

Menadžeri vs rukovoditelji

Menadžer

- administrira i kopira
- održava
- usredotočen na sustave i strukture
- oslonjen na kontrolu
- pogled kratkog dometa – granica
- pitanja - kako i kada
- prihvaća status quo
- djeluje kao dobar vojnik
- radi ispravno

Rukovoditelj

- inovacije i originalnost
- razvija
- usredotočen na ljude
- ulijeva povjerenje
- pogled dugog dometa – horizont
- pita što i zašto
- izaziva status quo
- ima osobnost
- radi prave stvari

Ograničenje vremena i resursa

- Odrediti vrijeme i resurse koji su na raspolaganju
- Odrediti vrijeme početka rada
- Učiniti plan rada
- Osigurati dodatno (pričuvno) vrijeme i resurse za nepredviđeno
- minimizirati stres



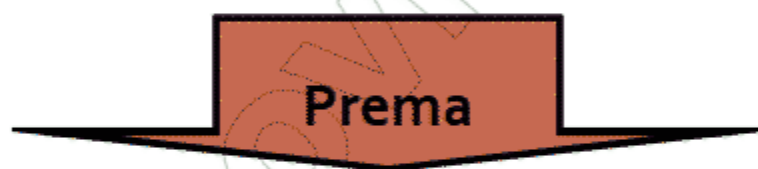
- Da li je dovoljno uraditi nešto kako treba ?
- Da li je bolje uraditi nešto kako treba u planiranom vremenskom intervalu ?
- Da li kod planiranja radnih aktivnosti, uvijek definiram i vremensku komponentu ?
- Da li se bojim razmišljati o vremenu a naročito planirati vremenske rokove ?
- Da li je vrijednost stvari ili učinjenih radnji smanjena ili čak ništavna nakon isteka određenog vremenskog roka ?

Postavljanje prioriteta

- vještina koja je potrebna da bi najbolje koristili vlastite i timske napore
- vještina potrebna da bi mogli usredotočiti energiju i pažnju na važne stvari
- osobito važno kada je vrijeme ograničeno a zahtjevi su naizgled neograničeni (najprije važne stvari a potom manje važne)
- moguće je:
 - uvesti reda u neredu i dezorganizaciji
 - drastično smanjiti stres
 - izvući se iz nedoumice što činiti

Rukovodstvo se kreće od:

Dobivanje rezultate pažljivom kontrolom radne snage



Okruženju vježbanja, podrške, delegiranja, motivacije i osnaživanja

Oblici rukovođenja

- Autokratsko – diktator
- Birokratsko – po knjizi
- Karizmatsko – sljedi me
- Demokratsko – učestvuj
- Laissez-faire – neka bude
- Orijentirano prema ljudima – međuodnosi
- Poslužiteljsko – podrži svakog
- Orijentirano prema zadatku – učini to
- Transakcijsko – poklon i prijekor
- Transformacijsko – inspiriraj i komuniciraj

- Koliko često sposobni i cijenjeni radnici napuste tvrtku zbog nesposobnog vodstva?

Rukovođenje – Osobni pristup

- Učinkoviti rukovoditelji su često:
 - inteligentniji, pouzdaniji, odgovorniji, aktivniji i društveniji,
 - s višim socio-ekonomskim statusom,
 - sposobni djelovati na različite načine,
 - davati i pitati za više informacija,
 - češće interpretiraju događaje
- Činjenice:
 - Ne-rukovoditelji često imaju iste osobine kao rukovoditelji
 - nemoguće je sastaviti popis univerzalnih osobina

Rukovođenje - može li se naučiti?

- Rukovođenje se može naučiti, iako ne mogu u potpunosti objasniti kako...
- Sposobnost da se vodi i potakne druge je .. više instinktivno nego smišljeno i ... stječe se nekako kroz iskustvo svakodnevnog životapriroda i kvaliteta tog vodstva dolazi iz ... urođenog karaktera i osobnosti ...

Harold Geneen ITT

Diskusija

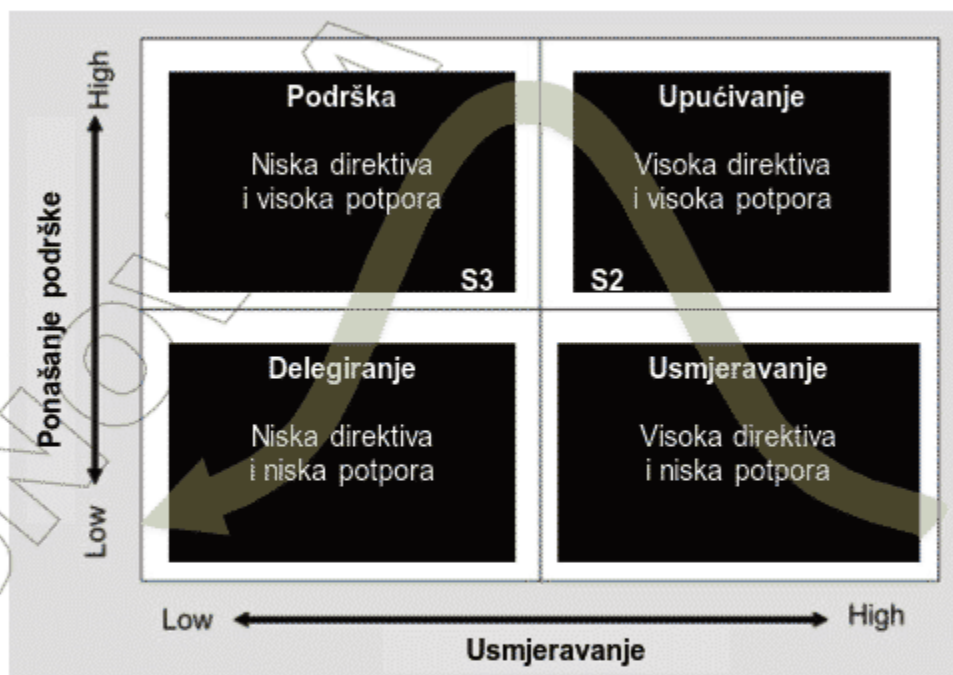
UPIT / VJEŽBA /
DISKUSIJA

Biste li radije:

- a) radili na brodu ispod prosječnog standarda (starost, održavanje, teret, posada) ali plaća znatno iznad prosjeka
- b) radili na izvrsnom brodu koji ide u luke koje nistu naporne, s prosječnom plaćom

Situacijsko vodstvo – prednosti i inhibitori u razvoju radnog tima

- Učinkovit vođa je svestran u kretanju kroz dijagram ovisno o situaciji, tako da ne postoji određeni pravi oblik vodstva.
- Međutim, svi imaju naklonost prema određenom obliku vodstva obzirom na osobnost.



... situacijsko vodstvo - ponašanje vodstva

- Vodstvo usmjeravanjem definira uloge i zadatke tima, te ih stalno nadzire. Komunikacija je uglavnom jednosmjerna.
- Vodstvo upućivanjem još uvijek određuje uloge i zadatke, ali traži ideje i prijedloge od članova. Komunikacija je puno više dvosmjerna.

... situacijsko vodstvo - ponašanje vodstva

- **Vodstvo podrškom** predaje dnevne odluke, kao što je raspodjela radnih zadataka. Vođa sudjeluje u donošenju odluka, ali kontrola je s članovima.
- **Vodstvo delegiranjem** još uvijek uključen u proces odlučivanja i rješavanja problema, ali kontrola je s članovima. Članovi odlučuju kada i kako će vođa biti uključen.

... razvoj učinkovitog voditelja, razlike između dobrog i učinkovitog vođe

- Postoji tendencija da rukovoditelj razvije posebne odnose s nekim članovima tima
- Rukovoditelj ne tretira na isti način svakog člana tima
- Dobar rukovoditelj će instinktivno mjenjati oblike rukovođenja prema ljudima i poslu koji se obavlja. To se naziva situacijsko vodstvo.

- Zapovjednik je otkrio da je prvi časnik palube izravno kontaktirao tehničkog inspektora kompanije. Pri tome, kritizirao je određenu odluku dogovorenu između zapovjednika i upravitelja stroja
 - Što bi trebao zapovjednik po tome pitanju učiniti i zašto ?

Prepoznavanje i prevladavanje osobnih i timskih radnih ograničenja i negativnih ponašanja



- Vještina i povjerenje članova u izvršenje zadatka razvija se kroz obuku i vježbanje
- Vođenje se koristi za usmjeravanje motivacije prema praktičnoj primjeni
- Mnogi ljudi su orijentirani prema cilju te dobro reagiraju na rokove i planiranje
- U situacijskom vodstvu, učinkovitost vodstva zahtijeva ispravnu kombinaciju stila vođenja i spremnosti članova

... prepoznavanje i prevladavanje osobnih i timskih radnih ograničenja i negativnih ponašanja

- Uspješni vođe prilagođavaju svoj stil vođenja
- Ključni problem u ovoj prilagodbi je spremnost članova, što je indicirano:
 - njihovim ponašanjem
 - spremnosti za obavljanje određenog posla
 - sposobnošću članova
 - njihovim povjerenjem
- Zapamtite osnovne stvari za kojima ljudi imaju potrebe, i gledajte kako pojedinci reagiraju na osobnoj razini



Rukovođenje – moć i utjecaj

- Socijalna moć = potencijal utjecanja na druge
- Socijalni utjecaj = stvarno mijenjanje ponašanje

- Vrste socijalne moći
 - MOĆ NAGRADE – ljudi se ponašaju kako mi želimo jer im možemo učiniti ili dati nešto što vole
 - PREDNOSTI - motivira da ostanemo u odnosu sve dok ima nagrade, minimalno nadgledanje, osoba obavještava o učinjenom
 - NEDOSTACI - potrebno je imati dovoljno sredstava za nagrade, ne dolazi do internalizacije
 - MOĆ PRISILE – temelji se na kazni
 - PREDNOSTI - lako se koristi, povećava samopoštovanje onih koji je koriste
 - NEDOSTACI - slabiji želi napustiti odnos, dovodi do nepovjerenja, kratkotrajni efekti

Rukovođenje – moć i utjecaj

- **LEGITIMNA MOĆ** – temelji se na službeno dodijeljenom autoritetu
 - **PREDNOSTI** - ne moramo objašnjavati zašto nešto tražimo
 - **NEDOSTACI** - ograničena na jedno područje rada i života, ako se puno koristi postoji mogućnost revolta
- **MOĆ EKSPERTA** – temelji se na vještini i poznavanju nekog područja
 - **PREDNOSTI** - ne zahtijeva nadgledanje, dovodi do internalizacije
 - **NEDOSTACI** - ograničena na samo jedno područje života
- **REFERENTNA MOĆ** – temelji se na poštovanju, sviđanju ili ljubavi
 - **PREDNOSTI** - ne zahtijeva nadgledanje, poboljšava odnose, dolazi do internalizacije
- **INFORMACIJSKA MOĆ** – temelji se na posjedovanju informacija
 - **PREDNOSTI** - nezavisna od izvora informacija, ima dugotrajno djelovanje

Diskusija

UPIT / VJEŽBA /
DISKUSIJA

Koji bi bili prioriteti, redom:

1. trajanje ugovora
2. godišnje vrijeme provedeno na brodu
3. plaća
4. kvaliteta broda
5. područje plovidbe, luke
6. kolege na poslu, posada
7. menadžment

Kvalitete rukovoditelja

- Povjerenje i autoritet
 1. ugradi poštovanje i zapovjedni autoritet
 2. vodi tim primjerom
 3. osloni se na znanje i iskustvo
 4. ostani smiren u krizi
- Suosjećanje i razumijevanje
 5. prakticiraj "suosjećanje"
 6. budi osjetljiv na razlike među kulturama
 7. priznaj ograničenja posade
- Motivacija i predanost
 8. motiviraj i stvori osjećaj zajedništva
 9. stavi sigurnost posade (i drugih osoba) iznad svega
- Otvorenost i jasnoća
 10. jasno komuniciraj i slušaj

Vizionarsko rukovođenje

**Karizmatско
rukovođenje**

**Transformacijsko
rukovođenje**

Hijerarhija POTREBA prema Maslow-u



A pyramid diagram representing Maslow's hierarchy of needs, divided into five horizontal levels. From top to bottom, the levels are labeled: P. ZA SAMOOSTVARENJEM, P. ZA POŠTOVANJEM, P. ZA PRIPADANJEM, P. ZA SIGURNOŠĆU, and FIZIOLOŠKE P.

P. ZA SAMOOSTVARENJEM

P. ZA POŠTOVANJEM

P. ZA PRIPADANJEM

P. ZA SIGURNOŠĆU

FIZIOLOŠKE P.

Super!

Karizmatско rukovođenje

- Stvara iznimno snažan odnos između vođe i članova tima
- Karizmatični vođe:
 - imaju jasnu viziju aktivnosti i ciljeva
 - razmišljaju o aktivnostima i rješenjima
 - imaju velika očekivanja prema članovima tima
 - pokazuju povjerenje u sposobnost članova tima

Karizmatско rukovođenje

- Etično karizmatски rukovoditelj
 - omogućuje razvoj članova tima
 - otvoren za pozitivne i negativne povratne informacije
 - prepoznaje doprinos članova
 - razmjenjuje informacije
 - naglašava interese tima
- Ne-etično karizmatски rukovoditelj
 - kontrolira i manipulira članovima
 - čini što je najbolje za njega a ne za tim
 - prihvća samo pozitivne povratne informacije
 - razmjenjuje informacije korisne samo za njega

Transformacijsko rukovođenje



- Generira svijest i prihvaćanje timskih načela rada i angažovanja
- Potiče članove tima da rade za dobrobit tima a ne svoju osobnu
- Ide dalje i učinkovitije od karizmatkog rukovoditelja
- Razlikuje se od transakcijskog rukovođenja (čisti menadžment)
- Koriste:
 - inspiracijsku motivaciju
 - intelektualnu inspiraciju
 - uzima u obzir osobine / mogućnosti svakog člana tima



Odabir učinkovitog oblika vodstva



- Razina vještine i povjerenje u izvršenje zadatka članova razvija se kroz obuku i vježbanje
- Vođenje se koristi za usmjeravanje motivacije prema praktičnoj primjeni
- Mnogi ljudi su orijentirani prema cilju te dobro reaguju na rokove i planiranje
- U situacijskom vodstvu, učinkovitost vodstva zahtijeva ispravnu kombinaciju stila vođenja i spremnosti članova

- Da li u praksi, uvijek osoba s više znanja i iskustva dijeli savjete onim drugim ?
- Da li uvijek osoba s više znanja i iskustva vodi one druge ?
- Da li su svi rukovoditelji u vašoj sredini iskusniji i imaju više znanja od vas ?
- Ako je odgovor negativan na gornja pitanja:
 - Što ste poduzeli kada ste se našli u takvoj situaciji ?
 - Što ste trebali poduzet kada ste se našli u takvoj situaciji ?
 - Da li ste se upitali što nije u redu samnom, s tim osobama, s kompanijom, s ovim svijetom ?

... izazovi i odgovori

Vještine međuodnosa

- Slušajte pažljivo
 - da bi ustanovili bit poruke – prije nego odgovorite
- Ispitivanje
 - otvoreno; što se dogodilo?
 - zatvoreno; da li se dogodilo?
- Koristiti zamisli drugih
 - dobra zamisao, iskoristite je
- Konstruktivni argumenti
 - Vaše gledište je u redu. Međutim, smatram da bi trebali razmisliti o...



... vještine međuodnosa

- Pojašnjenje
 - Zašto taj ventil treba toliko pritegnuti?
- Sumirati
 - Do sada smo napravili sljedeće zaključke: ...
- Uključivanje
 - Nikola, nisi rekao ništa još. Koje je tvoje mišljenje?
- Priznavanje
 - Da, dobro si to rekao Nikkola. Hval ti!

Upit

UPIT / VJEŽBA /
DISKUSIJA

- Da li uvijek pažljivo slušate osobe koje (vam) pričaju ?
- Da li prije nego li odgovorite tražite pojašnjenje postavljenog pitanja ?
- Da li, pod normalno, prihvaćate tuđe zamisli u nadomjestku za vaše osobne, ako vam se čine one bolje ?
- Da li odajete priznanje podčinjenom kada ovaj ima dobru zamisao ?

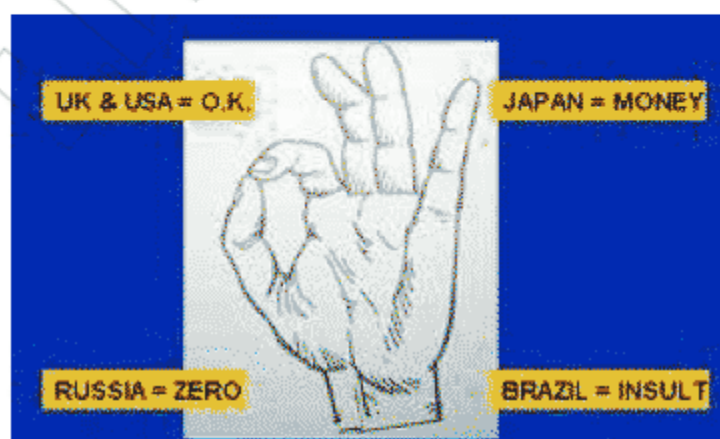
SEKCIJA 2.

DIO 2.

Sposobnost izvršenja radnog zadatka i upravljanje radnim opterećenjima

Svijest o razlikama kultura, osobni stav, stav prema radu, ponašanje, razlika u komunikaciji

- Kako kultura osobe utječe na donošenje odluka?
- kulture se razlikuju na više različitih načina, ljudi su osjetljivi na različite stvari i različito interpretiraju ljude koji pripadaju drugim kulturama (stereotipi..)



- Neke kulture više vole biti holističke i suptilnije (npr. Japanci, Kinezi, Tajvanci, Koreanci i Filipinci)
- s poštovanjem slušaju ljude i obraćaju pažnju na cjelokupnu sliku, koriste statističke podatke, izbjegavaju konfrontacije, imaju suptilan tjelesni jezik...



- kulturološke razlike povećavaju vjerojatnost različitih interpretacija istog događaja
1. Ako ste zbunjeni ponašanjem druge osobe – postavite pitanje o značenju
 2. Ako radite u kulturološki različitim posadama – prikupite informacije o važnim komunikacijskim pravilima – važno je da znate kako vi i vaše poruke izgledaju drugim ljudima

Bazične vještine za kvalitetan razgovor:

- aktivno slušanje
- provjeravanje shvaćenog (postavljanje pitanja)
- poštivanje vremena
- spremnost na učenje od drugih



Asertivnost, vodstvo i motivacija

- asertivnost – zauzimanje za sebe na način da istovremeno iskazujemo duboko uvažavanje i za sebe i za druge osobe – traži od nas čitav niz komunikacijskih i interpersonalnih vještina.
- čak i oni koji posjeduju visoku razinu asertivnosti, svoj komunikacijski stil uvijek mogu učiniti još asertivnijim



Autoritet i asertivnost

- ovakva komunikacija zasniva se na takozvanom “ja govoru”. Sastoje se od rečenica u kojim morate jasno i smireno izraziti svoje mišljenje i osjećaje vezane uz situaciju. Bitno je da ih uputite pravoj osobi, te da svakoj pojedinačnoj situaciji prilagodite svoj odgovor i ton glasa.
- Primjerice, kažete: “Ja mislim da ovaj plan nije dobar... Ja bih radije da me ne ometate... Ja želim...”, a zatim navedete detalje koji podržavaju vaš stav.

ORGANIZACIJA RADA I UPRAVLJANJE NA BRODU

SEKCIJA 2. DIO 3.

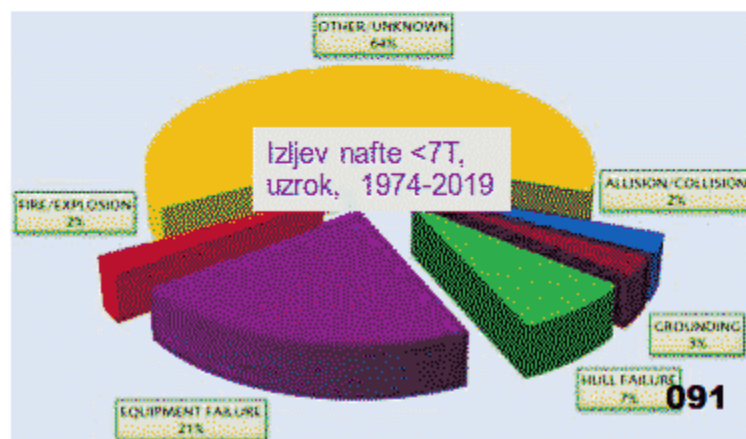
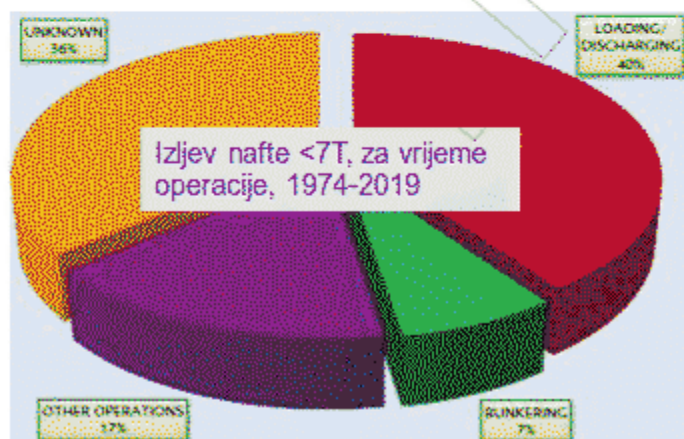
**Znanje i potrebna sposobnost
za primjenu učinkovitog
upravljanja resursima**

1. Ugradite poštovanje i zapovjedni autoritet

- Rukovoditelj dobiva poštovanje i zapovjedni autoritet kada tim vjeruje da je on:
 - spreman primjeniti moć koju mu pruža pozicija
 - posjeduje potrebno znanje i kompetenciju
 - razumije njihovu situaciju i brine o njihovom zadovoljstvu
 - jasno komunicira
 - je spreman djelovati pouzdano i odlučno
- Zapovjedni autoritet se postiže kombinacijom potrebnog znanja, vještina i stava, pri čemu se stav samo-regulira

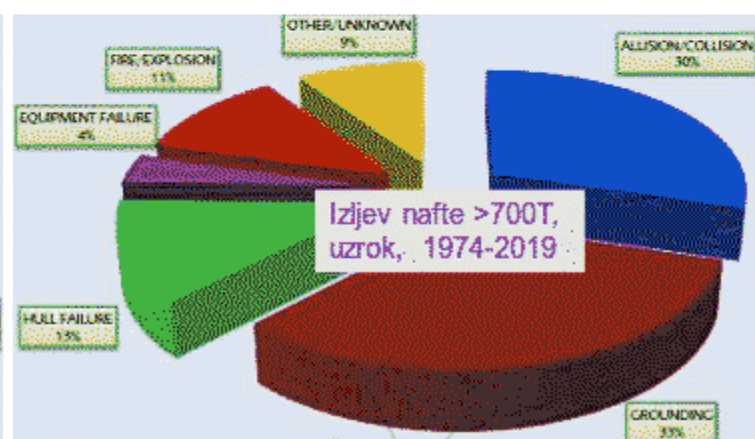
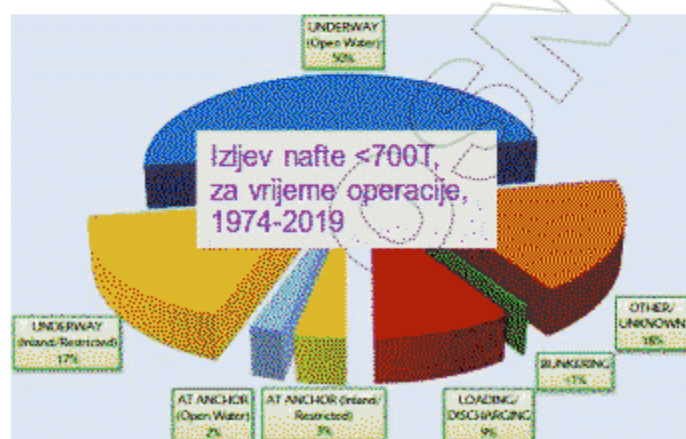
1... poštovanje i zapovjedni autoritet – na što paziti

- Pozitivna ponašanja:
 - imajte povjerenja u svoje odluke i držite ih se
 - priznajte pogreške kada ste u krivu
 - pokažite poštivanje i brigu za osobe kroz svakodnevne radnje
 - zaradite poštovanje kroz svoje akcije
 - pokušajte postići bolje razumijevanje uzajamnog upravljanja Brod-kopno (npr. kroz sastanke, neformalna druženja)



1... poštovanje i zapovjedni autoritet – na što paziti

- Negativna ponašanja:
 - zahtijevati poštovanje od podređenih
 - prijetiti koristeći moć pozicije
 - odbijajati slušati kada su prepirke / izazov
 - djelovati nepotrebno kruto i teško kad nema opravdanja
 - ignoriranje menadžmenta s kopna
 - kriviti menadžmenta s kopna za posljedice odluka
 - menadžmenta s kopna daje previše uputa / detalja zapovjedniku



2. Vodite tim primjerom – na što paziti

- Pozitivna ponašanja:
 - pokažite da slijedite jednostavna, vidljiva pravila sigurnosnog rada tijekom svakodnevne aktivnosti
 - pokažite da imate aktivnu ulogu, a ne samo pasivnu u pozadini
 - povremeno direktno pomognite u zadacima podređenih
- Negativna ponašanja:
 - primjena čvrste discipline kada netko pogriješi osim kada ja pogriješim
 - izbjegavanje direktnog rada (prljanja ruku) s podređenima
- Morate i sami slijediti pravila, u protivnom ne možete očekivati da ih drugi slijede

3. Oslonite se na znanje i iskustvo – na što paziti

■ Pozitivna ponašanja:

- budite sigurni da radite u skladu s zahtjevima sigurnosti
- razmislite i uzmite u obzir vlastitu snagu i slabosti u odnosu na vještine drugih, npr.:
 - komunikacija, motivacija, timski rad, rješavanje konflikata, upravljanje kriznom situacijom, podrška i procjena, disciplina
- ne možete biti ekspert u svemu – budite spremni da priznate vlastite propuste i neznanje – tražite savjet i pomoć kada trebate

I know,
I know,
I'm the
BEST

I am the BEST for
those who Deserve
me !!!

3... znanje i iskustvo – na što paziti

■ Negativna ponašanja:

- usredotočenost na znanje "prema knjizi i pravilima" bez uzimanja u obzir vještina koje posjeduju osobe

- Dobar zapovjednik / upravitelj stroja mora biti spreman ponekad postavljati "glupa" pitanja – učenje je dvosmjerni proces – ne znate sve samo zato jer ste zapovjednik / upravitelj stroja

4. Ostanite smiren u krizi – na što paziti

- Pozitivna ponašanja:
 - budite sigurni da znate i da se pouzdate u sposobnosti članova tima
 - čvrsto se držite politike obaveznog prisustvovanja vježbama
- Negativna ponašanja:
 - neredovite i nepravilne vježbe
 - vježbe moraju biti planirane i održavane na razumljivom jeziku za posadu
- Trebate povjerenje, koje treba postojati prije nego se dogodi nezgoda – povjerenje treba postojati na prvom mjestu










Diskusija

UPIT / VJEŽBA /
DISKUSIJA

- Da li je normalno ostati smiren u kriznoj situaciji ?
- Da li je dobro ostati smiren u kriznoj situaciji ?
- Gdje je granica između smirenosti i letargičnosti / nepoduzetnosti / ljenosti / nemara / bezobzirnosti ?
- Gdje je granica između ne-smirenosti i panike ?

5. Prakticirajte "suosjećanje" – na što paziti

Smrtnost putnika obzirom na transportno sredstvo (Evropa)

	Per 100 million passenger hours	Per 100 million passenger kilometers
	2	0.07
	8	0.25
	14.8*	0.46*
	16	0.035
	2	0.035
	25	0.7
	25	6.4
	75	5.4
	440	13.8

- Suosjećanje – identifikacija i razumjevanje situacije, osjećaja i motiva druge osobe
- Pozitivna ponašanja:
 - ohrabrite članove tima da daju povratnu informaciju
 - budite spremni priznati i sumirati povratne informacije te objasniti zaključke i tijek narednih aktivnosti, naročito ako je tijek bitno različit od onoga što član / članovi tima žele ili očekuju

5... "suosjećanje" – na što paziti

- Negativna ponašanja:
 - kažete da slušate ljude što govore ali nakon toga poduzimate aktivnosti na drugi način bez objašnjenja zašto tako činite
 - pre-naglašavanje "slušanja" na račun "postavljanja odluka" – ovo vas može dovesti do gubitka poštovanja i autoriteta
- Oni trebaju ravnotežu suosjećanja i strogosti. Dobar vođa je strog ali pravedan

6. Budite osjetljiv na razlike među kulturama – na što paziti

- Pozitivna ponašanja:
 - nastojte, koliko god je moguće, da se na brodu govori jedan službeni jezik, čak i u socijalnim interakcijama. Ako treba, organizirajte im tečaj iz tog jezika
 - nastojte izbjeći stvaranje "kritične mase" jedne nacionalnosti
 - naučite osnovne znakove ponašanja nacionalnosti na brodu
 - svjesno gradite povjerenje, familijarnost i integritet između socijalnih grupa, kroz organizirane socijalne aktivnosti na brodu
- Negativna ponašanja:
 - ukorjenjeni sudovi o vrijednostima različitih nacija
 - pretjerivanje u "političkoj ispravnosti" nacija, tako da odnosi postaju prisilni i neprirodni

7. Priznajte ograničenja posade – na što paziti

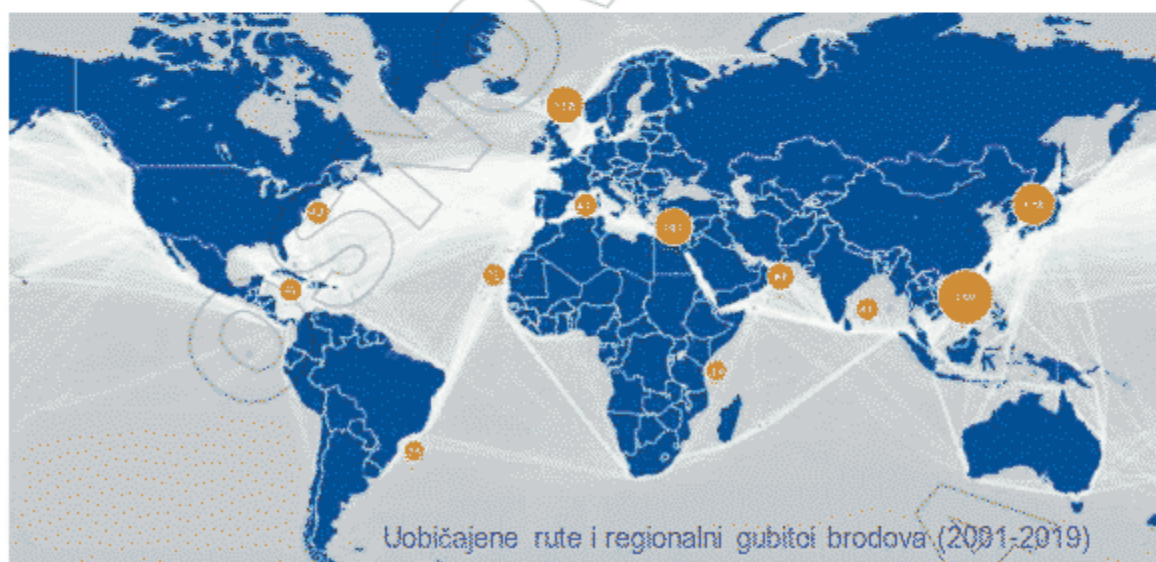
- Pozitivna ponašanja:
 - pratite i budite svjesni znakova pretjeranog umora članova tima
 - nastojte da se vodi briga o broju sati rada i da se to zapisuje
 - ako se problem ponavlja, razgovarajte s kompanijom
 - po potrebi, prekinite radne aktivnosti



- Negativna ponašanja:
 - osloniti se na članove tima, da će vam reći kada su premoreni
 - prihvaćanje da je premorenost normalna stvar u radu na brodu

8. Motivirajte i stvorite osjećaj zajedništva – na što paziti

- Pozitivna ponašanja:
 - uključite članove tima u aspekte upravljanja, npr. izradu plana i detaljnih radnih aktivnosti
 - odgovorite na upite i preporuke članova
 - pokažite da ste zainteresirani za dobrobit članova
 - podržite i budite uključeni u socijalne aktivnosti posade



8... motivacija i zajedništvo – na što paziti

- Negativna ponašanja:
 - forsirana ili prenaglašena inicijativa ili šema nagrađivanja koja može biti percipirana kao bez razložno ljubazna ili trivijalna
 - uključivanje članova u teoriji ali u praksi slabo osvrtnje na njihov doprinos, mišljenje i osjećaje
- Vođa treba imat sposobnost usmjeravanja članove da rade zajedno
- Vođa treba uključiti članove u donošenje svakodnevnih odluka ali na jasan i discipliniran način

- Da li normalne ljude mogu motivirati kroz rad ?
- Da li u praksi funkcioniraju motivi:
 - naučio sam raditi
 - stekao sam vještinu
 - stekao sam rutinu
 - bolji sam nego što sam bio

9. Stavite sigurnost posade (i drugih osoba) iznad svega – na što paziti

- Pozitivna ponašanja:
 - jasno naglasite, pretpostavljenima i podređenima, da ste u poziciji da djelujete, u smislu sigurnosti, prema vlastitoj prosudbi
 - nastojte da se radi na siguran način svakodnevno
- Negativna ponašanja:
 - naglašavate da je sigurnost vaš najviši prioritet a kroz aktivnosti tome proturječite, npr. ne držite se sigurnosti kod velikog radnog pritiska

10. Jasno komunicirajte i slušajte – na što paziti

■ Pozitivna ponašanja:

- razgovarajte, službeno i neslužbeno, o radnim aktivnostima
- pazite i nastojte da je vaša vještina slušanja na visokoj razini
- prihvatite i slušajte svakog tko s vama želi razgovarat
- nastojte da nema prepreka u otvorenoj komunikaciji vezanoj za sigurnost
- razgovarajte o tome "što smo naučili" iz proteklih pogrešaka, bez optuživanja, pokazujući predanost da se uzroci spriječe u budućnosti
- održavajte atmosferu otvorene komunikacije kroz svakodnevnu aktivnost

10... komunicirajte i slušajte – na što paziti

■ Negativna ponašanja:

- vršenje pregleda broda, sastanaka i razgovora, koji služe kao izgovor za provjeru posade, optuživanje i kažnjavanje
- naglašavanje politike—"bez optuživanja" bez priznavanja i održavanja discipline
- predlaganje šema ponašanja i rada koje se rijetko koriste

- Vođa je "obična/normalna" osoba, možeš s njime razgovarat
- Članovi tima će vam vjerovat i pratit vas ako razgovarate s njima i objašnjavate zašto stvari moraju biti učinjene na taj način

Delegiranje radnih zaduženja



- Delegacija osobnih (mojih) poslova
 - uporaba snage ostalih članova tima
 - premda sam izuzetno dobar, potrebana mi je pomoć i podrška, ne mogu sve sam
 - nema srama u traženju pomoći
 - potisni ponos i pokaži poštovanje prema talentu drugog
- Delegacija poslova s jednog na drugog člana tima
 - jednolika / smislena raspodjela posla među članovima
 - bolje korištenje znanja i vještina članova
 - ušteda u vremenu
 - razvoj znanja i vještina članova
 - bolja kontrola radnog opterećenja

Deligirati ili ne ?

UPIT / VJEŽBA /
DISKUSIJA

- Nisam siguran da će on to obaviti kako treba
- Siguran sam da ću ja to uraditi bolje od njega
- Nemam vremena niti volje učiti ga poslu da bi mu kasnije mogao povjeriti taj posao

... delegiranje radnih zaduženja

- Zašto ljudi ne vole delegiranje ?
 - u početnoj fazi zahtjeva puno truda za osmišljavanje
- Što učiniti ?
- Kada delegirati
 - da li postoji netko tko zna to učiniti
 - da li posao pruža mogućnost razvoja vještine člana tima
 - da li se posao ponavlja u budućnosti
 - da li imam vremena delegirati posao učinkovito
 - da li je to posao koji trebam / mogu delegirati

... delegiranje

Investigation	Vessel/Accident type	Narrative and Addressee	Recommendations by MAIB
<i>Tempanos</i>	Container vessel	Made to: Southern Ship Management Co. S.A. Accepted: fully implemented	
	Fatality from fall into cargo hold. (Report 20/2012)	Improve the standard of occupational safety and protection for crew working on its vessels during container cargo operations by updating the risk assessments on all its managed vessels to ensure that the risk of walking close to partly open holds is identified, and control measures are put in place to prevent personnel from falling into holds.	

- Ostali čimbenici koji utječu na delegaciju
 - ograničenje vremena
 - da li se moramo držati rokova ?
 - da li ima vremena da se posao obavi ponovo iz početka ?
 - koje su posljedice ako se posao ne obavi na vrijeme ?
 - očekivanja i ciljevi
 - koliko je važno sa posao bude perfektno obavljen?
 - da li je prihvatljiv rezultat dovoljno dobar ?
 - da li je neuspjeh presudan ?
 - da li će neuspjeh utjecati na druge aktivnosti ?

... delegiranje radnih zaduženja

Vessel/Accident type	Narrative and Addressee	
Cargo vessel and LPG tanker	Made to: Seavade Groningen B.V.	Accepted, fully implemented
Collision. (Report 24/2012)	Review vessel manning and watch routines to ensure that its masters and officers are able to take sufficient hours of rest when making frequent port calls.	

■ Kome delegirat ?

- iskustvo, vještina
 - koje iskustvo, vještinu i stav ima član tima ?
 - da li ima vremena i resursa za obuku ?
- preferirani radni stil člana
 - koliko je osoba samostalna ?
 - što očekuje od posla ?
 - koji su dugoročni ciljevi i interesi člana te kako ih uskladiti s poslom ?
- trenutno radno opterećenje člana
 - da li član može obavljati dodatni posao ?
 - da li će biti potrebno izmijeniti radno opterećenje i odgovornost drugih članova ?

... delegiranje

Investigation	Vessel/Accident type	Narrative and Addressee		Recommendations by MAIB
Fishing vessel safety study	Fishing vessel	Made to: MCA		Accepted, yet to be implemented
		Review the current requirements for safety training with particular reference to training assessment and refresher training. Target completion date - May 2015		

■ Kako delegirat ?

- jasno objasnite što se očekuje uraditi
- jasno objasnite zapreke, ograničenja, autoritet i odgovornost, te da li član treba
 - čekati dok mu se ne kaže što činiti
 - pitati što činiti
 - preporučiti što činiti
 - izvršavati i potom izvjestiti o rezultatima
 - inicirati aktivnost i periodično izvještavati
- ako je moguće, uključiti članove u proces delegacije
- paziti na podudarnost odgovornosti i autoriteta
- delegacija ide do najniže razine u hijerarhije

... delegiranje

- osigurajte odgovarajuću podršku i budite dostupni za pitanja
 - usredotočite se na rezultate
 - izbjegnite delegaciju natrag prema gore (u slučaju problema član vam prepušta posao)
 - gradite motivaciju, povjerenje i privrženost
 - osigurajte da se vrši nadzor
 - razgovarajte o rokovima
 - učinite potrebne izmjene
 - osigurajte vrijeme za pregled posla
 - Održavanje kontrole
 - Važnost ocjene, prihvatanja, priznanja, pohvale
-

... delegiranje

- Zaključak
 - na prvi pogled izgleda kao suviše uloženog truda obzirom na učinak
 - učinkovita delegacija posla --- više koristi
 - smislenom delegacijom poslova --- više vremena i energije za prioritetne poslove
 - izaberi odgovarajuće poslove za delegaciju

Znanje i sposobnost za primjenu metoda donošenja odluka

Metode donošenja radnih odluka

- Načela rukovođenja i održavanja dobrih odnosa:
 - Biti miran i staložen u svim situacijama, pri davanju naloga, pa čak i onda kada se postupa s “prekršiteljima”
 - Biti ponosan i pravedan, te dosljedan kad je to potrebno
 - Sa svom posadom postupati na isti način, bez favoriziranja
 - Izbjegavati davanje obećanja, a ako se daju onda se moraju i održati
 - Posadu treba dobro informirati
 - Spriječiti uzroke nezadovoljstva posade
 - Birati teži put stavljanja, bolje nego razbijati dobre odnose

... metode donošenja radnih odluka ...

- ... načela rukovođenja i održavanja dobrih odnosa...
 - Zadržati ispravan stav prema govorniku ili predstavniku kompanije
 - Tolerirati razlike u nacionalnosti, jeziku, religiji ili drugim kulturološkim različitostima
 - Mijenjati metode rukovođenja dopuštajući osobnost članova posade
 - Vršiti kontrolu kao potrebu za održavanje dobrog rukovođenja
 - Osviještenost da je rukovođenje posadom oteženo na brodu kompanije koja 'propada'

... metode donošenja radnih odluka ...

- ... načela rukovođenja i održavanja dobrih odnosa
 - Osviještenost o čimbenicima koji upravljaju stavovima posade
 - Osigurati da posada i njen rad budu cijenjeni na razini društva / kompanije
 - Zauzeti ispravan stav prema dobrobiti posade: biti svjestan kada član posade treba pomoć u osobnom problemu, podržati socijalni život na brodu, biti oprezan pri konzumaciji alkohola, korištenju narkotika, zabranjene pornografije (posebno u nekim državama) i kad je potrebno djelovati na vrijeme.

... metode donošenja radnih odluka ...

- **Odlučivanje** predstavlja sposobnost uporabe logične i zdrave prosudbe u svrhu donošenja odluke utemeljene na dostupnim informacijama, a to uključuje:
 - Procjenu situacije
 - Provjeru informacija
 - Identifikaciju rješenja
 - Predviđanje mogućih posljedica odluke
 - Informiranje posade o odluci i obrazloženje za odluku
 - Ocjenjivanje donijete odluke

... procjena stanja i rizika ...

- Ključne značajke procjene stanja: ovisi o znanju časnika, njegovom iskustvu, iskustvu tima, međusobnoj komunikaciji unutar tima. Mogućnost poboljšanja kroz kontinuirano učenje i razmjenu iskustava
- Uzroci slabljenja osviještenosti: stres, umor, preopterećenost / podopterećenost poslom, konzumacija opojnih sredstava (narkotika), lijekova, alkohola i sl.

... metode donošenja radnih odluka ...

- Ograničenja pri donošenju odluke i moguće mjere njihovog izbjegavanja:
 - Vrijeme – uporaba standardnih operativnih procedura
 - Nejasne ili dvosmislene informacije – unakrsna provjera dostavljenih informacija ili zahtjev za dodatnim informacijama
 - Pritisak na provedbu – ocijeniti obrazloženje za odluku
 - Različitosti hijerarhijskih razina – promovirati samopouzdanje ponašanje

... metode donošenja radnih odluka ...

- Rutinski poslovi
- Izvanredni poslovi
- Krizne situacije
- Donositi odluka prema kompetencijama, vještinama i iskustvu osobe i radnog tima a na osnovi prosudbi stvarnosti i vrijednosnih sudova za

... metode donošenja radnih odluka.

- Strategija odlučivanja pri procjeni rizika:
 - Opažanje (posade, broda, okoliša, izvanjskih pritisaka)
 - Procesiranje (posljedica, alternativa, realiteta i izvanjskih pritisaka)
 - Izvođenje (premještanje, uklanjanje, prihvaćanje ili izbjegavanje)
- Dobre vještine rukovođenja optimiziraju upravljanje rizikom i smanjuju pogreške.
- Loše vještine rukovođenja i pogrešne prosudbe su glavni uzroci neuspjeha ili propasti misije.

... procjena stanja i rizika ...

- Opasnost označava potencijalnu mogućnost da dođe do ozlijede ljudi na brodu, oštećenja broda ili onečišćenja morskog okoliša
- Rizik (pogibeljnost) označava potencijalnu mogućnost da dođe do smrtnog slučaja, gubitka broda ili teškog onečišćenja morskog okoliša
- Kod dobre osviještenosti o situaciji posade postoji manja vjerojatnost dolaska u rizične situacije, jer će se opasne neuobičajene promjene u sustavu uočiti ranije i započeti će se s otklanjanjem uzroka prije no što postanu rizične.

... procjena stanja i rizika ...

- Načini procjene rizika:
 1. korak – identifikacija opasnosti (rizika)
 2. korak – procjena utjecaja i određivanje prioriteta
 3. korak – odlučiti o mjerama nadzora i njihovoj hijerarhiji
 4. korak – primjena mjera nadzora prema hijerarhiji
 5. korak – nadzirati i pratiti
- Pravilna procjena izravno zavisi o znanju i iskustvu procjenitelja (donositelja odluke), ali i o znanju i iskustvu tima. Što je viša razina znanja i iskustva – bolje mogu “pogađati”.

... odabir smjera aktivnosti (akcije).

- Poteškoće mogu biti:
 - nedostatak informacija o mogućem ili stvarnom stanju sustava/okruženja (nevrijeme, morske struje, položaj broda)
 - pojave i događaji najčešće nemaju repetitivni karakter
 - teško se može eksperimentirati (poglavito ne na moru)
 - vremenska ograničenost za donošenje odluke
 - stanje donositelja odluke (psihičko, fizičko, intelektualno, stručno)
 - utjecajni čimbenici koji se ne mogu jednoznačno izmjeriti i kvantificirati: entuzijizam, moral, subjektivizam, intuicija, iznenađenje i sl.
 - utjecaj konflikta, neodređenosti i samog rizika.

Donošenje odluka i metode rješavanja problema

- Odlučivanje je jedna od glavnih ljudskih aktivnosti, a znači: između više mogućih alternativa izabrati točno određenu, te potom odrediti buduće akcije (planirati ili predviđati).
- Da bi odlukom postigli željeni učinak ona mora biti:
 - pravovremena
 - jasna
 - ostvariva
 - svrsishodna
 - zapisana (po potrebi i radi zaštite od zlouporabe)

... donošenje odluka i metode rješavanja problema

- Rješavanju problema može se pristupiti kroz:
 - racionalno – formalno odlučivanje – kada usporedbom između više alternativa, korištenjem svih informacija i kvalitetnom obradom podataka donosimo odluke (dakle, na osnovi egzaktnih činjenica, znanja i informacija);
 - intuitivno – iskustveno odlučivanje – kada se odluke donose na osnovi intuicije i iskustva ("po osjećaju");
 - interakciju intuicije i razuma – tzv. obrazovano pogađanje (engl. educated guess) – "tko zna više, lakše i točnije može pogađati".

Metode donošenja i kontrole odluka

- Kontrola donošenja odluka i procesa rješavanja problema – vrste kontrole
 - **Naknadna** – obavlja se nakon svršetka procesa i ostvareni rezultati se uspoređuju s postavljenim ciljem (planom). Dva su razloga: utvrditi zaslugu ili odgovornost, te prikupiti podatke radi planiranja za stanja kada se ista aktivnost ponavlja (npr. manovra)
 - **Ispitna (test)** – provodi se u svrhu izbjegavanja mogućih pogrešaka ili uočavanja neispravnosti u sustavu (npr. probno upućivanje motora prije manovre).
 - **Anticipativna** – nastoji predvidjeti rezultate neke operacije i korekcije uz pomoć simulacije čak i prije no što je proces započeo ili tijekom njegovog trajanja. Najteži oblik kontrole koji koristi **prediktore** za predviđanje rezultata (npr. indikatorski dijagrami)

Metode donošenja i kontrole odluka

- Prosudba učinkovitosti osobne metode donošenja odluka – zančenje i smisao kontrole
 - Kontrola ima smisla jedino ako izaziva željeno ponašanje odnosno poduzimanje korektivnih aktivnosti.
- Reakcija članova posade na kontrolu može biti slijedeća:
 - **Pozitivna** – pojedinac reagira izuzetnim osobnim angažiranjem i svu snagu posvećuje težnji k ostvarenju pozitivnog željenog rezultata, čak i u novim (promjenjenim) uvjetima.
 - **Pasivna** – pojedinac djeluje tek toliko koliko je potrebno da bi se izbjegao neki veći poremećaj u radu sustava.
 - **Negativna** – pojedinac se nakon zaprimljenog kontrolnog signala odupire svakoj akciji, izbjegava bilo kakvo poduzimanje, nastoji zataškati ili prikriti rezultate kontrole ili za probleme okriviti druge).

Metode donošenja i kontrole odluka

- Stimulacija pozitivnog odnosa prema kontroli moguća je na način da se posada uključi u kreiranje sustava kontrole, te da su im kroz aktivno učešće kontrolni kriteriji jasni i prihvatljivi.
- Cilj i kriterije kontrole treba postaviti dovoljno visoko, ali dostižno, uzimajući pri tomu u obzir različitosti članova posade.
- Preniski cilj ne motivira, a previsoki demoraliziraju!

... prosudba učinkovitosti radnih odluka

- Procjena sposobnosti posade zasnivala se do nedavno na procjeni njihovog znanja i vještina pri obavljanju posla (kompetencijama), pri čemu se najčešće zanemarivala karakteristika njihovog ponašanja.
- Novija istraživanja u pomorstvu pokazala su da komponenta ponašanja bitno utječe na rad i rukovođenje posadom što je i rezultiralo izmjenama u STCW konvenciji (Manila 2010.).

KRAJ

OSNOVNA

LITERATURA