**ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΠΟΡΩΝ ΓΕΦΥΡΑΣ Ε’**

Σημειώσεις Ι. Σιδέρης

ΚΕΦΑΛΑΙΟ Ι

**ΠΡΟΚΛΗΣΗ ΚΑΙ ΑΝΤΑΠΟΚΡΙΣΗ (CHALLENGE AND RESPONSE)**

Ο ΠΛΟΙΑΡΧΟΣ (Ο ΕΠΙΚΕΦΑΛΗΣ ΤΗΣ ΟΜΑΔΑΣ) :

* Θα πρέπει να ενθαρρύνει την πρόκληση και τις κατάλληλες απαντήσεις από όλη την ομάδα γέφυρας. [Εδώ προσαρμόζουμε τη συμπεριφορά μας ανάλογα με το επίπεδο που βρίσκονται τα μέλη του πληρώματος με βάση τον ‘Δείκτη Απόστασης Ισχύος’ του Hofstede. Σε περίπτωση πολυεθνικής σύνθεσης, απαιτείται σύνθετη και ισορροπημένη αντιμετώπιση του κάθε ατόμου].

Ο ΠΛΟΗΓΟΣ (Ο ΚΑΤΟΧΟΣ ΕΞΕΙΔΙΚΕΥΜΕΝΗΣ ΓΝΩΣΗΣ) :

* Θα ζητήσει προκλήσεις από όλα τα μέλη της γέφυρας. [Και εδώ θα παίξει κάποιο ρόλο ο ‘Δ.Α.Ι.’ του Hofstede, αλλά και η καλή ή όχι γνώση μιας κοινής γλώσσας].
* Αν ο χρόνος το επιτρέπει, δέχεται ή αρνείται μία ληφθείσα πρόκληση, εξηγώντας το γιατί σε αυτόν που την επέδειξε. Αν δεν το επιτρέπει ο χρόνος, αντιδρά με προσοχή λαμβάνοντας την πρόκληση υπόψη του. [Από την πλευρά του, αυτό απαιτεί ψυχραιμία και καλή μνήμη. Η άριστη γνώση μιας κοινής γλώσσας είναι φυσικά απαραίτητη].

ΤΟ ΜΕΛΟΣ ΤΗΣ ΓΕΦΥΡΑΣ :

* Θα πρέπει να αναγνωρίσει ή να αμφισβητήσει ιδέες και έννοιες. [Λαμβάνοντας υπόψη τα στοιχεία του ‘Δ.Α.Ι.’ και χωρίς να ξεχνά της απαιτήσεις για την τήρηση της πειθαρχίας και τον σεβασμό της ιεραρχίας].
* Κατά τη διάρκεια που ο έλεγχος του πλοίου (conning) βρίσκεται στα χέρια του Πλοιάρχου ή του πλοηγού, θα δηλώνει και θα συζητά τις δικές του ιδέες. [Με θάρρος, αλλά και σεβασμό].
* Θα πρέπει να αμφισβητήσει, όποτε τα όρια υπερβαίνονται ή όποτε υπάρχουν αμφιβολίες για την κατάσταση, σε σύγκριση με τον αρχικό σχεδιασμό. [Λαμβάνοντας υπόψη όλους τους προαναφερθέντες περιορισμούς και δεδομένες συνθήκες].

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΙΙ

**ΑΡΧΗ/ΕΞΟΥΣΙΑ**

Ο ΠΛΟΙΑΡΧΟΣ **:**

* Θα πρέπει να συντονίζει τη δραστηριότητα της γέφυρας έτσι ώστε να επιτυγχάνεται η κατάλληλη ισορροπία μεταξύ της εξουσίας του και της βεβαιότητας/
αυτοπεποίθησης των μελών της ομάδας γέφυρας. [Εδώ, σημαντικό ρόλο θα παίξει το ‘στυλ ηγεσίας’ του πλοιάρχου και στο οποίο έχουν συνηθίσει τα μέλη του πληρώματος].
* Θα πρέπει να παρέχει διορθωτικές διαχειριστικές ενέργειες όταν εμφανίζεται μία ανισορροπία.
* Όταν ο πλοηγός είναι στο πλοίο, ο Πλοίαρχος θα συντονίζει τις δραστηριότητες της γέφυρας ούτως ώστε να επιτυγχάνεται η κατάλληλη ισορροπία μεταξύ της εξουσίας του πλοηγού και της βεβαιότητας της ομάδας γέφυρας. [Απαιτείται μεγάλη ψυχραιμία, καλοπροαίρετη διάθεση και καλή πρακτική γνώση της ψυχολογίας του ανθρώπινου παράγοντα].

ΤΑ ΜΕΛΗ ΤΗΣ ΟΜΑΔΑΣ ΓΕΦΥΡΑΣ, ΣΥΜΠΕΡΙΛΑΜΒΑΝΟΜΕΝΟΥ ΤΟΥ ΠΛΟΗΓΟΥ :

* Θα πρέπει να επιδιώκουν την επίτευξη της κατάλληλης ισορροπίας μεταξύ βεβαιότητας και εξουσίας. [Απαιτείται μεγάλη ψυχραιμία, καλοπροαίρετη διάθεση και καλή πρακτική γνώση της ψυχολογίας του ανθρώπινου παράγοντα].
* Αν το επίπεδο της εξουσίας του Πλοιάρχου είναι τόσο χαμηλό ώστε να απειλήσει την ασφάλεια του ταξιδιού, η ομάδα γέφυρας θα αυξήσει το επίπεδο βεβαιότητας/σιγουριάς, ούτως ώστε να εκτελεστούν τα βασικά καθήκοντα και να ληφθούν βασικές αποφάσεις. [Σε αυτή την περίπτωση, θα πρέπει τα μέλη της ομάδας γέφυρας να έχουν ακόμα καλύτερη πρακτική γνώση της ψυχολογίας του ανθρώπινου παράγοντα, η οποία όμως θα συνδυάζεται με άριστη γνώση των τεχνικών παραμέτρων που αφορούν την κατάσταση, τα μέσα και τους προβλεπόμενους κατά περίπτωση χειρισμούς].
* Αν το επίπεδο της εξουσίας του Πλοιάρχου είναι τόσο υψηλό, ώστε να δημιουργεί υπερβολικό άγχος και φόρτο εργασίας, η ομάδα γέφυρας μπορεί
–για να αποφύγει τις διαπροσωπικές συγκρούσεις– να μειώσει το επίπεδο βεβαιότητας, εκτός και αν απειλείται η ασφάλεια. [Και σε αυτή την περίπτωση χρειάζεται πολύ καλή πρακτική γνώση της ψυχολογίας του ανθρώπινου παράγοντα, συνδυαζόμενη με άριστη γνώση των τεχνικών παραμέτρων, μαζί με πλήρη κατανόηση του δεδομένου ‘στυλ ηγεσίας’ του πλοιάρχου από τα μέλη του πληρώματος].

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΙΙΙ

**ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΣΤΗ ΓΕΦΥΡΑ**

Ο ΠΛΟΙΑΡΧΟΣ :

* Θα πρέπει να διαχειρίζεται, διατηρώντας την ισορροπία ανάμεσα στην επίδοση και τα στυλ διοίκησης που είναι προσανατολισμένα στον άνθρωπο. [Συνεπώς απαιτείται καλή εξισορρόπηση μεταξύ των απαιτήσεων παραγωγικότητας, άρα κερδοφορίας για την εταιρεία, και ανάγκης για ένα ‘ανθρωπιστικό’ μάνατζμεντ που δεν θα αποξενώνει τα μέλη του πληρώματος, ούτε θα προκαλεί συγκρούσεις με τον πλοηγό σε περίπτωση που αυτός βρίσκεται στη γέφυρα. Εδώ, κάποιο ρόλο θα παίξει και η επιχειρησιακή κουλτούρα η οποία θα έχει εγκαθιδρυθεί στην εταιρεία αλλά και στο πλοίο με ευθύνη του καπετάνιου. Βλέπε τους τύπους του Quinn : Adhocracy Culture, Market Culture, Hierarchy Culture, Clan Culture].
* Να διαφοροποιεί το στυλ διαχείρισης, εντός ενός ισορροπημένου εύρους, ανάλογα με την περίπτωση. [Εδώ έχουμε συνδυασμό του ‘στυλ ηγεσίας’ με τις διαστάσεις της κουλτούρας του Hofstede και τον τύπο επιχειρησιακής κουλτούρας εταιρείας/πλοίου του Quinn].
* Να ενθαρρύνει τους αξιωματικούς να ζητούν καθήκοντα που έχουν προκλήσεις. [Προϋποθέτει άριστη τεχνική κατάρτιση, πείρα, όπως και πολύ καλή πρακτική γνώση της ψυχολογίας εκ μέρους του πλοιάρχου. Σε αντίθετη περίπτωση, ίσως εμφανισθούν δυσκολίες στη διαχείριση φιλόδοξων και ισχυρογνωμόνων αξιωματικών].

ΤΑ ΜΕΛΗ ΤΗΣ ΟΜΑΔΑΣ ΓΕΦΥΡΑΣ, ΣΥΜΠΕΡΙΛΑΜΒΑΝΟΜΕΝΟΥ ΤΟΥ ΠΛΟΗΓΟΥ :

* Θα πρέπει να εφαρμόζουν ένα ισορροπημένο στυλ διαχείρισης. [Και από την πλευρά τους απαιτείται η καλύτερη δυνατή τεχνική κατάρτιση, προσπάθεια για όσο το δυνατόν ταχύτερη και πληρέστερη απόκτηση εμπειρίας, καλή πρακτική γνώση της ψυχολογίας, όπως και κατανόηση του ‘στυλ ηγεσίας’ του πλοιάρχου, του τύπου επιχειρησιακής κουλτούρας που επικρατεί στο συγκεκριμένο πλοίο και των ιδιαιτεροτήτων της κουλτούρας {με βάση τις διαστάσεις του Hofstede} όλων των εμπλεκομένων].
* Θα πρέπει να διαθέτουν δεξιότητες προσαρμογής ώστε εφόσον εργάζονται με προϊστάμενους διαφορετικών στυλ, να διατηρούνται ασφαλείς οι συνθήκες εργασίας, χωρίς να απειλούνται οι ρόλοι διοίκησης ή ηγεσίας. [Γνώση όλων των απαιτήσεων που προαναφέρθηκαν μαζί με σεβασμό της ιεραρχίας και της πειθαρχίας].

ΚΕΦΑΛΑΙΟ IV

**ΦΟΡΤΟΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ ΚΑΙ ΑΓΧΟΣ**

Ο ΠΛΟΙΑΡΧΟΣ :

* Θα πρέπει να προγραμματίζει, αναμένοντας πολύ υψηλό ή πολύ χαμηλό φόρτο εργασίας, και να λαμβάνει διορθωτικά μέτρα για την πρόληψη της ανάπτυξης ανομοιόμορφα κατανεμημένου φόρτου. [Θα πρέπει να θυμάται καλά τα διάφορα συμπτώματα του εργασιακού άγχους για να τα αναγνωρίζει στον εαυτό του και στα μέλη του πληρώματος, όταν αυτά τα συμπτώματα εμφανίζονται. Βλέπε το ‘Υπόμνημα’ στο τέλος των σημειώσεων].
* Θα πρέπει να κάνει χρήση ανάθεσης εργασιών, για τη διόρθωση του υπερβολικά υψηλού ή χαμηλού φόρτου εργασίας.
* Θα πρέπει να θέτει προτεραιότητες για να «ξεφύγει» από μία κατάσταση υπερφόρτωσης.
* Θα πρέπει να διαχειρίζεται τον συνολικό φόρτο εργασίας, συμπεριλαμβανομένου του φόρτου του πλοηγού.
* Θα πρέπει να διατηρεί τον φόρτο εργασίας σ’ ένα λογικό επίπεδο δραστηριότητας, αποφεύγοντας ένα εσφαλμένο αίσθημα υπερβολικής σιγουριάς. [Το αίσθημα αυτάρκειας και αυταρέσκειας αντιπροσωπεύει έναν σημαντικό κίνδυνο για πρόκληση ατυχημάτων και άλλων προβλημάτων στο χώρο εργασίας].
* Θα πρέπει να μειώνει τον υψηλό φόρτο εργασίας του πλοηγού, διαθέτοντας όλα τα μέσα. [Πράγμα που προϋποθέτει πολύ καλή τεχνική κατάρτιση και προετοιμασία εκ μέρους του πλοιάρχου και του πληρώματος].
* Θα πρέπει να χρησιμοποιεί την ανάθεση εργασιών ως μέθοδο κατάρτισης των υφισταμένων.

ΤΑ ΜΕΛΗ ΤΗΣ ΟΜΑΔΑΣ ΓΕΦΥΡΑΣ :

* Θα πρέπει να υποστηρίζουν τον Πλοίαρχο στη διατήρηση ενός εύλογου φόρτου εργασίας, ειδικά εάν η ισορροπία στην κατανομή του φόρτου απειλείται. [Προϋποθέτει ανάληψη ευθυνών, εργατικότητα, διάθεση για μέγιστη προσφορά και καλή προαίρεση].
* Διατηρούν τον φόρτο εργασίας σ’ ένα λογικό επίπεδο, αποφεύγοντας ένα εσφαλμένο αίσθημα υπερβολικής σιγουριάς. [Και εδώ το αίσθημα αυτάρκειας και αυταρέσκειας αντιπροσωπεύει έναν σημαντικό κίνδυνο].
* Μειώνουν τον υψηλό φόρτο εργασίας του πλοηγού, διαθέτοντας όλα τα μέσα.
* Βοηθούν τον Πλοίαρχο με τον προγραμματισμό.
* Ενθαρρύνουν την ανάθεση των καθηκόντων και βοηθούν τον Πλοίαρχο στην αρχή και κατά τη διάρκεια της ανάθεσης.
* Μεταβιβάζουν ορθώς και κατά περίπτωση καθήκοντα σε άλλο/η αξιωματικό, αλλά φροντίζουν να μην χάνεται η ευθύνη για σημαντικά καθήκοντα που –υπό κανονικές συνθήκες– είναι υπό τον έλεγχό του/ης. [Η ευθυνοφοβία είναι απαγορευμένη στη ζωή και τη συμπεριφορά ενός αξιωματικού].

Ο ΠΛΟΗΓΟΣ :

* Θα πρέπει να υποστηρίζει την ομάδα της γέφυρας, για τη διατήρηση ενός λογικού φόρτου εργασίας. [Και για αυτόν είναι δεδομένες οι απαιτήσεις για άριστη τεχνική κατάρτιση, πείρα, καλή πρακτική γνώση της ψυχολογίας και διάθεση συνεργασίας με άτομα πιθανόν διαφορετικής ιδιοσυγκρασίας και κουλτούρας].
* Βοηθά την ομάδα γέφυρας στην αρχή και κατά τη διάρκεια της ανάθεσης.
* Μεταβιβάζει ορθώς και κατά περίπτωση καθήκοντα σε άλλο αξιωματικό, αλλά θα φροντίζει στο να μην χάνεται η ευθύνη για σημαντικά καθήκοντα που –υπό κανονικές συνθήκες– είναι υπό τον έλεγχό του/ης. [Και πάλι η ευθυνοφοβία είναι απαγορευμένη].

ΚΕΦΑΛΑΙΟ V

**ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΣ ΠΑΡΑΓΟΝΤΑΣ ΣΕ ΣΦΑΛΜΑΤΑ**

Ο ΠΛΟΙΑΡΧΟΣ :

* Θα πρέπει να αναλάβει  πρωτοβουλία ώστε να εφαρμόζονται οι αρχές και τα εργαλεία της διαχείρισης των πόρων της γέφυρας (ΒRM), σε όλη τη διάρκεια του ταξιδιού. [Απαιτείται άριστη τεχνική κατάρτιση, καλή σωματική και ψυχική υγεία, αντοχή και καλή διάθεση επικοινωνίας και συνεργασίας].
* Θα πρέπει να θεσπίσει ειδικά μέτρα πρόληψης και προστασίας για την αποφυγή τόσο των εξωτερικών όσο και των εσωτερικών σφαλμάτων.
* Θα πρέπει να δίνει κίνητρα για τη δημιουργία κατάλληλων συνθηκών που να ευνοούν την  ενημέρωση για γεγονότα που συνέβησαν σε όλη την ομάδα καθώς επανεξέταση  και εκμάθηση από τα λάθη.

ΤΑ ΜΕΛΗ ΤΗΣ ΟΜΑΔΑΣ ΓΕΦΥΡΑΣ, ΣΥΜΠΕΡΙΛΑΜΒΑΝΟΜΕΝΟΥ ΤΟΥ ΠΛΟΗΓΟΥ :

* Θα πρέπει να υποστηρίξουν τον πλοίαρχο σ’ όλες τις παραπάνω πρωτοβουλίες. [Εδώ βοηθάει η ψυχική και συναισθηματική ταύτιση του κάθε μέλους του πληρώματος με το πλοίο, ως ‘συλλογικό υποκείμενο’, και την εταιρεία].

ΚΕΦΑΛΑΙΟ VI

**ΛΗΨΗ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ**

Ο ΠΛΟΙΑΡΧΟΣ :

* Θα πρέπει να αξιολογήσει την ποιότητα των πληροφοριών και θα επαληθεύσει την καταλληλότητα και ακρίβεια τους.
* Θα πρέπει να αναζητήσει πληροφορίες που λείπουν και που θα μπορούσαν να επηρεάσουν την απόφαση.
* Θα πρέπει να συμπεριλάβει μέλη της ομάδας γέφυρας στη διαδικασία (εφόσον το επιτρέπει ο χρόνος).
* Θα πρέπει να γνωρίζει τα στοιχεία μη ορατής πίεσης (συναισθηματική πίεση) στα μέλη της ομάδας. [Εδώ απαιτείται καλή πρακτική γνώση της ψυχολογίας και διατήρηση στη μνήμη όλων των συμπτωμάτων του εργασιακού άγχους ώστε να είναι σε θέση να κάνει τη διάγνωσή τους όταν αυτά εμφανίζονται].
* Θα πρέπει να ανταποκρίνεται καταλλήλως στη συναισθηματική πίεση προσπαθώντας να επιτύχει την προσοχή στα γεγονότα, απομακρύνοντας το συναίσθημα, έχοντας κορυφαία προτεραιότητα την ασφάλεια του ταξιδιού. [Ψυχραιμία, αυτογνωσία, αυτοέλεγχος].

 ΤΑ ΜΕΛΗ ΤΗΣ ΟΜΑΔΑΣ ΓΕΦΥΡΑΣ, ΣΥΜΠΕΡΙΛΑΜΒΑΝΟΜΕΝΟΥ ΤΟΥ ΠΛΟΗΓΟΥ :

* Θα συμμετέχουν ενεργά στη διαδικασία, εφόσον το επιτρέπει ο χρόνος.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ VII

**ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΑΓΧΟΥΣ**

Ο ΠΛΟΙΑΡΧΟΣ :

* Θα πρέπει να παρακολουθεί το επίπεδο άγχους (αναγνωρίζοντας τα συμπτώματα) του ιδίου αλλά και των αξιωματικών του, κατά τη διάρκεια κρίσεων.
* Θα πρέπει να σιγουρευτεί πως τα μέλη της ομάδας γέφυρας γνωρίζουν τους κινδύνους του υπερβολικού άγχους και να θέσει σε εφαρμογή διαδικασίες που θα επιτρέπουν σε μέλη της ομάδας γέφυρας να καλύψουν ένα μέλος της ομάδας του οποίου το επίπεδο άγχους έχει ξεπεράσει τα ασφαλή όρια. [Καλό είναι να ενημερώσει τα μέλη του πληρώματος ως προς τα συμπτώματα του εργασιακού άγχους σε περίπτωση που έχουν άγνοια σχετικά με το αντικείμενο. Επίσης να διαφωτίσει σχετικά τον Υποπλοίαρχο και τον Α’ Μηχανικό και να τους εξηγήσει πως πρέπει να αναφέρουν οποιοδήποτε περιστατικό που δημιουργεί υπόνοιες ότι κάποιο μέλος του πληρώματος είναι πιθανό να υποφέρει από υπερβολικό εργασιακό άγχος ή άλλη περίπτωση ψυχικού νοσήματος ή ψυχοσυναισθηματικής αστάθειας].
* Θα πρέπει να έχει την ικανότητα να θέτει σε εφαρμογή σχέδια έκτακτης ανάγκης.

\*ΥΠΟΜΝΗΜΑ

**Συμπτώματα του εργασιακού άγχους**

Υπάρχουν τρεις κατηγορίες συμπτωμάτων: τα σωματικά, τα ψυχολογικά και τα συμπεριφορικά.

Στα **σωματικά** συμπτώματα περιλαμβάνονται: αυξημένη αρτηριακή πίεση, πονοκέφαλοι, αλλαγή καρδιακού ρυθμού και ρυθμού αναπνοής, μυϊκή υπερένταση, ναυτία, αίσθημα κόπωσης, δυσπεψία, ορμονικές διαταραχές κ.α.

Στα **ψυχολογικά** συμπτώματα περιλαμβάνονται: κατάθλιψη, ευερεθιστότητα, φόβος αποτυχίας, χαμηλή αυτοπεποίθηση, δυσκολία αυτοσυγκέντρωσης και λήψης αποφάσεων, διαταραχές ύπνου και λήψης τροφής κ.α.

Στις **συμπεριφορικές εκδηλώσεις**, που είναι χαρακτηριστικές του εργασιακού άγχους, ανήκουν: οι συχνές απουσίες από την εργασία, τα συχνά λάθη και ατυχήματα στο χώρο εργασίας, η αυξημένη κατανάλωση ουσιών, οι προβληματικές σχέσεις με τους συναδέλφους κ.α.

ΣΗΜΕΙΩΣΗ : Οι παρούσες σημειώσεις αναφέρονται αποκλειστικά στο μέρος του μαθήματος που διδάσκει ο κ. Σιδέρης.