

Lederskapets betydning for effektiv og trygg drift av skip

HR-direktør Ole Steinar Mjell
Grieg Shipping Group

Bergen Maritime Personalforum
14 februar 2012



GRIEG SHIPPING GROUP

Tema:

- Utfordringer hos oss (og kanskje andre?)
- Noen utgangspunkt og erkjennelser.
- Et begrepsapparat.
- Hva har vi lært?
- Hvordan har vi utnyttet dette?
 - Organisasjonsutvikling
 - Lederutvikling
 - Forbedring av prosesser og rutiner



GRIEG SHIPPING GROUP

Kort om Grieg Shipping Group

- Integrert rederi
- Totalt ca. 200 landansatte
- Eier og driver i dag 26 open-hatch skip
- 12 nybygg leveres 2012 – 2014
- Kun filippinske sjøfolk
- Opererer også 15 – 20 konvensjonelle bulkskip



GRIEG SHIPPING GROUP

Utgangspunkt # 1: Stort sikkerhetsfokus, men likevel:

- Uønskede hendelser om bord
 - Uhell, skader, ulykker
 - ”Den menneskelige faktor”
- Indikasjoner på manglende kommunikasjon skip - land
- Fokus på regler og prosedyrer - hva mangler?
 - Kompetanse?
 - Holdninger?



Utgangspunkt # 2: Opplæring, prosedyrer og oppfølging, men likevel:

- Unødvendige tekniske problemer, feil og mangler
- Ikke-rapporterte mangler
- Manglende kommunikasjon
- Mangel på felles forståelse
 - Kompetanse?
 - Holdninger?



Økt fokus på:

- Kompetanseutvikling
 - Fagkompetanse
 - Lederkompetanse
- Ansvar og roller sjø/land
- Kommunikasjon
- Systemer og bruken av dem
 - Styrings- og støttesystemer



GRIEG SHIPPING GROUP



Samarbeid med SINTEF

- Good Operational Practise
 - Rapporteringsrutiner
 - Arbeidsrutiner
 - Kommunikasjon skip-land
 - Synet på vedlikehold
 - Ytre miljø
- Avdekket ulike holdninger og ulik praksis
 - Ikke felles oppfatning av hva GOP er
- Dokumenterte nye områder å ta tak i



GRIEG SHIPPING GROUP

En nøkkelutfordring: Hvordan bedre kommunikasjon og holdninger?

- Kommunisere tydelige forventninger
- Systematisk kartlegging av holdninger og praksis
- Skape gode arenaer for utveksling av erfaring
- Bygge videre på eksisterende styrker og etablerte relasjoner
- Opplæring og utvikling av ferdigheter
- Kontinuerlig forbedringsarbeid
- Kontinuerlige tilbakemeldinger



| GRIEG SHIPPING GROUP

Formål: Forbedre sikkerhetskultur og måten vi arbeider sammen på

- Organisasjonen må ses i et helhetsperspektiv
 - Teknisk system
 - Sosialt system } Kontinuerlig forbedring
- Her inngår
 - Styringssystemer
 - Prosedyrer/rutiner
 - Lederskap
 - Kompetanse } Må utvikles parallelt
- Helhetsperspektivet innebærer også at skips- og landorganisasjon ses som en enhet
 - Gjensidig påvirkning og avhengighet
 - Balansere ulike hensyn
 - Læring og utvikling



GRIEG SHIPPING GROUP

Offiserene: Krav til lederskap for å bedre kommunikasjon og effektiv samhandling

- Avoid authoritarian style - work with ship management as a team
- Immediate response to reports and inquiries and immediate feedback
- Appreciate a job well done
- Be open to suggestions - take into consideration company values
- Be supportive in dealing with problems onboard and listen to the crew's opinions on how to resolve a problem onboard
- Be considerate in confronting unexpected problems or consequences
- Be fair, friendly and maintain good relationship with the whole crew
- Observe protocol when dealing with senior officer in front of crew
- Open communication, accept feedback and suggestions in good faith
- Be concerned with the welfare and safety of the crew
- Be able to accept mistakes



GRIEG SHIPPING GROUP

Arbeid med sikkerhetsklima

- Vi har:
 - Lover, regler, konvensjoner, policies, prosedyrer, instruksjer, kurs og opplæring, audits, analyser, rapporter etc.
 - Orientering mot etterlevelse (compliance).
 - Fokus på effektivitet og lønnsomhet.
- Vi trenger:
 - Å utvikle forståelsen av alle faktorer som påvirker sikkerhet,
 - Mer kompetanse innen kommunikasjon, samarbeid, risikovurderinger etc.
 - Å se og forstå at sikkerhet og lønnsomhet er to sider av samme sak.
 - Å sette standard gjennom praksis.



Fokus for arbeidet

- Synliggjør viktigheten
 - Sikkerhet alltid øverst på agendaen
 - Langsiktig plan
 - Informasjon og kontinuerlig kommunikasjon av budskapet
- Sats på kompetanse
 - Inkluder "human factors" i opplæring og trening
 - Utnytt erfaringene fra de seilende, sikre involvering, ansvar og eierskap
 - Skap arenaer for læring og erfaringsutveksling
- Synliggjør ønsket atferd
 - Belønn gode resultater
 - Utvikling av lederskap (kommunikasjon, feedback, team etc.)
 - Følg opp eksisterende praksis
 - Bruk rollemodeller (ledere og andre)



Samarbeid med Psykologisk fakultet UiB

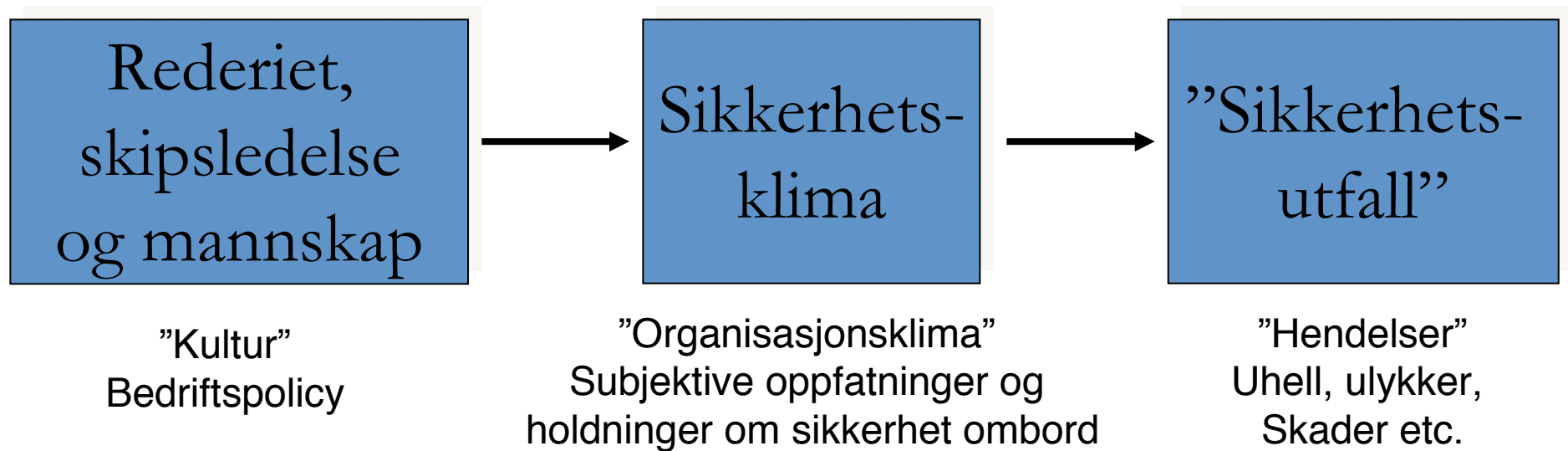
- Forskningsprosjektet "Safe Class"
- Undersøker bl a sammenhengen mellom ulike organisasjonsfaktorer og sikkerhet/arbeidsmiljø
- Spørreundersøkelse blant ca 500 seilende
- Introduserer begrepet sikkerhetsklima
 - Mannskapets egen oppfatning av sikkerhet om bord.
 - Henger sammen med mellommenneskelige relasjoner og utførelse av ledelse.
 - Er et øyeblikksbilde av sikkerhetskultur.
- Hva er "godt" lederskap?
 - Autentisk ledelse
 - Relasjonsorientert lederstil



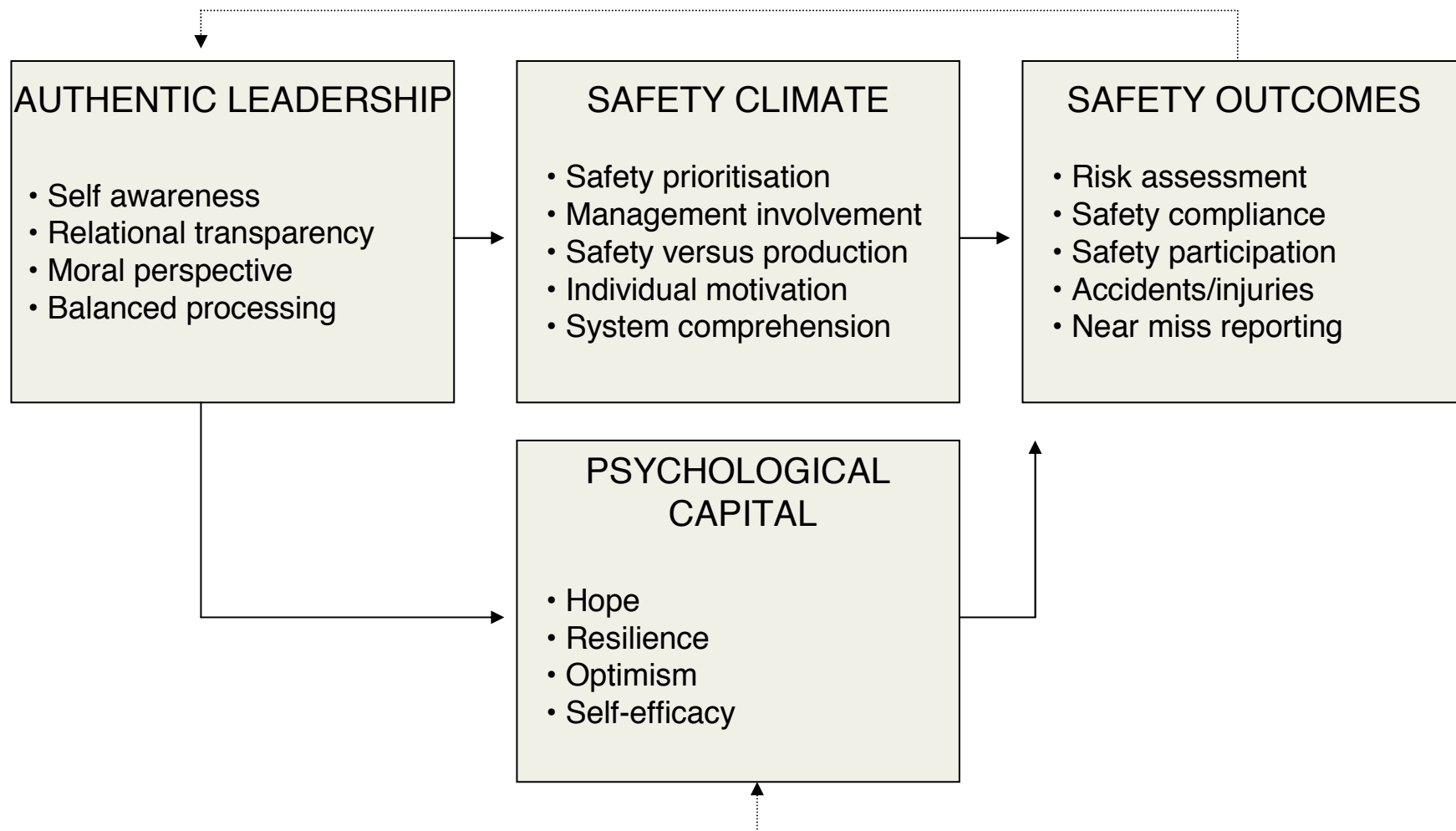
GRIEG SHIPPING GROUP

Teoretisk modell

EN GOD SIKKERHETSKULTUR SKAL REDUSERE UØNSKEDE HENDELSER



GRIEG SHIPPING GROUP

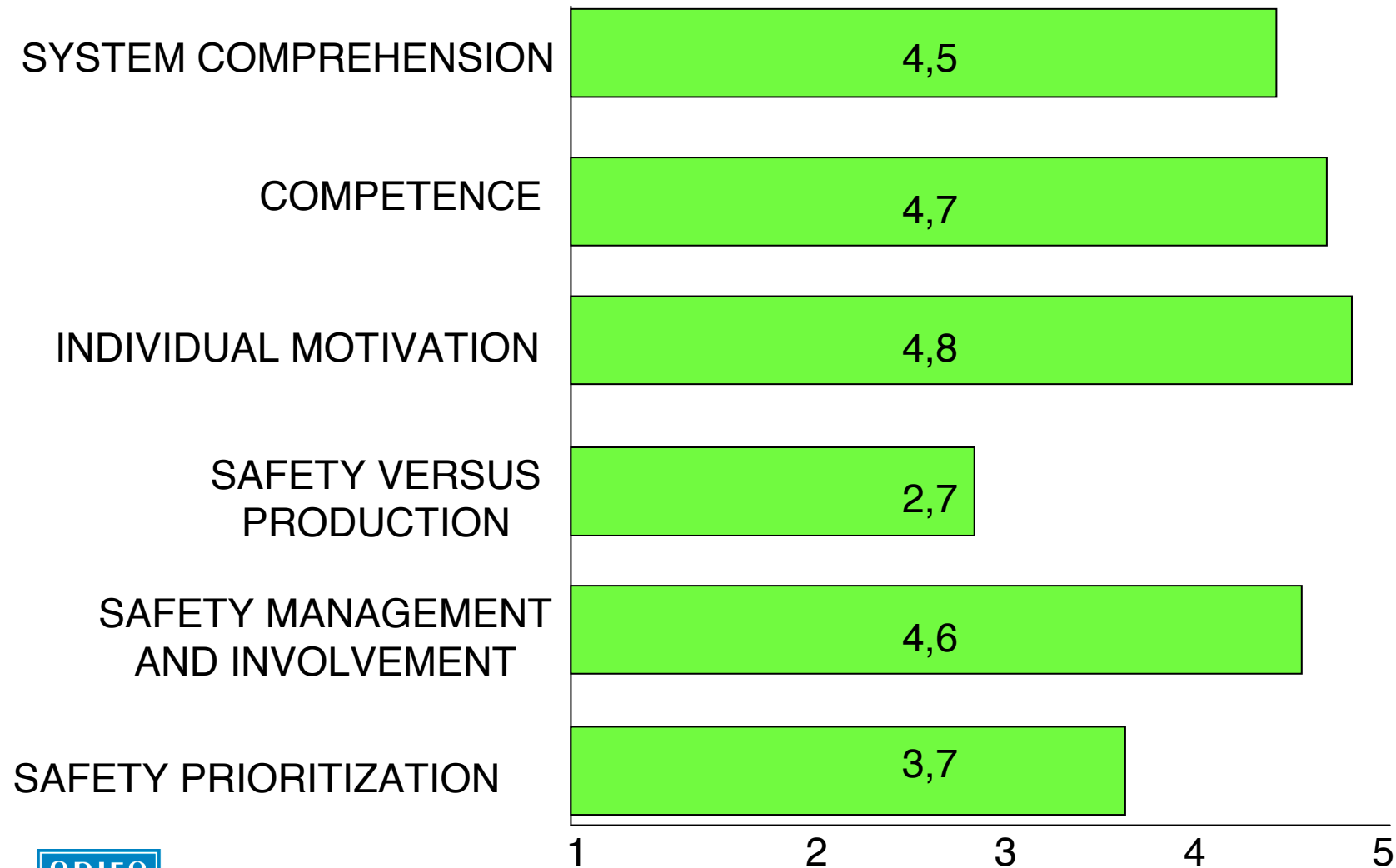


Resultater fra undersøkelsen

- Høy score på mange variabler, men ikke alle. Dette ga grunnlag for prioritering av tiltak.
- Klar sammenheng mellom lederatferd og synet på sikkerhet om bord. Effektivt lederskap kan dermed konkretiseres gjennom medarbeidernes engasjement i forhold til sikkerhet.
- Signifikante forskjeller mellom mannskapsnivåer og fra skip til skip.
- Praktisering av ”autentisk ledelse” har positiv effekt.
- Personlig tilbakemelding til hver enkelt kaptein dannet utgangspunkt for videre utvikling.

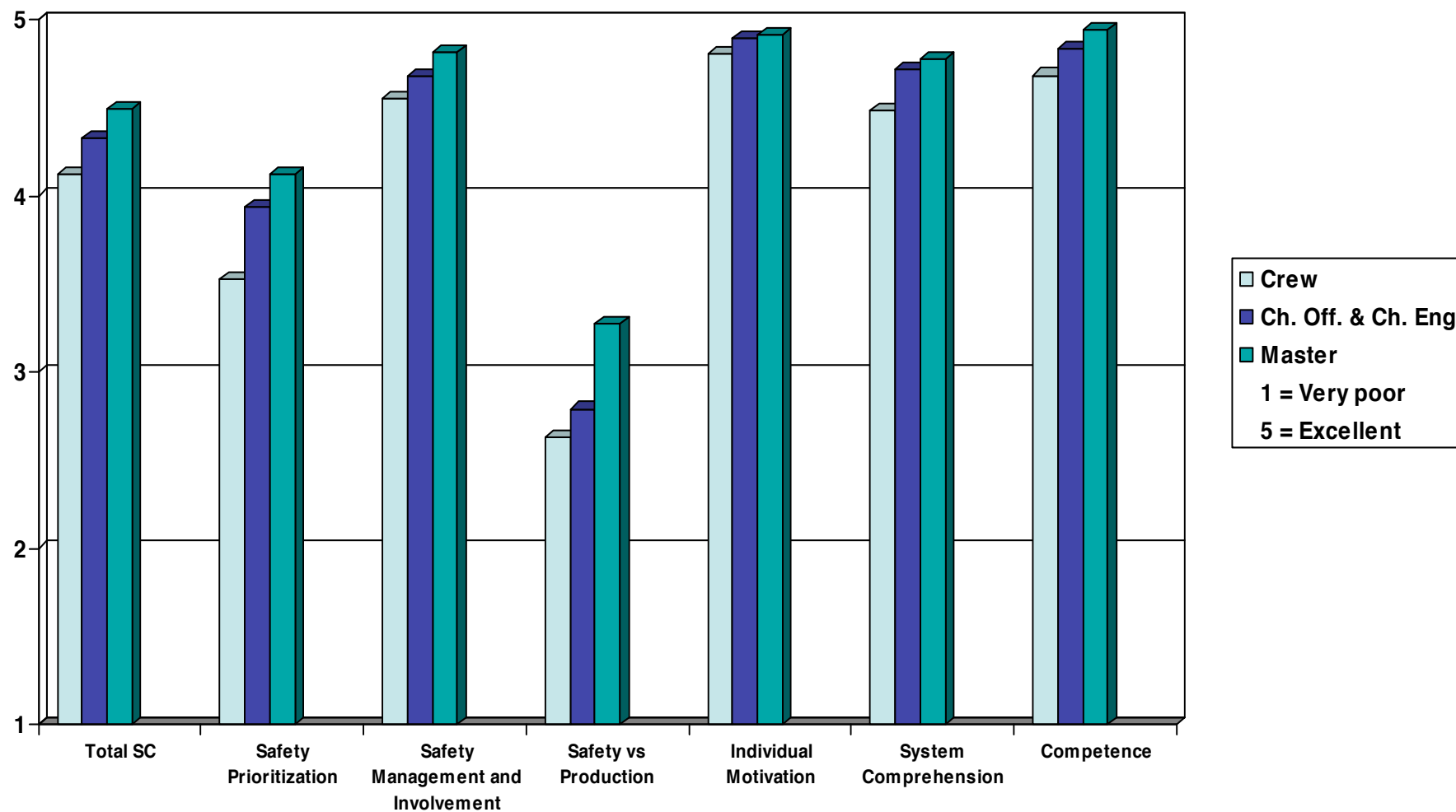


Sikkerhetsklima



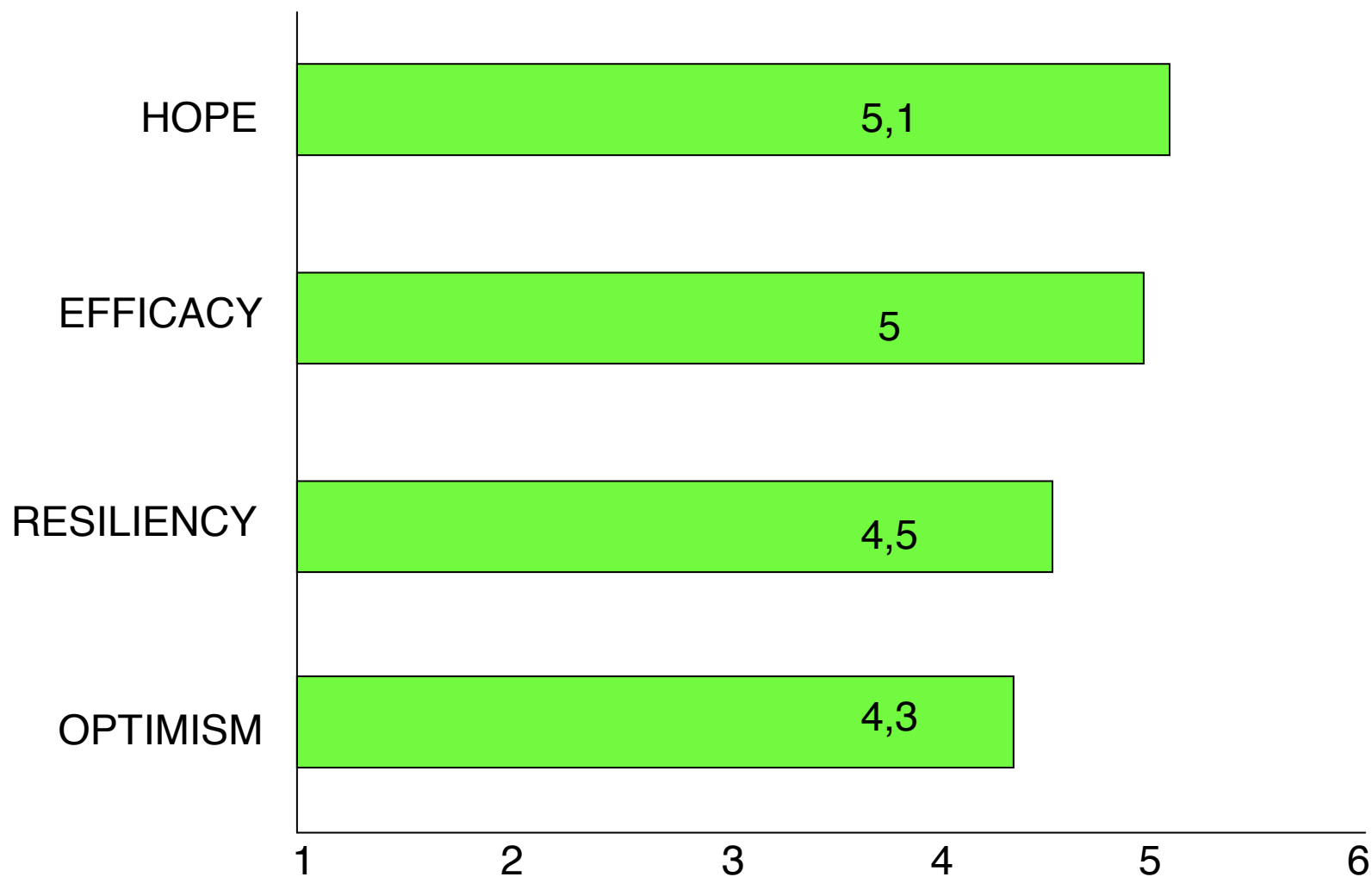
GRIEG SHIPPING GROUP

Sikkerhetsklima - Fordeling på stillinger



GRIEG SHIPPING GROUP

Psychological Capital



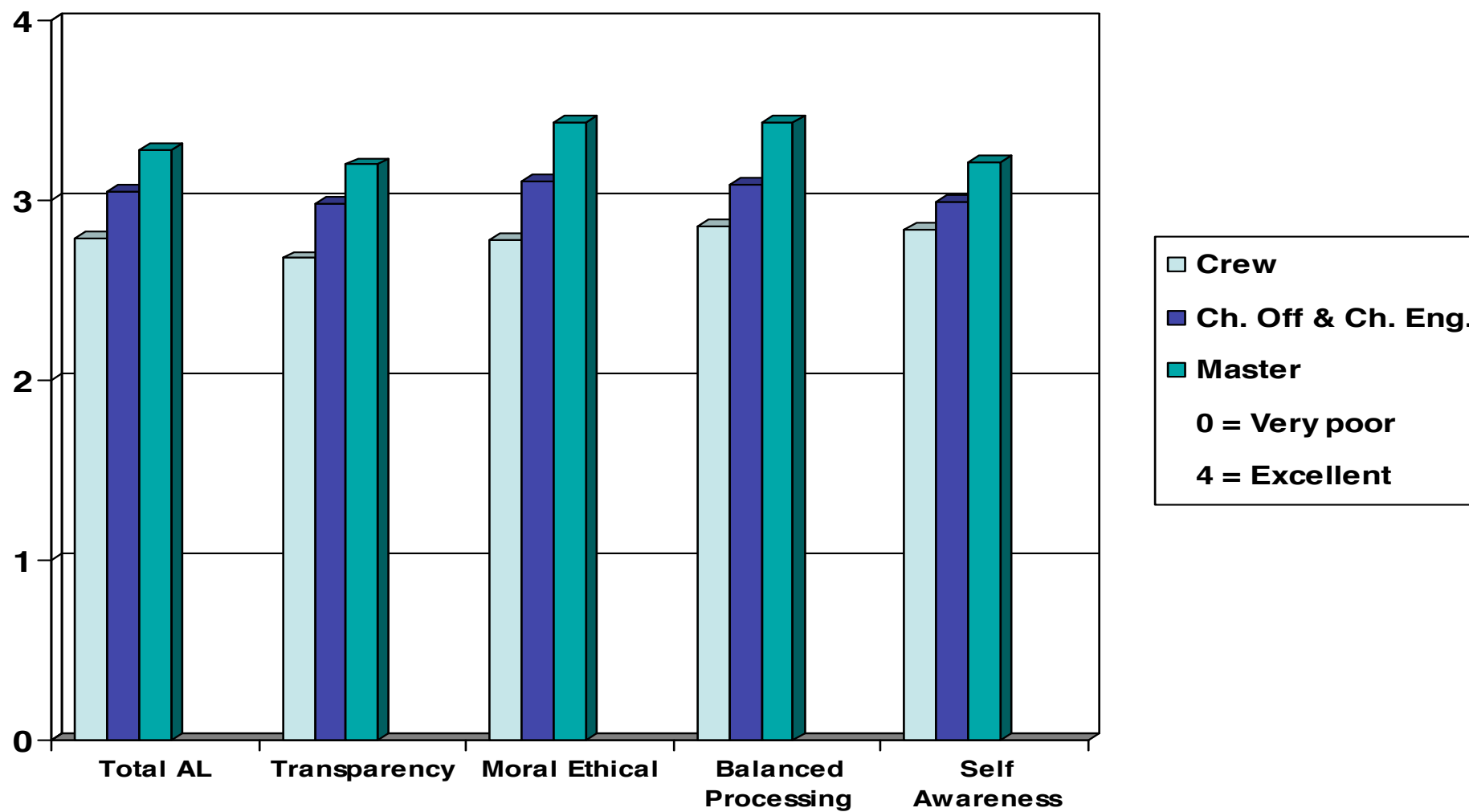
GRIEG SHIPPING GROUP

”Autentisk ledelse”

- Lederens egne erfaringer (verdier, antakelser, ideer, følelser) ligger til grunn for handlinger
- “Walk the talk”
- Viser åpenhet, gir og ønsker feedback og input som trengs for å ta gode beslutninger,
- ”Authentic leaders know that they have to listen to feedback – especially feedback they don’t want to listen to” (Bill George).
- Autentisk lederskap omfatter fire adferdsmessige aspekter:
 - Relational transparency/ open communication
 - Balanced information processing /considerate decision making
 - Internalized moral perspective
 - Self awareness



Score på Autentisk Lederskap



GRIEG SHIPPING GROUP

Eksempel på resultat og oppfølgingsarbeid

”Deficient maintenance may cause poorer safety”

Konkrete eksempler:

- Maintenance not done properly on machinery, i.e. testing of cranes as per Amos.
- Small defects may be ignored, and eventually lead to big problems.
- Misunderstandings between ships, purchaser and maker of equipment.



GRIEG SHIPPING GROUP

What can be done?

- Strict implementation of proper procedures
- Strict adherence to Amos throughout the fleet
- Conduct more planning before doing the job
- Sufficient knowledge of new technology (electronics, automation)
- Continuous training
- Don't hesitate to ask your superior and other crew, do not pretend that you know
- Proper turn over, read instruction manuals



GRIEG SHIPPING GROUP

Oppfølging av resultatene

- Tilbakemeldinger til de seilende og analyser av forbedringspotensialer
 - Gjennomgang av prosedyrer og rutiner
 - Dialog og arbeid under offiserskonferansene
 - Måling av tiltak og effekt
- Revisjon av lederkrav
- Lederutviklingstiltak for senior offiserer
 - Individuelt og gruppenivå
 - STCW er ikke tilstrekkelig for vårt formål
- Lederutviklingsprogram for landansatte
- Medarbeidersamtaler om bord
- Videreføring av samarbeidet med UiB
 - Videre forskning
 - Gjensidig utbytte av vitenskapelig forskning og interne utviklingstiltak
 - Muligheter for ny undersøkelse om bord



Arbeidet med lederutvikling

- Målsetting: Styrke organisasjonen og dens prestasjons- og gjennomføringsevne gjennom
 - Etablering av tydelige kriterier for lederskap
 - Utvikling av individuelle lederferdigheter
 - Styrket teamorientering
- Bygget på identifiserte behov ombord og på land (f eks medarbeiderundersøkelser, Safeclass, medarbeidersamtaler, offiserskonferanser..)
- Bygget på etablerte kriterier
 - "Performance management"- prosedyre
 - "Self-assessment dialogues" om bord
 - Forskning knyttet til autentisk ledelse
- Disse elementene kobler vi sammen i ett felles utviklingsprogram



Videre forskning og utvikling

- Overføre kunnskap til ny handling:
 - Hva kjennetegner en god kaptein?
 - Dybdeintervjuer med kapteiner
- ISM-koden:
 - Utvikle vår forståelse av sammenhenger (kaptein – mannskap – sikkerhetsklima - hendelser)
 - Fra "compliance" til "self-regulation"
 - Individuelt ansvar for handlinger som bedrer sikkerhet og prestasjoner
- Mer fokusert forbedringsarbeid:
 - Performance management
 - Medarbeidersamtaler, evalueringssystemer
 - Mer omfattende lederutvikling



Takk for oppmerksomheten!



GRIEG SHIPPING GROUP