

Toni Bielić*

ISSN 0469 - 6255
(107-110)**NOVI ORGANIZACIJSKI PRISTUP UPRAVLJANJU BRODOM****NEW ORGANIZATIONAL APPROACH TO SHIP MANAGEMENT**

UDK 629.12.015.006

Pregledni članak
Review**Sažetak**

Tradicionalan način zapovijedanja brodom po isključivom principu subordinacije pokazuje sve više nedostataka. Zbog tehnološkog razvoja sustava kontrole i vođenja broda nameće se potreba za uvođenje novog organizacijskog oblika upravljanja brodom. Adekvatan "timski rad" trebao bi optimalizirati učinkovitost posade u rutinskim i izvanrednim okolnostima i time povećati sigurnost i kvalitetu pomorskog prijevoza.

Summary

The traditional method of ship management in accordance with the sole principle of subordination has shown many disadvantages. Due to the technological development of the control system and navigation there has been a need for the introduction of new methods in ship management

Satisfactory "team work" should maximize the efficiency of the crew in regular and in exceptional circumstances and therefore increase the safety and quality of maritime transport.

**Uvod
Introduction**

Tehnološki je razvoj sredstava komunikacije, instrumenata upravljanja i kontrole broda doveo do smanjenja broja članova posade. U takvim je uvjetima pomorac preuzeo ulogu kontrolora, pa i izvršitelja više paralelnih radnji koje mora istodobno i selektivno promatrati i prioritarno reagirati. S obzirom na nove okolnosti i intenziviranje pomorskog prometa nužne su promjene i na upravljačkoj razini vođenja broda. Osnova tih promjena je odgovarajući timski rad i interna komunikacija na brodu radi povećanja sigurnosti i kvalitete prijevozne usluge. Za uspješan timski rad na brodu potrebno je sagledati rad i djelovanje pojedinaca i čitave posade s gledišta koji do sada nisu bili posebno razmatrani. Neka od tih gledišta kao što su stavovi i vještina upravljanja, način interne komunikacije, kulturni čimbenici, reakcija, procjena i donošenje odluka te najčešće ljudske pogreške, bit će prikazani u ovome radu.

**2. Stavovi i vještina upravljanja
Attitudes and managing Skills**

Konačne odluke na brodu donosi zapovjednik, ali je u njihovu nastajanje važan odnos između zapovjednika i časnika palube ili stroja ovisno o okolnostima. Stvaranje ispravnog stava o određenoj situaciji ovisi o pravodobnim i točnim informacijama. Ukoliko takve informacije treba dati jedna ili više osoba u međusobnoj koordinaciji, točnost će informacije u velikoj mjeri ovisiti o interpretaciji traženog podatka. Nakon donošenja odluke slijedi određena akcija (postupak) koja je u pravilu složenija od interpretacije i koju također treba koordinirano ili pak samostalno izvesti.

Ako imamo na umu činjenicu da posadu broda čine ljudi različitih sklonosti i navika te različite kulturne pozadine i psihološke strukture, standardi komunikacije i postupanja u određenim situacijama nisu optimalni. Prepoznavanje i ispravno tumačenje mogućnosti i osnovnog psihološkog portreta pojedinih ključnih članova posade uvjet je za ispravnu koordinaciju u složenim situacijama. Prepoznavanje opasnih stavova prilikom izvršenja dužnosti u stresnim situacijama određeno je sljedećim načinom razmišljanja, odnosno postupcima:

- Ja to ipak smijem učiniti!
- To se neće dogoditi meni.
- To ništa neće promijeniti.
- To nije moj posao.
- Ne govorite mi što da napravim.
- Mi uvijek to radimo na taj način.
- Učini nešto, brzo.

Ovakav način razmišljanja ili postupanja ishodište je svih kasnijih štetnih ili čak pogibeljnih pogrešaka. Na vrijeme treba uočiti spomenuto opasno razmišljanje ili postupanje, bilo kod sebe ili drugih i sugerirati suprotan "siguran" način razmišljanja i postupanja kako slijedi:

- Zašto riskirati, ne budi površan.
- To se meni može dogoditi.
- Ne odustaj i ne budi malodušan.
- Mi smo svi na istom brodu.
- Slijedi pravila.
- Došlo je vrijeme za promjene.
- Ne tako brzo, promisli.

* mr. sci. Toni Bielić, kap. d. plov.
Pomorski fakultet Sveučilišta u Splitu, Split

Osnova suvremene komunikacije i rada na brodu je timski rad pri čemu zapovjednik ne gubi svoju funkciju odgovornosti i konačnog odlučivanja. On se u svom radu, zbog svih prije navedenih čimbenika, mora osloniti na svoju posadu, njihovo zapažanje i postupke. U tom smislu zapovjednik ne dijeli odgovornost sa ostalima nego posadu organizira (delegira) na način da svaku informaciju može dobiti brzo i točno uzimajući prethodno u obzir i stavove koje može očekivati od pojedinaca. To znači da upravljanje brodom podrazumijeva i upravljanje potencijalima pojedinih članova posade na optimalan način, predviđajući unaprijed nečiji specifični stav u prosudbi i postupcima.

Uspješan timski rad u složenim i opasnim situacijama trebao bi imati sljedeći model ponašanja i postupanja:

- Zapovjednik i svi koji su na dužnosti tijekom nekog događaja (tim) trebaju imati jasnu sliku situacije i aktivno u njoj sudjelovati predviđajući daljnje događanje.

- Tim treba osigurati značajne informacije pravodobno. Zapovjednik delegira odgovarajuće pojedince.

- Tim treba izgraditi zajednički i razumljiv mentalni model o situaciji.

- Tim treba primijeniti oprezno i na siguran način strategiju akcije i držati opcije otvorene koliko je moguće.

- Odluke trebaju biti realne i imati u vidu moguća ograničenja.

- Voditi računa o opterećenju pojedinaca u timu.

- Tim prati razvoj događaja na osnovi međusobnih naizmjeničnih pitanja.

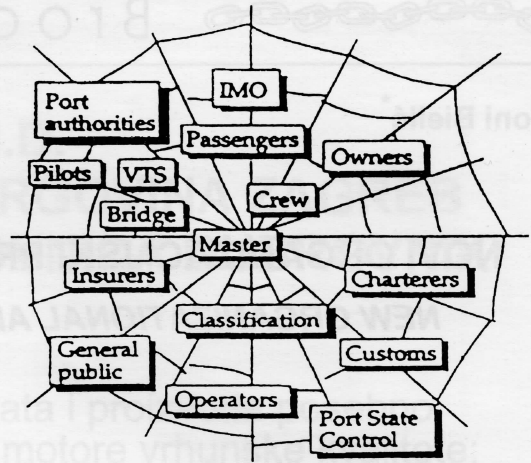
Analizirajući model ponašanja uspješnoga tima dolazimo do pet osnovnih elemenata na kojima se temelji suvremena organizacija upravljanja brodom i to:

- Planiranje
- Organiziranje
- Delegiranje
- Kontroliranje
- Vođenje.

3. Prepoznavanje kulturnih razlika kao čimbenika u komunikaciji i reakciji *Recognition of cultural differences as factors in communication and reaction*

Posebnosti pojedinih kultura i naroda naročito dolaze do izražaja kod višenacionalnih posada, a i kod vanjskih komunikacija broda u različitim dijelovima svijeta. Uloga zapovjednika broda u komunikacijskom sustavu postaje mnogostruka - slika 1.

S obzirom na vanjske i unutarnje kulturološke čimbenike zapovjednik broda i njegov tim moraju razviti istančan osjećaj za kulturne razlike i sličnosti jer u suprotnom može doći do nerazumijevanja između čimbenika prikazanih na slici 1. Jasna i ispravna komunikacija osim standardne procedure bazira se i na uočavanju posebnosti nacionalnih kultura i običaja. U tom smislu možemo se poslužiti s tri metode klasifikacije kulturnih navika u sferi ponašanja i stavova:



Slika 1. Mreža komunikacija
Figure 1. The communication network

- Pripadnost grupi ili individualnost
- Autoritativnost u komunikaciji
- Prilagodba novom i neočekivanom.

3.1. Pripadnost grupi ili individualnost *Belonging to group or individual*

Nacionalne kulture koje tradicionalno njeguju duh pripadnosti zajednici kao azijske zemlje, primjerice Indija, Kina, Japan i Indonezija, imaju naglašen osjećaj za grupu. Pripadnici tih i sličnih kultura svjesno teže skladu zajednice i izbjegavaju sukobe. Vrijednosti i težnje pojedinca ujedno su vrijednosti grupe i obrnuto. Inicijativa nije naglašena tako da posada očekuje da joj se kaže što da radi, a to znači sklonost poštivanju autoriteta. Pogreške znače za njih gubitak vrijednosti kako pojedinca tako i grupe. Solidarnost je unutar grupe jako naglašena osim u iznimnim slučajevima kada dolazi do isključenja pojedinca iz grupe.

Nasuprot tome kulture anglosaksonskog govornog područja teže individualnim vrijednostima koje se odražavaju u samostalnosti i neovisnosti jedinice od ostalih pripadnika iste kulturne pozadine. Naglašena je inicijativa i sklonost prema razmjeni mišljenja. Primjer takve pozadine jesu Amerika, Engleska i Australija. Ambicija, inicijativa, otvorenost, neovisnost, prodornost i osobna snaga su temeljne odlike pripadnika tih i sličnih nacionalnih kultura. Pogreške za pripadnike ove kulturne skupine znače osobni osjećaj krivnje i gubitak samopoštovanja bez interakcije s okolinom.

Proizlazi da višenacionalne posade različite kulturne pozadine treba i adekvatno tome tretirati. Primjerice, pogreška osobe koja je po svom kulturnom naslijeđu sklonija grupi dovodi do osjećaja gubitka vrijednosti, uzrokuje pasivnost i često ima neizravan utjecaj i prenošenje krivnje na čitavu skupinu istih pripadnika što ne mora biti vidljivo odmah. Međutim, u nekoj izvanrednoj situaciji učinkovitost i voljni moment te grupe mogu biti značajno smanjeni. U iznimnim

slučajevima grupa će se ograditi od pojedinca krivog za pogrešku i na taj način osloboditi kolektivne krivnje. Za pojedinca takve kulturne skupine to je često najteži oblik društvenoga poniženja koji konačno može umanjiti njegovu radnu sposobnost i implicirati čitav slijed događaja koji se nepovoljno mogu odraziti na sigurnost broda i koordinaciju posade.

Za pripadnika kulturne skupine koji teži individualnosti, osjećaj odgovornosti zbog pogreške razvijat će se u pravcu gubitka samopoštovanja ili u suprotnom pravcu - pobijanja krivnje. U bilo kojem slučaju odnos takve jedinice prema ostalima u pravilu neće ugroziti opću ravnotežu i koordinaciju posade na brodu. Zbog individualne kulturne pozadine takva osoba će nastojati ponovno steći ugled i dokazati se kroz povećanu aktivnost i spremnost na suradnju.

Zapovjednik i tim na brodu moraju voditi računa o kulturnoj genezi posade. Način komunikacije i postupak treba prilagoditi postojećim kulturološkim obilježjima kako bi se postigla najbolja iskoristivost potencijala posade i povećanja sigurnosti.

3.2. Komunikacija s gledišta subordinacije i koordinacije *Subordination and coordination aspects of communication*

Komunikacija u svakodnevnom obavljanju dužnosti i poslova na brodu može se promatrati s dva gledišta:

- Komunikacija s gledišta subordinacije i nejednakosti - slika 2.
- Komunikacija s gledišta koordinacije i jednakosti - slika 3.

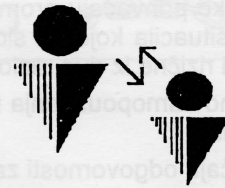
U prvom slučaju komunikacija podrazumijeva autoritativan odnos zasnovan na razlici statusa (čina) i stupnja odgovornosti. Takav odnos polazi od osnovne pretpostavke nejednakosti ili subordinacije. Osoba nižega čina je u pasivnom odnosu očekujući da joj se kaže što treba napraviti.

U drugom slučaju komunikacija se zasniva na pretpostavci jednakosti i neformalnosti odnosa. Osoba nižega čina očekuje da će biti uključena u razmjenu mišljenja.

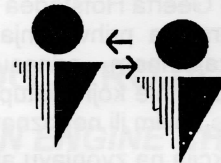
Praktična razlika između ova dva načina komunikacije jest da autoritativan stil ne uključuje mišljenje i inicijativu ostalih što je u suprotnosti s timskim radom. Međutim previše naglašena inicijativa i nametanje mišljenja tima može dovesti do gubitka autoriteta zapovjednika u situacijama kada je autoritet potreban.

Zbog navedenih razloga zapovjednik je dužan:

- Koordinirati aktivnosti na mostu tako da se postigne primjerena ravnoteža između njegovoga autoriteta i inicijative - otvorenog mišljenja ostalih članova tima.
- Predvidjeti odgovarajuće mjere upravljanja ako dođe do neravnoteže, pogotovo ako članove tima na mostu čine osobe različitih kulturnih predispozicija.
- Kada je na mostu peljar, zapovjednik treba koordinirati aktivnosti tako da se postigne primjerena ravnoteža između autoriteta peljara i inicijative tima mosta.



Slika 2. Subordinacija
Figure 2. Subordination



Slika 3. Koordinacija
Figure 3. Coordination

Članovi posade koji su skloniji grupi, zbog nedostatka inicijative, lakše će podnijeti autoritativnog zapovjednika nego li individualci. U tom smislu zapovjednik u slučaju miješane posade mora imati smisla za autoritativan, ali i neformalan stav ovisno o situaciji i osobama s kojima surađuje. U svakom slučaju "ship manager" morao bi voditi računa o kulturološkom sastavu posade ovisno o tome kakvu organizaciju rada želi postići na brodu. Jaki tim, sastavljen od članova s inicijativom i samostalnošću u donošenju odluka ima slijedeća obilježja:

- Sami uspostavljaju ravnotežu između autoriteta zapovjednika i inicijative tima.
- U slučajevima kada je autoritet zapovjednika preizak, uspješan će tim povećati stupanj inicijative u reakcijama i donošenju bitnih odluka.
- U suprotnim slučajevima, kad je autoritet zapovjednika previsok i dovodi do stresa ili preopterećenosti, tim će, kako bi se izbjegli sukobi, smanjiti inicijativu akcije i prijedloga dokle to dopušta sigurnost plovidbe.

3.3. Prilagodba novom i neočekivanom *Adjustment to the new and unexpected*

Prilagodba novom i neočekivanom također je vezana za određene kulturološke predispozicije. Kulture kod kojih prevladava mentalitet grupe, kao primjerice azijska, imaju snažan otpor prema promjenama općenito. Često odbijaju različite i nove ideje i promjenu ponašanja. Međutim, kod ustaljenih sustava koji ne zahtijevaju promjene ponašanja i brze reakcije, kulture s mentalitetom grupe imaju sklonost prema pažljivom planiranju, preciznosti i točnosti.

Nasuprot tome, kulture s obilježjima individualnosti lako prihvaćaju promjene i prihvaćaju različite nove ideje. Sukladno tome mijenjaju i ponašanje. Moguće negativnosti koje prate osobe s ovakvim kulturnim predispozicijama jesu nevoljkost planiranja, nepreciznost i vremenska netočnost.

Osobe koje lako prihvaćaju promjene i nove ideje neće bježati od situacija koje su složene i nove a u krajnjem slučaju i rizične iz dva razloga:

- imaju dovoljno samopouzdanja i sklonosti prema takvim situacijama,
- nemaju osjećaja odgovornosti za posljedice.

Prepoznavanje pozitivnog stava, u smislu prihvaćanja novog, naročito je važno. Općenita sklonost novome na brodu ne mora biti pozitivna ako se iza toga krije neodgovornost.

Prema riječima Geerta Hofstede iz knjige "Kulture i organizacija"; granica prihvaćanja i reagiranja na novo je u uzajamnom odnosu s osjećajem uznemirenosti ili prijetnje koji nastupa kod određenih kultura u susretu s novim ili nepoznatim situacijama.

Primjerice, reakcija na zvonjavu alarma kod osoba koje lako prihvaćaju promjene, bit će brza, ne bez uzbuđenja, ali na profesionalan način u skladu sa pravilima o postupanju u opasnim situacijama.

Reakcija osoba koje po prirodi odbijaju promjene bit će strah i zbunjenost i mogućnost mentalne blokade u složenim situacijama, što znači pasivnost ili neprimjerenu reakciju.

Osoba koja lako prihvaća promjene, ali je istodobno i neodgovorna u rizičnim situacijama, neće mariti za posljedice i neće pokazati požrtvornost ni inicijativu. Takve osobe su najopasnije kao članovi tima jer do zadnjeg trenutka neće pokazati svoje prave sklonosti.

Drugim riječima, sve što kažemo nekoj osobi u situaciji koja je za tu osobu nova i složena bit će prihvaćeno u onoj mjeri u kojoj dotična osoba prihvaća i situaciju u kojoj se nalazi.

4. Prosudba, donošenje odluka i ljudske greške *Judgments, decision making and human errors*

Pravilnoj prosudbi i donošenju odluka prethodi čitav niz uvjeta. Procjenjuje se da oko 30% nesreća prouzroči nedostatna ili nepravilna komunikacija zapovjednika i časnika (tima).

Prevelik autoritet zapovjednika i nedovoljna inicijativa u prosudbi tima i obrnuto, neprepoznavanje kulturnih čimbenika reakcije i nepravilnih stavova (opasan način razmišljanja), predstavljaju temelj kasnijih krivih odluka.

Pravilna se prosudba i donošenje odluka, osim ispravnoga tretiranja prethodnih uvjeta, zasniva na:

- prepoznavanju problema,
- planiranju rješenja
- provjeri plana,
- provjeri razumljivosti plana u odnosu na ostale članove tima,
- kontroli provedbe plana.

Kod planiranja rješenja treba upotrijebiti sve relevantne izvore podataka, uključujući i prijedloge tima. U fazi provjere plana uzeti u obzir što više ulaznih parametara, predvidjeti ishod i možebitne nedostatke te

zamjensku mogućnost ako je moguće. Kod provjere razumljivosti plana, kratkim naizmjeničnim pitanjima članovima tima, ustanoviti jasnu predodžbu o budućoj akciji. Kontrola provedbe plana uključuje i određenu prilagodljivost i spremnost na možebitne nužne promjene u provedbi plana.

Prosudba je okolnosti tijekom plovidbe i boravka u luci je neprekidna. U tom smislu treba imati na umu tri osnovna pristupa možebitnim događajima:

- prevencija,
- minimaliziranje mogućnosti,
- predviđanje događaja i minimaliziranje posljedica.

Dosada i nepažnja, dugogodišnja rutina, umor, preopterećenost, nedostatak znanja i treninga u kombinaciji s tehničkim pogreškama i nedostatnim informacijama stvaraju uzročni lanac svih opasnih događaja i situacija. Čimbenici koji to mogu potencirati su natjecanje u smanjenju troškova, posada sastavljena od različitih kultura i način izmjene posade.

Priroda pogrešaka koje se najčešće događaju zasniva se na:

- prezauzetosti s neznatnim tehničkim problemima u odnosu na situaciju (preopterećenost),
- neprimjerenom izboru pojedinaca i prepuštanju odgovornosti (dezorganiziranost),
- pogrešno postavljenim prioritetima (loše planiranje),
- nepravilnom očitavanju podataka i pogreškama pri izboru i uporabi podatka (loša treniranost),
- pogreškama u komunikaciji u odnosu rečenog i namjeravanog te pogrešnoj procjeni i reakciji u situacijama koje nisu rutinske (loša koordinacija i komunikacija na upravljačkoj razini i neuspostavljen timski rad).

Zaključak/Conclusion

Uvođenje timskoga rada na brodu zahtjevan je organizacijski zahvat, ali i nužan radi povećanja sigurnosti i kvalitete pomorskog prijevoza. Bitno je uočiti da timski rad ne negira dužnosti i odgovornost pojedinih članova posade, posebice zapovjednika, nego usklađuje njihov rad. Objektivni stav prema datim okolnostima, točna i potpuna informacija i koordinacija rada na mostu ili u stroju razlog su uvođenja timskoga rada.

Afirmacija timskoga rada na brodu zadatak je "ship managementa", a provodi se obrazovnim oblicima, primjerice tečajem "Bridge resource management", koji mnoge pomorske kompanije uvode kao obavezan za zapovjednike i časnike palube. Javlja se potreba za stvaranjem novih oblika tečaja kao primjerice "Engine resource management", koji bi trebali upotpuniti timski rad.

Literatura/Bibliography

- [1] Geert Hofstede: Cultures and Organizations, McGraw Hill.
- [2] SAS Flight Academy: Bridge Resource Management - fifth edition, Trondheim, Norvai 1994.

Rukopis primljen: 12.6.1998.