

القيادة لأجل تحقيق السلامة



دليل عملي

لمن يتولون القيادة في صناعة الملاحة البحرية

حياة أكثر أمنا، سفن أكثر أمنا، بحار أكثر نظافة

المحتويات

- 4 حول هذا الدليل
4 لماذا أحتاجه؟
4 كيف أستخدم الدليل؟
5 من أين يمكنني الحصول على المزيد من المعلومات؟

6 الميزات القيادية العشر الأساسية لتحقيق السلامة

الثقة والسلطة

- 8 1 غرس الاحترام وسلطة القيادة
10 2 قيادة الفريق بكونك قدوة لهم
12 3 الاستناد على المعرفة والخبرة
14 4 الاحتفاظ بهدوتك وقت وقوع أزمة

التفهم ومشاركة المشاعر

- 16 5 ممارسة "مشاركة المشاعر لكن بدون رقعة"
18 6 كن حساسا تجاه الثقافات الأخرى
20 7 عليك إدراك حدود قدرات أفراد الطاقم

التحفيز والالتزام

- 22 8 التحفيز وخلق حس من الترابط الاجتماعي
24 9 وضع سلامة أفراد الطاقم والمسافرين فوق كل اعتبار

الانفتاح والوضوح

- 26 10 التواصل مع أفراد الطاقم والاستماع إليهم بكل وضوح

حول هذا الدليل

يهدف هذا الدليل الصادر عن هيئة الملاحة البحرية وخفر السواحل إلى مساعدة من يتولون القيادة وكبار المسؤولين في صناعة الملاحة البحرية على تحسين مهاراتهم القيادية وإدارتهم للعاملين معهم لأجل ضمان سلامة العمليات الملاحية. يتضمن الدليل أفكار مفيدة وأفضل الممارسات فيما يتعلق بعشر ميزات قيادية أساسية لأجل قيادة فعالة لتحقيق السلامة، وهي موزعة على خمس فئات.

لماذا أحتاجه؟

هناك أبحاث مؤكدة في مجال الملاحة البحرية وغيرها من المجالات التي تنطوي على المخاطر تشدد على التأثير الكبير للقيادة على سلامة العمليات. وبينما أن المدونة الدولية لإدارة السلامة كانت خطوة كبيرة نحو الأمام لأجل تحسين معايير السلامة، إلا أن فعاليتها تعتمد إلى حد كبير على النهج الذي يتبعه القائد لتطبيقها، وهذا بدوره يعتمد إلى حد كبير على مهارات وميزات من يتولون القيادة - في كل من البحر وفي الميناء وعلى البر.

واقعيًا، يسعى جميع القادة البحريين إلى بذل كل ما في وسعهم لأجل السلامة، وهذا لا شك فيه. لكن الحياة الواقعية في بعض الأحيان تجعل الأمور صعبة - حيث تبدو ضغوط الوقت والضوابط الاقتصادية والظروف اليومية بأنها تتآمر ضد القيادة الجيدة لتحقيق السلامة. هذا الدليل لا يستند على النواحي النظرية فحسب، بل كذلك على الحياة الواقعية، بما في ذلك التشاور مع أكثر من 65 من الملاحين والمدراء على البر بشأن التحديات القيادية التي يواجهونها في الحياة اليومية لأجل تحقيق أمور السلامة. سوف تلاحظ بأن بعض ما ورد في هذا الدليل بديهي، لكن الجميع تقريبًا يمكنهم الاستفادة من التذكير.

كيف أستخدم الدليل؟

نقترح أن تقرأ الدليل وتدرس كيف يمكن لكل معلومة فيه أن تنطبق عليك. يمكنك كذلك أن تسأل أحد زملائك أو مرؤوسيك لإبداء ملاحظاتهم حول جودة أدائك وكيفية تحسينه. كما نأمل أن تحتفظ بهذا الدليل كمرجع للمستقبل. بالطبع هذا الدليل مجرد ورق. إن ما يهم حقًا هو كيفية تصرف القائد في المواقف التي يواجهها في الحياة اليومية. وسوف يتوصل أفراد طاقمك لاستنتاجات حول قيادتك لأجل تحقيق السلامة بناء على ما يشاهدوك تفعله وما يسمعونك تقوله، وبشكل أفضل كثيرًا مما قد تفصح عنه في كلمة تلقيها أو معلومات خطية توزعها عليهم.

من أين يمكنني الحصول على المزيد من المعلومات؟

يمكنك الحصول على المزيد من المعلومات وإبداء ملاحظتك على هذا الدليل بالاتصال بشعبة المخاطر والتحليل والوقاية Risk, Analysis and Prevention Branch، هاتف رقم **02380 329 100**. كما يمكنك زيارة الموقع الإلكتروني لهيئة الملاحة البحرية وخفر السواحل **www.mcga.gov.uk** لطباعة نسخ عن هذا الدليل أو الإطلاع على أعمال "العنصر الإنساني" في هذه الهيئة.

الميزات القيادية العشر الأساسية لتحقيق السلامة

الثقة والسلطة

- 1 غرس الاحترام وسلطة القيادة
- 2 قيادة الفريق بكونك قدوة لهم
- 3 الاستناد على المعرفة والخبرة
- 4 الاحتفاظ بهدوءك وقت وقوع أزمة

التفهم ومشاركة المشاعر

- 5 ممارسة "مشاركة المشاعر لكن بدون رقعة"
- 6 كن حساسا تجاه الثقافات الأخرى
- 7 عليك إدراك حدود قدرات أفراد الطاقم

التحفيز والالتزام

- 8 التحفيز وخلق حس من الترابط الجماعي
- 9 وضع سلامة أفراد الطاقم والمسافرين فوق كل اعتبار

الانفتاح والوضوح

- 10 التواصل مع أفراد الطاقم والاستماع إليهم بكل وضوح

الثقة والسلطة

1 غرس الاحترام وسلطة القيادة



إن القدرة على غرس الاحترام في نفوس الطاقم وممارسة سلطة القيادة عليهم هي أول ما يطرأ إلى الذهن عند التفكير بالقيادة. ومن نواحٍ عديدة ذلك يحدث تلقائياً عندما يكون كل شيء آخر تفعله صحيحاً. إنك كقائد تكتسب الاحترام وسلطة القيادة عندما يؤمن أفراد الطاقم بأنك:

- ▶ على استعداد لممارسة السلطة المنوطة بك من واقع منصبك
- ▶ تتمتع بالمعرفة والكفاءة اللازمة
- ▶ تتفهم أوضاعهم وتعنيك مصلحتهم
- ▶ قادر على التواصل معهم بوضوح
- ▶ قادر على التصرف بكل ثقة وعزم

لم يعتبر ذلك ضرورياً؟

في غياب السلطة والاحترام يكون من الصعب على القائد التأثير على تصرفات أفراد طاقمه، بما في ذلك التصرفات ذات الصلة بالسلامة. وقد يلجأ أفراد الطاقم إلى تحديد قيمهم ومواقفهم وتصرفاتهم الفردية أو الجماعية الخاصة بهم، أو إتباع قائد آخر بحكم الواقع يكون على مستوى أدنى في التسلسل الهرمي. وهذا يؤدي إلى عدم الالتزام كما يجب بالمعايير، والإفراط في المخاطرة. تبين الأبحاث بأن بعض القادة يشعرون بأن الإرشاد المتزايد من قبل المدراء المتواجدين على البر وفق المدونة الدولية لإدارة السلامة (على سبيل المثال من خلال متطلبات "الشخص المعين على الشاطئ") يقوض سلطتهم. كما يشعر بعض القادة بأن رفع مستوى معايير الإدارة والإجراءات يقوض سلطتهم. وهذه مجالات من الأهمية بمكان معالجتها.

ما الذي يمكننا أن أفعله؟

يتعين على القائد أن يكيّف أسلوب القيادة بحيث يتوافق مع شخصيته، لكن هناك بعض الصفات المشتركة:

الأمر التي يمكن أن تنجح

- ▶ لتكن لديك ثقة بقراراتك والتزم بها
- ▶ اعترف بالخطأ عندما تكون متأكدا بأنك مخطئ
- ▶ عبّر عن رعايتك واحترامك لأفراد طاقمك من خلال تصرفات اليومية
- ▶ اكتسب الاحترام من خلال أفعالك
- ▶ حاول تحقيق تفاهم أفضل بين الإدارة على متن السفينة وعلى البر (مثلا بعقد الاجتماعات، أو الاتصالات غير الرسمية، أو تبادل الأدوار)

الأمر التي يمكن أن لا تنجح

- ▶ الطلب من مرؤوسيك أن يحترموك
- ▶ استغلال السلطة المنوطة بك من واقع منصبك كتهديد
- ▶ رفض الاستماع عند مواجهتك
- ▶ التصرف بشكل صارم دون داعٍ عندما لا يوجد مبرر لذلك
- ▶ تجاهل الإدارة على البر
- ▶ لوم الإدارة على البر على نتائج القرارات
- ▶ قيام المدراء على البر بالإفراط بفرض تعليماتهم في تعاملهم مع القائد

اكتساب الاحترام عبارة عن

مزيج من تواجد المعرفة

والمهارة والموقف بشكل كافٍ،

عندما يكون الموقف منظم من الذات

عبارة للركاب

الثقة والسلطة

2 قيادة الفريق بكونك قدوة لهم



قيادة الفريق بكونك قدوة لهم عبارة عن مزيج من أمرين: أن تشاهد وأنت تمارس ما تنادي به، وأن تعمل بأقصى جد باعتبارك عنصر أساسي في الفريق.

لِمَ يعتبر ذلك ضرورياً؟

من المعلوم جداً أن احتمال أن يتبع أفراد طاقمك أي قاعدة أو ممارسة يكون أقل إذا لم تطبقها أنت بنفسك - وهذا ينطبق بشكل خاص على قواعد السلامة. ربما ينظر القائد إلى نفسه، من الناحية التقليدية، على أنه سلطة تطاع أكثر من كونه عنصر ضمن الفريق. لكن مع زيادة متطلبات السلامة وكون أسواق العمل متقلبة، وأحياناً مع وجود تغيير كبير بأفراد الطاقم، هناك ضرورة متزايدة لإتباع أساليب قيادة توضح قيم السلامة المشتركة من خلال الأفعال، وليس الأقوال فقط.

ما الذي يمكنني أن أفعله؟

الأمر التي يمكن أن تنجح

▶ أن تشاهد دائما وأنت تتبع قواعد بسيطة ومرئية تتعلق بالسلامة من خلال ما تقوم به يوميا من تصرفات

▶ أن تشاهد وأنت تلعب دورا فعليا، وليس فقط من خلف الكواليس

▶ أن تشاهد من أن لآخر وأنت تساعد في مهام موظفيك حيثما لزم.

الأمر التي يمكن أن لا تنجح

▶ تطبيق إجراءات تأديبية صارمة لعدم الالتزام بالقواعد بينما تقوم أنت نفسك بكسر القواعد

▶ أن تتجنب "التشمير عن ساعديك" للمساعدة في مهام تكون من مسؤولية موظفيك

يتعين عليهم أنفسهم

إتباع القواعد؛

لا يمكنهم أن يتوقعوا من الآخرين

إتباعها إذا لم

يتبعوها هم أنفسهم

سفينة لنقل البضائع الجافة

الثقة والسلطة

3 الاستناد على المعرفة والخبرة



من البديهي أن تكون المعرفة والخبرة الكافية من متطلبات القيادة الفعالة. وفي سياق القيادة لتحقيق السلامة هذا يعني ما يلي بشكل خاص:

- ▶ معرفة جيدة بالإجراءات والمدونات والمعايير ذات الصلة بالسلامة
- ▶ خبرة ومهارات ليس فقط بالأمر الفنية والعملية، بل كذلك بإدارة الموظفين.

لِمَ يعتبر ذلك ضرورياً؟

بدون المعرفة الواقعية بأمر السلامة، ليس باستطاعة القائد إقناع أفراد طاقمه بأنه على دراية تامة بأمر السلامة وبأنه يأخذها على محمل الجد. وبدون توافر مهارات إدارة الموظفين، فإن التطبيق الفعال لإجراءات ومدونات ومعايير السلامة المكتوبة يكون صعباً للغاية. تشير الأبحاث إلى أن إدارة الموظفين هي مجال بحاجة للمزيد من التطوير في قطاع الملاحة البحرية. وفي الوقت الحالي هنالك فرص محدودة للتدريب المختص بإدارة الموظفين.

ما الذي يمكنني أن أفعله؟

الأمر الذي يمكن أن تنجح

- ▶ ضمان أنك مواكب لمتطلبات السلامة – عليك الخضوع لدورة لتحديث المعلومات إن لزم الأمر
- ▶ النظر في نقاط قوتك ونقاط ضعفك في مجال إدارة الموظفين، من قبيل التواصل والتحفيز والعمل كفريق واحد، وتسوية المنازعات، وإدارة الأزمات، والتدريب وتقييم الأداء والتأديب. إن لزم الأمر، عليك أن تخضع للتدريب في هذه المجالات
- ▶ لا يمكنك أن تكون خبيرا في كل شيء – لذا عليك أن تكون مستعدا للإقرار بالثغرات التي لديك والسعي للحصول على النصيحة حينما تحتاجها.

الأمر الذي يمكن أن لا تنجح

- ▶ التركيز فقط على المعرفة الفنية بأمر السلامة دون أخذ مهارات الموظفين بعين الاعتبار.

”
يتعين على القبطان الجيد
أن يكون على استعداد لأن يسأل عن بعض الأمور
البسيطة: إنها عملية للتعلم
في كلا الاتجاهين – إنك لا
تعرف كل شيء
”
لمجرد أنك القبطان

عبارة للركاب

الثقة والسلطة

4 الاحتفاظ بهدوءك وقت وقوع أزمة



يحتاج أفراد الطاقم لقيادة قوية وواضحة وقت وقوع أزمة ما، ويعتمدون على قائدهم بشكل أكبر مما يعتمدون عليه في غير تلك الأحوال. إن الهدوء وقت وقوع أزمة ما يعتبر من المتطلبات الأساسية، ويعتمد على الكثير من مواصفات القيادة الأخرى الموصوفة في هذا الكتيب، بما في ذلك سلطة القيادة والاستناد على المعرفة والخبرة. وبشكل خاص، من الضروري أن تكون لديك الثقة بقدرات أفراد الطاقم وتأهبهم للطوارئ. وحضور التدريب على السلامة والتدريبات العملية للاستجابة للطوارئ تعتبر ضرورية لجميع أفراد الطاقم.

لمَ يعتبر ذلك ضرورياً؟

إن الهدوء وقت وقوع أزمة ما يعتبر ضرورياً بشكل خاص بالنظر إلى التعقيدات الإضافية المصاحبة لكون أفراد الطاقم من جنسيات مختلفة ويتحدثون لغات مختلفة. وعادة ما تبرز هذه التعقيدات أكثر ما تبرز وقت الطوارئ.

ما الذي يمكنني أن أفعله؟

الأمر التي يمكن أن تنجح

- ▶ أن تتشكل لديك معرفة وثقة جيدة جدا بقدرات أفراد الطاقم
- ▶ تطبيق سياسة صارمة بشأن الحضور الإجمالي للتدريبات حول السلامة وقت الطوارئ والتدريب العملي للاستجابة للطوارئ.

الأمر التي يمكن أن لا تنجح

- ▶ أن تكون التدريبات على الطوارئ غير دورية أو لا تسير على نفس الوتيرة
- ▶ الفشل في معالجة الأمور المتعلقة باللغة وقت التخطيط للطوارئ.

” أنت بحاجة للثقة

التي يتعين أن تتوفر لديك قبل

وقوع الحادث – يتعين

أن تتوافر الثقة

” في المقام الأول

طاقم سفينة ناقلة

التفهم ومشاركة المشاعر

5 ممارسة "مشاركة المشاعر لكن بدون رقة"



"مشاركة المشاعر" عبارة عن كونك تتفهم وتشعر بموقف أو مشاعر أو دوافع شخص آخر. وهذا يتطلب أن تكون لديك القدرة على أن تضع نفسك مكان الآخرين، وتكريس مهاراتك في الاستماع الجيد لهم. يشارك القائد الجيد مشاعر أفراد طاقمه بشكل واقعي، ويبدى اهتماما كبيرا بالعمل الذي يؤديه - لكن ذلك لا يعني أن يتفق دائما معهم أو يشارك في همومهم وتذمرهم. بل إنه يمارس "مشاركة المشاعر لكن بدون رقة"، وهذا يعني إعطاء أفراد طاقمه ما يحتاجون وليس بالضرورة ما يريدون. ويمكن النظر إلى ذلك من زاوية "الرعاية مع البقاء بعيدا". مثال على ذلك توفير أحذية سلامة لأفراد الطاقم بحيث تكون مريحة وتحقق السلامة، عوضا عن إنفاق المزيد من الأموال لشراء أحذية "حديثة" الطراز.

لِمَ يعتبر ذلك ضروريا؟

مشاركة المشاعر بدون رقة تعتبر ضرورية لسببين: لكي تبين لأفراد طاقمك بأنك تفهم موقفهم ومشاعرهم ودوافعهم، ولكي تتمكن كقائد للفريق من اتخاذ الإجراءات الصحيحة التي تأخذ بعين الاعتبار هذه الرغبات والمشاعر والهموم مع التركيز على تحقيق الأهداف العامة المناسبة. وفي سياق السلامة، يحتل هذا أهمية خاصة لأجل تشجيع أفراد الطاقم على الالتزام بقواعد السلامة.

ما الذي يمكنني أن أفعله؟

الأمر الذي يمكن أن تنجح

- ▶ شجّع أفراد الطاقم على الحديث عن أوضاعهم ومشاعرهم ودوافعهم، وذلك في المواقف اليومية وكذلك بشكل رسمي من خلال جلسات تواصل يجري الإعداد لها.
- ▶ كن مستعداً للإقرار باستلام أو إيجاز ما قاله أفراد الطاقم أو إبداء ملاحظتك على ما قالوه لكي توضح لهم تفهّمك، ثم اشرح استنتاجاتك والإجراء الذي تعتزم اتخاذه. إن كان هذا الإجراء مختلفاً إلى حد كبير عما قال أفراد الطاقم بأنهم يريدون، فعليك أن تتأني في شرح الحالة، مع توضيح سبب لجوءك لاتخاذ هذا الإجراء.

الأمر الذي يمكن أن لا تنجح

- ▶ الاستماع لما يقوله أفراد الطاقم، لكن بعد ذلك تتخذ قراراً مختلفاً دون أن تبيّن بوضوح بأنك استمعت لهم وتفهمت وجهة نظرهم، أو دون شرح المنطق وراء قرارك
- ▶ الإفراط بالتأكيد على "الاستماع" على حساب "اتخاذ القرار" - من شأن هذا أن يؤدي إلى فقدان الاحترام والهيبة.

”
إنهم بحاجة إلى الموازنة بين
مشاركة المشاعر والحزم
“

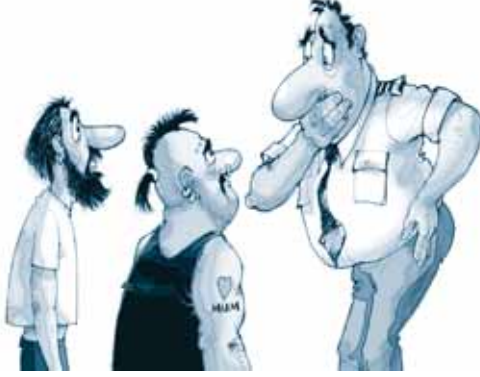
عبارة للركاب

”
القائد الجيد يكون...
حازماً لكنه منصف
“

عبارة للركاب

التفهم ومشاركة المشاعر

6 كن حساسا تجاه الثقافات الأخرى



القائد الجيد يكون حساسا تجاه الاختلافات بالتقاليد الاجتماعية والسلوكية للثقافات المختلفة، لكنه في نفس الوقت يكنّ نفس التقدير لجميع أفراد الطاقم، وبغضّ النظر عن جنسياتهم. وهو يعلم كيف يفسر المؤشرات السلوكية المختلفة، وأفضل السبل للتواصل لأجل بذل أقوى تأثير ممكن.

لِمَ يعتبر ذلك ضرورياً؟

من الطبيعي أن يكون أفراد الطاقم من جنسيات مختلفة. وقد تبيّن بشكل جلي بأن اختلاف الثقافات الوطنية قد يحمل معه قيما مختلفة ومواقف مختلفة تجاه قواعد السلامة – على سبيل المثال من حيث الإيمان بالقضاء والقدر، وإتباع القواعد، وخوض المخاطرة إلخ. هذه القيم يمكن بكل تأكيد تعديلها، لكن هنالك حاجة أن يكون لدى القائد الحساسية اللازمة لفهم أفضل السبل للقيام بذلك.

وفي بعض الحالات يمكن أن يؤدي اختلاف جنسيات أفراد الطاقم إلى الانقسام إلى فرق اجتماعية مختلفة، وعادة ما يكون ذلك على أساس اللغة التي يتحدثونها. يمكن أن يكون ذلك عائقا خطيرا أمام التطبيق الفعال والمستمر للمتطلبات المتعلقة بالسلامة، وكذلك الصالح الاجتماعي لأفراد الطاقم ككل. وفي حالات الطوارئ تعتبر اللغة كذلك بالطبع عنصرا ينطوي على المخاطر.

ما الذي يمكنني أن أفعله؟

الأمر التي يمكن أن تنجح

- ▶ ضمان - قدر الإمكان - استخدام "لغة عمل" واحدة حتى في الأوضاع الاجتماعية، وبأن أفراد الطاقم قد تلقوا تدريباً كافياً للتواصل بهذه اللغة
- ▶ محاولة تجنب أن تتشكل "كتلة مؤثرة" كبيرة من جنسية واحدة، حيثما أمكن
- ▶ تعلم الصفات الأساسية للمؤشرات السلوكية المعهودة التي تبديها كل من الجنسيات المتمثلة بين أفراد الطاقم على متن السفينة - هنالك دورات تدريبية متوفرة حول ذلك
- ▶ السعي بكل جد لبناء الثقة والتعارف والاندماج بين الفرق الاجتماعية المختلفة من خلال فعاليات يجري تنظيمها بالكامل أو تنظيمها جزئياً على متن السفينة

الأمر التي يمكن أن لا تنجح

- ▶ أن تكون لديك نظرة مغروسة بالنفس حيال الجنسيات المختلفة
- ▶ الإفراط في "اللباقة السياسية" في التعامل مع الجنسيات المختلفة، بحيث تصبح علاقاتك بهم مفروضة وغير طبيعية.

التفهم ومشاركة المشاعر

7 عليك إدراك حدود قدرات أفراد الطاقم



لدى القائد الجيد فهم واضح لقدرات أفراد الطاقم على الاستجابة على نحو واقعي للطلبات العملية وغيرها، ولديه القدرة على تقدير ما إذا كان الإرهاق قد وصل بهم إلى درجة يتعين معها اتخاذ إجراء مناسب.

لِمَ يعتبر ذلك ضرورياً؟

ما زالت الضغوط التجارية في صناعة الملاحة البحرية ضغوط هائلة. فالحد الأدنى من عدد أفراد الطاقم، وزيادة الطلب على تقديم التقارير والإجراءات الإدارية يعني بأن ساعات العمل طويلة، وبالتالي فإن الإنهاك مشكلة أساسية. وقد تبين بأن للإنهاك المفرط والضغط في العمل تأثير سلبي على السلامة، وبأن تلك هي من العوامل العرضية الأساسية لوقوع أخطاء إنسانية واتخاذ قرارات غير حكيمة.

ما الذي يمكنني أن أفعله؟

الأمر التي يمكن أن تنجح

- ▶ مراقبة وإدراك وجود أي مؤشرات على معاناة أفراد الطاقم من الإنهاك المفرط
- ▶ ضمان مراقبة وتدوين ساعات العمل بشكل مناسب
- ▶ في حال المشاكل المتكررة، ناقش الحلول الممكنة مع الإدارة على البر
- ▶ قدرتك على أن تقرر متى يعتبر من الضروري الإبطاء بالعمليات أو إيقافها مؤقتاً

الأمر التي يمكن أن لا تنجح

- ▶ الاعتماد على أفراد الطاقم بأن يخبروك ما إذا كانوا يعانون من الإنهاك المفرط
- ▶ القبول بأن المستويات المرتفعة من الإنهاك تعتبر قاعدة مقبولة

التحفيز والالتزام

8 التحفيز وخلق حس من الجماعة



تبين من الأبحاث بأن ما يحفز العاملين هو رضاهم أو فخرهم بإتمام عمل جيد، والشعور بأنهم جزء من فريق العمل – وليس مجرد الأجور التي يتلقونها. يلعب القائد دورا هاما في تهيئة الظروف لأجل تشجيع والحفاظ على هذه المحفزات "الصحية". والتعبير عن الاحترام لأفراد الطاقم يمثل عادة جزءا أساسيا من ذلك. وتلبية احتياجاتهم الأساسية عادة ما يكون هو السبيل إلى الإبقاء على درجة الحماس لديهم مرتفعة.

لم يعتبر ذلك ضروريا؟

إن روح الفريق والفخر بالعمل الذي يؤديه الموظف يعتبران مساهمين أساسيين في الروح المعنوية للفريق العامل. وقد اتضح أن الروح المعنوية لها تأثير معاكس على ارتكاب الأخطاء أو معدلات خرق القواعد، وبالتالي فإن إبداء الاهتمام بهذه النواحي يمثل جزءا هاما من القيادة نحو تحقيق السلامة.

ما الذي يمكنني أن أفعله؟

الأمر الذي يمكن أن تنجح

- ▶ مشاركة فريق العاملين في النواحي المتعلقة بالإدارة، على سبيل المثال في تحديد ممارسات عملية وعملية مفصلة
- ▶ ضمان إبداء الملاحظات دائماً على اقتراحات أو أسئلة أفراد الطاقم
- ▶ إبداء رعاية والاهتمام بالأمر المتعلقة بصالح أفراد الطاقم
- ▶ المشاركة في والتشجيع على الفعاليات الاجتماعية التي يشارك بها أفراد الطاقم

الأمر الذي يمكن أن لا تنجح

- ▶ مبادرات تعزيز الروح المعنوية للعاملين أو برامج المكافآت - وذلك حينما تكون لمرة واحدة لا تتكرر، والتي قد يُنظر إليها على أنها تنازل من القائد أو أنها لا تُذكر.
- ▶ إشراك العاملين من الناحية النظرية، لكن عدم ملاحظة مساهماتهم من الناحية العملية

” على القائد أن تكون لديه
القدرة على تشجيع الموظفين على
العمل مع بعضهم
” وأن يبذلوا جهودهم

سفينة لنقل البضائع الجافة

” يتعين إشراك
الموظفين في القرارات اليومية،
لكن ضمن إطار من
” القواعد الواضحة

ناقلة نفط

التحفيز والالتزام

9 وضع سلامة أفراد الطاقم والمسافرين فوق كل اعتبار



من المتعارف عليه بأن التزام القائد يحتل أهمية مطلقة في السلامة. يتعين على القائد إبداء هذا الالتزام بشكل جيد لأفراد طاقمه من خلال أفعاله، وليس فقط من خلال تصريحاته الرسمية لهم أو البيانات المتعلقة بسياسات السلامة التي يعممها عليهم. هذا يعني، من الناحية العملية، إبداء أن سلامة أفراد الطاقم والمسافرين توضع فوق كل اعتبار آخر – "ليس هناك من بين ما نفعله ما يستحق أن يتعرض أحد للأذى".

لمَ يعتبر ذلك ضرورياً؟

إن التزام القائد يعتبر حيويًا لضمان ألا تكون الضغوط العملية على حساب تحقيق السلامة. كما أن إبداء الالتزام بكل وضوح يعتبر ضرورياً لتعزيز القيم المشتركة لأعضاء الفريق فيما يتعلق بالسلامة، وللمساعدة في تبني الأمور المتعلقة بالسلامة في جميع الأعمال اليومية بدل أن يُنظر إليها على أنها عمل إضافي.

ما الذي يمكنني أن أفعله؟

الأمر التي يمكن أن تنجح

- ▶ اجعل من الواضح جدا لكل من رؤسائك ومرؤوسيك في العمل بأن لديك سلطة التصرف تبعا لما تراه مناسباً فيما يتعلق بأمر السلامة، ودون الحاجة لمصادقة الآخرين عليها
- ▶ ضمان إدخال الأمور المتعلقة بالسلامة في النشاطات العملية اليومية الأخرى، بما في ذلك بالحديث إلى أفراد الطاقم أثناء تجولك بينهم، وفي الاجتماعات، وفي المناقشات التي تتم على انفراد

الأمر التي يمكن أن لا تنجح

- ▶ تصريحك بأن السلامة تحتل قمة أولوياتك، ثم مناقضة ذلك في أفعالك التي تقوم بها لاحقا (مثلا بالإخلال بقواعد السلامة لدى الاستجابة إلى ضغوط عملية).

الانفتاح والوضوح

10 التواصل مع أفراد الطاقم والاستماع إليهم بكل وضوح



إن القدرة على التواصل بوضوح تعتبر مهمة على جميع المستويات في أي من المؤسسات. وبالنسبة للقائد، فإن الأمر الأساسي يكون في أغلب الأحيان كيفية تشجيع تواصل أفضل في كلا الاتجاهين، وليس باتجاه واحد فقط، والموازنة بين سلطته وقدرة أفراد طاقمه على الاتصال به. والقبول بالانتقاد يمثل جزءا من ذلك.

لم يعتبر ذلك ضروريا؟

إن الوضوح بالتواصل في كلا الاتجاهين والانفتاح يعتبران أمرين مهمين لأجل تحقيق ثقافة "الإنصاف". والمقصود بثقافة "الإنصاف" هو شعور الأفراد بأن لديهم حرية الحديث عن المشاكل أو الأخطاء دون أن يلاموا. وفي ثقافة "الإنصاف" لا يلام الأفراد تلقائيا على حوادث تتعلق بالسلامة - لكن توجد سياسة تأديبية تصاعديّة شفافة ومحددة جيدا للانتهاكات المتكررة لقواعد السلامة. وبدون الانفتاح المتأصل في ثقافة "الإنصاف" هذه، فإنه قد يجري التكتّم على الحوادث المتعلقة بالسلامة وعلى حالات تجنب وقوع حوادث في آخر لحظة، وهو ما يؤدي لخوض مخاطر لا داعي لها.

"يتعين أن يكون القبطان أكثر قربا

من أفراد طاقمه مما كان عليه الوضع تاريخيا. وهو بحاجة لأن يكون

مثل الآخرين نسبيا وألا ينظر إلى نفسه على أنه

مثالي وكامل. إنه بحاجة إلى الموازنة ما بين كونه معروف

بين أفراد طاقمه، ولكنه في نفس الوقت متنزه عنهم"

عبارة للركاب

ما الذي يمكنني أن أفعله؟

الأمر الذي يمكن أن تنجح

- ▶ القيام بجولات تفقدية لقواعد السلامة وإجراء مناقشات غير رسمية مع أفراد الطاقم على جميع المستويات
- ▶ ضمان أن تكون مهاراتك بالاستماع للآخرين ملائمة. وإن لزم الأمر عليك حضور دورات تدريبية حول كيفية الاستماع بفعالية
- ▶ تطبيق سياسة "الباب المفتوح" مع أفراد طاقمك الذين يرغبون بالحديث إليك
- ▶ ضمان عدم وجود أي عوائق تمنع الإبلاغ بصراحة عن حوادث تتعلق بالسلامة وعن حالات تجنب وقوع حوادث في آخر لحظة. وإن لزم الأمر عليك دراسة إمكانية اتباع نظام الإبلاغ بسرية كاملة
- ▶ إبداء ملاحظات إيجابية حول الدروس المستفادة من الإبلاغ عن الحوادث التي وقعت وعن حالات تجنب وقوع حوادث في آخر لحظة دون لوم أحد، والتعبير عن التزامك بمعالجة الأسباب الأساسية لذلك
- ▶ تكريس أجواء الانفتاح من خلال أسلوبك الشخصي بالإدارة وتعاملاتك اليومية.

الأمر الذي يمكن أن لا تنجح

- ▶ القيام بجولات أمنية تصبح بشكل أساسي عذرا للتفتيش على أفراد طاقمك ومعاقبتهم
- ▶ الإعلان عن سياسة "عدم اللوم" دون الإقرار بالحاجة للتأديب
- ▶ نظام الاقتراحات التي لا يجري متابعتها أو الالتزام بها كما يجب

”إنه قبطان جيد وهو متواضع
للغاية – يمكنك الذهاب للحديث إليه
عبارة للركاب

”أفراد الطاقم يصدقون ويتبعون أوامرك
فقط إذا ما تحدثت إليهم وأوضحت
لهم سبب القيام بالأشياء بتلك الطريقة
عبارة للركاب

القيادة نحو تحقيق السلامة

دليل عملي لمن يتولون القيادة في صناعة الملاحة البحرية

يهدف هذا الدليل الصادر عن هيئة الملاحة البحرية وخفر السواحل إلى مساعدة من يتولون القيادة وكبار المسؤولين في صناعة الملاحة البحرية على تحسين مهاراتهم القيادية وإدارتهم للعاملين معهم لأجل ضمان سلامة العمليات الملاحية. يتضمن الدليل أفكار مفيدة وأفضل الممارسات فيما يتعلق بعشر ميزات قيادية أساسية لأجل قيادة فعالة لتحقيق السلامة.

www.mcga.gov.uk