

2.1 Εφαρμογή ικανοτήτων ηγεσίας και ομαδικής εργασίας στο περιβάλλον του πλοίου

Η ηγεσία και η ομαδική εργασία είναι δύο αλληλένδετες έννοιες που αφορούν στον τρόπο εργασίας στο πλοίο. Χαρακτηριστικό της ηγεσίας είναι η επικέντρωση στην ανάπτυξη και η καλλιέργεια σχέσεων με τους υφιστάμενους. Αυτή η επικέντρωση βοηθά το πλήρωμα να αναπτύξει ομαδικό πνεύμα. Ο ηγέτης παρακινεί κάθε μέλος της ομάδας να δώσει όλο το δυναμικό του στην εργασία. Κανείς δεν περισσεύει στο πλοίο, αλλά και κανείς δεν πρέπει να μένει αδρανής, έξω από το πεδίο που θα κληθεί να προσφέρει το έργο του. Στο σημείο αυτό πρέπει να αναφερθεί ότι το πνεύμα συνεργασίας και ομαδικότητας πηγάζει πάντα από τα υψηλότερα ιεραρχικά κλιμάκια του πλοίου, τον Πλοίαρχο και τον Α΄ Μηχανικό, αλλά υιοθετείται από όλους, που ιεραρχικά μπορούν και πρέπει να μεταφέρουν σε κάθε μέλος της ομάδας με πνεύμα στήριξης και παρακίνησης. Είναι απαραίτητο ασκώντας τον ρόλο τους ως ηγέτες, να παροτρύνουν και να στηρίζουν την συνεργασία ανάμεσα στα μέλη της ομάδας.

2.1.1 Εισαγωγή - Ηγεσία

Ο Πλοίαρχος, μετά την εφαρμογή του **Διεθνούς Κώδικα Ασφαλούς Διαχείρισης** (International Safety Management – ISM Code), είναι και επίσημα ο διαχειριστής (manager) της ασφαλούς λειτουργίας του πλοίου. Ο Πλοίαρχος σήμερα είναι υπεύθυνος για την:

- 1) Εφαρμογή του **Ασφαλούς Εγχειριδίου Ασφάλειας** (Safety Management System – SMS).
- 2) Εφαρμογή των **Πολιτικών της Εταιρείας** (Company's policies).
- 3) Παρακίνηση του πληρώματος στην τήρηση αυτών των πολιτικών.
- 4) Διασφάλιση της αξιοπλοΐας και της αποτελεσματικής λειτουργίας των συστημάτων και του εξοπλισμού του πλοίου.
- 5) Έκδοση κατάλληλων εντολών και οδηγιών με σαφή και απλό τρόπο.

6) Διασφάλιση ότι το πλοίο λειτουργεί σύμφωνα με τις απαιτήσεις των σχετικών εθνικών και διεθνών κανόνων και κανονισμών.

7) Επαλήθευση ότι οι συγκεκριμένες απαιτήσεις του SMS του πλοίου τηρούνται στο πλοίο ανά πάσα στιγμή και την

8) επανεξέταση του SMS και αναφορά οποιασδήποτε παρατήρησης στη διαχείριση στην ξηρά.

Οι διαχειριστικές ευθύνες απαιτούν από τον Πλοίαρχο την ανάπτυξη δεξιοτήτων διαχείρισης, αλλά και δεξιοτήτων ηγεσίας. Η έννοια του ηγέτη βρίσκεται σε αντιδιαστολή με αυτήν του manager. Αποφθεγματικά θα λέγαμε ότι «ο manager κάνει τα πράγματα σωστά, ενώ ο ηγέτης κάνει τα σωστά πράγματα».

Ηγεσία μπορεί να θεωρηθεί η ικανότητα να διοικεί κάποιος μέσα από την άσκηση επιρροής και καθοδήγησης των ανθρώπων ή της ομάδας, έτσι ώστε να μεγιστοποιήσει την προσπάθεια για την επίτευξη ενός στόχου. Η λέξη-κλειδί είναι η λέξη **επιρροή**, μέσα από την οποία ο ηγέτης αντλεί την δύναμή του.

2.1.2 Διαφορές manager και ηγέτη

Οι ρόλοι του manager και του ηγέτη είναι δύο ξεχωριστοί και διαφορετικοί ρόλοι στον τρόπο διοίκησης μιας ομάδας για την επίτευξη ενός στόχου. Οι κύριες διαφορές τους παρουσιάζονται στον πίνακα 2.1.

Θα εξετάσουμε με λεπτομέρεια και σε βάθος τις καλές πρακτικές ηγεσίας αργότερα (βλ. κεφ. 14 και 20).

2.1.3 Πρακτικές ηγεσίας

Ο Πλοίαρχος ως ηγέτης οφείλει να διαθέτει ή να υιοθετεί τις ακόλουθες πρακτικές ηγεσίας:

- 1) Να αναγνωρίζει και να σέβεται τη διαφορετικότητα των ατόμων.
- 2) Να εκτιμά τις ιδέες και προσπάθειες των άλλων.
- 3) Να συμμετέχει ενεργά και να είναι αφοσιωμένος.
- 4) Να είναι διαλλακτικός και να σέβεται το ομαδικό πνεύμα.
- 5) Να δημιουργεί ευχάριστο κλίμα και να ενδιαφέρεται για την ομάδα και τα αποτελέσματά της.

Πίνακας 2.1

Manager	Ηγέτης
Επικέντρωση στο αποτέλεσμα της εργασίας.	Επικέντρωση στον άνθρωπο εμπνέοντας το προσωπικό του όραμα.
Ο manager προσδιορίζει και αναλύει τους στόχους σε ενέργειες, ενθαρρύνει την σταθερότητα σε αυτούς, συνδέει τους στόχους με την απόδοση και διευκολύνει την επίτευξη.	Ο ηγέτης δίνει στους στόχους νόημα και πρόκληση , ενθαρρύνει την ευελιξία, συνδέει τους στόχους με την αποστολή, με την μεγάλη εικόνα.
Ο manager επικεντρώνεται στον οικονομικό παράγοντα που προκύπτει από την εργασία, προσδιορίζει – επιβάλλει τους στόχους, και συνδέει τις δραστηριότητες της εργασίας με τους στόχους του τμήματος και του πλοίου.	Ο ηγέτης επικεντρώνεται στον παράγοντα της προσφοράς αξίας από την εργασία, προωθεί μια αντίληψη υπερηφάνειας και συμμετοχής, παρακινεί τους ανθρώπους να συμβάλουν στην επίτευξη της αποστολής του πλοίου και της ομάδας εργασίας, περιέχει τις αξίες, την φιλοσοφία και το όραμα της επιχείρησης.
Ο manager απομακρύνει τα εμπόδια απόδοσης, εξασφαλίζει τους πόρους που χρειάζονται και ενθαρρύνει τη μάθηση από τα λάθη.	Ο ηγέτης μεταλαμπαδεύει το όραμα του στην ομάδα επενδύει χρόνο στην ανάπτυξη των δεξιοτήτων που απαιτούνται στη βελτίωση των προσωπικών τους χαρακτηριστικών , ώστε η ομάδα να αναλαμβάνει πρωτοβουλίες στα πλαίσια του οράματός του.

6) Να επιβραβεύει και να συγχαίρει την ομάδα.

7) Να εμπνέει την ομάδα.

Θα εξετάσουμε με λεπτομέρεια και σε βάθος τις καλές πρακτικές ηγεσίας παρακάτω (βλ. κεφ. 14 και 20).

2.1.4 Ομαδική εργασία στο περιβάλλον του πλοίου

Η ομάδα δεν είναι απλά ένα σύνολο περισσότερων από δύο άτομα, αλλά ένα σύνολο αλληλεξαρτωμένων ατόμων με κοινό σκοπό. Η ομάδα διαθέτει την δική της ταυτότητα (προσωπικότητα), με την οποία επιβάλλεται στα μέλη της χωρίς να παραβιάζει την αρχή της μοναδικότητας και της ανεξαρτησίας του ατόμου. Η ικανότητα της ομαδικής εργασίας είναι ο δωδέκατος παίκτης στο ποδόσφαιρο, ένα επιπλέον αόρατο άτομο στη δουλειά.

Η ύπαρξη αυτού του υποθετικού «αόρατου ατόμου» πρέπει να αναγνωρίζεται και η φροντίδα διατήρησής του να ανατίθεται σε όλους, με ό,τι ο καθένας μπορεί να προσφέρει, διότι οι προθέσεις του για το σύνολο είναι πάντα καλές, αλλά κινδυνεύει από το διογκωμένο «εγώ» του καθενός. Αυτή η ικανότητα της ομαδικής εργασίας, αυτός ο 12^{ος} παίκτης, λέγεται **συνέργεια**.

Συνέργεια λοιπόν είναι:

1) Η ικανότητα του όλου να υπερβαίνει τα μέρη τα

2) Η δυνατότητα του όλου να φέρει **αποτελέσματα** μεγαλύτερα απ' το άθροισμα των αποτελεσμάτων κάθε μέρους του.

3) Η ανάγκη για συνέργεια γίνεται **κατανοητή** ακόμα σε περιπτώσεις που ο μεν αριθμός ατόμων που **ε**λούνται να εκτελέσουν μια εργασία είναι μικρός, **α**λλή κατανομή των εργασιών πρέπει να γίνει με **τ**έτοιο τρόπο, ώστε να καλυφθούν τυχόν κενά με την **σ**υμμετοχή μελών της ομάδας περιστασιακά.

Για παράδειγμα, όταν λείπει ένας ναύτης, για να συμπληρωθούν οι βάρδιες, τα καθήκοντα **μ**πορούν να κατανεμηθούν έτσι ώστε, αφιερώνοντας το **κ**άθε ένα από τα υπόλοιπα μέλη του πληρώματος από με **π**αραπάνω ώρα εργασίας, να καλυφθεί αυτό το **κ**ενό. Αυτό είναι εφικτό όταν τα μέλη γνωρίζουν ότι θα **κ**ληθούν να καλύψουν το κενό, ώστε να ανταποκρίνονται με **θ**ετική διάθεση, η οποία θα μεγιστοποιήσει και τη **α**ποτελεσματικότητά τους.

Η ομάδα οφείλει να ακολουθήσει έναν **τ**ρόπο εργασίας, μια συστηματική προσέγγιση στον **τ**ρόπο που σχεδιάζει μια εργασία, την οποία εκτελεί και **β**ελτιώνει ◀

3.1 Προγραμματισμός ανθρώπινου δυναμικού

Ένα από τα βασικά στοιχεία που συντελούν στην απρόσκοπτη ροή των δραστηριοτήτων σε ένα πλοίο, είναι ο σωστός προγραμματισμός των αλλαγών του πληρώματος. Κάθε μέλος του πληρώματος πρέπει να έχει καθορισμένη διάρκεια παραμονής στο πλοίο, μετά από αρχική συμφωνία με το γραφείο, το οποίο τον ναυτολόγησε. Ο καθορισμένος χρόνος παραμονής είναι βασικός συντελεστής για τον καθορισμό μιας κοινής συνισταμένης των απαιτήσεων του ναυτικού και της επιχείρησης σε ό,τι αφορά στον προγραμματισμό του ανθρώπινου δυναμικού. Ο προγραμματισμός αυτός είναι ουσιαστικός και αφορά τόσο σε εκείνους που είναι στο πλοίο και θέλουν να αποβιβαστούν, όσο και σε εκείνους που είναι εκτός και θέλουν να επιβιβαστούν σε συγκεκριμένο χρόνο.

Επειδή ο προγραμματισμός αυτός αφορά στο **ανθρώπινο δυναμικό**, δηλαδή ανθρώπους, πρέπει να λαμβάνονται υπόψη πολλοί αστάθμητοι παράγοντες. Ένας από αυτούς είναι η φύση των ταξιδιών του πλοίου, που σε αρκετές περιπτώσεις δεν διευκολύνει την πιστή εφαρμογή του προγράμματος, όταν δηλαδή το ταξίδι που πραγματοποιεί ένα πλοίο είναι μεγαλύτερο του αναμενόμενου και υπάρχουν καθυστερήσεις στην αλλαγή του πληρώματος. Άλλος αστάθμητος παράγοντας είναι απρόβλεπτες προσωπικές ανάγκες του ναυτικού (οικογενειακές υποχρεώσεις ή λόγοι υγείας), που επιβάλλουν τις αλλαγές πληρώματος πριν από τον προγραμματισμένο χρόνο. Σε αυτές τις περιπτώσεις, ο προγραμματισμός πρέπει να είναι ευέλικτος για να μπορεί να προσαρμοστεί όσο γίνεται καλύτερα στις νέες συνθήκες.

Η ετοιμότητα αντιμετώπισης έκτακτων καταστάσεων έχει συνήθως ως πρώτη πηγή το γραφείο της στεριάς, με τον Πλοίαρχο ή ακόμα και τον Α΄ Μηχανικό να διαχειρίζονται από κοινού το πρόβλημα με κατάλληλες ενέργειες. Ο ηγέτης γνωρίζει πώς να διαχειρίζεται τέτοιες καταστάσεις με τις μικρότερες δυνατές συνέπειες κόστους στην ομαλή λειτουργία του πλοίου.

Ας πάρουμε για παράδειγμα την περίπτωση που σε κάποιο πλοίο ο Β΄ μηχανικός πρέπει να αποβιβαστεί εκτάκτως, διότι μέλος της οικογένειάς του αντιμετωπίζει σοβαρό πρόβλημα υγείας. Το πλοίο θα πρέπει να ταξιδέψει μέχρι το επόμενο λιμάνι, χωρίς Β΄ μηχανικό, επειδή δεν υπάρχει αρκετός χρόνος να επιβιβαστεί αντικαταστάτης. Στην περίπτωση αυτή ο Α΄ Μηχανικός αναδιοργανώνει τις εργασίες, έτσι ώστε τα καθήκοντα του Β΄ μηχανικού να μοιραστούν στους υπόλοιπους μηχανικούς μέχρι το επόμενο λιμάνι. Η διαδικασία εφαρμογής ενός τέτοιου σχεδίου ανάγκης που να ανταποκρίνεται στις απαιτήσεις της έκτακτης αυτής κατάστασης, είναι χαρακτηριστικό ενός ηγέτη.

Σε περίπτωση όμως που τα κεντρικά γραφεία δεν μπορούν να βρουν αντικαταστάτη, αυτό πρέπει να επικοινωνείται στον ναυτικό και στον προϊστάμενό του στο πλοίο, Πλοίαρχο ή Α΄ Μηχανικό. Πρέπει με αμοιβαία συναίνεση και από τις δύο πλευρές, ναυτικός και διοίκηση, να συμφωνούν στην παράταση παραμονής του πρώτου στο πλοίο, με νέο, κοινά αποδεκτό προγραμματισμό. Οπωσδήποτε είναι καλό να αποφεύγεται η υπερβολική παράταση του χρόνου παραμονής στο πλοίο, διότι αρχίζει να εμφανίζεται σωματική, αλλά και ψυχική κόπωση, δύσκολα διαχειρίσιμη και αντιμετωπίσιμη. Για αποφυγή τέτοιων περιπτώσεων, η διεθνής σύμβαση (ΔΣ) MLC 2006, έχει προβλέψει όριο παραμονής επί του πλοίου, όχι πέραν των 11 μηνών για τον οποιονδήποτε ναυτικό, οπότε ο σωστός προγραμματισμός των αλλαγών των πληρωμάτων είναι βασικός στόχος της διαχείρισης του πλοίου.

3.2 Προσέλκυση εργαζομένων

Το ανθρώπινο δυναμικό που διαθέτει την ικανότητα να αντεπεξέρχεται στις απαιτήσεις του πλοίου με ασφάλεια και αποτελεσματικότητα, είναι το πλεονέκτημα κάθε επιχείρησης. Τέτοιο αξιόλογο δυναμικό ελκύεται από μια επιχείρηση που τοποθετεί την ασφάλεια του προσωπικού της σε υψηλά επίπεδα και όπου οι συνθήκες εργασίας είναι αρμονικές. Οι συνθήκες αυτές είναι άρρηκτα συνδεδεμένες με την

παρουσία ενός καλού ηγέτη στο πλοίο, όπως ο Πλοίαρχος και ο Α' Μηχανικός, γιατί αυτοί πρωτοστατούν στη δημιουργία ασφαλούς περιβάλλοντος, αρμονικών συνθηκών διαβίωσης και εργασίας, δημιουργώντας πρότυπα συμπεριφοράς που προσελκύουν εργαζόμενους, πάντα βέβαια με την υποστήριξη και συνεχή συμπαράσταση του γραφείου.

Ένας άλλος παράγοντας προσέλκυσης εργαζομένων είναι το ποσοστό διατήρησης στην απασχόληση εργαζομένων στα πλοία, δηλαδή το ποσοστό των ανθρώπων που αποδεδειγμένα παραμένουν σε μια επιχείρηση και ανακυκλώνονται σταθερά, με ρυθμούς ανέλιξης για τον καθένα προσωπικά. Σε μια ναυτιλιακή επιχείρηση όπου ο δείκτης αυτός, το λεγόμενο **retention rate**, είναι υψηλός, είναι σαφές ότι οι εργαζόμενοι εκεί παραμένουν περισσότερο χρόνο επειδή τους προσφέρονται ενδιαφέρουσες προοπτικές και ανταμοιβές.

Το επαγγελματικό ήθος και η επαγγελματική σιγουριά ευνοούν την ανάπτυξη συνθηκών προσέλκυσης εργαζομένων. Μια επιχείρηση που προσφέρει έδαφος ανέλιξης στους εργαζόμενους όπου γραφείο και πλοίο συνδέονται με αμοιβαία σχέση εμπιστοσύνης, διαπνέεται από τις αξίες που διαθέτουν οι ηγέτες: *ειλικρίνεια, υπευθυνότητα, αποτελεσματικότητα, ήθος, σιγουριά και εμπιστοσύνη*. Αυτού του τύπου οι εταιρικές αξίες, ορατές σε κάθε δραστηριότητα της εταιρείας, είναι τα σημεία με τα οποία θα ταυτιστεί ένας ικανός επαγγελματίας στο πλοίο, και τα οποία

θα ενισχύσει και θα βελτιώσει. Η ανάγκη εργασίας σε ένα βέλτιστο εργασιακό περιβάλλον που παρέχει ασφάλεια, είναι παγκόσμια και δεδομένη. Αλλά για να δημιουργηθούν τέτοιες αξίες, απαιτούνται ηγέτες με στοιχεία ομαδικότητας και ηθικής που γνωρίζουν την σημασία της δημιουργίας αρμονικού εργασιακού περιβάλλοντος, να διαθέτουν τρόπους επίλυσης προβλημάτων και να είναι ικανοί να αντιμετωπίσουν πάσης φύσεως κρίσεις.

3.3 Επιλογή προσωπικού

Το τμήμα που ασχολείται με την πρόσληψη ναυτικών για την στελέχωση των πλοίων ονομάζεται **τμήμα πληρωμάτων** (crew department) και πρέπει να τηρεί τα ελάχιστα πρότυπα εργασίας σύμφωνα με τους διεθνείς κανονισμούς, αλλά και τα πρότυπα των διαφόρων οργανώσεων (IMO, ILO κ.λπ.).

Στην Ελλάδα τα πληρώματα που στελέχωναν τα πλοία κατά το παρελθόν ήταν ελληνικά. Σειρά παραγόντων όπως το γεγονός ότι η αγορά πληρωμάτων είναι παγκόσμια, δημιούργησαν μια τάση για στροφή σε αλλοδαπά πληρώματα από χώρες χαμηλού κόστους, τα οποία επιλέγονται κυρίως για τις θέσεις κατώτερου πληρώματος. Αυτή η τάση έχει αντίκτυπο αφενός μεν στην οργανωσιακή κουλτούρα του πλοίου, αφετέρου δε στην αφοσίωση στην εταιρεία και στην ικανοποίηση από το επάγγελμα, που συνήθως νιώθουν οι ναυτικοί «

7

ΚΕΦΑΛΑΙΟ

Οργάνωση του πληρώματος, δομή της αρχής, ευθύνες

7.1 Περιγραφή τυπικής οργάνωσης πλοίου

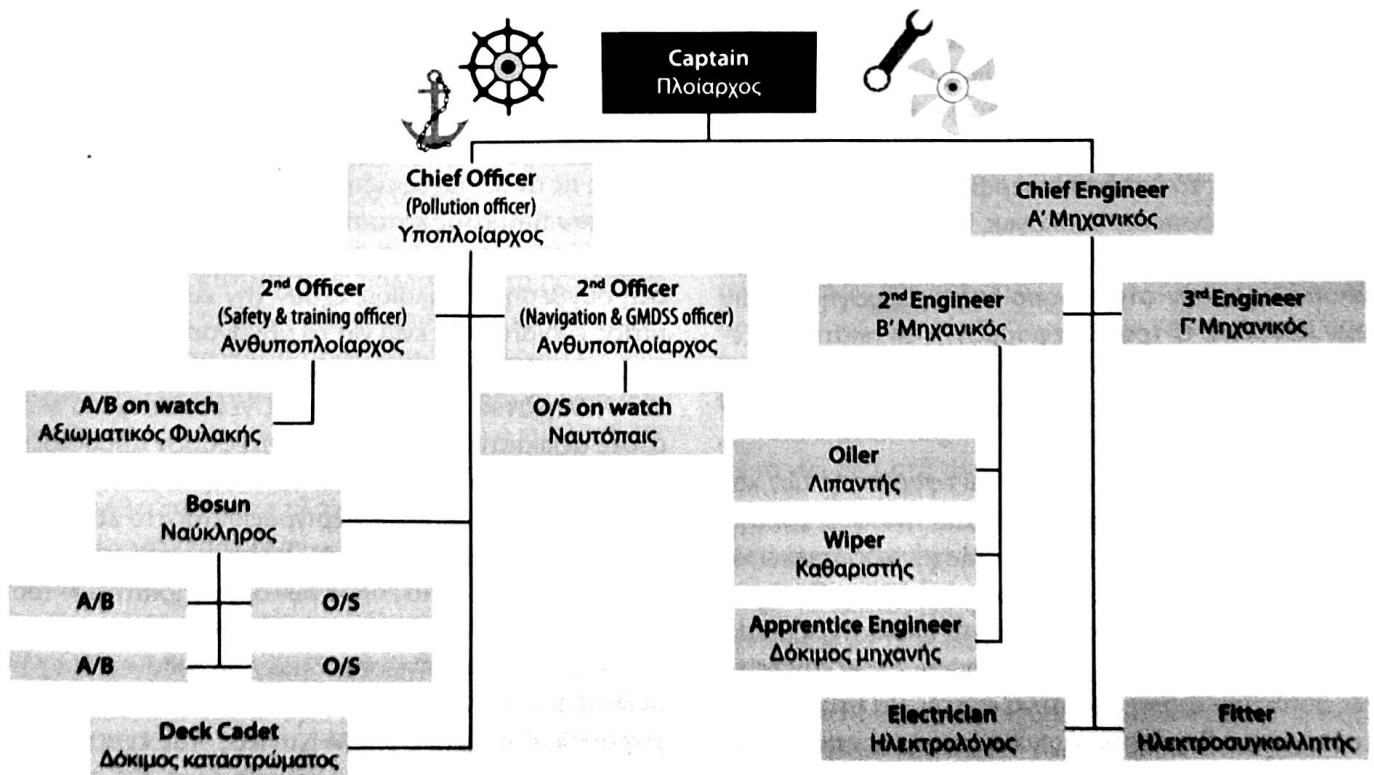
Στο οργανόγραμμα του σχήματος 7.1 παρουσιάζεται ένα παράδειγμα με την ιεραρχία των ειδικοτήτων σε ένα τυπικό δεξαμενόπλοιο (Δ/Ξ). Τα οργανογράμματα μπορεί να είναι διαφορετικά για τους διάφορους τύπους πλοίων, όπως και για τα ποικίλα εταιρικά προφίλ που μπορεί να συναντήσουμε στη ναυτιλία.

Εκείνο που έχει σημασία όμως είναι να κατανοήσουμε τις δύο βασικές έννοιες που συναντάμε στη ναυτιλία, εκείνη του **ναυτικού** και της **ναυτοσύνης**.

Ως ναυτικό χαρακτηρίζουμε τον κάθε άνθρωπο

που ζει και εργάζεται σε ένα πλοίο. Η ναυτοσύνη είναι η εφαρμογή της ναυτικής τέχνης που απαιτείται συνολικά για την ασφαλή διαχείριση του πλοίου στην θάλασσα και στο λιμάνι. Στην έννοια της ναυτοσύνης περιλαμβάνεται η γνώση του χειρισμού των σχοινιών και των συρματοσχοινίων, των τροχαλίων, η γνώση της θαλάσσιας μετεωρολογίας, των ανέμων, της παλίρροιας, των τρόπων αντιμετώπισης δυσμενών συνθηκών, η ικανότητα εφαρμογής των Διεθνών Κανονισμών για την Αποφυγή Συγκρούσεων στη Θάλασσα, και γενικώς η φροντίδα για την καθημερινή ασφαλή λειτουργία ενός πλοίου στη θάλασσα και στο λιμάνι¹.

Ακολούθως θα περιγράψουμε εν συντομία τα βα-



Σχ. 7.1

Τυπικό οργανόγραμμα ιεραρχίας Δ/Ξ

1. The Oxford Encyclopedia of Maritime History.

σικά βήματα που πρέπει να ακολουθούνται από τον ναυτικό, ώστε να εφαρμόζει την ναυτοσύνη.

1) Το **πρώτο βήμα** είναι η αυτοπροστασία. Ο κάθε νέος ναυτικός, όταν αρχίζει την καριέρα του, πρέπει να μάθει πώς θα προστατεύει τον εαυτό του στο πλοίο, δηλαδή τις πρακτικές εκείνες που πρέπει να ακολουθήσει, ώστε να είναι ασφαλής.

2) Το **δεύτερο βήμα** είναι να μάθει να προστατεύει τον συνεργάτη/συνάδελφό του. Και σε αυτό το βήμα όπως και στο προηγούμενο, υπάρχουν οι σχετικές πρακτικές, που πρέπει να ακολουθούνται για να προστατεύει ο ένας τον άλλον.

3) Στο **τρίτο βήμα**, πρέπει να μάθει πώς μαζί με τον συνεργάτη/συνάδελφό του, να προστατεύουν το πλοίο με το φορτίο που μεταφέρει.

Ακολουθώντας τα παραπάνω βήματα οι εργασίες που γίνονται στο πλοίο πραγματοποιούνται με ασφάλεια και κάτω από συγκεκριμένες πρακτικές. Κανένα βήμα δεν μπορεί να σταθεί από μόνο του. Κάθε εργασία στο πλοίο περιέχει τις γνώσεις που περιγράφουν τα παραπάνω βήματα. Για να εκτελεστούν σωστά αυτά τα βήματα, ο ναυτικός πρέπει να ακολουθήσει ορισμένους κανόνες. Οι κανόνες αυτοί περιγράφονται στις διεθνείς συμβάσεις (ΔΣ) SOLAS, STCW, MARPOL, MLC 2006, οι οποίες δημιουργήθηκαν για να προστατέψουν τη ζωή του ναυτικού, αλλά και να τον μάθουν να προστατεύει τον εαυτό του, τον συνεργάτη και συνάδελφό του, το πλοίο με το φορτίο του και τέλος το θαλάσσιο περιβάλλον.

Ο κάθε ναυτικός, αναλόγως του βαθμού και της ειδικότητάς του, έχει συγκεκριμένες αρμοδιότητες, οι οποίες αφορούν στον τρόπο της εφαρμογής αυτών των κανόνων. Ο τρόπος εφαρμογής αντικατοπτρίζεται στις ενέργειες και στα καθήκοντα του κάθε ναυτικού, τα οποία προκύπτουν από τον βαθμό και την ειδικότητά του.

Η μέριμνα της κατανόησης και εφαρμογής των κανόνων των ΔΣ αποτελούν έργο του ηγέτη. Ο ηγέτης, είτε είναι ο Πλοίαρχος είτε ο Α' Μηχανικός, πρέπει να φροντίζει να εφαρμόζονται οι κανόνες. Είναι δε σημαντικό να αντιλαμβάνονται όλοι στο πλοίο τη σημασία και τον σκοπό της ακριβούς εφαρμογής των κανόνων. Με αυτόν τον τρόπο μπορεί να εμπεδωθεί στην ομάδα του πλοίου η βαρύτητα όλων των ενεργειών που επιτελούνται σε αυτό. Ο ηγέτης στοχεύει στην ανάπτυξη της αίσθησης της υπευθυνότητας στο πλαίσιο της ομάδας του. Το αποτέλεσμα θα γίνει ορατό στο παραγόμενο έργο και στα επίπεδα ασφαλείας που κατ'επέκταση θα χαρακτηρίσουν το πλοίο και το πλήρωμά του.

7.2 Επεξήγηση του επιχειρησιακού επόλεου, αναφορά των θέσεων και περιγραφή των ρόλων

Η ευθέτηση και σωστή κατανομή αρμοδιοτήτων καθήκοντων-ευθυνών είναι ο πυρήνας της οργάνωσης στο πλοίο και δηλώνει τον χαρακτήρα του ηγέτη και την ποιότητα των μελών της ομάδας.

Ο κάθε ναυτικός πρέπει να γνωρίζει ποια είναι τα καθήκοντά του και ποιος ο κύριος τομέας δραστηριοποίησής του. Το πλοίο είναι χωρισμένο σε τμήματα, τα οποία είναι συνδεδεμένα με ομάδες ειδικοτήτων επιφορτισμένες με συγκεκριμένα καθήκοντα. Αυτά είναι:

1) Το **τμήμα του καταστρώματος**, που περιλαμβάνει τη γέφυρα και τους χώρους του φορτίου.

2) Το **τμήμα των ενδαιτήσεων**, το οποίο περιλαμβάνει τις καμπίνες, τους χώρους τραπεζαριών και ψυχαγωγίας, τους χώρους μαγειρείων και αποθηκών με τα ψυγεία και τις αποθήκες φύλαξης τροφίμων.

3) Το **τμήμα του μηχανοστασίου**, συμπεριλαμβανομένων και όλων των βοηθητικών μηχανημάτων.

Αυτός είναι ένας τυπικός καταμερισμός των τμημάτων ενός φορτηγού πλοίου (Φ/Γ), καθώς και ενός ΔΕ.

Όμως σε ό,τι αφορά ένα επιβατηγό πλοίο (Ε/Γ), οι χώροι που επιτρέπεται στους επιβάτες να βρίσκονται λογίζονται ως χώροι ενδιαίτησης και οι χώροι φύλαξης οχημάτων λογίζονται ως χώροι φορτίου.

Υπεύθυνοι σε κάθε χώρο είναι μέλη του πληρώματος με τις αντίστοιχες ειδικότητες. Ειδικότερα, την ευθύνη του τμήματος καταστρώματος έχει ο υποπλοίαρχος. Ο μάγειρας και ο θαλαμηπόλος, εφόσον υπάρχουν στη σύνθεση του πλοίου, έχουν την ευθύνη του τμήματος ενδιαίτησης, ενώ για το μηχανοστάσιο και τους χώρους φύλαξης μηχανημάτων η ευθύνη βαρύνει τον Α' Μηχανικό. Την ευθύνη της γέφυρας έχει ο εκάστοτε αξιωματικός φυλακής (ΑΦ), εφόσον απουσιάζει ο Πλοίαρχος. Οι ευθύνες και τα καθήκοντα του κάθε μέλους του πληρώματος περιγράφονται στο **Σύστημα Ασφαλούς Διαχείρισης (ΣΑΔ)**, οπότε ο κάθε ναυτικός μπορεί να γνωρίζει το εύρος των δραστηριοτήτων του και των ευθυνών του.

Σε πολλές περιπτώσεις όμως, οι ευθύνες διαφόρων ειδικοτήτων εμπλέκονται. Για παράδειγμα στους χώρους των ψυγείων, ο Α' Μηχανικός, που έχει την ευθύνη τους, συνεργάζεται με τον μάγειρα, ούτως ώστε να τηρούνται σωστά όλα τα μέτρα καλής λειτουργίας τους. Άλλο παράδειγμα αποτελεί η καλή λειτουργία φορτωτήρων και γερανών, που είναι συνδυασμός σωστού χειρισμού από το πλήρωμα του καταστρώματος

με τις εργασίες συντήρησης και επίβλεψης του Α' Μηχανικού και του ηλεκτρολόγου.

Σε κάθε περίπτωση, οι χώροι του πλοίου πρέπει να παρακολουθούνται από τα μέλη του πληρώματος με την ανάλογη ειδικότητα, αλλά και να υποστηρίζονται από όλους, όποτε και αν χρειαστεί. Για παράδειγμα δεν απαγορεύεται κάποιος ναυτης να απασχοληθούν σε έκτακτες εργασίες μηχανοστασίου, όταν προκύψει έκτακτη ανάγκη. Το κάνουν και εφαρμόζουν τις ικανότητες που έχουν, με την διαφορά ότι λαμβάνουν ειδική αμοιβή σε σχέση με την κανονική τους εργασία.



Μελέτη Περίπτωσης

Κάποτε χρειάστηκε το πλοίο να σταματήσει προκειμένου να επισκευαστεί ένα έμβολο της κύριας μηχανής. Οι άσχημες καιρικές συνθήκες και η μεγάλη βλάβη στο έμβολο με διαρροές στο μηχανοστάσιο καθιστούσαν την επισκευή δύσκολη. Ο υποπλοίαρχος έστειλε δύο ναύτες στο μηχανοστάσιο να βοηθήσουν σε εργασίες ανάλογες με τις ικανότητές τους, όπως χειρισμούς βαρούλκων, καθαρισμούς λαδιών. Η συμβολή των ναυτών στην έκτακτη εργασία αυτή, είχε ως αποτέλεσμα την επισκευή της πιο αποτελεσματικά και στον μέγιστο βαθμό ασφάλειας, αφού επιδιορθώθηκε η ζημιά και καθαρίστηκε το μηχανοστάσιο. Για την εργασία των ναυτών δόθηκε επιπλέον αμοιβή και το πλοίο ξεκίνησε το ταξίδι του με ασφάλεια.

Σε έκτακτες καταστάσεις πολλά είναι τα παραδείγματα όπου όλα τα μέλη του πληρώματος εμπλέκονται με όλα, προκειμένου η ασφάλεια του πλοίου να επιτευχθεί στο μέγιστο. Δεν μπορεί κάποιος να επικαλεστεί ότι δεν αποτελεί αρμοδιότητά του η εμπλοκή με εργασία συνδεδεμένη με θέματα ασφαλείας, όπου και όποτε λάβει χώρα στο πλοίο τέτοια ανάγκη.

Για παράδειγμα, όταν υπερχειλίσει κάποια δεξαμενή από λάθος και το πετρέλαιο χυθεί στο κατάστρωμα με κίνδυνο να πέσει στη θάλασσα, η κινητοποίηση είναι γενική και η συμμετοχή όλου του πληρώματος στις εργασίες περιορισμού της ρύπανσης, απαραίτητη. Μέχρι της τελικής αποκατάστασης, όλοι πρέπει να έχουν συμμετοχή στις εργασίες.

Τις περισσότερες φορές, λοιπόν, οι ευθύνες και η οργάνωση των μελών της ομάδας/πληρώματος, υπερβαίνουν τα επίπεδα των τυπικών καθηκόντων τους, με αυτενέργειες που συνδράμουν την παραγωγικότητα.

7.3 Επεξήγηση του επιπέδου υποστήριξης, αναφορά των θέσεων και περιγραφή των ρόλων

Σε κάθε δραστηριότητα στο πλοίο, θα πρέπει να αναδεικνύεται σε υψηλό επίπεδο και η υποστήριξη κάθε μέλους της ομάδας προς το άλλο. Η έννοια της υποστήριξης έχει αφετηρία πάντα την παρακίνηση και τις ενέργειες του ηγέτη στο πλοίο. Εκείνος είναι ο πρώτος που πρέπει να φροντίζει να αναπτύσσεται η ατμόσφαιρα της υποστήριξης μεταξύ των μελών του πληρώματος. Από ένα περιβάλλον αλληλοϋποστήριξης, από τον ηγέτη αλλά και κατ'επέκταση από τις ενέργειες στο πλοίο, προκύπτουν θετικά αποτελέσματα.

Μεταξύ των μελών του πληρώματος (ομάδας) υφίστανται επίπεδα στήριξης που χωρίζονται ανάλογα με τα χαρακτηριστικά τους. Ο σωστός προγραμματισμός είναι ένα από αυτά τα χαρακτηριστικά. Η ύπαρξη δηλαδή σωστού σχεδίου έχει ως αποτέλεσμα την ανάπτυξη ατμόσφαιρας ελεγχόμενου περιβάλλοντος εργασίας, μαζί με ένα υψηλό επίπεδο στήριξης. Είναι απαραίτητο δηλαδή σε έναν σωστό προγραμματισμό, ο καθένας να γνωρίζει πού και πότε θα μπορέσει να στηρίξει τον άλλον, εφόσον χρειαστεί κατά την διάρκεια των επιχειρήσεων.

Άλλο ένα στοιχείο που ενισχύει το επίπεδο στήριξης μεταξύ των μελών της ομάδας είναι το ίδιο το περιβάλλον εργασίας. Ένα υποστηρικτικό περιβάλλον εργασίας, που χαρακτηρίζεται από αρμονικές σχέσεις μεταξύ των μελών, είναι εξίσου σημαντικό με τον σωστό προγραμματισμό. Σε ένα τέτοιο περιβάλλον εργασίας ο καθένας είναι πάντα διαθέσιμος να αναπληρώσει το άλλον, εάν χρειαστεί, διότι ο τομέας ασφαλείας αποτελεί για όλους μια αλυσίδα, οι κρίκοι της οποίας πρέπει να μείνουν συνδεδεμένοι και να ενισχυθούν, όποτε αυτό χρειαστεί, με υποστήριξη ή αναπλήρωση.

Ακολουθώς παρουσιάζουμε τα επίπεδα στήριξης με τα γνωρίσματά τους.

1) Το πρώτο επίπεδο στήριξης σχετίζεται με τα γνωρίσματα του προγραμματισμού. Αυτά είναι τα εξής:

α) Η λεπτομερής περιγραφή της εργασίας που πρόκειται να εκτελεστεί, τα χαρακτηριστικά των δυσκολιών της και οι μέθοδοι επικοινωνίας.

β) Η λεπτομερής αναφορά σε διαθέσιμους πόρους. Τα εργαλεία, ο χρόνος και το ανθρώπινο δυναμικό που βρίσκονται στη διάθεσή μας.

γ) Η ανταλλαγή απόψεων για τρόπους εφαρμογής των εμπειριών των μελών της ομάδας και ο ανοιχτός διάλογος, για να ακουστεί και η παραμικρή απορία για τον τρόπο που θα εφαρμοστεί ένα σχέδιο.

δ) Οι καθαρές αναφορές των συνεπειών των λαθών που μπορεί να προκύψουν και οι εναλλακτικές λύσεις αντιμετώπισης καταστάσεων όταν εμφανιστούν στο προσκήνιο των επιχειρήσεων.

ε) Τα κενά γνώσεων που τυχόν υπάρχουν, εφόσον κατά τον προγραμματισμό εντοπιστούν αυτά, και οι μέθοδοι κάλυψης των κενών αυτών.

2) Το δεύτερο επίπεδο στήριξης αφορά στα γνωρίσματα παρακολούθησης και εφαρμογής. Αυτά είναι τα ακόλουθα:

α) Κατά την έναρξη κάθε δραστηριότητας, η λεπτομερής παρακολούθηση και πορεία της με παρεμβάσεις, που βοηθούν στην αντιμετώπιση μη αναμενόμενων δυσκολιών.

β) Η συνεχής εξασφάλιση ομαλής επικοινωνίας μεταξύ των μελών της ομάδας και οι μέθοδοι διόρθωσης, όπου η επικοινωνία εμφανίζει κενά.

γ) Ο συνεχής έλεγχος, η καταμέτρηση και η κατάσταση των διαθέσιμων πόρων, με ιδιαίτερη εστίαση στην κατάσταση του ανθρώπινου δυναμικού που εκτελεί την εργασία.

δ) Οι παρεμβάσεις και ίσως μέχρι και επανατοποθετήσεις σε σχεδιασμούς όπου η εφαρμογή τους είναι δύσκολη, χωρίς αυτό να έχει προβλεφθεί και οι οποίες επηρεάζουν τους τομείς ασφάλειας.

3) Το τρίτο επίπεδο στήριξης αφορά στα γνωρίσματα αξιολόγησης και διορθώσεων. Τα γνωρίσματα αυτά είναι τα εξής:

α) Η αξιολόγηση ενεργειών που έχουν υλοποιηθεί με την συμμετοχή όλων, ώστε να γίνει όσο το δυνατόν πιο εκτενής η αναφορά αδύνατων σημείων αλλά και επιτευγμάτων.

β) Ο εντοπισμός κενών εκπαίδευσης των μελών της ομάδας και οι τρόποι συμπλήρωσης αυτών.

γ) Ο εντοπισμός κενών επικοινωνίας και οι διορθωτικές προτάσεις για την επόμενη φορά που θα εκτελεστεί μια εργασία.

δ) Η επιβράβευση και η παρακίνηση, για την βελτίωση του τρόπου πραγματοποίησης επιτευγμάτων, τα οποία εμφανίστηκαν σε στάδια εντός της εργασίας, όταν όλα κύλησαν ομαλά και ήταν μέσα στους στόχους του προγραμματισμού.

Όλα τα παραπάνω στάδια στήριξης κάθε εργασίας/δραστηριότητας στο πλοίο, σκοπό έχουν να αναπτύξουν σε ένα ιδιαίτερο εργασιακό περιβάλλον όπως αυτό του πλοίου, την εμπιστοσύνη μεταξύ των μελών της ομάδας, την οργανωσιακή κουλτούρα, εφόσον τα αποτελέσματά της είναι πάντα υπαρκτά

και μετρήσιμα, και τέλος την βελτίωση της απόδοσης των εργαζομένων, οι οποίοι αναπτύσσουν αυτοεκτίμηση και αυτοσεβασμό.

Οι θέσεις και τα καθήκοντα του καθενός στις εργασίες στο πλοίο είναι άρρηκτα συνδεδεμένα με το επίπεδο στήριξης για τον καθένα ξεχωριστά. Όταν ο ρόλος του καθενός, μετά από τον σωστό προγραμματισμό που αναπτύσσεται σε ένα υποστηρικτικό περιβάλλον, είναι ξεκάθαρος και ευδιάκριτος ανάμεσα στα μέλη του πληρώματος, τότε και η θέση του μέλους στο πεδίο των δραστηριοτήτων είναι ευδιάκριτη και ξεχωριστή σε ό,τι αφορά στους τομείς ευθύνης, διαφάνειας πράξεων και αντικειμενικών στόχων. Σε αρκετά παραδείγματα που αναφέρονται στο βιβλίο είναι ευδιάκριτες οι θέσεις και τα καθήκοντα του καθενός στο πλοίο, με τα χαρακτηριστικά της υπευθυνότητας, της φερεγγυότητας και της καθαρότητας των στόχων κάθε ενέργειας που λαμβάνει χώρα.

7.4 Περιγραφή της αλυσίδας εντολής

Πολύ σημαντικό ρόλο παίζει και η αλυσίδα μεταφοράς μιας «εντολής», που καλό θα είναι να μεταφέρεται ως μια ενέργεια που θα στοχεύει στην επίτευξη του στόχου, αλλά με ανοιχτούς τους δρόμους διαλόγου και απόψεων. Υπάρχουν παραδείγματα που ο τρόπος μεταφοράς μιας εντολής την καθιστά πηγή γέννησης πολλών ατυχημάτων ή κακών αποτελεσμάτων, ενεργειών με μεγάλη σημασία. Όλες οι ενέργειες στο πλοίο κρύβουν υψηλό βαθμό κινδύνου και η βαρύτητα της πραγματοποίησής τους είναι πάντα σημαντική ενόψει των γενέσεών τους. Ο καλός ηγέτης πρέπει να μεταφέρει έντονα αυτήν την αντίληψη σε όλους όσοι δουλεύουν στο πλοίο. Με αυτόν τον τρόπο θα γίνει κατανοητό σε κάθε τι που πρέπει να πραγματοποιηθεί στη διάρκεια μιας εργασίας, πρέπει να γίνει με μεγάλη προσοχή και απόλυτη εφαρμογή των κανόνων της ναυτοσύνης. Έργο που ως γνωστόν ο καθένας καλείται να ασκήσει όσο βρίσκεται στο πλοίο.

Στην ακόλουθη μελέτη περίπτωσης θα διαπιστώσουμε πώς μια εντολή φτάνει στον προορισμό της λανθασμένα και με δυσάρεστες συνέπειες.



Μελέτη Περίπτωσης

Κατά τη διάρκεια πρόσδεσης σε κάποιο λιμάνι το πλοίο πρέπει να δέσει ένα ρυμουλκό για να το βοηθήσει στη διάρκεια χειρισμών πλαγιοδέτησης σε κάποια προβλήματα. Οι ναύτες και ο ανθυποπλοίαρχος βρίσκονται στο επίστεγο (πρύμνη), έτοιμοι να

πραγματοποιήσουν ό,τι τους ζητηθεί για την σωστή διαδικασία πλαιοδετήρησης. Το ίδιο συμβαίνει και στο πρόσθετο με άλλους ναύτες και τον υποπλοίαρχο. Ο Πλοίαρχος βρίσκεται στη γέφυρα με τον πλοηγό. Ο πλοηγός ζητήσε από τον Πλοίαρχο να δεθεί ένα ρυμουλκό στην πρύμνη και ο Πλοίαρχος μέσω ασυρμάτου δίνει την εντολή:

– Πρύμνη, δέσε το ρυμουλκό.

– Εντάξει ελήφθη από πρύμνη, απαντά ο ανθυποπλοίαρχος.

Ο ανθυποπλοίαρχος καλεί τους ναύτες να ετοιμάσουν σχοινί να δεθεί το ρυμουλκό. Οι ναύτες παίρνουν ένα σχοινί και αρχίζουν να κρεμούν την άκρη του από την πρύμνη, μέσα από την μεσαία έξοδο (όκιο) των σχοινιών. Την ίδια στιγμή, από το ρυμουλκό, ο Πλοίαρχος του κάτι έλεγε στους ναύτες αλλά δεν μπορούσαν να καταλάβουν:

– Γέφυρα, κάτι μου λένε από το ρυμουλκό αλλά δεν καταλαβαίνω.

– Εντάξει πρύμνη, θα ρωτήσω τον πλοηγό να μάθουμε, απαντά ο Πλοίαρχος.

Μετά από λίγο, επανήλθε ο Πλοίαρχος διευκρινίζοντας:

– Πρύμνη, θα δέσεις το ρυμουλκό με δικό του σχοινί, να έχεις έτοιμη μπαρούμα (μακρύ λεπτό σχοινί) για να δεθεί το ρυμουλκό και να περάσει από αριστερό όκιο στο πρώτο όκιο μετά το εγκάρσιο.

– Εντάξει γέφυρα, σηκώνουμε το σχοινί που έχουμε κατεβάσει από το μεσαίο όκιο, ετοιμάζουμε μπαρούμα και θα πάμε από το πρώτο από αριστερά όκιο μετά το εγκάρσιο.

Τελικά το ρυμουλκό έδεσε με τουλάχιστον 10 λεπτά καθυστέρηση. Ερευνώντας τα αίτια αυτής

της καθυστέρησης, ανακαλύπτουμε μια σειρά από λάθη, που κατέστησαν την αλυσίδα των «εντολών» πολύ ευάλωτη και αναποτελεσματική. Ο τρόπος που περνούσε τις εντολές ο Πλοίαρχος και ένα κλίμα άσχημης επικοινωνίας, που φαίνεται ότι προϋπήρχε, δημιούργησε αυτή την καθυστέρηση. Δηλαδή ίσως ο Πλοίαρχος να ξεκίνησε με μια ελλιπή «εντολή», αλλά το κακό κλίμα δεν έδωσε τη δυνατότητα στον ανθυποπλοίαρχο να την σχολιάσει, ρωτώντας για περισσότερες διευκρινίσεις, όπως όταν ακούγοντας την εντολή: «Πρύμνη δέσε το ρυμουλκό», να επέμβει και να ζητήσει διευκρινίσεις του τύπου:

– Θα δέσουμε με δικό μας σχοινί ή του ρυμουλκού, και πού ακριβώς θέλετε να δέσουμε το ρυμουλκό;

Βλέπουμε πόσο σημαντική είναι η ύπαρξη κλίματος συνεργασίας, το οποίο υποβοηθά όλους να πετυχαίνουν τους στόχους, με την παρουσία μιας απλής παρέμβασης.

Συνοψίζοντας, διακρίνουμε παραλείψεις στην επικοινωνία της αλυσίδας εντολής, μεταξύ πλοηγού και Πλοίαρχου, μεταξύ Πλοίαρχου και ανθυποπλοίαρχου και ακόμα και μεταξύ ανθυποπλοίαρχου και ναυτών, και αυτό διότι ούτε στους ναύτες δόθηκε το περιθώριο και η δυνατότητα να διευκρινίσουν την εντολή που πήραν από τον ανθυποπλοίαρχο. Αυτό ίσως να βοηθούσε τον ανθυποπλοίαρχο να λάβει επιπλέον διευκρινίσεις, ακόμα και αν το κλίμα ήταν θολό σε ό,τι αφορούσε στη συνεργασία και στην επικοινωνία του με τον Πλοίαρχο.

Οι δίαυλοι επικοινωνίας πρέπει να είναι αβίαστα ανοιχτοί, όχι για να προσβάλλονται από αντιδραστικότητα και αμφισβήτηση, αλλά για να καλύπτουν κενά επικοινωνίας, που οδηγούν σε ανεπιθύμητα αποτελέσματα ◀