



Djupt ledarskap

Empirisk undersökning

Joakim Flinck

Examensarbete för Sjökapten (YH)-examen
Utbildningsprogrammet för sjöfart
Åbo 2015



EXAMENSARBETE

Författare: Joakim Flinck

Utbildningsprogram och ort: Utbildning i sjöfart, Åbo

Inriktningsalternativ/Fördjupning: Sjökapten YH

Handledare: Mats Enberg

Titel: Djupt ledarskap

Datum: 30.11.2015

Sidantal: 24

Bilagor: 1

Sammanfattning

Syftet med detta arbete har varit att undersöka attityderna till ledarskap hos befäl på finska fartyg och hur deras åsikter förhåller sig till ledarskapsmodellen djupt ledarskap. Teorin bygger främst på modellen för djupt ledarskap så som den utvecklats av finska försvarsmakten.

Den empiriska delen av undersökningen genomfördes som en enkät bland personer aktiva i ledarskapsuppgifter i finska handelsflottan. Analys av svaren gav blandade resultat som visar på en förståelse för vikten av ledarskap men med bristande förverkligande i praktiken.

Språk: Svenska

Nyckelord: Ledarskap, djupt ledarskap, transformellt ledarskap

BACHELOR'S THESIS

Author: Joakim Flinck

Degree Programme: Degree Programme in Maritime Studies, Turku

Specialization: Bachelor of Marine Technology

Supervisors: Mats Enberg

Title: Transformational Leadership

Date: 30.11.2015

Number of pages: 24

Appendices: 1

Summary

The purpose of this thesis has been to examine attitudes towards leadership among officers on Finnish ships and how their opinions relate to the transformational leadership model. The theory is mainly based in the transformational leadership model as developed by the Finnish defence forces.

The empirical examination was conducted as a questionnaire among persons in active service as officers in the Finnish merchant fleet. Analysis of the results shows an understanding of the importance of leadership but also insufficient practical implementation.

Language: Swedish

Key words: Leadership, transformational leadership

Innehållsförteckning

1	Inledning.....	1
1.1	Syfte och målsättning.....	1
1.2	Definition av begrepp	2
2	Det djupa ledarskapet	2
2.1	Bakgrund.....	2
2.2	Fördelar med djupt ledarskap.....	4
2.3	Djupa ledarskapets komponenter	4
2.3.1	Yrkesskicklighet	5
2.3.2	Bemötande av individen	5
2.3.3	Byggande av förtroende.....	6
2.3.4	Inspirerande sätt att motivera	6
2.3.5	Intellektuell stimulans	7
2.4	Maritime Resource Management.....	7
3	Undersökningens genomförande	8
3.1	Metodval	8
3.2	Genomförande	8
4	Resultat	9
4.1	Vilka är de mest önskvärda egenskaperna hos en underordnad?.....	10
4.2	Vilka är de mest önskvärda egenskaperna hos en ledare?	11
4.3	Vilka är de minst önskvärda egenskaperna hos en underordnad?	12
4.4	Vilka är de minst önskvärda egenskaperna hos en ledare?.....	13
4.5	Det är viktigt att hela arbetsgruppen har all tillgänglig information	14
4.6	Alla begår misstag	14
4.7	Man bör få utbildning också i andra uppgifter än sina egna.....	15
4.8	Att ifrågasätta överordnade är respektlöst	15
4.9	Som ledare bör man anpassa sitt beteende enligt sina underordnade	16
4.10	En bra arbetsmiljö är öppen och avslappnad.....	16
4.11	Öppen kommunikation är grunden för gott lagarbete	17
4.12	Misstag skall läras av	17
4.13	Sjömansskolorna bär ansvaret för utbildandet av sjömän.....	18
4.14	Ibland måste man bryta mot order.....	18

4.15	En ledare bör känna sin personal både professionellt och personligt	19
4.16	Vissa människor lär sig aldrig.....	19
4.17	Deltagande i MRM kurs	20
5	Resultatanalys.....	20
5.1	Yrkesskicklighet	20
5.2	Bemötande av individen	20
5.3	Byggande av förtroende.....	21
5.4	Inspirerande sätt att motivera.....	21
5.5	Intellektuell stimulans.....	21
6	Avslutning	22
6.1	Slutsatser.....	22
6.2	Förslag på vidare forskning	23
6.3	Diskussion.....	23
	Källförteckning.....	24
	Bilagor.....	

1 Inledning

Efter att ha jobbat på flera olika fartyg i olika uppgifter har jag insett skillnaderna i hur ny personal bemöts ombord. Speciellt under mina första år som styrman lade jag märke till vilken roll äldre befäl spelar för utvecklandet av yrkeskunskapen. Att få möjlighet att prova på nya saker och också tillåtas att lära av misstag har jag upplevt som viktigt för inläringen i yrket. Mina erfarenheter har också fått mej att fundera över min egen roll som ledare och förebild för yngre manskap och elever. Speciellt gällande bemötandet av elever och handledandet av deras utveckling anser jag att mycket kunde utvecklas och förbättras.

Djupt ledarskap lyfts fram både inom militären och företagsvärlden som ett optimalt och effektivt sätt att uppnå goda resultat. Själv har jag kommit i kontakt med modellen för djupt ledarskap under min beväringstid och senare som utbildare inom försvarsmakten. Utgående från mina egna erfarenheter anser jag att det djupa ledarskapet kunde vara en bra grund för ledarskap ombord på fartyg. I diskussioner med kollegor har liknande tankar om ledarskap kommit fram. Trots detta upplever jag att ett djupt ledarskap sällan märks i praktiken.

Utgående från dessa tankar har mitt intresse för ämnet vuxit och därför har jag valt att utreda ledarskapet ombord på finska fartyg jämfört med det djupa ledarskapet.

1.1 Syfte och målsättning

Det övergripande syftet med detta arbete är att få en förståelse för ledarskapet ombord på finska fartyg. Målet är att undersöka vilka attityder befälet har till ledarskap och deras egen ledarställning. I denna studie riktas uppmärksamheten på hur äldre befäl ombord uppfattar ledarskap och hur deras åsikter förhåller sig till modellen för djupt ledarskap.

1.2 Definition av begrepp

I min avhandling har jag utgått från litteratur på flera språk, i vilken mitt tema behandlas. På engelska används termen *transformational leadership*, transformellt ledarskap och på finska *syväjohtaminen*, djupt ledarskap. Jag har valt att i första hand använda begreppet *djupt ledarskap*. Denna term används på svenska inom finska försvarsmaktens ledarskapsutbildning i och med att det är en direkt översättning av begreppet *syväjohtaminen*. När jag utgår från engelskspråkig litteratur använder jag mig av begreppet transformellt ledarskap i likvärdig betydelse som djupt ledarskap. Begreppet *djupt ledarskap* beskrivs närmare i kapitel 2.

Begreppet attityd kan i vardagen ha många olika betydelser. I detta arbete används begreppet i betydelsen värderande, generella och relativt stabila känslor eller inställningar gentemot personer, grupper, saker eller fenomen (Ekehammar 2007, s. 275).

2 Det djupa ledarskapet

I detta kapitel framställs modellen för djupt ledarskap. Inledningsvis behandlas bakgrunden för och fördelarna med det djupa ledarskapet. Därefter beskrivs modellen för det djupa ledarskapet.

2.1 Bakgrund

Ledarskap delas upp antingen i *transaktionellt ledarskap* eller *transformellt ledarskap*. Transaktionellt ledarskap innebär att en ledare byter något mot något annat, t.ex. en bonus mot produktivitet. Transformellt ledarskap å sin sida innebär att ledaren stimulerar och inspirerar sina underordnade att uppnå resultat och att ledaren samtidigt utvecklar sitt eget ledarskap. Transformella ledare hjälper sina underordnade att växa och utvecklas genom att möta individens behov och utgående från dem sätta upp mål. Arbetsgruppens enskilda medlemmars målsättningar anpassas och sammanförs till en gemensam målsättning för att få arbetsuppgiften utförd. (Bass & Riggio, 2009 s. 3)

Foundations of Leadership (2008 s. 31) redogör för skillnaderna mellan transaktionellt och transformellt ledarskap. Utgående från denna redogörelse framställs skillnaderna i nedanstående tabell (Tabell 1).

Tabell 1 Skillnaderna mellan transaktionellt och transformellt ledarskap

	Transaktionellt ledarskap	Transformellt ledarskap
Ledarens auktoritet från	Rang, status	Personlighet, kompetens
Underordnades beteende	Lydnad	Engagemang
Tidsram	Kortsiktig	Långsiktig
Belöningar	Bonus, befordring, etc.	Stolthet, självkänsla, etc.
Fokus för handledning	Utvärdering	Utveckling
Vad förändras	Underordnades beteende	Underordnades tankesätt

(Foundations of Leadership 2008 s. 31)

Bass & Riggio (2009 s. 8-9) delar vidare upp ledarskapet i *contingent reward*, *management-by-exception* och *laissez-faire* ledarskap. *Contingent reward* ledarskap innebär att ledaren ställer krav och erbjuder belöningar för att uppnå resultat. *Contingent reward* ledarskap kan vara transformellt eller transaktionellt beroende på typen av belöningar och vilken roll ledaren tar i genomförandet av uppgifterna. *Management-by-exception* innebär att ledaren fokuserar på att korrigera fel och brister. Den här stilen kan vara aktiv, där ledaren aktivt söker efter brister att åtgärda, eller passiv, där ledaren förblir passiv tills ett fel hittas som kräver åtgärd. *Laissez-faire* ledarskap eller snarare frånvaro av ledarskap innebär att ledaren undviker sitt ansvar och underordnade tvingas klara sig själva.

2.2 Fördelar med djupt ledarskap

Root (2015) beskriver fördelarna med transformellt ledarskap. Enligt honom motiverar transformella ledare sin personal och låter den utvecklas. Detta leder till förbättrad självkänsla och meningsfullhet för underordnade. Vidare stöder ledaren sina underordnade på ett individuellt plan och utvecklar därigenom starka band med personalen och får samtidigt själv goda insikter i organisationens verksamhet. Personalen får möjlighet att utveckla både sin kompetens och sin karriär. Detta leder till att den stannar längre inom organisationen och på så sätt kan man ta till vara den kompetens personalen besitter.

Fördelarna kan sammanfattas som:

- Motiverad personal
- Utveckling av kompetens
- Låg personalomsättning
- God växelverkan mellan ledare och personal

2.3 Djupa ledarskapets komponenter

I detta avsnitt framställs det djupa ledarskapet utgående från Bass och Riggios (2009) beskrivning av *Transformellt ledarskap* och från Johtajan käsikirja (2012), vilken beskriver *djupt ledarskap*. Enligt dessa beskrivningar är yrkesskickligheten grunden för det djupa ledarskapet och det djupa ledarskapet bygger på fyra hörnstenar. De fyra hörnstenarna är bemötande av individen, byggandet av förtroende, inspirerande sätt att motivera och intellektuell stimulans. Beskrivningen av de fyra hörnstenarna är inte helt avgränsade från varandra.

2.3.1 Yrkesskicklighet

Basen för det djupa ledarskapet ligger i ledarens yrkeskompetens. Med yrkeskompetens menas de kunskaper och färdigheter ledaren behöver för att utföra sin uppgift. Det är också viktigt att underordnade upplever att ledaren besitter den nödvändiga kompetensen för sin arbetsuppgift. Yrkeskompetensen anses vara grunden för beslutsfattande. (Johtajan käsikirja, 2012, s. 35-36)

2.3.2 Bemötande av individen

Transformella ledare tar hänsyn till individens behov av att prestera och utvecklas, genom att agera som en coach eller mentor. Individens behov och intressen beaktas när möjligheter för vidare skolning och utveckling uppstår. Skillnader i de underordnades behov och målsättningar beaktas. Ledaren visar acceptans för individuella olikheter och anpassar sig därefter. T.ex. kan en underordnad få mera stöd och uppmuntran, en annan mera autonomi och en tredje striktare instruktioner och riktlinjer. I denna modell uppmuntras tvåvägskommunikation och ledaren bör finnas närvarande och tillgänglig för de underordnade. Ledaren har tidigare kommunikation i åtanke och är medveten om underordnades personliga bekymmer. Individen ses som en person snarare än en anställd. Givna uppgifter övervakas för att få reda på om det behövs noggrannare direktiv eller mera stöd och hur processen utvecklas. (Bass & Riggio, 2009 s. 7)

Enligt Johtajan käsikirja (2012, s.38) skall ledaren för att kunna bemöta den underordnade:

- Ha förmåga att lyssna och diskutera.
- Vara genuint intresserad av andra som medmänniskor.
- Känna kollegorna på ett personligt plan.
- Acceptera olikheter mellan människor.
- Ta ansvar för underordnade och deras behov.
- Hjälpa och stöda den som behöver det.

2.3.3 Byggande av förtroende

Transformella ledare fungerar som förebilder för sina underordnade. Ledaren är uppskattad, respekterad och har de underordnades förtroende. Underordnade vill identifiera sig med och strävar till att efterlikna ledaren. Ledaren upplevs ha förmågor, ihärdighet och beslutsamhet utöver det vanliga. Därigenom finns det två aspekter av inflytande. Den ena aspekten är ledarens beteende och den andra är de egenskaper som tillskrivs ledaren av de underordnade. Ledaren är konsekvent i sitt beteende, förväntas göra det rätta och visar hög standard på etiskt och moraliskt beteende. (Bass & Riggio, 2009 s. 6)

I Johtajan käsikirja (2012, s. 37) sammanfattas de viktigaste beståndsdelarna för ledarens uppbyggande av förtroende genom att:

- Vara ärlig, rättvis och opartisk.
- Fatta beslut anpassade till situationen.
- Själv uppfylla de krav som ställts på andra.
- Inte missbruka sin ledarställning för egen fördel.

2.3.4 Inspirerande sätt att motivera

Transformella ledare inspirerar de underordnade genom att ge syfte för och utmaningar i arbetet. Ledaren skapar laganda, entusiasm och optimism. Ledaren bygger upp klara visioner och motiverar underordnade att vilja uppfylla och förbinda sig till målsättningen och den delade visionen. (Bass & Riggio, 2009 s. 6)

Enligt Johtajan käsikirja (2012, s. 37) behöver ledaren för att kunna inspirera och motivera den underordnade:

- Visa eget engagemang.
- Ge klara, realistiska och engagerande målsättningar.
- Skapa god anda genom humor och optimism.
- Sätta klara regler som gäller alla.

2.3.5 Intellektuell stimulans

Transformationella ledare stimulerar underordnade till innovation och kreativitet genom att ifrågasätta etablerade uppfattningar och uppmana till nytänkande. Nya idéer och kreativa lösningar uppmuntras och kritiserar inte om de avviker från ledarens åsikter. Ledaren kritiserar inte heller misstag offentligt. (Bass & Riggio, 2009 s. 7).

Enligt Johtajan käsikirja (2012, s. 38) bör ledaren för att stimulera sina underordnade:

- Aktivt ge feedback och också ta emot det av andra.
- Uppmuntra andra att komma med egna tankar och idéer.
- Ge utmanande uppgifter.
- Instruera och handleda.
- Inte bestraffa misstag utan istället uppmuntra att lära av dem.
- Involvera andra i problemlösning.

2.4 Maritime Resource Management

The Swedish Club (2011 s. 11) definierar Maritime Resource Management (MRM) som samordnandet av de färdigheter, kunskaper, erfarenheter och resurser som finns tillgängliga för att uppfylla målsättningar säkert och effektivt. MRM betonar lagarbete och optimalt utnyttjande av de resurser som finns till förfogande (The Swedish Club 2011 s. 11). MRM och djupt ledarskap överlappar alltså varandra på många punkter och kan utgöra viktiga delar av en större helhet.

3 Undersökningens genomförande

I detta kapitel redogörs för metodvalet för den empiriska undersökningen samt för tillvägagångssättet för att samla information.

3.1 Metodval

I detta arbete används en kvantitativ metod för den empiriska undersökningen. Enligt Eliasson (s. 30, 2013) är en kvantitativ metod den bäst passande metoden för att undersöka attityder i större grupper, med andra ord lämpar den sig bäst för att mäta "på bredden". Trost (s. 23, 2012) anser att om frågeställningen gäller hur ofta, hur många eller hur vanligt så skall en kvantitativ metod användas.

Materialet till föreliggande studie samlas in via frågeformulär. Enligt Ejlertsson (s. 11-12, 2014) är fördelarna med enkätmetoden bl.a. att enkätundersökningen kan göras på ett förhållandevis stort urval och kan genomföras på ett stort geografiskt område. Eftersom denna undersökning utförs bland personer spridda över ett stort område så är ett frågeformulär det bästa sättet att nå så många som möjligt.

3.2 Genomförande

Ett frågeformulär uppgjordes utgående från syftet för denna avhandling och från modellen för djupt ledarskap. De insamlade svaren förväntades ge en bild av ledarskapet ombord och om djupt ledarskap existerar på finska fartyg. Målgruppen för undersökningen begränsades till äldre befäl (befälhavare, överstyrmän och maskinchefer). Begränsningen gjordes för att hålla frågorna enkla och tydliga då en bredare undersökning som tagit lägre befäl och manskap i beaktande hade krävt en betydligt större variation i frågorna.

Frågeformuläret inleddes med några frågor om de svarandes bakgrund. De övriga frågorna valdes så att de fyra hörnstenarna i djupt ledarskap är väl representerade. För att få så ärliga svar som möjligt och för att minska ledande av svaren nämns inte djupt ledarskap i frågeformuläret. Frågorna formulerades på olika sätt så att det inte skulle finnas något märkbart mönster för svaren. Huvudprincipen var att frågorna skulle vara korta och sakliga. Kommentarsfält lades till så att de svarande bättre kan förklara sig vid behov.

Frågeformuläret uppgjordes på engelska för att förhindra översättningsfel, eftersom flera språk används inom sjöfarten. Besvarandet av frågeformuläret bedömdes ta ungefär 10 minuter. Det insamlade materialet behandlas konfidentiellt och endast för det ändamål som undersökningen gäller.

Undersökningen genomfördes elektroniskt med webbtjänsten SurveyCrest. En länk till undersökningen skickades till personalansvariga på fem finska rederier med begäran att vidarebefordras till personalen. Resultatet beskrivs i följande kapitel.

4 Resultat

I det här kapitlet beskrivs de inkomna svaren på undersökningen. Sammanlagt 26 personer svarade på förfrågan. Samtliga svaranden var män. Åldern på de svarande varierade mellan 21 och 59 med en medelålder på 41 år. I medeltal hade de svarande en arbetserfarenhet på 20 år.

I de första fyra frågorna ombads de svarande att välja 3 alternativ från en lista på 10. Några av de svarande hade valt färre och några flera på vissa av frågorna men så länge de har svarat ärligt enligt sina egna prioriteringar har det en väldigt liten effekt på resultatet i sin helhet. I de följande tolv frågorna ombads de svarande ta ställning till olika påståenden på en femgradig skala där 1 = håller inte med och 5 = håller med. De två sista frågorna undersökte om de svarande deltagit i en MRM kurs.

4.1 Vilka är de mest önskvärda egenskaperna hos en underordnad?

De svarande gavs en lista på 10 egenskaper där de skulle välja vilka 3 de ansåg vara viktigast hos en underordnad. I tabell 2 presenteras svarsalternativen i fallande ordning enligt hur stor andel svar varje alternativ fått.

Tabell 2 Vilka är de mest önskvärda egenskaperna hos en underordnad?

Motivation	73,1%
Pålitlighet	65,4%
Villighet att lära och förbättras	53,8%
Förmåga till lagarbete	50,0%
Social kompetens	23,1%
Flit	15,4%
Erfarenhet	15,4%
Kompromissvilja	7,7%
Ordning och disciplin	3,8%
Hög utbildning	0,0%

Från svaren kan man se att ledarna anser alternativen motivation, pålitlighet, villighet att lära och förbättras samt förmåga till lagarbete vara de viktigaste egenskaperna hos underordnade.

4.2 Vilka är de mest önskvärda egenskaperna hos en ledare?

De svarande gavs en lista på 10 egenskaper där de skulle välja vilka 3 de ansåg vara viktigast hos en ledare. I tabell 3 presenteras svarsalternativen i fallande ordning enligt hur stor andel svar varje alternativ fått.

Tabell 3 Vilka är de mest önskvärda egenskaperna hos en ledare?

Medvetenhet och kontroll över situationen	53,8%
Förmåga till lagarbete	50,0%
Kommunikationsförmåga	50,0%
Social kompetens	42,3%
En god helhetsbild	42,3%
Erfarenhet	38,5%
Villighet att utbilda	19,2%
Intresse för underordnades välfärd	15,4%
Ordning och disciplin	3,8%
Fokus på detaljer	0,0%

De insamlade svaren ger en ganska jämn fördelning svar mellan sex alternativ. Dessa sex alternativ delar sig vidare i två klara grupper. Medvetenhet och kontroll över situationen, en god helhetsbild samt erfarenhet berör ledarens kompetens medan förmåga till lagarbete, kommunikationsförmåga samt social kompetens berör ledarens förmåga att bemöta och instruera sina underordnade.

4.3 Vilka är de minst önskvärda egenskaperna hos en underordnad?

De svarande gavs en lista på 10 egenskaper där de skulle välja vilka 3 de ansåg vara minst önskvärda hos en underordnad. I tabell 4 presenteras svarsalternativen i fallande ordning enligt hur stor andel svar varje alternativ fått.

Tabell 4 Vilka är de minst önskvärda egenskaperna hos en underordnad?

Opålitlig	76,9%
Omotiverad	57,7%
Osamarbetsvillig	38,5%
Ovillig att lära av misstag	38,5%
Lat	26,9%
Oförsiktig	26,9%
Dåliga sociala färdigheter	23,1%
Respektlös	11,5%
Oerfaren	7,7%
Låg utbildningsnivå	3,8%

I en tidigare fråga framkom pålitlighet, motivation, villighet att lära och utvecklas samt förmåga till lagarbete som de viktigaste egenskaperna hos en underordnad. Här kan man se att de minst önskvärda egenskaperna hos underordnade är de rakt motsatta egenskaperna: Opålitlig, omotiverad, osamarbetsvillig och ovillig att lära av misstag.

4.4 Vilka är de minst önskvärda egenskaperna hos en ledare?

De svarande gavs en lista på 10 egenskaper där de skulle välja vilka 3 de ansåg vara minst önskvärda hos en ledare. I tabell 5 presenteras svarsalternativen i fallande ordning enligt hur stor andel svar varje alternativ fått.

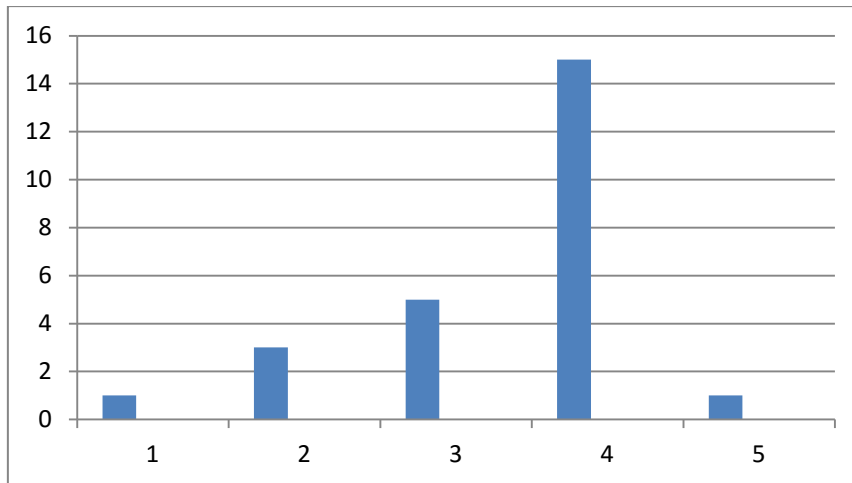
Tabell 5 Vilka är de minst önskvärda egenskaperna hos en ledare?

Dåliga sociala färdigheter	50,0%
Bristande kommunikationsförmåga	46,2%
Osammarbetsvillig	42,3%
Fast i gamla rutiner	34,6%
För stor fokus på detaljer	30,8%
Passivitet	26,9%
Oärlighet	26,9%
Inget intresse för underordnades välfärd	19,2%
Oerfaren	15,4%
Envishet	11,5%

Spridningen av svaren mellan de olika alternativen är betydligt större i denna fråga än i de tidigare. Svaren är inte heller helt överensstämmande med frågan som behandlade de önskvärda egenskaperna hos en ledare. T.ex. anser 38,5% av de svarande att en ledare bör vara erfaren men endast 15,4% har svarat att bristande erfarenhet är en oönskad egenskap hos en ledare. Det som ändå kan utläsas ur svaren är att bristande växelverkan med underordnade anses vara den största bristen hos en ledare.

4.5 Det är viktigt att hela arbetsgruppen har all tillgänglig information

Diagram 1 (1 = håller inte med, 5 = håller med)



Från diagram 1 kan man se att majoriteten av de svarande anser att informationsflödet är av största vikt för att arbetet skall fungera.

4.6 Alla begår misstag

Diagram 2 (1 = håller inte med, 5 = håller med)

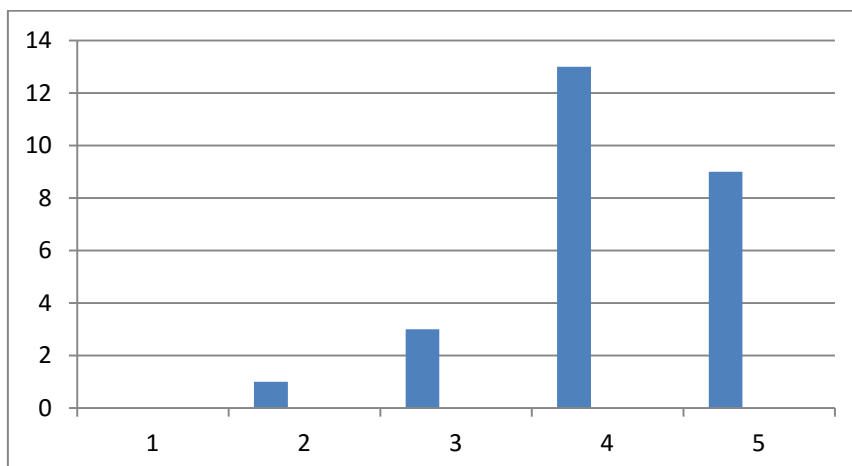
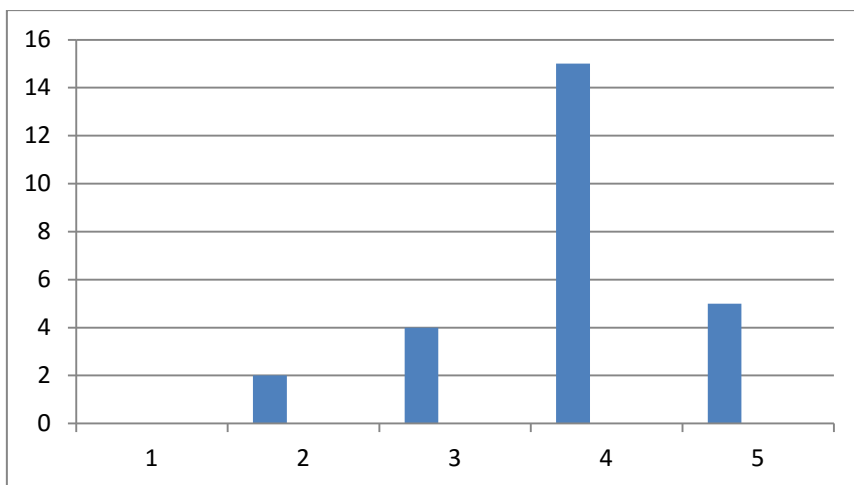


Diagram 2 visar att det bland ledarna finns en förståelse för att misstag kan hända vem som helst.

4.7 Man bör få utbildning också i andra uppgifter än sina egna

Diagram 3 (1 = håller inte med, 5 = håller med)



I diagram 3 kan man se att de flesta svaranden anser att man också bör vara bekant med de uppgifter som inte direkt hör till de egna arbetsuppgifterna. I undersökningen användes exemplet "överstyrman manövrerar fartyget".

4.8 Att ifrågasätta överordnade är respektlöst

Diagram 4 (1 = håller inte med, 5 = håller med)

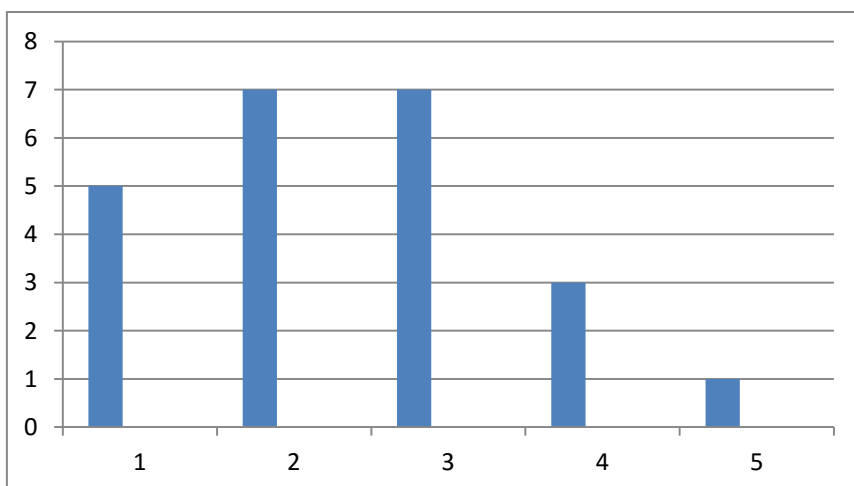
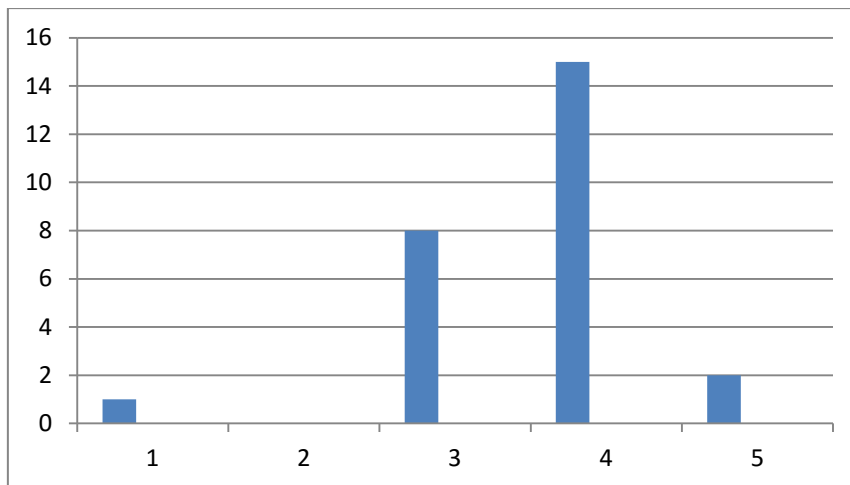


Diagram 4 visar att de flesta av ledarna har förståelse för att de kan bli ifrågasatta av underordnade.

4.9 Som ledare bör man anpassa sitt beteende enligt sina underordnade

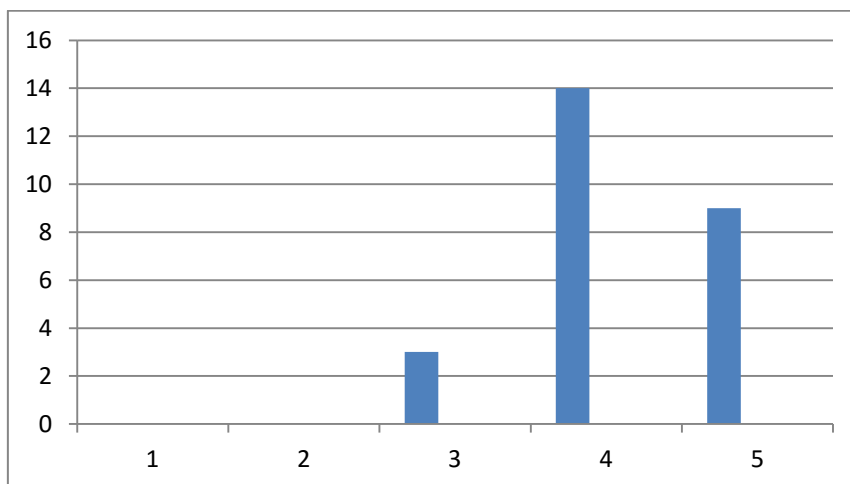
Diagram 5 (1 = håller inte med, 5 = håller med)



Från diagram 5 kan man se att endast en svarande anser att ledaren inte behöver anpassa sig till sina underordnade.

4.10 En bra arbetsmiljö är öppen och avslappnad

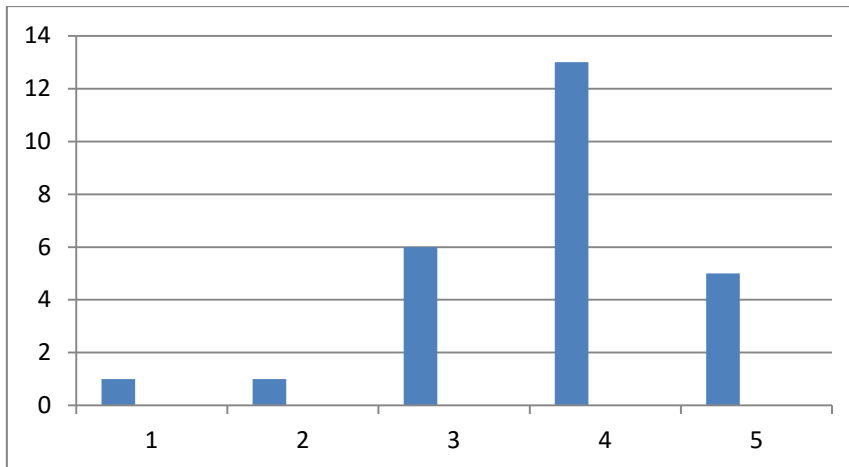
Diagram 6 (1 = håller inte med, 5 = håller med)



I diagram 6 kan man utläsa att i princip samtliga svaranden anser att arbetsmiljön bör vara öppen och avslappnad.

4.11 Öppen kommunikation är grunden för gott lagarbete

Diagram 7 (1 = håller inte med, 5 = håller med)



Utgående från diagram 7 kan man konstatera att majoriteten av de svarande håller med om att kommunikation är viktigt för gott lagarbete.

4.12 Misstag skall läras av

Diagram 8 (1 = håller inte med, 5 = håller med)

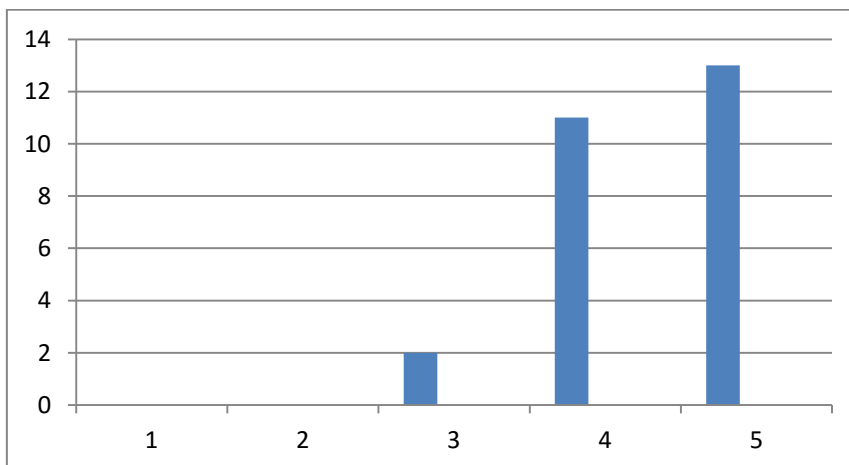
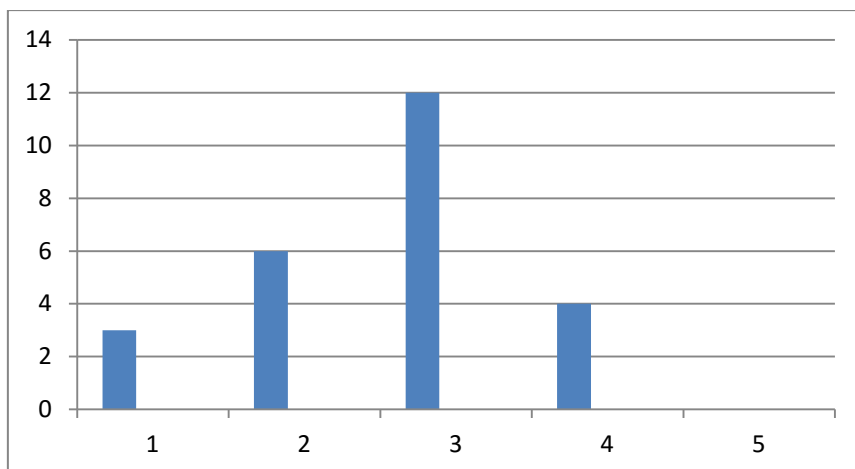


Diagram 8 visar att en överväldigande majoritet anser att man skall ta lärdom av misstag.

4.13 Sjömansskolorna bär ansvaret för utbildandet av sjömän

Diagram 9 (1 = håller inte med, 5 = håller med)



Från diagram 9 kan utläsas en åsikt att sjömansskolorna inte ensamma bär ansvaret för utbildandet av sjömän.

4.14 Ibland måste man bryta mot order

Diagram 10 (1 = håller inte med, 5 = håller med)

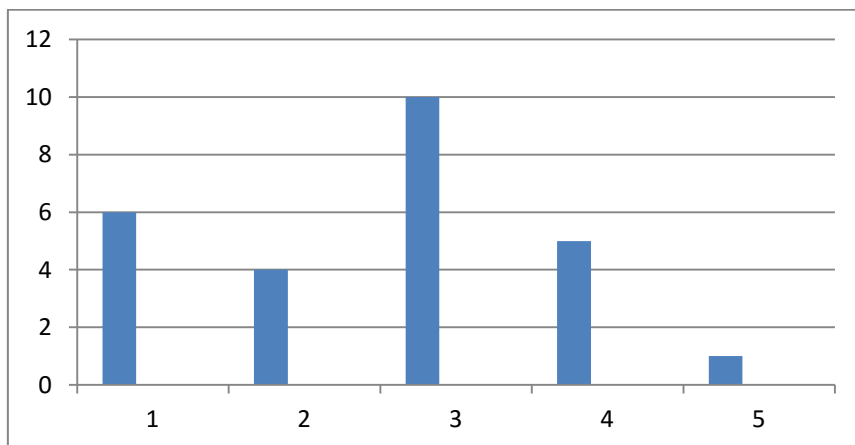


Diagram 10 visar att åsikterna är spridda gällande acceptansen för brytande av order, men med en viss förskjutning mot att ledarna inte accepterar detta.

4.15 En ledare bör känna sin personal både professionellt och personligt

Diagram 11 (1 = håller inte med, 5 = håller med)

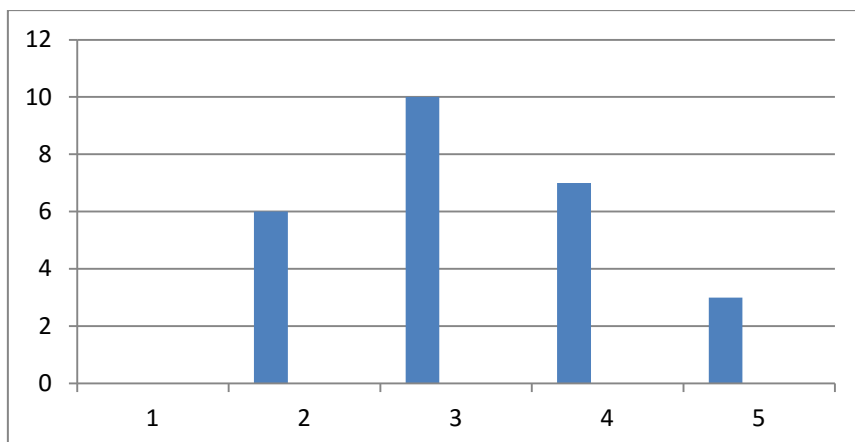
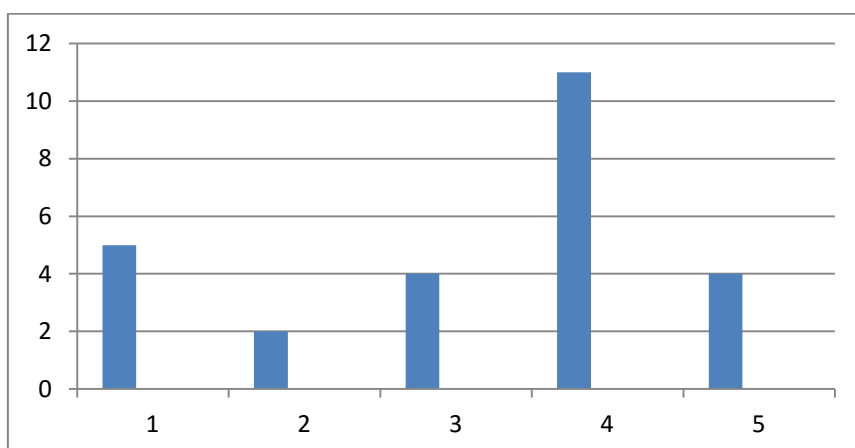


Diagram 11 visar spridda åsikter om hur väl en ledare skall känna sina underordnade, med en knapp majoritet som anser att ledare bör vara bekanta med sina underordnade.

4.16 Vissa människor lär sig aldrig

Diagram 12 (1 = håller inte med, 5 = håller med)



Utgående från diagram 12 kan man tydligt se att en majoritet av ledarna anser att vissa människor aldrig lär sig. I en kommentar till frågan påstods att man inte kan lära sig om man inte är motiverad att lära sig.

4.17 Deltagande i MRM kurs

I enkäten ställdes en fråga om de svarande har deltagit i en BRM (*Bridge Resource Management*) eller MRM (*Maritime Resource Management*) kurs. En följdfråga ställdes om var och när kursen hållits. Frågan besvarades av 22 svarande varav 14 hade deltagit i en kurs. Inga korrelationer mellan MRM kurs och andra enkätsvar har kunnat påvisas.

5 Resultatanalys

Det här kapitlet behandlar enkätsvaren i förhållande till grunderna för det djupa ledarskapet som beskrivits i kapitel 2.

5.1 Yrkesskicklighet

Frågan 4.2 gällde önskvärda egenskaper hos en ledare. Medvetenhet och kontroll över situationen, en god helhetsbild och erfarenhet kom fram som viktiga egenskaper. Yrkesskicklighet anses alltså utgöra en viktig grund för ledarens uppgift.

5.2 Bemötande av individen

Svaren visar genomgående på en förståelse för vikten god kommunikation. Förmåga till lagarbete prioriterades högt både för ledare och underordnade. En öppen arbetsmiljö och goda relationer med kolleger föredrogs också. Det som talar emot djupt ledarskap på den här punkten är att ledarna visar en låg prioritering av intresse för underordnades välmående i frågorna 4.2 och 4.4.

5.3 Byggande av förtroende

Också byggandet av förtroende baserar sig långt på god kommunikation och en öppen arbetsmiljö. Därtill visar ledarna i frågan 4.8 att de accepterar att de kan bli ifrågasatta och i 4.9 att de är beredda att anpassa sitt beteende till sina underordnade.

5.4 Inspirerande sätt att motivera

Motivation var den mest önskvärda egenskapen hos underordnade i fråga 4.1 så ledarna verkar ha en klar bild av hur viktig motivationen är för arbetet. Svaren på fråga 4.16 visar att de flesta av ledarna anser att vissa människor aldrig lär sig. En kommentar till frågan var att man inte kan lära sig om man inte är motiverad. Utgående från svaren verkar det som att ledarna inte helt förstår den roll de spelar för deras underordnades motivation.

5.5 Intellectuell stimulans

Ledarna visar god förståelse för intellektuell stimulans och underordnades utveckling. Underordnades förmåga att lära och utvecklas var bland de populäraste alternativen i fråga 4.1. Svaren på frågorna 4.7 och 4.13 visar att de flesta också inser betydelsen av praktisk inläring ombord. Fråga 4.2 visar dock att de flesta ledarna ser uppgiften att handleda och utbilda underordnade som mindre viktig. Bristen på inspiration och motivation kan också leda till minskat intresse för skolning och inläring hos de underordnade.

6 Avslutning

I det här kapitlet presenteras slutsatserna av resultatet och tankar kring förslag till fortsatt forskning. Kapitlet avslutas med en diskussion av resultatet utgående från mina egna tankar och erfarenheter kring ledarskap på fartyg.

6.1 Slutsatser

Resultatet visar att ledarskap på finska fartyg inte helt följer modellen för djupt ledarskap så som den beskrivits i kapitel 2. Vissa element av djupt ledarskap uppträder dock. Ledarna poängterar kommunikation och växelverkan i arbetet vilka är viktiga för byggandet av förtroende. Andra aspekter som betonas i undersökningen är förståelse för behovet av intellektuell stimulans genom vidareutveckling och fortsatt lärande i arbetet.

Undersökningen visade att ledarna inte prioriterar underordnades välmående, vilket dock är en viktig aspekt för deras bemötande av individen. Ledarna inser att motivationen är viktig för arbetet, även om de inte ser sin egen roll som källa till inspiration och motivation. I undersökningen framträdde att befälet ser sig snarare som chefer än ledare. De begränsar sin roll till att utföra arbetstuppgifter, vilket inte inkluderar den utvecklande delen av ledarskapet. Detta stämmer överens med Rubenowitz (1999 s. 105) då han skiljer chefskap som den formella befattningen och ledarskap som förmågan att få underordnade att prestera.

Utgående från min egen arbetserfarenhet råder det inom sjöfarten idag brist på tid och resurser, vilket delvis kan förklara det framkomna resultatet. Sjömännens arbete är intensivt och ofta med korta vilotider. Detta leder till att det inte alltid finns möjlighet för utvecklande ledarskap ombord på fartyg. En svarande ansåg i en kommentar till undersökningen att ledarskapet är lättare om man kan handplocka sin egen besättning. Kommentaren visar att befälhavaren inte själv kan välja sin personal utan det är rederiet som anställer personal. Utgående från detta kan frågan ställas om vilken roll rederiet har för att kunna utveckla ledarskapet.

6.2 Förslag på vidare forskning

Ledarskap är ett brett begrepp och möjligheterna till utveckling och vidare utredningar är nästan oändliga. Några områden som kunde vara speciellt intressanta för vidare kartläggning har dock visat sig under analysen av resultaten. Dessa är:

- Hur kan ledarskapet ombord på finska fartyg utvecklas och vilka fördelar kan fås från det djupa ledarskapet?
- Vilken effekt har bristen på tid och resurser för ledarskapet ombord och hur påverkar det sjömännens professionella utveckling?
- Vilken roll spelar rederiorganisationen för ledarskapet ombord och hur kan samarbetet utvecklas?

6.3 Diskussion

Resultatet av undersökningen motsvarar mina egna erfarenheter från arbetslivet. En del ledare visar tecken på djupt ledarskap och det verkar finnas en allmän förståelse för de värderingar som modellen bygger på. Utgående från detta tror jag att det kan finnas en god grund för att utveckla ledarskapet på finska fartyg.

Under mitt arbete har jag också kommit att tänka och fundera på vilken roll utvecklingen av kommunikationsmetoder har haft för växelverkan mellan rederiet och befälhavaren. För mig verkar det som att rederiets förbättrade möjligheter till kommunikation och uppföljning har förminskat befälhavarens roll som ledare och beslutsfattare.

Inget i resultatet har fått mig att ändra mina tidigare uppfattningar om vilka fördelar som kan fås från djupt ledarskap.

Källförteckning

- Bass B.M. & Riggio R.E. (2009) *Transformational Leadership, Second Edition*. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, Inc.
- Ejlertsson, Göran (2014). *Enkäten i praktiken : en handbok i enkätmetodik*. Lund: Studentlitteratur.
- Ekehammar, B. (2007). Socialpsykologi. I Hwang, P., Lundberg, I., Rönnerberg, J. & Smedler, A-C. (red.), *Vår tids psykologi*. (275-317). Stockholm: Natur och Kultur.
- Eliasson, Annika (2013). *Kvantitativ metod från början*. Lund: Studentlitteratur.
- Foundations of Leadership* (2008). U.S. Army. U.S.A.: Pearson Custom Publishing
- Johtajan käsikirja* (2012). Huvudstabens personalavdelning. Tammerfors: Juvenes Print Oy
- Root, George N. (u.å.). *The Benefits of Transformational Leadership*. <http://smallbusiness.chron.com/benefits-transformational-leadership-10577.html> (Hämtad 30.10.2015)
- Rubelowitz, S. (1999). *Organisationspsykologi och ledarskap*. Göteborg: Akademiförlaget Corona.
- The Swedish Club (2011). *Information to Maritime Administrations and Training Providers*. Göteborg.
- Trost, Jan (2012). *Enkätboken*. Lund: Studentlitteratur.

Enkätfrågor

1. Sex

- Male
- Female

2. Age

3. Onboard experience (years)

4. Number of crew on current ship

5. Additional information

6. In your opinion, what are the most important qualities in a team member (e.g. 2nd mate)? Please pick 3.

- Hard working
- Social skills
- Trustworthy
- Motivated
- Willingness to learn and improve
- Highly educated
- Teamworking skills
- Order and discipline
- Willingness to compromise
- Experience

7. In your opinion, what are the most important qualities in a team leader (e.g. captain)?
Please pick 3.

- Experience
- Social skills
- Teamworking skills
- Order and discipline
- Interest in well-being of subordinates
- Communication skills
- Willingness to teach and train
- A good grasp of the "big picture"
- Attention to details
- Situational awareness and control

8. In your opinion, what are the worst qualities in a team member (e.g. 2nd mate)? Please pick 3.

- Laziness
- Lack of experience
- Bad social skills
- Untrustworthy
- Careless
- Uncooperative
- Disrespectful
- Low standard of education
- Unmotivated
- Unwilling to learn from mistakes

8. In your opinion, what are the worst qualities in a team leader (e.g. captain)? Please pick 3.

- Lack of experience
- Bad social skills
- Uncooperative
- Stubbornness
- Bad communication skills
- Overfocusing on details
- Stuck to old routines
- No interest in well-being of subordinates
- Passiveness
- Dishonesty

9. Comments

10. It is important that everyone in the team has all available information.

11. Everybody makes mistakes.

12. Team members should be given training in tasks outside their normal responsibilities (e.g. chief officer practicing maneuvering).

13. Questioning authority is showing disrespect

14. As a leader you need to adjust your behaviour to the people you are dealing with.

15. A good working environment is open and relaxed.

16. Comments

17. Open communication is the primary tool for good teamwork.

18. Mistakes are to be learned from.

19. The responsibility for training seafarers is on the maritime academies.

20. Sometimes you have to disobey orders.

21. A team leader should know his team on both a professional and personal level.

22. Some people will never learn.

23. Comments

24. Have you ever participated in BRM or MRM training?

- Yes
- No

25. If yes, when and where?

26. Final comments/remarks.