

2. Kommunikation og information

En leder kommunikerer ved sin blotte eksistens. Folk om bord orienterer sig efter lederen, hvad enten han/hun taler eller er tavs – handler eller undlader at handle. Følger lederen op på en sag, vil besætningen opfatte den som værende væsentlig – gør han/hun det ikke, drager de ofte den modsatte konklusion.

Derfor er det så vigtigt, at lederen er sig sin rolle bevidst – og at man er bevidst om de konsekvenser, ens kommunikation har.



Godt at vide om kommunikation

Kropssprogets betydning

Det er ikke kun det talte sprog, der "taler". Det nonverbale sprog betyder ofte mere, end vi umiddelbart er bevidste om.

Det er dog vigtigt, at du ikke begynder at være overdrevent opmærksom på dit kropssprog. Det handler mere om, at du skal være klar over, at dit kropssprog også sender budskaber – hvis du fx ikke mener eller tror på det, du står og siger. Eller du er usikker på, om det er rigtigt. Derfor er kunsten at gøre sig klart, hvad man mener, og hvad man vil sige, og få det indarbejdet i sin kommunikation. Så følger kropssproget også med.

"Vi ser, sanser og tolker verden forskelligt"

Når man kommunikerer, er det vigtigt at være opmærksom på det faktum, at "vi ser, sanser og tolker verden forskelligt". Når vanskelige situationer opstår om bord, er det ofte sådan, at de involverede vil se meget forskelligt på, hvad der er situationen, og hvem der er skyld i hvad. Det illustrerer figuren her.

Ingen i cirklen rundt om GRISEN opfatter grisen på helt samme måde. Fx ser dyrlægen grisen som et dyr, der skal behandles. Den lille pige på bondegårdsferie ser en sød lille gris. Og hun vil blive ked af det, hvis hun vidste, at slagteren ser en flæskesteg for sig.



På samme måde kan vi mennesker have vidt forskellige opfattelser af den samme situation. Det skaber misforståelser og konflikt, hvis vi ikke er åbne for at forstå andres måde at se tingene på.



En god kommunikation om bord er forudsætning for god trivsel.

En vigtig del af ledelse er at kunne se på sin egen og andres rolle udefra og forsøge at se, hvad der er på spil for den enkelte. Som illustrationen viser, hvordan de forskellige personer ser på grisen.

Som leder bør du:

- Undgå hemmeligheder og dobbeltbeskeder. Du kan selvfølgelig have nogle informationer, som du ikke kan dele med alle, men vær opmærksom på, at du ikke holder mere end højst nødvendigt hemmeligt
- Fokuser på direkte kommunikation ansigt til ansigt – så ofte som muligt. Den interesse, du viser med den direkte kommunikation, kan være med til at engagere dine medarbejdere

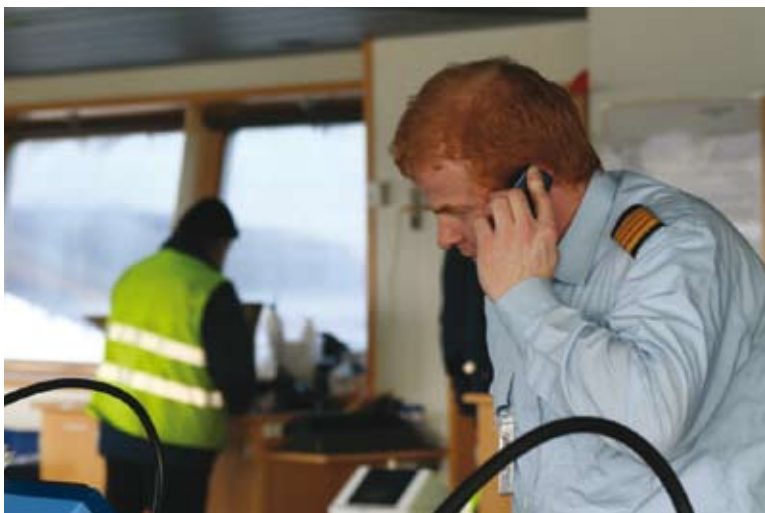
Kommunikation om bord

Kommunikation kan foregå formelt gennem møder og briefings eller uformelt som almindelige samtaler. Som sagt kan den direkte uformelle kommunikation være stærkt motiverende. Og den uformelle kommunikation er den mest udbredte på mange skibe. Men uformel personlig kommunikation kan ikke altid stå alene. Du risikerer mytedannelser og misforståelser, hvis alt foregår på tomandshånd, hvor det til sidst kun er dig, der ved, hvad der er blevet sagt til hvem.

Formel kommunikation kan ske gennem:

- Møder
- E-mails
- Opslag

eller andet som henvender sig bredt til medarbejderne og sikrer dig – rent formelt – at alle får samme besked. Men her er udfordringen, at imødekomme manges behov på én gang.



Sagt betyder ikke hørt, hørt betyder ikke forstået, forstået betyder ikke accepteret, og accepteret betyder ikke udført.

Man skal også følge op på tingene og sikre sig, at budskabet er forstået. Selvom man mener, man har sagt det klart og tydeligt, har folk alligevel ofte ikke forstået budskabet, som man selv havde tænkt det. Det kan illustreres med disse fire udfordringer ved kommunikation:

- Sagt betyder ikke hørt
- Hørt betyder ikke forstået
- Forstået betyder ikke accepteret
- Accepteret betyder ikke udført

Godt at vide om mødeledelse

Møder om bord er et vigtigt redskab til at sikre en god kommunikation og at sikre, at folk føler sig hørt og informeret. Dermed kan det at mødes i fællesskab være med til at sikre en god trivsel.

På møder er det muligt at:

- Informere alle på samme tid
- Få en fornemmelse af, hvad der rører sig om bord
- Få en fælles opfattelse af tingene
- Få drøftet emner og få input til emner, der vedrører livet om bord
- Tydeliggøre skibsledelsens holdninger og værdier

Typiske møder om bord er:

- Møder i skibsledelsen
- Sikkerhedsudvalgsmøder
- Driftsmøder
- Møder med hele besætningen

Hvad vil man med mødet?

Et møde behøver ikke vare specielt længe for at være effektivt og give gode resultater. Det væsentlige er, at det er klart, hvad man vil opnå med mødet. Her er nogle vigtige spørgsmål, man kan overveje for at få nogle gode møder:

- Hvad vil man opnå med møderne?
- Hvad skal man have talt om/besluttet på mødet, og hvad kan man klare på andre tidspunkter og via andre kommunikationskanaler?
- Hvilke muligheder er der for at gøre møderne mere levende, afvekslende og engagerende?



Et møde kan handle om mange ting - det vigtige er, at alle er klar over, hvad mødet skal handle om.

Hvilken slags møde er det?

Er mødet primært et informationsmøde, et høringsmøde, hvor besætningens synspunkter skal høres, eller et beslutningsmøde, hvor man skal blive enige om noget. Dette er vigtigt at gøre sig klart før mødet.

Ofte vil forskellige punkter på en dagsorden have forskellig karakter. Fx et punkt til information, et andet punkt til diskussion og måske et punkt, hvorunder der skal træffes beslutning.

Det kan være en god ide at melde ud under de enkelte punkter, hvad der skal ske under de enkelte dagsordenspunkter. Det gør mødet mere effektivt, og mødet kan holdes på kortere tid, hvis formålet er klart fra start.

Hvordan afholdes effektive møder?

Effektive møder kan opnås ved:

- At sikre, at der foreligger en dagsorden før mødet

- At sikre, at dagsordenspunkterne er forberedt, og at der er klarhed om, hvem der skal forberede hvilke punkter
- At indlede mødet med en "kontrakt": afklaring af, hvad der skal nås på mødet, hvor lang tid man har – og eventuel prioritering af dagsordenspunkterne
- At disponere tiden
- At fastholde drøftelsen af dagsordenens punkter
- At sikre, at alle synspunkter bliver hørt
- At sikre, at der træffes beslutninger
- At slutte mødet med at tydeliggøre, hvad der er aftalt, og hvem der gør hvad hvornår
- At følge op på de beslutninger, der er truffet

Nye folk om bord

En god start med information og en god introduktion til livet om bord er afgørende for nye elevers og besætningsmedlemmers trivsel.

Det er skibsledelsens ansvar at sikre, at der finder en god introduktion af nye folk sted.

Målet med et introduktionsforløb er at få den nye om bord til:

- At føle sig velkommen
- At lære skibet at kende
- At få overblik over arbejdsopgaverne
- At få en grundlæggende forståelse for skibets og rederiets opgaver, målsætning, vision og værdigrundlag
- At fastholde medarbejderne i erhvervet

I løbet af det første stykke tid om bord vil et nyt besætningsmedlem have behov for:

- At blive vist rundt på skibet og få en introduktion til skibets systemer.
- At høre om rederiets historie, udvikling, værdier, kultur, forretningsopgaver, mål og visioner. Kort sagt: Hvordan arbejder vi her, hvad er vigtigt for os, hvad arbejder vi med, og hvor er vi på vej hen.
- At få at vide, hvilke opgaver han/hun skal løse nu og på sigt. Hvordan opgaverne er prioriteret? Hvilke deadlines der er? Hvilken kompetence har han/hun? Hvad forventer ledelsen af vedkommende? Hvem skal han/hun samarbejde med både internt og eksternt? Hvilke kvalitetskrav er der? Hvornår skal han/hun deltage i møder og kurser? Hvordan kommer den videre introduktion til at forløbe?
- At blive præsenteret for skibets rutiner, traditioner, regler, forretningsgange og deadlines. Kort sagt: Hvad gør vi, hvad gør vi ikke, hvordan gør vi det.

Som ny er det svært at huske alle. Derfor kan det være en hjælp med en liste over besætningen med en kort præsentation og beskrivelse af fx faglige kompetencer. Det kan også være relevant at give den nye en oversigt over, hvem han/hun kan henvende sig til inden for et bestemt videnområde.



En introduktion til livet om bord er en god start for nye om bord.

For at et nyt besætningsmedlems kompetencer hurtigt bliver kendt af kollegerne, kan vedkommende sende en mail eller hænge en beskrivelse op på en fælles opslags-tavle, hvor han/hun beskriver sin baggrund, sine faglige og personlige kompetencer samt kommende ansvarsområder.

Introduktion til det faglige

Det kan være svært at huske alt det, man får at vide de første dage som ny. Derfor kan man med fordel forlænge introduktionsforløbet ved at veksle imellem introduktion og konkrete arbejdsopgaver. Har et nyt besætningsmedlem brug for at blive lært op, kan du finde en, som er ansvarlig for at klæde den nye på fagligt. Det er rart at have en faglig kompetent person at spørge til råds – man er jo "ny" i mange måneder.

Introduktion til det sociale

Det er også vigtigt at blive introduceret til det sociale. Her er det også en god ide hvis en erfaren fra besætningen vejleder den nye. Han/hun kan i sine handlinger vise, hvordan virksomhedens værdier og holdninger kommer til udtryk, og han/hun kan introducere til de sociale aktiviteter.

Tilpas introduktionen

Vi lærer på forskellig måde, derfor er det vigtigt, at et introduktionsforløb kan tilpasses de behov, den nye kollega har for information. Spørg det nye besætningsmedlem, hvordan han/hun lærer bedst, og tilrettelæg forløbet ud fra de ønsker, din nye kollega har. At lære fra sig kræver, at man er bevidst om, hvordan man skal gøre det.

Sparring udvikler nye ideer

Når et nyt besætningsmedlem er blevet sat ind i, hvilke opgaver han/hun skal løse, og hvordan opgaverne er prioriteret, kan man med fordel bruge sparring. Dvs. at den nye selv prøver at finde ud af, hvordan han/hun vil løse sine opgaver. Samtidig følger du med i opgaveløsningen, så du kan give gode råd. Det kan måske også give dig og skibet nye ideer til, hvordan opgaverne kan løses.

Evalueringsamtalen

Det er en god ide at afholde en evaluerings samtale efter nogle uger. Formålet er at evaluere den første tid sammen samt at afdække det nye besætningsmedlems udviklings- og uddannelsesbehov på kortere sigt.

Det er vigtigt, at man som ny får en klar og entydig tilbagemelding på, hvordan nærmeste foresatte har oplevet en i de første måneder såvel arbejdsmæssigt som socialt.

Dette giver også mulighed for at have en gensidig dialog om krav og forventninger, som begge parter har til de opgaver, der skal løses i fremtiden.

Denne tilgang kan i høj grad være med til at sikre, at vedkommende trives om bord og får lyst til at blive i erhvervet. Elever eller uerfarne søfolk kan have brug for, at der er et særligt fokus på, hvordan tingene fungerer for dem, og at de får brugt deres kompetencer og ideer om bord.

Spilleregler for kommunikation

En anden del af kommunikationen om bord handler om, at man har en god tone og en ordentlig måde at tale sammen på.

Ved i fællesskab at lave aftaler for "God kommunikation om bord" kan man skabe et fælles udgangspunkt for en god kommunikation. Hvis tonen om bord er barsk og uhensigtsmæssig, kan redskabet på næste side skabe grobund for en diskussion og nogle aftaler, så man kan holde hinanden fast.

Redskab 1: Udvikling af spilleregler

Spillereglerne kan udarbejdes over flere korte møder, hvor hele besætningen deltager. Hvert møde behøver ikke tage mere end 30 minutter, hvis deltagerne er informeret om, hvad det går ud på, og mødet i øvrigt er godt forberedt.

1. Kortlægning – 1. møde

Bed folk om at overveje spørgsmålet – Hvad er en god omgangstone for dig?

Lav en runde, hvor hver enkelt byder ind med et enkelt punkt.

Skriv punkterne op fx på en flipover. Spørg, om der er andre, der har noget, der ligner. Fx hvis punktet hedder "Sig det til den, det handler om, hvis du er utilfreds", så skal I finde ud af, om der er andre, der har noget tilsvarende?

Saml punkterne i nogle temaer. Helst ikke mere end 5-6 vigtige aftaler. Hæng eventuelt punkterne op et sted, hvor alle kommer.

2. Prioritering – 2. møde

Hvis der er rigtig mange forskellige punkter, må man prioritere de 5-10 vigtigste aftaler om "God kommunikation om bord." (Læs mere om, hvordan man kan arbejde med prioritering på side 86 i forbindelse med redskabet "Sæt fokus på trivsel").

3. Hvordan lever man op til reglerne – 3. møde

Aftal, hvordan I sikrer, at disse spilleregler overholdes. Skal I evaluere dem hvert kvartal på et møde? Hvad gør man, hvis man oplever, at nogle ikke lever op til reglerne? Hvem har ansvar for at holde øje med, at reglerne følges?

Redskab 2: Udvikling af spilleregler

En anden lidt mere humoristisk tilgang kan være at tage udgangspunkt i:

"10 spilleregler der sikrer, at kommunikationen om bord skaber konflikter og dårlig trivsel."

- Er du uenig med en kollega eller leder, så lad være med at gå til den pågældende, men fortæl alle andre, hvad uenigheden går ud på
- Hold fast i hvad du tror – i stedet for at spørge
- Råb og kritiser, når noget ikke er, som du synes, det bør være – i stedet for at spørge og undersøge
- Lav og genfortæl rygter – frem for at undersøge sagen nærmere
- Arranger kun møder for dem, der i forvejen er enige med hinanden
- Hold i det hele taget så få møder som muligt
- Hold dig til de kolleger, som du i forvejen er enig med, og undgå alle de andre – i messen og andre pauserum
- Som kaptajn og leder, skal du vise dig så lidt som muligt i de områder, hvor der er andre fra besætningen
- Som kaptajn og leder skal du sikre, at besætningen ved så lidt som muligt om planer og hinandens arbejdsområder og -opgaver
- Og giv kortfattede og uklare beskeder, når du uddelegerer opgaver

Ved at drøfte de 10 spilleregler, kan man efterfølgende lave sine egne og få en snak om, hvordan man reelt gerne vil have, det skal være om bord. Dette kan også være med til at forebygge mobning om bord.

Vil du vide mere

"Psykisk arbejdsmiljø i praksis", Jørgen Møller Christansen m.fl., Personalestyrelsen. September 2005.

Kan hentes på Personalestyrelsens hjemmeside www.perst.dk

"Håndbog om psykisk arbejdsmiljø", Arbejdstilsynet. 3. udgave - december 2004.

Kan hentes på AT's hjemmeside www.at.dk