speljali. Je pa bil to eden težjih letov.

M: Povej, je tako delovanje v kokpitu vedno sinhrono med kopilotom in kapitanom, mislite isto ali prevlada odločitev kapitana?

P6: Jaz mislim, da je še vedno ponos zelo velik med kapitanom in kopilotom, da je v bistvu pri nas predvsem tako razmerje, da imaš kapitane, ki imajo že zelo veliko izkušenj, pa imaš kopilota, ki ima zelo malo izkušenj. Zelo redko se zgodi, da imaš na poziciji manj izkušenega kapitana in zelo izkušenega kopilota. Vsaj jaz sem tako doživel pri Adrii, kjer je tako, da na začetku šolanja, ko si še zelo neizkušen, v letalu, za katerega si se šolal, dobiš najprej kapitane, ki so zelo dobro šolani. Imajo neko razmerje, da morajo biti upoštrevane ure kapitana in ure kopilota, mora biti nekako, da ne moreta biti dva neizkušena skupaj. Potem, ko začneš pridobivati izkušnje, pa prihajajo kapitani, ki so tudi neizkušeni, ampak pri meni se zdi, da sem potem, ko so začeli prihajati, ker je bila nekje luknja za te kapitane, sem šel na Airbus in spet sem presedlal na zelo izkušene kapitane, ki so pa tisti kapitani, ki so že na CR-ju imeli dosti ur, pa so potem prišli še na Airbus. Je pa tako, da se mi zdi čustveno; če gledam s strani čustev je tako, da v bistvu kapitan, ki je na začetku svoje kapitanske poti, je

veliko bolj previden in veliko več zaupanja mora dati na odločitve kopilota, še posebej, če je prišel z drugega tipa letala. To opažam tudi na Airbusu, kjer so zdaj kapitani iz CR-ja prišli na Airbus, pa sem z njimi letel na CR-ju in sem videl, kako zelo so bili suvereni, tukaj pa so v bistvu manj suvereni še na začetku, ampak eni v bistvu so čustveno tako, da to povejo v naprej, da ne vejo vsega, priznajo. Kajti prva stopnja se mi zdi priznanje samega sebe, da v bistvu ne veš vsega, da kar takoj nekako izenačiš to polje med kopilotom in kapitanom, da v bistvu imaš nekaj pri odločanju. Je pa tako, da vseeno kot kopilot, moraš pustiti neko, v bistvu zdravo mejo hierarhije, da kapitanu dovoliš, da odloča. Ne, da se odločaš za njega ali pa, da mu nekaj vsiljuješ, kar se pa verjetno lahko pojavi pri nekaterih, ki imajo veliko veliko izkušenj, pa z neizkušenimi kapitani.

M: Povej, ta čustvena plat, se ti doma, ko vidiš, da letiš s posameznikom, ne cela posadka, ampak normalno, le z enim kapitanom, ki mogoče nista najbolj kompatibilna. Se pripraviš čustveno, da boš nekatera čustva pokazal, skril? O tehničnem vidiku ne morem soditi, to imate vse urejeno.

P6: Zagotovo. Predvsem se moraš pripraviti, da v bistvu kokpit zraven funkcioniira. Zdaj, sam sebi bi lagal, če bi rekel, da greš v kokpit in samo to, da boš oddelal tisto zadevo in to je to; jaz imam svojo zadevo in on svojo zadevo, vseeno je tukaj vmes med kapitanom in kopilotom toliko ene komunikacije, da v bistvu, v primeru, da nisi pripravljen na to, oziroma da sploh nisi o tem razmišljal, zelo hitro pride do nesporazumov in potem tudi do dejanj. In to je čisto na strani vsakega posameznika, koliko je v bistvu pripravljen sodelovati v tej komunikaciji in to so predvsem tista čustva, kot prej omenjeno, kako si se pripravil na to, kako boš sodeloval, to je v bistvu kot neka predpriprava na let. Kakor se pripraviš na let, da boš letel po teh zadevah, da preštudiraš letališča, ravno tako se moraš pripraviti na sodelavca.

M: Misliš, da je to obojestransko? Oziroma večstransko?

P6: Ja, večstransko je, seveda. Eni o tem ne razmišljajo, jaz mislim, da je to osebno tudi povezano, kako si osebno dozorel, naravnan v končni fazi, tako kot za vsako stvar v življenju. Če nisi pripravljen sprejemati kompromisov, potem si v bistvu zelo hitro v situacijah.

M: Če se ob tem ne omejim samo na odnos stevardes do potnikov, je tudi odnos stevardes do kokpita; se ti zdi, da se tudi stevardese pripravijo na določene tipe ljudi in potem balansirajo s čustvi, tako da je operacija čim bolj prijetna.

P6: Jaz mislim, da je, le da v bistvu takoj, ko se postavimo, se morajo one čustveno pripraviti. V bistvu jih že takoj postaviš v podrejeni položaj. Da potem tako vedno postaviš nekoga, ki se mora neskončno prilagajati, lahko pa se mu potem ni treba. Teoretično, če bi se vsi tega zavedali, v bistvu bi vsi malo pristopili, pa bi bilo vsakemu potrebno zelo malo, da bi na tej plati veliko izboljšali komunikacijo. Po moje ne bi bilo treba toliko čustev pokazati, če bi vsi malo dali. Tukaj pa se predvsem vidi, mogoče ravno tako kot si rekla, če zdajle razmišljam, da tisti, če si v skupini, da nekdo ni pripravljen izražati čustev v bistvu drugi morajo, pa veliko se to pozna in se tudi vidi. Če sta pa dva že taka, pa lahko pride do kakšnega konflikta. Po moje tudi zaradi tega prihaja do konfliktov, ker v bistvu se čustveno zaznamo, v končni fazi smo le čustvena bitja.

M: V našem delu, tudi ta storitvena dejavnost, enostavno moraš nekatera čustva stalno kazati, druga pa stalno skrivati.

P6: Ja, seveda.

M: Kaj bi še rekel, kaj si kaj videl pri stewardesah, kako igrajo?

P6: Kaj pa vem.

M: Ne gre za igro, v bistvu je to izraz globoko ali pa površinsko.

P6: Kaj pa vem, kako bi se to izrazil.

M: Recimo, vidiš, včasih stopiš ven iz kokpita, ko potniki odhajajo ven.

P6: Ja, recimo, včasih kakšne vidiš, da v bistvu čisto avtomatsko rečejo: adijo, adijo, pozdravljeni, bye. Pri potnikih vidiš, ali se recimo osredotočijo še potem na »cabin crew« preden zapustijo letalo, ali pa samo gredo ven iz letala in boljše, da ne vidijo več nobenega. Seveda to ni zdaj povezano z uslugami, ki so jih imeli od osebja, ampak od vseh drugih dejavnikov.

M: Seveda, vse kar se je prej dogajalo med letom. Pa bi rekel, da so stewardese, ti imaš zdaj druge zaznave, stewardese glede na svojo izkušnost, drugačno se odzivajo? Me, ki smo izkušene, da imamo to bolj pod kontrolo, vemo kaj v kakšni situaciji narediti, pokazati?

P6: Kot manj izkušenimi ali pod kakšnim drugim profilom poklicev?

M: V bistvu, proti potnikom. Neizkušene drugače kakor tiste, ki so šele začele?

P6: Glede izkušnosti, to kar nekaj prinese, lahko pa tudi kaj pobere. Kot pri pilotu, v bistvu pilot je najbolj varen, je bolj varen na začetku, kakor pa na koncu kariere, ali pa na koncu, če si predolgo časa na istem tipu letala, jaz sem ravno zaradi tega menjal tipe, ravno zaradi tega, da ne zapadeš v eno konstantnost, ker potem vedno sledi padeč in praktično, če si ne zadaš nekih novih ciljev preden se začneš spuščati po krivulji, da v bistvu ostaneš na istem nivoju ali pa celo prideš na višjega, jaz mislim, da je čisto odvisno od človeka, tako kot sem rekel po Gaussu, eni so vedno v redu, lahko imaš slabe dneve, pa ni čisto razumljivo, zdaj tisti, ki to razume, ki ima neko čustveno inteligenco, to vzame v zakup, tisti, ki jo pa nima, je pa slabe volje verjetno, ali pa še sam potr. Drugače pa kar se tega tiče, pri mladih je tista neizkušnost mogoče.

M: Bolj avtentičnost.

P6: Ja, avtentičnost, si mi lepo položila v usta. Avtentičnosti ni toliko, pri nekaterih je že, eni pa imajo to že od nekdaj, jaz mislim, da je to čisto odvisno od človeka.

M: Kaj bi pa rekel, kaj podjetje pričakuje od celih posadk glede izkazovanja čustev? Da bomo vedno, vedno ...

P6: To pričakuje, ja, samo ne vem pa, če se s tem ukvarja. Pričakujejo marsikaj, da bodo reševale v bistvu, že tako v OMA-ju nam piše, da moramo biti z izgledom in z vsem brezhibni in včasih v bistvu ta izgled in uslužnost ne pomagata nič, če v bistvu potnik ni zadovoljen s kakšnimi drugimi zadevami, na katere pa mi nimamo vpliva.

M: Če sploh ne pride do svoje destinacije.

P6: Ja, recimo, tukaj v bistvu lahko velik, velik napor, ogromen napor v servis potnikov ne prinese praktično nobenega rezultata, ker so v bistvu tam vse druge zadeve: ali cena karte ali kufer kaj narobe ali da niso pravočasno prišli, pa ni to odvisno od posadke, kar je planiranje in preplaniranje vse živo. Ali recimo kakšen servis, ki se mu kaj zgodi.

M: Bi rekel, da se je v letih, odkar si ti pri nas, spremenil pogled podjetja, kaj potniku nuditi s strani kabinskega osebja?

P6: Ja, na začetku strani kabinskega, zdaj jaz to gledam kot celoto. Ko sem prišel v podjetje, ko sem bil na šolanju, mi je nekoč en kapitan rekel, ja ti moraš pravilno komunicirati, imeti pravilen izgled, da boš predstavljal podjetje. Ampak na koncu, če v bistvu pogledaš realno, izgled podjetja ni samo to, kako ljudje izgledajo, ampak v bistvu celota podjetja, kompletna storitev do potnika, poteka. Mi smo mogoče samo en košček v torti, ki v bistvu pripomoremo in ne moremo rešiti ostalih, ne vem deset koščkov, če druge niso urejene. Mogoče je ravno v tem problem, da včasih preveč mislimo, da bomo mi lahko kaj naredili in potem pride do frustracij in problemov ter potem verjetno tista čustva včasih prevrejo in ponavadi so ta čustva bolj negativne narave in pride do nekih konfliktov.

M: Hvala lepa, želim ti še naprej prijeten dan.

Priloga 7: Poglobljen intervju s pilotom L. R.

M: Živijo! A lahko kaj poveš o tvoji poti, kako si postal pilot? Tvoji začetki so bili tudi med nami.

P7: V bistvu moji začetki pilotskega poklica segajo v leto 2003, 2004, Leteti sem začel že na faksu v prvem letniku in sem v bistvu začel z urami letenja v letalski šoli. Mislim, da se je potem moja pot razširila oziroma podaljšala v smislu, ko sem naredil športno licenco, sem se pridružil Adrii kot član letalskega osebja leta 2005 in potem v bistvu tudi nadaljeval svoj študij kljub temu, da sem šel delati v tujino in leta 2007 sem diplomiral, leta 2011 sem pa potem nadaljeval v smislu, da sem dosegel komercialno licenco in instrumentalno letenje in potem, mislim, da je bilo leta 2014, ko je Adria objavila razpis po petih letih odsotnosti starega zaposlovanja, sem se prijavil in dobil službo.

M: Kaj bi rekel, kaj ti je najbolj všeč pri tvojem delu?

P7: Pri mojem delu v bistvu mi je všeč to, da sem v bistvu v bližini letal, sam način življenja, ki ga prinese ta poklic, letenje samo kot tako, biti v zraku, upravljati s kompleksnim strojem kot je letalo in zraven tudi v bistvu delovanje v taki ekipi, spoznavanje ljudi ... v bistvu več takih majhnih zadev me veseli.

M: Kako vidiš delo stevardese kot emocionalno zahtevno? Vemo, da imamo fizično, psihično zahtevno, ampak kaj bi rekel o tvojih izkušnjah iz preteklosti? Ali se je kaj spremenilo?

P7: Poklica pilot in stevardesa sta si glede emocionalnega dela kar različna. Sam poklic stevardese je kljub temu, da je delo v ekipi in da vsi funkcioniramo v enem zaprtem prostoru, mislim, da je se veliko bolj pomembno zaradi tega, ker se stevardese na splošno srečujejo s faktorji različnih ljudi, ki ji prevažamo, skrbijo ne samo za varnost na avionih, ampak tudi za emocionalen del.

M: Kako se počutijo?

P7: Veliko je tudi, bom rekel tega, da včasih nekateri potnik potrebuje malo več topline, bližine, nekega dodatnega pogovora, in zdaj je v bistvu odvisno od vseh nas, na kakšnem nivoju emocionalnosti smo v bistvu, kako lahko to začutimo in v bistvu tudi postopamo v takih primerih. In zdaj, tak poklic, bom rekel, je v vseh faktorjih, s katerimi se srečujemo na vsakodnevem področju od jutranjih do nočnih rotacij, do menjave letal, do različnih vremenskih pogojev, do, bom rekel, različnih držav, v katere hodimo, do tega da smo dostikrat stran od naših ljubljanih, v bistvu smo kot ljudje, moramo delovati v smislu tega »resilliance«, da si malo, bom rekel, da dobiš debelo kožo, ampak obenem imaš občutek do soljudi, da veš, da te kdaj kdo bolj potrebuje nekdo manj in greš od prijaznega nasmeha do nečesa več.

M: No, to si zelo lepo povedal. A bi ti bilo mogoče na tale »resilliance« potegniti kakšno vzporednico s stevardeso, ki je že odporna na vse, kar se dogaja, pa na njeno igranje? Naše delo je veliko tudi igranje, saj naših avtentičnih čustev ne moremo pokazati. Torej, na njeno igranje na površini, ali se po nekaj letih to spremeni, da že same igramo tako globoko, da iz tega več ne stopimo?

P7: Ja, v bistvu te tak poklic spremeni v vsakem primeru. Jaz mislim, da ko toliko let opravljaš tak poklic, si se kot oseba dostikrat pripravljen držati, bom rekel nekkih vzorcev,

kateri se od tebe tudi pričakujejo. Res je tudi, kot si omenila, da imamo tako površinsko kot tudi globoko čustvenost in tudi odzivnost na vse te dogodke, ki se odvijajo, sam poklic bom rekel je tak, jaz osebno, bom rekel, lahko malo na svojo pot se zraven sklicujem, ko sem začel ta poklic, sem si bolj čustveno osebno jemal, in vsaka kakšna gesta človeka, tudi od sokolegov in potnikov, me je v bistvu včasih veliko bolj ganila, kakor me gane zdaj. Temu pripisujem tudi dejstvo vseh ponavljajočih se vzorcev v ljudeh, ki jih potem skozi leta in leta prepoznaš in ti tudi na nek način pokažejo to pristnost in zraven prepletanje z interesi, samim počutjem posameznika, mene oziroma kot osebo, ki sprejemam svet in pa tudi ljudi, ki so okoli mene.

M: Ali bi lahko rekel, tvoja pot je bila tudi v tujini, da je delo letalskih posadk v tujini, kar se tiče povezanosti emocionalnega dela, drugačno kot pri nas?

P7: V bistvu, če primerjam, ja. V Sloveniji, še posebej v Adrii, ki dobro veva, da je majhno podjetje, se ljudje veliko bolj poznamo med seboj, več je ljudi, ki jih zanima kdo si, kaj počneš in v bistvu zelo hitreje spleteš ene prijateljske oziroma kolegialne niti in je neprimerljivo z enim malo večjim prevoznikom, pri katerem se bolj redko srečuješ z enimi in istimi ljudmi in moraš veliko več truda vložiti v to, da se z njimi zopet vidiš. Je razlika, v bistvu, tudi bom rekel, ljudi v manjšem podjetju veliko bolj interesiraš kakor v večjem podjetju. V večjem podjetju deluje vse bolj na osnovi uživanja sedanosti, trenutnega dogajanja oziroma dokler teče veriga, dokler teče let, potem je pa v bistvu ta princip, da ko smo skupaj, se imamo lepo, ko se ne vidimo, pa se ne vidimo, ko se pa zopet vidimo, če se spomnimo en drugega, pa v bistvu spet nadaljujemo tam kjer smo ostali. In v bistvu se to tudi malo prenaša sem na Adrio, sicer ne v takem obsegu, ampak podobni vzorci pa so. Vseeno smo v bistvu struktura ljudi, kjer poklic ostane bolj način življenja.

M: To si zelo lepo povedal. Zdaj pa povej, mi smo veliko na tujih bazah. Kako bi rekel, da so naši službeni in obenem osebni odnosi na poti. Kaj bi rekel, kaj je treba pri tem paziti oziroma kaj je treba bolj poudariti?

P7: Ja, zdaj ljudje, ko prihajajo v službo oziroma ko delujejo v določenem obdobju v službi, se držijo določenih smernic.

M: A bi rekel bolj službenih smernic ali smernic lastnega življenja?

P7: So nekatere zadeve, ob katerih se od posameznika pričakuje, da se bo držal in deloval v kuheziji oziroma ekipnem duhu, spoštljivem odnosu s sokolegi. To je v našem poklicu pripeljano že do te mere, da recimo, če pogledava poklice v pisarnah, trajajo do približno osem ur. Mi pa podaljšamo tudi po 12 ur ali pa pet dni nepretrgano, in tukaj je v bistvu zelo zanimivo, kako se skozi določeno obdobje pokažejo različni vzorci vsakih posameznikov. Vsi smo drugačni in v bistvu si poskušamo nadeti en skupni imenovalec, kar se tiče spoštovanja en drugega, kar se tiče različnosti, razlik med nami, strpnosti, in v bistvu je to še veliko bolj pomembno pri daljših verigah, ko si obkrožen z drugimi ljudmi.

M: Jaz bi te pa vprašala, ali se ti zdi, da je v tem bolj pomembno, da mi med sabo nekatera čustva bolj pokažemo ali je bolje, da nekatera čustva bolj skrijemo?

P7: Ja, veš kako, zdaj, to je čisto odvisno od situacije kako je, od soljudi, s katerimi funkcioniraš, ampak ne glede na to jaz mislim, da so nekateri, bom rekel, kot nivo oziroma, bom rekel, kot lestvica nenapisana, ki se aktivira v smislu od situacije v okoliščini, koliko te

človek rabi, kakšen človek je to, ali rabi čustveno podporo ali samo kolegialnost, socialno podporo, odvisno je, kako s kakšnimi ti kot individuum kako deluješ v sklopu ene ekipe oziroma ene skupine. Zdaj, če ta skupina, bom rekel, če se tvorijo posamezniki, ki so zelo samozadostni, ki so individualni, potem v bistvu vidiš, da te skupina ne potrebuje toliko, če se vsak zaveda, kaj mora početi, na kakšen način, potem v bistvu deluješ po enih procedurah, smernicah. Če pa so to ljudje, ki imajo kakšno težavo, če se znajdejo v kakšni situaciji, ki je ne poznajo oziroma imaš ti več izkušenj, potem pa se glede na to presodi, ali ta oseba rabi malo več časa, kakor gledam z mojega vidika, moje podpore.

M: Zato zelo podobno velja tudi v prostem času na službeni poti, v resnici težko si pet dni 12 ur v službi in potem ves čas.

P7: To je težko pri ljudeh, vsi različno dojemamo; enim ljudem v teh pet dnevnik verigah paše, da se malo bolj distancirajo, ker imajo recimo doma malo bolj pestro življenje in potem v tem obdobju imajo čas zase, obenem pa imaš ljudi, ki imajo v svojem prostem času socialno življenje, vendar potrebujejo stik z ljudmi in stremijo, da so malo bolj družabni, že po naravi ser želijo malo bolj družiti. Ljudje smo drugačni. Eni pa to potrebujejo. Jaz osebno sem različno od situacije, tudi od lastnega počutja. Včasih mi odgovarja, da sem čisto sam, pa da se ne družim s posadko in počnem svoje stvari, včasih pa mi tudi zapaše, da gremo ven, se poskušamo dobiti, odvisno od ljudi. V trenutni situaciji, ki jo imam, ko imam veliko dela, enostavno se moram prioritizirati, kaj je v danem trenutku meni pomembno. Odvisno od situacije.

M: Kaj bi pa rekel, kaj podjetje pričakuje od stevardes? Katera čustva pokazati oziroma katera čustva skriti?

P2: Zdaj, na samem delovnem mestu pričakujejo, da so stevardese odločne, da znajo reagirati v dani situaciji, tako da se situacija ne poslabša, da je v smeri razreševanja konfliktov ali težav v kabini, da so poročila podana točno, da se stevardesa čustveno preveč ne odzove na določene situacije, da zna sama kot oseba presoditi oziroma se distancirati oziroma rešiti situacijo, brez da bi se moral direktno poveljnik letala dodatno vpletati.

M: Tukaj bi te vprašala, kaj pa se ti zdi, mora stevardesa kakšna čustva igrati?

P7: V teh poklicih mislim, da kar dosti; včasih je potrebno stisniti zobe, pa zaigrati oziroma ne pokazati reakcij, ki bi bile mogoče v normalnem življenju sprejemljive, s ciljem v mislih, in da prideš od točke A do B, da prideš na varen način je zraven ogromno enih faktorjev, enih motenj.

M: Storitvenih dejavnosti, ki ji delaš z ljudmi.

P2: Tako je. In tukaj se pričakuje od stevardese, kot delavca, ki je v stiku z ljudmi, da bo temu primerno, čustveno in zrelo reagirala.

M: Kaj bi pa ti iz svoje celo življenjske prakse rekel, da je dobro, da stevardese skrijejo čustva pa pokažejo samo tista, ki so sprejemljiva, ali pa še bolj pokažejo tista, ki so zaželeni, pa tista, ki bi bila normalna ne pokažejo?

P7: Lej, v bistvu, jaz bom tako rekel, vsi smo ljudje, vse nas določene zadeve ganejo, prizadenejo, in včasih se ne moreš kontrolirati, včasih je potrebno, da se kot oseba zaščitiš oziroma da imaš toliko odnosa do sebe oziroma do ostalih, da poveš, da se ne počutiš v redu. Že reakcija pokaže ljudem, da nekaj ni v redu. Včasih je dovolj že, da poveš, da te je situacija

ganila in da si čustven, da v bistvu ne moreš skontrolirati in da potrebuješ nekaj momentov zase; sploh, če je to na letalu, če se to zgodi tekom leta. Potem se zadeve iščejo, rešitve, kako bi to nadomestili. Tudi izven letenja je, pa tudi tako bom rekel, včasih se nam neke stvari zgodijo, niti nimamo časa dobro reagirati, da se včasih po kakšnem letu, ko prideš domov izven baze ali pa na nastanitvah, da prosiš kolega za pogovor, recimo, zgodila se mi je ta pa ta zadeva in potem jaz mislim, da je tudi dolžnost, ne samo kot do sokolega vendar tudi kot sočloveka, da se poskuša tudi posvetiti, pogovoriti in nameniti nekaj svojih pogledov.

M: Včasih je dovolj, da zaradi situacije v potniški kabini pridem tudi h kapitanu ali pa k tebi z »joj, kaj se mi je zgodilo« in takrat rabim samo malo podpore »saj bo v redu, saj boš zmogla, potem gremo pa na pivo«. Kako je pa v kokpitu pri teh stvareh, se moraš na katere sodelavce posebej pripraviti ali si rečeš: služba je služba, jaz svoje delo opravljam odlično in čustva na moje delo ne vplivajo?

P7: V bistvu to, da čustva na moje delo ne vplivajo, kdor to reče, je za moje pojme največji lažnivec. Enostavno smo ljudje čustvena bitja in zdaj je v bistvu »emocionalen« angleška beseda, da kar želimo doseči, moramo uporabiti čustva, smo čustveni jaz, osnova izhaja iz čustev. Ja, poskušaš jih dati, izvzeti do določene meje, ampak ja, čustveni smo vsi. Ko ti nekdo reče kakšno grdo besedo, so reakcije le, kakor boš ti odreagirал na to, kaj boš ti mislil, vendar vsakega od nas prizadene in tudi vsi sočustvujemo. Delo v kokpitu, bom rekel, je različni smo. Z nekaterimi kapitani se moram pripraviti bolj osebno, ker je zame delo z njimi bolj naporno, z nekaterimi manj, mogoče tudi s tega stališča, da smo karakterni različni ljudje, in potem, kaj kapitan misli o stevardesah, je pa tako, cilj je, da se te zadeve uredijo. Včasih je tako, da kapitani ne pripomorejo toliko čustvene inteligence, moji kolegi in tudi sam mogoče priznam, v določenih situacijah se nekateri odzovejo malo manj pomanjkljivo in bi lahko v danih trenutkih reagiral z malo večjo mero razumevanja in podpore, kakšen je, kakšno toleranco ima. Tukaj je ogromno faktorjev.

M: Zdaj bi te še vprašala, ali si mogoče videl kakšen poseben primer stevardese, da je igrala? In si ti vedel da igra?

P7: Prvi primer je, recimo, stevardesa se skrega s kapitanom zaradi malenkosti in mora potem pozdravljati potnike, in v tistem primeru, da se bo stevardesa na potnikih znašala oziroma z nezadovoljstvom do sokolegov.

M: Avtentična čustva ni zaželeno.

P7: Tisti potniki nimajo nič s tem. V tistem trenutku mora stevardesa odigrati neki vlogo, ki jo ima na letalu. Biti prijazna kljub temu, da ne čuti, da je prijazna in potem se tudi ta prijaznost, način, dostikrat širi kot en tak tik, refleksi, to človeku skozi leta in leta početja postane avtomatsko, se zasmeji, reagira v skladu z nekaterimi pričakovanji v službi. Vzorcev je dosti.

M: Ali si imel ti, ko si bil še med nami, kakšen primer, če se spomniš, da bi ti kot avtentičen reagiral drugače, potem pa zaradi tega, ker si bil v službi, dejansko nisi?

P7: Meni je bilo povsem pomembno, da smo ljudje na koncu kot soljudje. Če se je nekemu nekaj zgodilo, sem velikokrat šel izven teh okvirjev, si vzel čas in potem poskušal razrešiti situacijo z človekom. Če je bil nekdo prizadet ali pa na dolgih letih se je dostikrat zgodilo, na primer zaradi kakšne geste, mogoče užalil potnika ali sokolega in sem izbral mogoče bolj

primernejši trenutek in se poskušal s tem človekom pomeniti. Sem si vzel čas in poskušal medosebno komunikacijo vzpostaviti in poskušati priti zadevi do dna.

M: Ali se ti zdi, da si čustveno izčrpan, če si pet dni z ljudmi na težkih verigah, da rabiš nekaj časa vmes, preden se odpelješ, ko prideš domov?

P7: Da bi rekel, da zaradi ljudi, to ne. Ker poskušam biti v svojem odnosu, ki ga imam do ljudi, čim bolj pristen in tudi ko ljudje igrajo, ko se pretvarjajo, je slabšalni izraz. Ko si primoran igrati določeno vlogo, vzorce, si veliko bolj izčrpan in utrujen. Jaz osebno se nerad poslužujem tega, ker za moje pojme to ni pristnost, to nisem jaz. Jaz sam do sebe kot oseba želim biti na čistem. In najbolj pomembno je, da si odkrit do samega sebe. In moja odkritosti in moja bit ki jo imam, je, da sem to, kar sem in da se ne bom pretvarjal, poskušam, da ne, mogoče so kakšni konflikti, ko moraš potegniti črto, drugače pa, da bi rekel, da sem zaradi ljudi utrujen, mogoče zaradi kakšnih ekstremnih karakterjev vsake toliko, drugače pa ne.

M: L. hvala lepa, zelo si mi pomagal.

P7: Z veseljem!

Priloga 8: Poglobljen intervju s pilotom L. D. v angleškem jeziku

L.D. 13.feb Saarbrucken

M: We are in Saarbrucken now, can you tell me, how you became a pilot

P8: My name is L.D., I am a first officer, I became a pilot about 4 years ago, I finished my studies in UK, when I was working full time, and practical part I did in Poland. Then i applied in several airlines and decided for the present one.

M: what do you like most of your job ?

P8: the flying, of course, it is a passion, everything that is involved in aviation, love the planes, love the feel of it, it is hard to describe. Everything that involve planes, it is magical.

M: you came from a different culture, different nation, what do you find different in feeling emotions with X crews.

P8: I am from France, so the culture in Slovenia is quite similar to France culture, but approaches are a little different with Slovenian people. I come from a Latin country, when people touch you warm and Slovenian people are a little more reserved. It takes to take some time to create a relationship, like a friendship. That is te culturale difference with my colleges when I first started in Adria.

M: when you prepare for the flight, and you see in plan whom you are working with, do you do special, not proffessional, but emotional preparations to work with a commander and cabin crew ?

P8: Yes, of course I do. You start to know your colleges, their differencies and you adapt yourself to the person you are going to work with. This is a big part of making a succesful day flying. You adapt your attitude to colleges you are working with.

M: Do you think you hide more emotions or show other emotions that are not your authentic emotions ?

P8: with some colleges you can show your emotions, but with some collegws you are more reserved. It is also a personality, some people are more stressed, it is a difficult question, definitely you have to adapt to your colleges.

M: you came to Adria as a forigner, do you have any information about your colleges, who are not from Slovene origine, do they do the same ?

P8: i think it is not because we came from different countries even in everyday life, not only in aviation you have to adapt to people you are meeting.

M: we are a lot outbase from Ljubljana, the crews are together all the time. What is your role in the crew away of working scedule, to make it easier? Do you want to make crew happy, to invite somewhere?

P8: Of course, we are kind of a family, we are 24 hours together, we live in the same place, so it is important to know people better, to socialize, to go together for drink or food, that woud deffinitely make your stay success or nice time

M: so do you think, we need to kind of act when we are together outbase together, or it is easier to be our authentic self, and then it could not be easy spend that time together.

P8: i think when we live together a block, i think it is like a teambuilding, you socialize, you walk together, you share things that are going on in your life, it makes bond together, for sure.

M: sometimes you greet passengers together with stewardesses, you see our emotional interaction with passengers, are there differences among stewardesses

P8: yes of course, there is a difference between them when they come in cockpit or they walk through the cabin, we are one team, but there are differences

M: did you see any event, when a stewardess was kind of acting, that means something happened and she still had a smile on her face ?

P8: I have never have such an experience, but I can imagine when flights and customer on flights were not very nice and you still have smiles on your faces.

M: I can still see here after 4 flights..

P8: Yes, we are getting tired, after 14 hours we are still forcing ourselves to put smiles on the face, it is a hard job. With smile at greeting and saying goodbye. When I was kid I was dreaming to become a pilot, and now when I travel privately, when after the flight the pilot and CCM1 would greet.

M: did you have any other opportunity to watch stewardesses acting so, that nobody would see that they were acting, but you have.

P8: no no I never have

M: maybe at breakfast, after a late evening flight, that they are tired, but still cheerful ?

P8: oh yes, after a night flight you socialize and force yourself to look happy.

M: what is your opinion what does the company want from us, from the whole crew to act towards passengers ? Do you think that in a serious moment we can show our authentic emotions, or is it always that we have to present us as somebody always nice?

P8: no, I do not think so. Of course we need to stay professional, but if a situation, if someone crosses the line towards the crew, it is needed to stop, to say that is it, to show who is the boss on the plane. But regarding emergency it is good to hide under professional and to have all under control.

M: did it ever happen, that the stewardess after a dispute with a passenger came to cockpit for some advice or for him to help her?

P8: no, I had short experience, I never had anyone to do something like this in Adria