

## 1. God ledelse



Ledelsen om bord er afgørende for trivsel og effektivitet. I dette kapitel viderebringer vi en række leders erfaringer og tanker om ledelse

## Skab en synlig ledelse

Kaptajn Hildur Friis bruger en del af sin tid på at tale med besætningen og give dem tilbagemelding på, hvad han synes om deres indsats. Han går ind i messen og siger godmorgen, når besætningen spiser morgenmad, og i den forbindelse informerer han om nye ordrer eller andre ting i forbindelse med sejladsen. Og hvis han ikke kommer en morgen, så kommer de selv og spørger – hvilket han som kaptajn sætter stor pris på.

“Jeg mener, at synlig ledelse og god kommunikation er mine vigtigste fokusområder som kaptajn. Man skal ikke sidde og gemme sig på sit kontor. I det hele taget handler det om at behandle andre folk, ligesom man selv vil behandles – det er fx sjældent, at det virker at råbe af folk.”

Hildur Friis, Kaptajn

Hildur Friis går jævnligt ud til kokken og spørger til maden. Sådant en interesse – hverken fra skipperen eller andre – har han ikke været vant til. Men hvis ingen snakker med kokken, så kan han jo ikke vide, hvad besætningen egentlig synes om maden.

“Jeg har jo mange kollegaer, som sidder og brokker sig over maden, og hvor jeg siger: "Har I været ude og sige det?" "Nej det kunne fandeme ikke passe, at han ikke selv osv." Men så længe han ikke hører noget, så ved han det jo ikke.”

Hildur Friis, Kaptajn

Overstyrmand Nikolaj Larsen sejler på et passagerskib. Her har man knap så meget tid på dækket og derfor ikke så god føling med besætningen. Derfor skal man måske være særlig opmærksom på at gøre sig synlig og kommunikere med besætningen.



Synlig ledelse og god kommunikation er afgørende.

“Man kan sagtens administrere sig væk en hel dag. Derfor skal man være meget obs på det og tage sig tiden og gå ned på dækket i hverdagene.”

Nikolaj Larsen, Overstyrmand

### Skab fælles fodslag i skibsledelsen

Skiftende ledelser er en særlig udfordring, man har som leder på et skib. For at få ledelsen til at fungere som en samlet ledelse er det nødvendigt at bruge nogen tid på at få skudt sig ind på hinanden.

På Nikolaj Larsens skib tilstræber man, at det ikke er de samme officerer, der altid sejler sammen som skibsledelse. Begrundelsen er at undgå at få to hold, der bekrieger hinanden og siger, at de andre er dumme, fordi de gør tingene på en anden måde. For at skabe lidt kontinuitet planlægger man at få en overlappning, så skipper og overstyrmand ikke skifter samtidig men går en uge forskudt.

Det betyder, at der skal bruges tid og kræfter på at tilpasse sig hinanden i ledelsen.

“Hvis jeg er vant til at sejle sammen med A skipper, og så kommer jeg ud til B skipper - så er der ofte forskellige rutiner og måder, man gør tingene på. Det kan tage et par døgn, hvor vi lige skal finde fodslag og fx sende nogle "ikke fod på" signaler. Det kan den menige besætning måske opleve som nogle små "upsere", og som at der ikke er helt 100% styr på det. Men det er ikke det store problem. Vi skal bare i skibsledelsen være opmærksomme på det.”

Nikolaj Larsen, Overstyrmand

Det er vigtigt at skibsledelsen får gennemdrøftet, hvordan skibet skal ledes, og hvordan rollefordelingen mellem dem er. Det skaber grobund for konflikter både i ledelsen og blandt resten af besætningen, hvis besætningen er uklare på, hvem de refererer til. De samme tanker har kaptajn Gert Christensen gjort sig.

“Hvis vi trives, os i den øverste ledelse, så trives skibet også. Omvendt hvis vi ikke trives og er uenige om ledelsen af skibet, så vil skibet generelt have en skidt trivsel.”

Gert Christensen, Kaptajn

Når skibsledelsen er enig, er det nemmere at være tydelige i udmeldingerne til resten af besætningen. Det er også vigtigt at have mulighed for og god tid til overlevering af skibet til næste hold. Et fælles fokus omkring de centrale ting om bord for alle i skibsledelsen på de forskellige hold vil lette overleveringen gevaldigt, fordi man er enige om, hvilke forhold det er vigtigt at formidle videre til de andre.

Her er det også vigtigt at have dialogen til rederiet, så man kan få mulighed for at lave en ordentlig overlevering mellem de forskellige skibsledelser. I det hele taget er det centralt at have en dialog med rederiet omkring de rammer og vilkår, der har indflydelse på trivslen om bord.

► ► Se del 2: God ledelse/  
En enig skibsledelse giver et bedre skib ► ►

## Skab respekt og medindflydelse

Maskinmester Francisco Caquilala Cuardo lægger vægt på, at skibsledelsen formår at skabe en god stemning om bord. Det betyder, at man kan komme til alle, man kan spørge om hvad som helst, og man bliver taget seriøst. Det er også afgørende, at maskinchefen har respekt for maskinmesterens ansvarsområde, og hvordan det skal styres. Særligt at han spørger om lov, hvis han skal bruge nogle af de folk, Francisco råder over og bruger i sit ansvarsområde.

“ Det er ok, hvis han gerne vil bruge dem til en opgave – men han spørger mig – han tager dem ikke bare. I andre sammenhænge har jeg oplevet, at de folk, jeg regnede med lavede noget inden for mit område, pludselig var sat til andre ting, uden jeg vidste noget. ”

*Francisco Caquilala Cuardo, Maskinmester*

Francisco Caquilala Cuardo lægger også vægt på, at kaptajnen spørger om, hvad besætningen har brug for.

“ Det er hans attitude til mange ting, at han spørger os og inddrager os i en del ting. ”

*Francisco Caquilala Cuardo, Maskinmester*

Og en lille detalje, som betyder meget for den filippinske besætning er, at kaptajnen spørger om, hvilke film besætningen gerne vil se.

“ Vi betaler alle sammen for film, og derfor er det ekstra vigtigt, at det er noget folk gerne vil se. I det gamle system modtog vi bare film, som vi måske havde set – men så var kaptajnen med på at lave systemet om. ”

*Francisco Caquilala Cuardo, Maskinmester*

## Tag fat i konflikterne

Kaptajn Gert Christensen mener også, at god ledelse er at turde at tage fat i folk, hvis der er problemer, eller hvis der er noget under opsejling – det kan være konflikter eller på anden vis utilfredshed om bord.

“ Med officererne længere oppe i graderne tager jeg fat i dem enkeltvis, hvis der er noget vigtigt eller et problem. ”

*Gert Christensen, Kaptajn*

► ► Se del 2: Håndtering og forbyggelse af konflikter/  
Mediation ► ►

## Skab engagement gennem uddelegering

Overstyrmand Helle Barner Jespersen arbejder på Georg Stage med uddannelse af styrmænd. Hun oplever, at mange af de unge nyansatte styrmænd kommer tilbage til George Stage og er frustrerede over, at deres stærke faglighed, fx omkring ny teknologi, radarer og nye elektroniske søkort ikke bliver brugt, når de er ude i praktik.

“ God ledelse handler om at uddelegere efter kompetencer og give de unge udfordringer. Det er en del af nøglen til psykisk arbejdsmiljø. God ledelse handler jo ikke om lederens egne behov og profilering, men om at skibet skal fungere bedst muligt og som en samlet helhed. Men på mange af skibene står overstyrmanden og siger, det er ham, der bestemmer, for han er den øverste – selvom om de unge ved mere end han gør. Overstyrmanden har ofte travlt, og så laver han nogle regler, hvor de unge ved, det kan gøres smartere. ”

Helle Barner Jespersen, Overstyrmand

Når besætningen får udfordringer, giver det engagement i hverdagen. Men det er en stor opgave at uddelegere og give udfordringer på det rette niveau. Får man for lidt udfordring, bliver man passiv, og får man for meget, får man stress.

“ Om bord på George Stage får de udfordringer, hvor jeg siger, det er din opgave – jeg er der, hvis du er i tvivl, og så skal vi nok finde ud af det. Men jeg forventer, at du kommer og siger, hvis du ikke kan finde ud af det. – Det er lige præcis den ånd, vi prøver at lære dem om bord. Man ved ikke alt, selvom man har 3 eller 4 striber på. Man må også kunne erkende sine egne styrker og svagheder. ”

Helle Barner Jespersen, Overstyrmand



Gør en indsats, så nye føler sig velkomne.

### Sæt fokus på de nye og hvad de kan

På samme måde mener Kaptajn Lars Peter Jensen, at man må tage udgangspunkt i den enkelte – selvom man godt ville have, at alle skal kunne gøre alting til UG. Nye elever og nye folk om bord skal føle sig velkomne og skal have et særligt fokus fra skibsledelsens side, så de får den rette oplæring og erfaring.

“ Det vil være synd, hvis vi skræmmer dem ud af branchen, og nogle gange skal man sætte overliggeren lidt lavere, så kollegaen får en succesoplevelse. ”

Lars Peter Jensen, Kaptajn

► ► Se del 2: Kommunikation og information/  
Nye folk om bord ► ►

### Skab ejerskab til løsninger

Maskinchef John Agathon prøver at arbejde ud fra en ide om, at folk selv har løsningerne på problemerne.

“ Jeg kommer ikke med nogen hurtige løsninger. Jeg kommer og stiller nogle gode spørgsmål som gør, at folk kommer med løsninger på problemet, som vi så kan diskutere. Når de selv kommer med løsningerne, så er der ejerskab lige med det samme, og det virker ganske anderledes, end hvis det bliver trukket ned over hovedet på dem. Sådan reagerer jeg også selv. ”

John Agathon, Maskinchef

John Agathon har ofte oplevet, at en svær situation kan løses eller vendes ved ganske lidt kommunikation og ved at inddrage medarbejdernes ressourcer. Der ligger ofte nogle enorme ressourcer gemt hos de ansatte, som ikke bliver brugt, og det er en skam.

Kaptajn Lars Peter Jensen mener, at et simpelt princip er, at man ikke som kaptajn sætter sig selv på den høje hest.

“ Jeg kan som kaptajn trumfe meget igennem og lovgivningen vil støtte mig, men hellere få dem med på en eller anden løsningsmodel. Det er klart, at skal man dreje styrbord, så skal de rette ind og ikke diskutere, men hvis det er arbejdsmæssigt, og der er tid til at tænke over tingene, så prøver jeg at få dem med. Det sparer en for en masse arbejde. ”

Lars Peter Jensen, Kaptajn

### 5 gode råd

- Som mester, således også hans svende. Vær opmærksom på, at ledelsens måde at være på forplanter sig ud i hele skibet.
- Vær synlig og brug tid på at tale med alle.
- Lyt og lad folk komme til orde. Vær opmærksom på signaler hos besætninger. Diktatoriske systemer fungerer ikke.
- Vurder, hvad den enkelte kan, så opgaverne passer til vedkommende.
- Du bestemmer ikke selv, hvem du vil sejle sammen med, så du må få det bedste ud af dem, du sejler med.