

第13章

組織管理 – 社會規範 – 意識

歸屬感 IMO的努力 組織變革的關鍵

航運文化。

組織是由人們為了相同的目的做事而組成的。到一個團體

像一個人一樣

在他的意義建構中擁有 ST 記憶、LT 記憶和工作記憶，因此組織也

每個人與他人互動時都有長期記憶。確認、刺激和

結構不僅是個人層面的渴望，當人們試圖

融入他所處的社會。

我們正在努力融入我們的家庭、學校和社會。在這些行動過程中

我們了解到哪些社會規範可以被其他人接受。大多數社會規範沒什麼

只要每個人都做同樣的事情，就沒有好壞之分。不同的社會有

不同的社會規範。如果我們在一個特定的社會中長大，我們會自動

習慣它並做別人做的事情，就像我們討論過基於文化的錯誤一樣

在第 6 章。

Shipboard結構是一個組織。在同一條船上工作的海員是模仿者

不同文化的世界在一起。我們透過海事了解了我們的工作職能

大學/學院教育。海員是唯一需要國際化的職業

干涉；是IMO的示範課程。這些示範課程定義了每項學習

對海員職業很重要的不同類別的目標。無論如何指定

這些目標是；人們只是知道並遵循自己的解釋。這些微妙的

他們在解釋和實現相同目標的方式上的差異是文化

不同之處。

如果我們想像一個學員裝載了所有這些材料，他應該知道並加入這艘船；

他能利用它做些什麼。答案可能只是簡單地總結為「什麼都沒有」。不管

他在大學和學院的學分有多好。他可能學得很快而且很聰明

性格開朗。他的所見所聞都深受文化的影響

他所在的船上。

已靠泊。這是 他加入的第一家船舶和運輸公司塑造了他的

航運文化。 船上的這些航運文化就像一個人一樣有個性

它有自己的組織特徵和 LT 記憶。

本土文化

孔子說知識有三個來源：與生俱來，了解它，很難得到

它。天生的能力對我們的生存很重要，不需要學習。習得的能力

他們教過你但你可能沒興趣。正如一位教授所承認的

教育是為了擴大你的知識基礎，而不是為了實用目的。他們教你如何

跳高，儘管畢業後你可能永遠不會跳到膝蓋高。麻煩

解決能力是那些你因為想要而遭受痛苦的東西。苦難越強烈

也就是說，你學得越強。這是一段痛苦的旅程，沒有人可以代替你。所有的路都得自己走上去。



這片海洋的規模/力量有多大？下一階段的衝擊是什麼？海浪會衝到橋高嗎？我可以在哪裡抓住安全欄桿？這些波浪會持續多久？這些滾滾的我怎麼睡在床上呢？這樣的天氣會持續多久？

嗯，我不太清楚。到時候你必須親自體驗一下才知道。所有解決問題的能力都是非常個人化的事情，沒有人會和你一樣。事實上，他們所有的建議都有些空洞，指向其他地方來向你解釋事情。

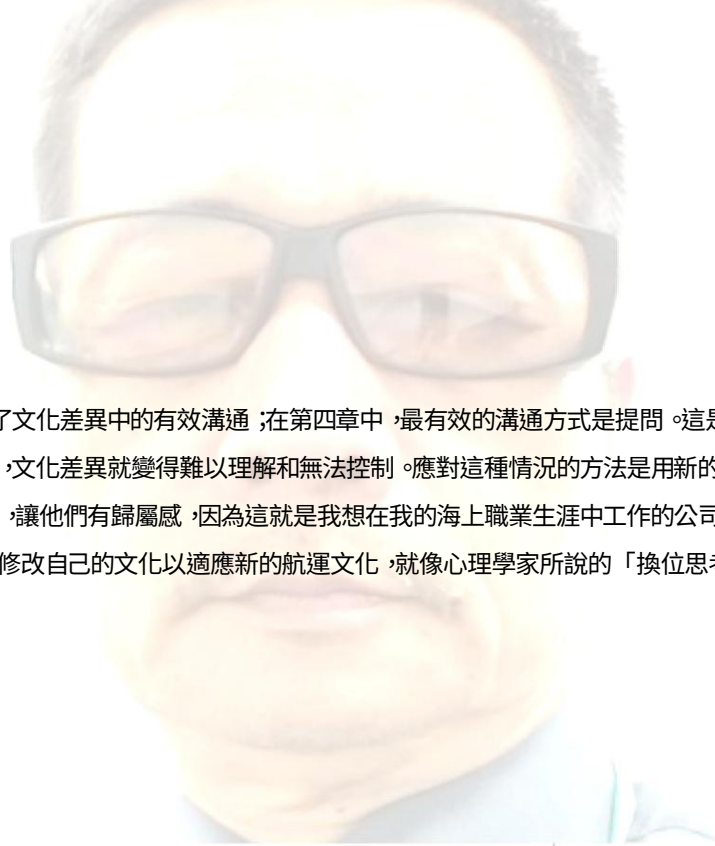
每個人在家庭、學校、社會都有自己的煩惱。處理這些麻煩的方法是在這些環境中使用他的LT記憶，即他的本土文化。本土文化是他加入航海產業之前的文化。有時，我們將這種LT記憶寬鬆地稱為社會規範。每個本土文化或航運文化之間的文化差異可能很難察覺，因為所有人最終都有相同的工作目標，例如IMO目標所定義的個人/船舶/貨物安全集團的全和環境保護。海員永遠不會拒絕你上述的要求，而是以另一種方式、另一種程度、另一種速度或另一種時間去做。你接近他們的方式、你對他們的感受以及你看待他們的方式，這些都會造成文化差異。因此，如果一切最終完成，這一切都取決於我們對其他海員的看法。

只有當工作目標沒有實現時我們才應該介入。

社會規範難道你下

達的命令很堅決，而你的下屬卻不嚴格執行嗎？當然，這是可能的。因為每個人都有自己的生存技巧；每個社會都有自己的社會規範來規範。想像一個無政府狀態，每個人都只做他想做的事；這是不可能發生的。如果有任何地方像這樣存在，就會有一個外部政權從某個地方來到並負責其法律和秩序。在我們個人層面上，我們可以擁有自己的個性，但不能違背公共利益。

每個社會實際上都建立了一些他們不想告訴或誠實給你的潛規則。這些潛規則可以幫助防止這個社會的分裂。例如，在拉丁裔國家，「aprovechar」一詞的意思是「利用」。當我在這些拉丁美洲國家之一工作時，總經理總是說不要利用公司系統。時間、財產，或類似的東西.....為了再次強調他的觀點，他將用西班牙語重複一遍。那是我第一次知道這個字的時候。語言是一個民族的LT記憶。這個詞暗示了他們的文化中個人主義盛行。糾正這一缺點的潛規則在各個班級中都更加嚴格、權威。一旦發出訂單，就幾乎沒有任何折扣或錯誤的空間。你違反了規則，你被譴責，沒有更多的藉口。嚴厲的懲罰平息了利用的慾望。每個社會都有這種健康成長的動態平衡。如果每個命令都嚴格執行，沒有任何偏差，很快每個人都會看起來像機器人。在每一個文明中，創新始終是推動進一步成就的寶貴財富。



創新源自於打破規則。

為了克服文化差異，我們在第三章討論了文化差異中的有效溝通；在第四章中，最有效的溝通方式是提問。這是在溝通層面，是一對一的管理。當一個人管理或領導跨國團隊時，文化差異就變得難以理解和無法控制。應對這種情況的方法是用新的航運文化取代本土文化。利用他們第一次加入我們船隊時的機會，讓他們有歸屬感，因為這就是我想在我的海上職業生涯中工作的公司，以實現我的個人目標。這種意願可以創造巨大的動力來犧牲和修改自己的文化以適應新的航運文化，就像心理學家所說的「換位思考」。這是管理或領導跨國團隊的關鍵。

“

歸屬感和意見領袖歸屬感是指在家庭和社區中被連結和

接受的感覺。它對於人類健康發展以及對抗行為問題和憂鬱症非常重要。人類有一種與生俱來的渴望，想要歸屬於比自己更偉大的事物，並成為其中的重要組成部分。歸屬感的需要是給予他人和從他人接受的需要。

歸屬感是人性中存在的強烈而不可避免的感覺，可以是自己選擇的結果，也可以是他人選擇的結果。沒有歸屬感，就無法認同自己。

顯然，因此難以與周圍環境進行溝通和聯繫。

歸屬感對於一個團體來說可以發揮很多作用。事實上，正是這種意識讓組織內部的事情順利進行。但這種感覺的順序總是從他最親密的關係開始，從他的家庭、社區、國家和航運公司給予和接受。船上難免會因國籍、省份、性格不同，甚至時間不同而形成小團體。

加入船隻使不同的群體更加熟悉。每個小組都有自己的意見領袖，他們的等級可能不是最高，但最受尊敬。

人類有一種本性，首先從最近的關係中認識周圍的事物。我們的管理階層或領導層不可避免地必須先打破所有這些小團體的意識形態差異，以達到新的航運文化。在此之前，管理階層/領導階層首先需要利用這些小團體，尤其是小團體的意見領袖。領導一個由 20 人組成的小組比領導 3 或 4 個國家小組更困難。在人與人的交流中，我們在語言、理性、專業或情感理解方面的 LT 記憶中存在著許多障礙。這個問題可以透過自己的人來為我們溝通按摩來更容易解決。自己人做溝通的最佳選擇就是他們的意見領袖。歸屬感是所有人格過程中最基本的需求之一。考慮到社會拒絕的負面後果，人們形成了鼓勵接受和防止拒絕的特徵。你能得到的真正幫助是來自相同文化背景的意見領袖。

事實上所有的帝國都是這樣統治的；羅馬、中國、日本、印度、法國……這種策略對現代管理來說也不陌生，被稱為「授權」。

所有的跨國公司都在做同樣的事情；透過適當的授權，麥當勞每天可以為 119 個國家的約 6,800 萬顧客提供服務。一旦任務看起來不可能完成，現在可以透過非常簡單的概念來完成。最偉大的領導者創造新的領導者。如果我們能把精力集中在少數幾個在航運和公司工作經驗較長的意見領袖身上，我們的管理工作就會容易得多。

我們的行為決定了我們的態度。

我們在組織、家庭或團體中給予他人和索取的需要觸發了我們內心的一個重要的心理特徵，那就是一致性。即使我們在與他人交往時所付出的代價是痛苦和難以承受的，但這種一致性會關閉我們所有的理性

一次又一次做事的邏輯和情感的痛苦。這個事實很難接受，而且仍然超越了我們人類的想像。就我自己 23 歲剛結婚的經驗而言，我就像其他幸運的人一樣，為家裡有一位可愛的女士而感到幸福。

我更樂意做她要求的任何事情來維持這個家庭。沒多久，我發現我的理性幾乎被關閉了。除了她在我耳邊命令我跟進之外，我只保留了一點精神力來自己做任何計劃。我的大腦處於昏迷狀態。

我懇請她不要再給予詳細的指示，也不要只是為了她的方便而要求我做任何事。我很快就康復了，從此過上了幸福的生活。天哪，不。這麼多年我終於知道「昏迷狀態」是與最高境界的連結狀態

「宇宙無意識」（來自古印度宗教）。想像人們在短暫的昏迷期間服用的所有毒品，如煙草、葡萄酒、咖啡、茶、可樂或大麻、鴉片、嗎啡、安非他明等非法物品……所以昏迷的祝福並不遙遠，如果我們可以將自己交給更高的存在，無論是你的妻子或某種上帝。內心的平靜是一種祝福，特別是對於那些睡眠困難的人來說。有時我們會看到男人婚後體重增加，或是無緣無故地幸福地微笑。他就在其中。

這種盲目性的原因可能是出於我們社交生活的目的。如果每個人對我們所做的事情或組織目標都有很多意見，我們可能就不能去其他地方了。人們正在將動物合理化，而不是理性動物。

我們的行為決定了我們的態度。

我們為自己的行為找藉口，讓生活繼續下去。一旦我們進入一個群體，我們大腦中的某些部分就會死亡。結婚六個月後，我服了兩年義務兵役。每次結束工作返回軍營的路上，我總想知道，如果我在敵人槍砲射擊前奉命衝鋒，會發生什麼事？我想我可能只會按照要求執行命令。我剛結婚的妻子呢？她不屬於軍事規範的一部分，可能只是被遺忘。避免做這種愛國的事，唯一的出路就是否認我服過兵役。

國際海事組織的措施涵蓋國際航運的各個層面。

身為人類，我們非常脆弱。如果我們考慮一下我們的意識能力，它只有 7 ± 2 項的容量。與高速的聲、光、電通訊形式相比，我們用非常低端的口語和手語進行溝通。我們的溝通只會比紙上/書本上寫的更好。有些人在閱讀和組織論文的含義方面存在障礙，而有些人則在聆聽和理解方面存在問題。我們怎樣才能在群體中生存並準確地做他們希望我們做的事情？事實上我們沒有。口語溝通內容只有25%被正確理解，閱讀較好，但速度很慢。我們還需要一些堅定而合理的東西來證明我們在團體中的存在是合理的和可以接受的。在我們個人層面上，如果沒有適當的知識、注意力或記憶，我們可能會因為直覺或習慣而犯錯。

“犯錯是人之常情”。避免單人錯誤是每個船上人員提供幫助的責任。樂於助人是一種歸屬感，正如我們之前討論過的那樣強大。組織如何避免這種人為錯誤？

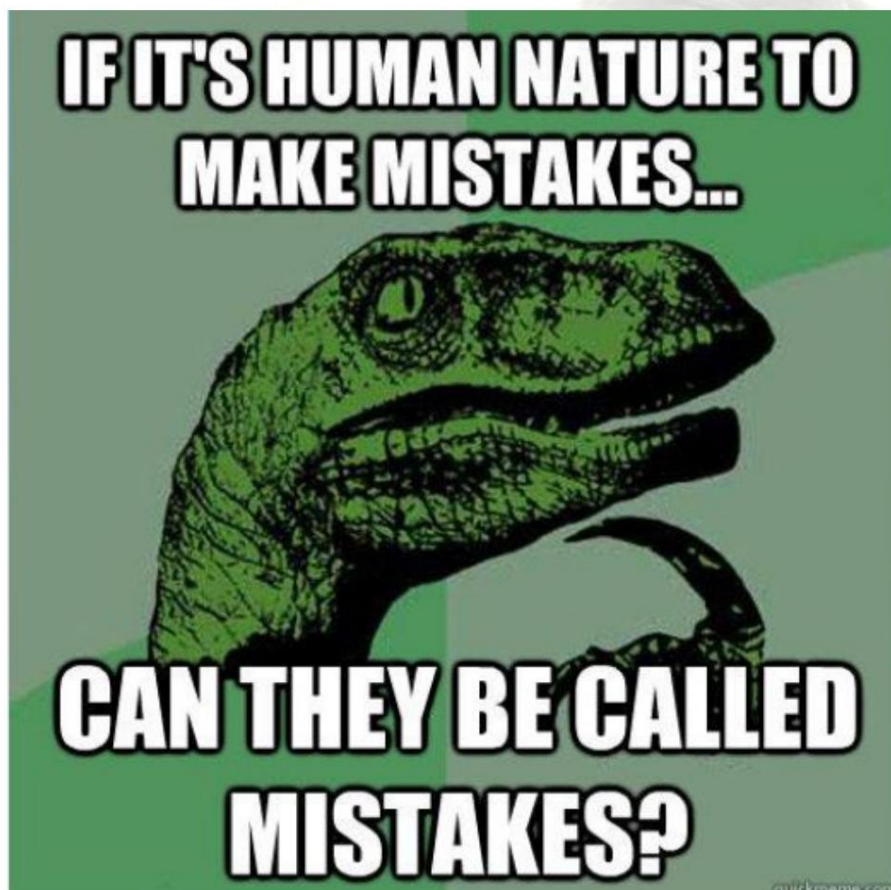
國際海事組織做到了

在與航運有關的各個方面，工作都處於理性的一面。

IMO（國際海事組織）是聯合國專門機構，負責航運安全和防止船舶污染海洋。IMO 的措施涵蓋國際航運的各個方面，包括船舶設計、建造、設備、人員配備、營運和處置，以確保

保持安全、無害環境、節能和安全的重要部門。能源效率、新技術和創新、海事教育和培訓、海事安全、海上交通管理和海事基礎設施的發展。透過國際海事組織制定和實施涵蓋這些和其他問題的全球標準將鞏固國際海事組織的承諾，即提供綠色和永續的全球海上運輸系統所必需的體制架構。

人們一直認為，提高海上安全的最佳途徑是製定所有航運國家都遵循的國際法規，從 19 世紀中葉起，通過了許多此類條約，但直到聯合國本身認為這些希望已經實現。1948年在日內瓦召開的國際會議通過了一項公約，正式成立了IMO。



在STCW 1978、2010年馬尼拉修正案中，500總噸及以上船舶船長和大副能力最低標準規範的嘗試；在有人值守的機艙內負責工程值班的高級船員或在定期無人值守的機艙內指定的值班工程師。

職能：管理階層控制船舶的運作並照顧船上人員。

對船上人員的情感方面的照顧在其功能中得到了解決。

知識、理解和熟練程度 (KUP) 要求為：船上人員管理和培訓知識 了解國際海事公約和建議以及相關知識

國家立法

能夠應用任務和工作負載管理，包括：

.1 規劃與協調 .2 人員分配 .3 時間與資源限制

.4 優先順序

應用有效資源管理的知識與能力：.1 資源的分配、指派與優先排序 .2 船上和岸上的有效溝通

.3 決策反映了對團隊經驗的考慮。 .5 獲得並保持態勢感知 應用決策技術的知識與能力：

.1 情況和風險評估

.2 辨識並產生選項 .3 選擇行動方案

.4 結果有效性評價

標準作業程序的製定、執行和監督文化有規範和優點，但也容易受到自身缺陷的影響。

儘管所有船舶的船上管理目標都是相同的：負責航運安全和防止船舶污染海洋，但與 IMO 相同，每個國家的工作節奏和優先事項都不同。每個國家雖然

，已經採用了自己的文化規範和優點的人也容易受到自己的障礙的影響。

與2012年的歌詩達協和號事件一樣，歌詩達郵輪董事長兼執行長將這起事故歸咎於義大利西海岸擱淺的遊輪傾覆船長的「人為失誤」。「公司將與船長保持密切聯繫，並向他提供一切必要的幫助，但我們需要承認事實，我們不能否認人為錯誤，」他說。

「我們正在與調查人員合作，以查明歌詩達協和號上到底出了什麼問題。雖然調查仍在進行中，但初步跡象表明，船長可能存在重大人為錯誤，導致了這些嚴重後果。」該船的航線似乎太靠近海岸，船長處理緊急情況的判斷似乎沒有遵循標準的科斯塔程序。

全世界都看到了義大利應對災難的最好和最壞的方法。可悲的是，這種對安全規則的粗心關注很常見，儘管通常規模要小得多。

「對有關安全的規則有一種寬容的解釋，」博洛尼亞大學政治學教授吉安弗蘭科·帕斯奎諾說。「我們知道，有些規則可能是不合理的。有些規則無法實施。

其他人也到處都有漏洞。因此，我們依靠自己有時有缺陷的判斷來決定可以做什麼和應該做什麼。

急救箱遺失，許多人認為安全帶是可選的，尤其是小孩子。在一個法律和標準像重疊的考古沉積物一樣堆積起來的國家，乞求寬大處理往往比確保遵守更容易。「制裁缺失了，」帕斯基諾說。「除非發生嚴重事件（例如歌詩達協和號墜毀），否則你受到懲罰的機會很小。」

那麼這一切的好處是什麼呢？雖然船上的乘客可能經歷了義大利最糟糕的災難應對，但在岸上等待他們的卻是最好的。

這個小島的居民用捐贈的衣服和毯子迎接衣衫襤褸的撤離者。

其他人則乘坐小船出海營救尚未抵達的乘客。還有更多的人向那些無處可住的人開放了自己的家。「岸上的義大利人提供了很多支持，」帕斯基諾說。「這就是義大利的運作方式。當規則和標準失效時，我們必須用我們個人的慷慨來彌補。」引自《時代》雜誌2012年1月17日 歌詩達協和號的沉沒與義大利的安全規則。



我們再次看到每種文化都有自己的補救措施來結合在一起。但很難界定是什麼行為導致了這一事件，「法律和標準像重疊的考古沉積物一樣堆積起來」或「乞求寬大處理往往比確保遵守更容易」。

另一種對義大利法律的解釋是：義大利法律體系極為複雜，大多數律師（avvocato）和法官（giudici）對不同法律之間的衝突感到困惑，許多法律可以追溯到幾個世紀前，而歐盟指令則使問題更加複雜。實際上有數千條法律，其中大多數都被忽視，新來者必須學會在哪裡劃清已執行的法律和未執行或執行不力的法律之間的界限。有時似乎對外國人有一套法律，對意大利人有一套法律，罰款（multe）很常見。來自 www.justlanded.com。

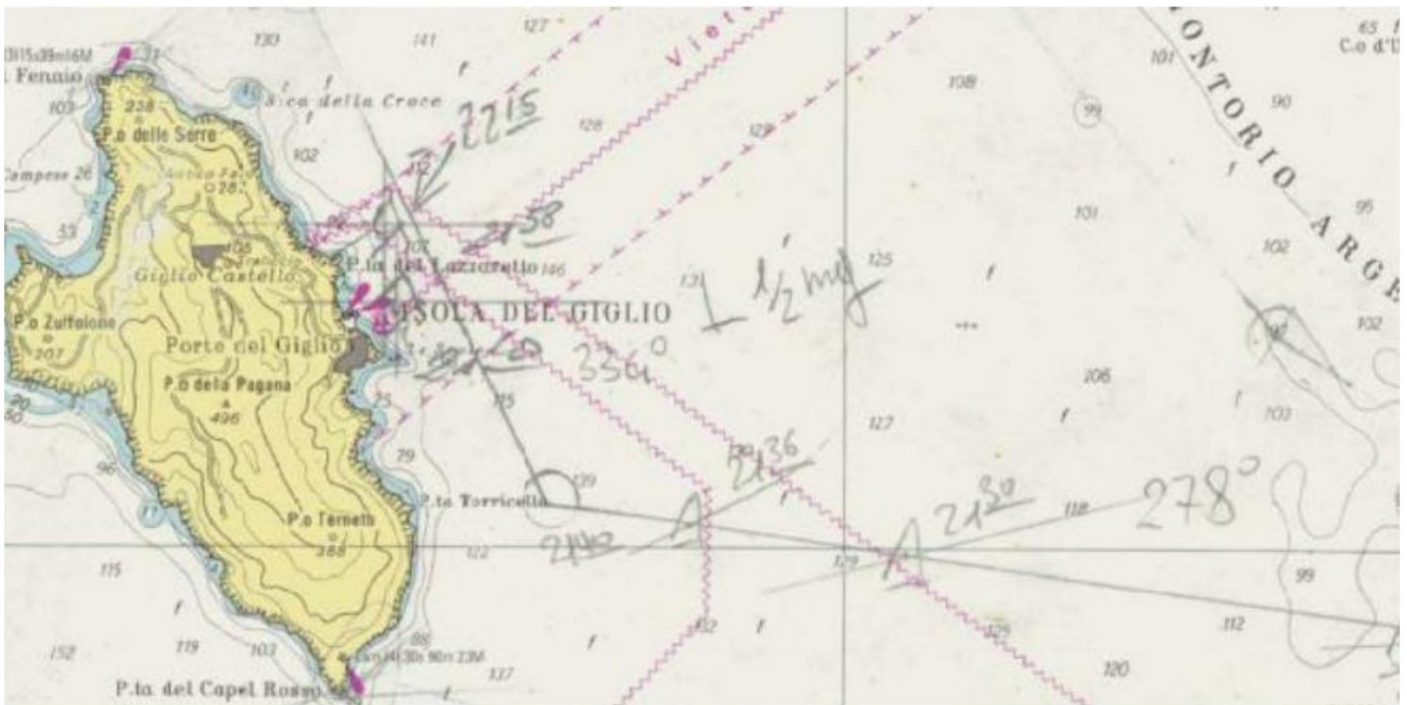
不遵守或比確保遵守更容易求寬，這是適應複雜的法律和標準的行為。

政策和相關SOP在個人、公司和國際層面上始終是正確的。STCW 2010 公約涵蓋了與甲板 and 發動機以及操作和管理水平的資源管理、領導力、團隊合作和管理技能相關的所有要求。

問題是“我們有很多正式標準”，“但是，當涉及到實際情況時，它們往往沒有得到遵守。”



MV Costa Concordia 報告



人都會犯錯。我們可以透過理性調節和情感關懷來提高團隊和個人的績效。當錯誤是基於文化時，就沒有提示。就像歌詩達協和號的船長憑自己的判斷改變深水航線一樣，在橋上大家都知道，但沒有人斷言。對這起事故的分析簡要證明了以下結果：撞擊前的航行階段應被視為一個關鍵方面，因為它們與引發事故的原因有關。特別值得關注的是船長的行為以及他在淺水中進行危險航行的決定。

電腦模擬在一定程度上證實了在該特定情況下船舶操縱的延遲。在這方面，可以初步指出以下關鍵點是導致事故的因素： - 透過輕柔幹預以實現平穩和寬闊的轉彎，從垂直航線轉向極其靠近海岸的平行航線； - 船沒有選擇最極端的地標（斯科爾礁，靠近吉廖鎮燈光）作為轉向參考點，而是駛向內海岸線（蓬塔德爾法魯，南部幾乎無人居住的地區，照明稀少）；

- 在夜間條件下保持高速（16 節）太靠近海岸線（碎浪/礁石）； - 使用不適當的地圖，即使用義大利水文研究所。圖表編號6（1/100.000 尺寸比例），而不是至少 nr。 122（1/50.000 尺寸比例）且未使用航海出版品； - 船長和大副之間的交接沒有具體發生； - 橋（戴眼鏡完全閉合）不允許在戶外驗證夜間的清晰視野（相反，這可以使主人的眼睛更容易適應黑暗場景）。

- 由於駕駛室值班的無關人員的存在以及與導航操作無關的電話，導致船長注意力不集中/分心； - 船長對舵手的命令旨在提供應遵循的羅盤航向，而不是舵角。

- 駕駛台團隊，雖然就船員數量而言綽綽有餘，但沒有給予必要的關注（例如船舶轉向、獲取船舶位置、瞭望）； - 船長在審查最初的航行計劃時採取武斷的態度（使用不適當的海圖將離海岸0.5英里的航道納入其中是相當危險的），忽視了適當考慮距海岸的距離，也不依賴於船長的支持橋樑團隊； - 橋樑工作人員的整體消極態度。似乎沒有人敦促船長加速轉向或對迫在眉睫的危險發出警告。

因此，這起事故可能引發對橋樑小組的組織和角色是否充分的全面討論。

顯然，有些事情超出了法律和 IMO 國際公約（如 SOLAS、STCW、MARPOL、ISM 規則等）的管轄範圍。就像一個人無法控制自己對周遭發生的事情的LT記憶反應/直覺（他的習慣）一樣；在組織內部，團隊/團體無法避免文化影響他們對明顯違反立法和慣例的事情的反應。

在這種情況下，1 認^英 當船長走上駕駛台時，甲板軍官稱船長“哭了”為航向已更改為2790(T)。當船長於21點34分36秒到達駕駛台時，他什麼也沒說。21 36 02 約 1 分鐘後，1 級甲板軍官命令舵手改變航向 285 度和 290 度。最終航向應從2790(T)更改為3390 (T)。4 分鐘內轉彎速率為 60 度（從上圖 2136 到 2140），相當於每分鐘 15 度。在巡洋艦的標準中速度太快但可以接受。—甲板高級船員沒有繼續依照船長命令改變航線。他又什麼也沒說。



Overview of the track (extracted by the sailing simulation)



組織變革的關鍵：文化什麼是文化？文化對魚來說就

像水，對人來說就像空氣。魚知道的最後一件事就是水。它與我們的日常生活密切相關，我們不會再挑戰或質疑它的正確性。這是我們的集體LT記憶，深深根植於我們的潛意識中。我們會自動將其應用到我們看到、聽到和反應的一切事物上。它使我們對我們所處的世界視而不見，並為我們設定了遵循的標準。我們只是幸福地生活在自己的文化中。時期。

文化可能出於生存的生理需要，如空氣/食物/水，或出於更高的目的，如馬斯洛層次結構，例如；「安全」、「歸屬感」、「愛」、「尊重」、「自我實現」、「自我超越」。在組織內部獲得我們所需的東西的方法是我們的文化。文化基礎超出了 IMO 的定義：「具有「安全文化」的組織是一個適當優先考慮安全並認識到安全必須像其他業務領域一樣進行管理的組織。對於航運業來說，安全文化必須在海員的專業中紮根。

「這種文化不僅僅是避免事故，甚至減少事故數量，儘管這些可能是最明顯的成功衡量標準。就船上操作而言，就是針對正常和緊急情況，在正確的時間做正確的事。訓練的品質和有效性將在決定海員的態度和表現（專業精神）方面發揮重要作用。

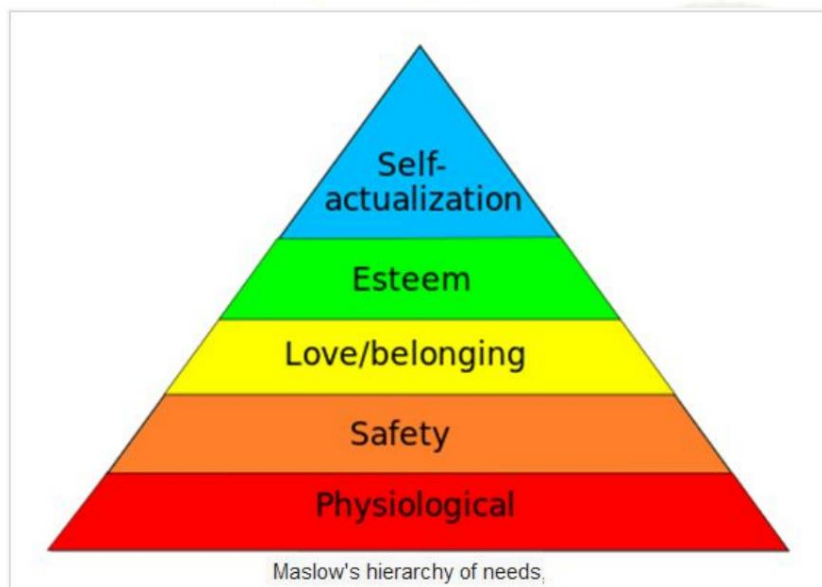
隨後在他或她的工作中展示。反過來，所採取的態度將在很大程度上取決於航運公司的「文化」。

實現安全文化的關鍵在於：
· 認識到遵循正確的程序和方法可以預防事故的發生。

建立最佳實務；

· 隨時牢記安全； · 尋求持續改善。

船上發生新型事故相對罕見，許多持續發生的事故都是由於海員的不安全行為造成的。（引自 IMO 網站安全文化）。



安全是所有組織的工作目標，航運公司也不例外，因為它關係到我們切身的生存需求。然而，如果滿足更高層次的需求，安全性可能會受到影響。例如，中國人有個人尊重的文化。即使錯誤很明顯，也沒有人會直接向你指出。“給對方留點面子吧。”「尊重他人的意見，永遠不要說「你錯了」」。這些思維方式成為我們文化的一部分。所以很容易理解為什麼IMO付出了所有的努力，安全文化仍然失敗。STCW 有效資源管理中的知識、理解和熟練程度 (KUP) 要求可以補救這種基於文化的錯誤：自信和領導力，包括動機。

自信使我們能夠以積極和自信的方式交流我們的想法、信念、意見和情感。既不消極也不咄咄逼人。自信常常與自尊連結在一起。當別人的自尊心比你高的時候，你的自信又會受損。如果我們的自信需要在組織中達到「一種以自信的聲明或肯定聲明為特徵而無需證明的行為形式」的階段，那麼我們需要的不僅僅是培訓，而是我們自己與組織之間的互動。

我們一開始所在的公司。這種新文化的特徵是什麼將在第三部分中討論。

無論哪種方式，它都會對決策產生強大的影響。通常是透過強調效率而不是徹底性。以下是五種常見機制。

1. 事件報告政策 許多組織現在都有事件

報告計劃，要求人們報告出錯的事情。當這種報告與聲譽、機會和獎金所依賴的績效目標相衝突時，就會出現一個問題。另一個問題是，沒有報告可能被天真地認為意味著一切都很好。無論哪種方式，專注於事件報告可能會提高效率，但諷刺的是，不一定會提高安全性。

2. 管理政策 管理者傾向於注

重滿足管理期限的效率，而不是在團隊中保持高度可見的徹底性。因為組織首先注意到的就是他們的效率低下，如果事情進展順利，他們的效率就會受到讚揚。當然，如果他們不這樣做，就會被指責為不徹底。

3. 分包政策 分包商常常面臨滿足客

戶的開放和報告安全標準的壓力。但他們也可能認為，如果與競爭對手相比，他們報告了太多的事情，他們就會受到影響。這種緊張關係可以透過提供足夠的報告來解決，以聽起來可信，但又不要太多以至於導致合約遺失，這有利於效率而不是徹底性。

4. 成本政策 可以理

解的是，組織喜歡減少不必要的成本。問題在於對「不必要」的解釋以及是誰做的。它通常用於提高效率而不是徹底性。

5. 政策完整性 組織經常說

安全（需要徹底性）對他們來說是最重要的，但實行政策和績效衡量標準需要效率。經許可改編自 Hollnagel (2009)