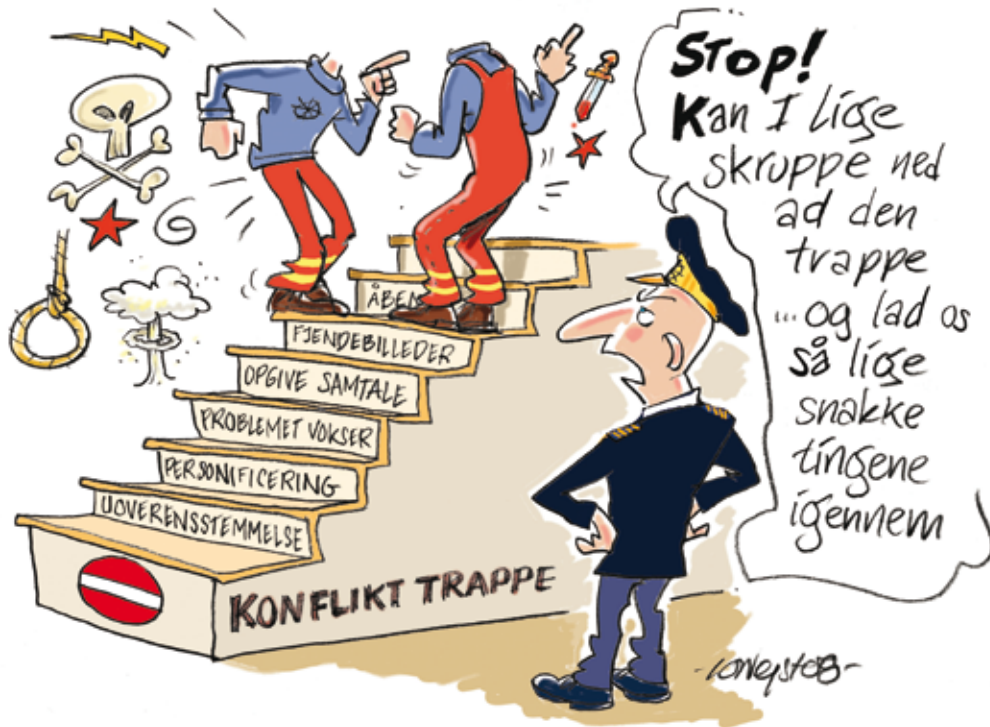


### 3. Håndtering og forebyggelse af konflikter



Konflikter om bord på et skib er stort set umulige at undgå i det lange løb, fordi man er mange mennesker tæt sammen i lang tid. Konflikterne kan opstå på mange forskellige måder, men for dem alle gælder, at jo hurtigere der bliver grebet ind og konflikten løst, jo nemmere er det at løse konflikten.

Her har vi samlet nogle forskellige former for konflikter fra det virkelige liv til søs.

## Samtale med to kampaner – konfliktløsning

På Hildur Friis' skib havde der længe været et anspændt forhold mellem overstyrmanden og gruppen af filippinske søfolk. En dag brød konflikten ud i lys lue. Det kulminerede, da overstyrmanden opdagede en støvsuger i et el-skab. Efter overstyrmandens overbevisning var det en klar aftale, at der ikke må stå ting i elskabene. Da han så støvsugeren, blev han så gal, at han flåede støvsugeren ud og kylede den lige i hovedet på den første, der kom i vejen – og det var så den filippinske bådsmand. Først på det tidspunkt fik Hildur kendskab til konflikten.

“ Vi havde egentlig ikke mærket noget til det, men efter den episode, så kom den filippinske 1. mester og sagde "Hvis du ikke gør noget ved overstyrmanden, så gør vi". Så kunne jeg godt se, vi havde et problem, og jeg måtte finde ud af, hvad pokker det gik ud på. ”

Hildur Friis, Kaptajn

Hildur Friis tog først fat i overstyrmanden for at få hans version af historien. Han afviste problemet og sagde, at det var noget pjat. Derefter tog Hildur Friis fat i bådsmanden og fik hans version, som var helt anderledes. Så tog Hildur endnu en samtale med overstyrmanden, hvor han sagde, at de var nødt til at løse denne konflikt. Han fortalte også, at det ikke var i orden at reagere som overstyrmanden havde gjort. I løbet af samtalen fik han overbevist overstyrmanden. Næste skridt var så at bringe de to, som havde konflikten, sammen. Hildur indkaldte begge til et møde, hvor han gav dem mulighed for hver især at fortælle deres version af episoden. Det endte med, at styrmanden gav bådsmanden en undskyldning – og konflikten var løst. Men efterfølgende var Hildur Friis opmærksom på stemningen både mellem de to og generelt om bord.

“ Jeg lyttede med på radioen efter, hvordan tonen var. Der kunne vi godt høre, at det havde hjulpet allerede. Men overstyrmanden blev aldrig populær. Der var jo mange små episoder forud for det med støvsugeren. ”

Hildur Friis, Kaptajn

► ► Se del 2: Håndtering og forebyggelse af konflikter/  
Konflikttrappen og Mediation ► ►

## Hvem har ansvaret?

Maskinmester Francisco Caquilala Cuerdo blev involveret i en konflikt mellem to motormænd – en filippiner og en polak – i den afdeling i maskinen, som han er ansvarlig for. I maskinen er det reglen, at man rydder op efter sig, når man har brugt værktøjet i værkstedet. Men den polske motormand ryddede sjældent op efter sig, når den filippinske motormand havde hovedansvaret for værkstedet. Da Francisco en dag spurgte den filippinske motormand, hvorfor der var så meget rod, blev han meget sur. Han fortalte, at han havde sagt det til polakken – men polakken mente, at det var den filippinske motormands ansvar.

“ Så holdt vi et møde, og jeg måtte sige, at selv jeg som maskinmester skulle rydde op efter mig selv og putte tingene tilbage – så alle skal hjælpe til. Efter lidt snak

løste det problemet. Det var en form for misforståelse, men da de to diskuterede det, inden mødet, så var der råb og skænderi, men vi fik klaret problemerne, inden de blev for store. ”

Francisco Caquilala Cuervo, Maskinmester



Hvor der er flere mennesker, kan der også opstå konflikter.

### Forebyggelse af konflikter ved klar ansvarsfordeling og åbenhed

Konflikter vil altid opstå, hvor der er flere mennesker samlet – alligevel er det en god ide at forsøge at forebygge konflikter, så der ikke opstår flere end højst nødvendigt. Overstyrmand Nikolaj Larsen forsøger fx i det daglige at sikre sig, at folk bliver uddannet og opdateret, samt at deres forskellige certifikater er på plads. Det sikrer, at de er klar over, hvilke funktioner og opgaver de har om bord.

“ I forhold til at forebygge konflikter, mener jeg, det er helt centralt at sikre, at folk ved, hvad de skal, og hvad deres roller er. Hvis besætningen er uklare på deres funktioner, og hvem de refererer til, så skaber det grobund for konflikt. ”

Nikolaj Larsen, Overstyrmand

For Nikolaj Larsen handler det om at være opmærksom på at læse signalerne i løbet af en dag og få taget fat i tingene, inden det bliver for uoverskueligt.

“ At man trives betyder, at man også går lidt højere op i sit arbejde. Samtidig giver det en bedre stemning om bord, hvis man som leder arbejder for et skib, hvor folk tør spytte ud, hvis der er nogle problemer – det er den gode cirkel. Det vil give en stabil besætning og et godt psykisk arbejdsmiljø. ”

Nikolaj Larsen, Overstyrmand

Nikolaj Larsen peger også på, at man skal huske, at skibet også er folks hjem, mens de er om bord. De har deres fritid om bord, og de skal fungere og trives der.

“*Det er meget let herude at tage problemer i sit job med ind i fællesrummet eller dagrummet. To mand, som har råbt og skreget af hinanden, de slipper det helt klart ikke bare, fordi klokken bliver 19.30.*”

*Nikolaj Larsen, Overstyrmand*

### **Fordomme og konflikter**

Også til søs finder man konflikter, der udspringer af manglende kendskab til hinanden – fx hinandens arbejdsopgaver eller hinandens bevæggrunde.

Det har overstyrmand Dorthe M. Karlsen en historie om. Det var om bord på et supplyskib, hvor de ofte har kunder med om bord. De kunder har typisk ikke særligt meget kendskab til livet og kulturen om bord. Nogle engelske kunder kom om bord, og de gik – med beskidt tøj og sko – lige ind i de områder, hvor folk bor. Det kunne kaptajnen ikke forstå.

“*Han råbte og skreg efter englænderne, men det hjalp ikke rigtig. Det blev ved med at ske, og stemningen om bord kunne være noget trykket, fordi englænderne syntes, at besætningen om bord var nogle idioter, og besætningen om bord havde det på samme måde med kunderne. Det hjalp først, da kaptajnen fandt ud af at forklare dem – stille og roligt – hvorfor det var vigtigt, og at det betød meget for folk om bord, når de skulle bo der halvdelen af deres tid.*”

*Dorthe M. Karlsen, Overstyrmand*

Fra det øjeblik ændrede kunderne adfærd og tog hensyn, men det var altså afgørende, at de fik forklaret baggrunden, og hvorfor det er særligt vigtigt i den sammenhæng. Kaptajnen lærte at være mere opmærksom på at tydeliggøre og begrunde ting om bord både over for gæster, men også over for mandskabet.

### **Forskelligt fokus om bord – hvad er vigtigst?**

Indimellem kan konflikterne udspringe af, at man befinder sig i forskellige områder af skibet fx på broen eller i maskinen. Derfor kan det være en fordel at have et godt kendskab til begge "verdener", så man forstår, hvad der er særligt vigtigt i de forskellige funktioner. Nikolaj Larsen fortæller, at han bruger sine tidligere erfaringer som dual-officer i sin funktion som overstyrmand. Men også den person, som i dag har dual-funktionen om bord, kan være med til at nedbryde nogle af de fordomme, der er mellem broen og maskinen.

“*Når jeg sidder i skibsledelsen, kan jeg selv bidrage til en opblødning og tage fat i nogle af de misforståelser og fordomme, der kan skabe konflikter. Men i det hele taget skal vi i skibsledelsen være opmærksomme på, hvad der sker i de forskellige grupperinger om bord, og hvilke mulige konflikter eller "historier" de kan have om hinanden.*”

*Nikolaj Larsen, Overstyrmand*

Der skal ikke så meget til, før en brokke-kultur sætter sig fast. Det er normalt, at man brokker sig over hinanden og giver dem i maskinen, dem på dækket eller dem på broen skylden for noget – afhængig af, hvem man selv hører til. Det er ledelsens opgave at forsøge at stoppe sådan noget ved at gå forrest og ikke gå og småbrokke sig over andre.

“ Den slår jeg ned på hver gang. Som jeg siger: Hvis I ruller gardinet op og kigger ud, så sejler vi alle sammen den samme vej. ”

Hildur Friis, Kaptajn

► ► Se del 2: Håndtering og forebyggelse af konflikter/  
Forebyggelse af konflikter ► ►

### 5 gode råd

- Vær sikker på, at folk om bord kender deres opgaver og roller.
- Find et fælles fodslag i skibsledelsen om de grundlæggende ting – det kræver tid og ressourcer, når man har skiftende ledelser om bord.
- Diskuter i den samlede skibsledelse, hvordan I undgår, at forskellig ledelsesstil skaber problemer.
- Vær ikke bange for at tage fat i konflikter og brok med det samme. Man skal gribe ind, inden det vokser.
- Konflikter kan være positive. Igennem konflikter kan man få forskellighederne om bord frem i lyset, og man kan lære af hinanden. Det handler om, hvordan man tackler konflikterne.