

Behovet att utveckla ledarskapet i den finländska sjöfarten; sökandet efter en ny ledarskapskultur

Från auktoritär ledarstil mot en ny ledarskapsmodell

Fred Tuominen

Examensarbete för Sjökapten (YH)-examen

Utbildningsprogrammet för sjöfart

Åbo 2022

EXAMENSARBETE

Författare: Fred Tuominen

Utbildning och ort: Sjöfart, Åbo

Inriktning: Sjökapten YH

Handledare: Peter Björkroth

Titel: Behovet att utveckla ledarskapet i den finländska sjöfarten; sökandet efter en ny ledarskapskultur.

Datum: 25.5.2022

Sidantal: 31

Bilagor: 2

Abstrakt

Behovet att utveckla ledarskapet inom den finländska sjöfarten ansågs redan år 2019 av många som nära förestående. Det påstods att sjökaptenernas samarbetsförmåga bör förbättras och att ledarskap inom sjöfarten kräver alltmer samarbets- och interaktionsförmåga.

Syftet med examensarbetet var att utreda om ett utvecklingsbehov inom den finländska sjöfarten angående ledarskap kan förmodas existera, enligt landpersonal verksamma inom branschen. Med hjälp av essentiella ledarskapsteorier redogör arbetet för grunderna inom ledarskapsforskning. Grunderna bidrar därefter till att ge läsaren en inblick i trenden inom ledarskapsutvecklingen och hur utvecklingsbehovet inom den finländska sjöfarten tros kunna främjas.

I arbetet har en empirisk undersökning genomförts där insamlade primärdata från en semistrukturerad intervjustudie per e-post analyserats via en kvalitativ innehållsanalys, där en induktiv ansats tillämpats. Skribenten har förhållit sig explorativt i arbetets frågeställning och intervjuprocessen.

Resultatet av arbetet tydde på att det verkar finnas belägg att anse att ett utvecklingsbehov inom den finländska sjöfartens ledarskap existerar. I resultatet antas målet för utvecklingen vara *Den nya ledarskapskulturen*. Målet förmodas kunna nås via de tre övergripande kategorierna: *Entusiasm, Reform och Attribut*.

Språk: Svenska

Nyckelord: Ledarskap, ledarskapsforskning, ledarskapsteorier, ledarskapsutveckling, sjöfart

BACHELOR'S THESIS

Author: Fred Tuominen

Degree Programme: Bachelor of Maritime Management

Specialisation: Maritime Management, Captain

Supervisor(s): Peter Björkroth

Title: The need to develop leadership in Finnish shipping; the search for a new leadership culture

Date: 25.5.2022

Number of pages: 31

Appendices: 2

Abstract

The need to develop leadership in Finnish shipping were by many considered imminent already in 2019. It was alleged that masters co-operation ability should be improved and that leadership in shipping requires an increasing ability to cooperate and interact.

The aim of the thesis was to investigate whether a development need in Finnish shipping regarding leadership can be assumed to exist, according to personnel active in the industry on land. With the help of essential leadership theories, the work explains the basics of leadership research. The foundations then contribute to give the reader an insight into the trend in leadership development and how the need for development in Finnish shipping is believed to be promoted.

As part of the survey, an empirical study was conducted. Primary data were collected from a semi-structured interview study by e-mail and analyzed via a qualitative content analysis, where an inductive approach was applied. The writer has been exploratory in the questions at issue and the interview process.

The results of the work indicated that there seems to be evidence to suggest that there is a need for development within the leadership of Finnish shipping. In the result the presumed goal for development is *The new leadership culture*. The goal is supposed to be achieved through the three general categories: *Enthusiasm, Reform and Attributes*.

Language: Swedish

Key words: Leadership, leadership research, leadership theories, leadership development, shipping

Innehållsförteckning

1	Inledning	1
2	Avgränsningar och definitioner	2
3	Syfte och problemprecisering.....	3
4	Teoretiska utgångspunkter	4
4.1	Ledarskapsforskning.....	4
4.1.1	Karaktärsmodellen.....	5
4.1.2	Stilmodellen.....	5
4.1.3	Situationsmodellen.....	6
4.1.4	Det nya ledarskapet	7
4.2	Efterföljare.....	7
4.3	Ledarskapsprocesser	9
4.4	Underordnade	10
4.5	Medledarskap	10
4.6	Instrumentell, kontra omtänksam ledare	11
4.7	Symboliskt ledarskap.....	12
4.8	Maktdistans inom MRM	13
4.9	HRD som en del av HRM	14
5	Tidigare undersökningar	15
5.1	Ledarskap och Sjösäkerhet.....	15
5.2	Djupt ledarskap	16
5.3	Uppföljningsstudie om LOBAS	16
6	Metoder och tillvägagångssätt.....	17
6.1	Metodval	17
6.2	Genomförande.....	17
7	Resultat och tolkning	18
7.1	Svarsstatistik	18
7.2	Resultatanalys	19
7.3	Skapandet av kodord.....	21
7.4	Kodorden och gruppernas arbetsnamn	24
7.5	Presentation av kategorierna	25
7.6	Hypotes	27
8	Kritisk granskning och diskussion.....	28
8.1	Främjandet av ledarskapsutvecklingen	28
8.2	Resonemang kring frågor och resultat	29
	Källförteckning.....	31
	Bilagor	

1 Inledning

Som befälhavare på ett fartyg är man chef för besättningen och bär huvudansvaret ombord och i princip för hela fartyget. Det är kanske därför inte ovanligt att befälhavaren har rollen som auktoritär ledare ombord. I nutid framstår det som allt viktigare att man även visar kompetens på mjukare ledarskapsstilar. Tidigare studier visar även på ett existerande behov av en utveckling i den finländska sjöfartens ledarskapskultur.

De olika befattningarna inom sjöfarten är hierarkiska vilket innebär att många utnyttjar sin auktoritära ställning gentemot dem som är lägre i hierarkin. Normen har historiskt sett troligen varit att kaptenen haft en närapå enväldig status som ledare och därmed haft stor makt ombord (Merimies, 2021). I många länder är det ännu vanligt med stor maktdistans medan det i mer demokratiska länder blir allt mindre vanligt (Terzi, 2011). Enligt Khatri (2003) har en mindre maktdistans vissa fördelar. Det som gör ämnet intressant och relevant är att finländska rederier verkar förstå möjligheterna med en mindre maktdistans (Rederierna i Finland, 2019). Behovet av att bli bättre på att samarbeta som sjökaptan framstår som imminent, vilket framgår i figur 1. Kanske fördelarna med bättre samarbete och minskad maktdistans är orsaken till att rederierna påstår att det finns ett utvecklingsbehov i finländska sjöfartens ledarskap. I Bit i horisonten – diskussionstillfället 30.1.2019 har representanter från finländska rederier samlats och diskuterat utvecklingsbehovet. Det skrivs att den gemensamma tanken var att ledarskap inom sjöfarten kräver allt mer samarbets- och interaktionsförmåga (Rederierna i Finland, 2019). Frågan om hur samarbets- och interaktionsförmågan kunde utvecklas kvarstår dock.



Figur 1. Framtida kompetenser (Rederierna i Finland 2019)

2 Avgränsningar och definitioner

Arbetet är avgränsat till att endast beröra finländsk sjöfart och finländska rederier samt finskflaggade fartyg. Begrepp som ledare, ledarskap, chef, underordnad, efterföljare m.fl. kan tolkas väldigt olika. För att ingående förstå utvecklingsbehovet om vad som skall utvecklas och hur det kunde gå till, är det nödvändigt att först förstå de fundamentala grunderna och teorierna inom området. Därför beskriver jag dessa begrepp tillsammans med de teoretiska grunderna och modellerna i kapitel 4.

Djupt ledarskap eller på finska: *Syväjohtaminen* är en till synes känd modell för att förbättra och utbilda ledarskapskompetenser inom Finlands Försvarsmakt samt nyligen även inom den finländska sjöfarten (Östman, 2020). Eftersom jag i detta arbete vill forska kring andra möjligheter att utveckla ledarskapskultur har jag utelämnat denna modell. Mera om vad djupt ledarskap är diskuteras i kapitlen [5.2](#) och [5.3](#), som handlar om tidigare undersökningar.

Kort sagt menar jag med *ledare* någon som medvetet eller omedvetet har *efterföljare*. Ledaren utövar således ledarskap medvetet eller omedvetet. En efterföljare är därför någon som medvetet eller omedvetet blir påverkad av ledaren att tänka eller utföra någonting. I arbetet kan orden ledare och chef allt som oftast ses som synonymt med ordet befälhavare. För *ledning* använder jag följande definition: ledning är en funktion för ett insatssystem som samordnar och bidrar med riktning och i syfte att uppnå specifika mål.

Med *ledarskapskultur* avser jag den kultur en organisations ledarskap lever efter. Ledarskapskulturen kan uppstå då en ledare manifesterar olika *symboler*. Begreppet ledarskapskultur är nära besläktat med termen *organisationskultur* eftersom ledare som en del av organisationskulturen kan skapa en ledarskapskultur. Det är däremot lite mer komplicerat än så, vilket jag skriver mera om i kapitel [4.7](#).

Med *samarbete* menar jag då två eller flera personer och/ eller instanser kommunicerar i sina arbeten för att nå ett gemensamt mål. Medan jag med *grupparbete*, *lagarbete* eller *teamarbete* menar då en grupp på minst tre personer tillsammans utför ett arbete med ett eller flera gemensamma mål eller syften. Orden grupparbete, lagarbete och teamarbete används som synonymer i arbetet och är en översättning av det engelska ordet *teamwork*. Ett kriterium är att varje person i gruppen står i fortlöpande växelverkan med de andra personerna i gruppen. Ett *team* eller en *grupp* skiljer sig från en *arbetsenhet* då personerna själva anser att de tillhör ett team eller en grupp och tillsammans anser att de utför ett team-/grupparbete. I texten använder jag mig av begreppet *maktdistans* som är en översättning av det engelska ordet *powerdistance*. Jag skriver mera om detta begrepp i kapitel [4.8](#).

3 Syfte och problemprecisering

Avsikten med detta arbete är att utreda om de intervjuade anser att ett utvecklingsbehov existerar beträffande befälspersoners ledarskap samt samarbets- och interaktionsförmåga ombord finskflaggade fartyg samt i vilken riktning respondenterna skulle vilja förändra ledarskapet. Respondenterna var vid tillfället för intervjuerna verksamma inom branschen och arbetade på land.

En kartläggning av de modeller som bildar grunden för de traditionella teorierna om ledarskap är en central del i arbetet eftersom de utgör utgångspunkten för frågeställningen. Således hoppas jag kunna lyfta fram respondenternas åsikter om hur utvecklingen mot en eventuellt mer teaminriktad ledarskapskultur för befälspersoner kan främjas.

Följaktligen är arbetets övergripande syfte att ge en fördjupad inblick i ledarskapets teoretiska grunder och att utgående från dem och genom intervjuer presentera en förmodad kartläggning av utvecklingsbehovet. I mån av möjlighet vill jag erbjuda ett förslag till en utvecklingsmodell eller åtminstone de antagna ramarna för fortsatt forskning och utveckling inom området.

Arbetet ger en generell inblick i följande frågor:

1. Vad är ledarskapets utvecklingsbehov ombord på finskflaggade fartyg?
2. Hur kan man gå vidare för att tillgodose utvecklingsbehovet?
3. Är förändringen från auktoritär ledare till teamarbete en relevant utgångspunkt för att närma sig kartläggningen av utvecklingsbehovet?

Inom sjöfart är besättningens hierarkiska ordning ett känt fenomen vars ideologiska grunder finns långt bak i historien. Orsaken till att den hierarkiska rangordningen och det auktoritära ledarskapet till sjöss ännu är så genomträngande kan jag endast spekulera kring. Det känns som att utvecklingen av ledarskapet inom sjöfarten sacker efter jämfört med motsvarande utveckling inom organisationer på land, inte minst sagt inom Försvarsmakten. Av egna erfarenheter förmodar jag att de nuvarande ledarskapskulturerna ombord ännu existerar för att de för många personer tycks fungera och bevis och erfarenhet av ännu bättre ledarskapskulturer saknas. Dessutom ger många sjömän intryck av att de uppskattar maskulina egenskaper och karaktärsdrag hos sig själva och sina medarbetare. Att visa sig både psykiskt och fysiskt stark samt ha klara ståndpunkter tycks finnas i många sjömans ideologi. Men allt eftersom dessa ideologier antagningsvis blivit mindre viktiga i branschen verkar andra egenskaper visa sig viktigare. Lika som militären är sjöfarten en mansdominerad bransch vilket syns på de oftast hårda värderingarna hos besättningen. Av egna erfarenheter är hårdare värderingar vanligare bland de lite äldre manskapet medan yngre besättningsmedlemmar har aningen mjukare värderingar. Detta resonemang tyder på att branschen förändras från att ha präglats av hårda värderingar till en bransch där mjukare färdigheter också är viktiga. Exempel på mjuka värderingar är:

- kommunikationsförmåga
- anpassningsförmåga
- organisationsförmåga
- kritiskt tänkande
- kreativt tänkande
- problemlösningsförmåga
- tidshanteringsförmåga
- arbetsmoral
- pålitlighet
- samarbetsförmåga

För ett välfungerande samhälle ombord ter det sig som allt viktigare att de hierarkiska formaliteterna och strukturerna ytterligare mjukas upp och ersätts av större inslag av samarbetsinriktat teamarbete. Befälhavarens roll som auktoritär ledare ger intryck av att inte längre passa in i samhället ombord. Eventuellt bör ledarskapet utvecklas mot en mer demokratisk ledarskapskultur där rollen som teamledare blir mer central och gamla ledarvanor utvecklas eller förnyas.

Den bakomliggande orsaken till varför ledarskapskulturen ständigt bör utvecklas handlar antagligen ändå enligt många främst om pengar. Utvecklingen av säkerheten inom sjöfarten har under de senaste seklerna varit stor eftersom olyckor ofta medför stora förluster. Den vanligaste orsaken till att olyckor ombord sker kan härledas till den mänskliga faktorn hävdar Swedish Club (2012). Det mänskliga beteendet orsakar alltså olyckor som leder till tragedier och ekonomiska förluster. Eftersom kaptenen ombord kan anses vara ledare och bär ansvaret över fartyget hade kanske en annan ledarskapsstil hos denne medfört att olyckan kunnat undvikas eller gett ett gynnsammare utfall. De mänskliga misstagen är nära relaterade till avsaknaden av teamarbete och kommunikation samt risktagande, opassande attityder och en osäker organisationskultur, skriver Swedish Club vidare. *"If you think safety is expensive, try an accident!"* (The Guardian, 2020) lyder ett välkänt citat som myntades efter en diger olycka där fem sjömän omkom. För att undvika olyckor och ekonomiska förluster måste man alltså investera i säkerhet först.

4 Teoretiska utgångspunkter

Teoridelen är ett upplägg av litteratur inom ledarskapsforskning. Jag anser att teorierna som beskrivs bidrar i sökandet efter en passande ledarskapskultur samt utgör början av skapelseprocessen av en utvecklingsstrategi för en nytt ledarskap inom den finländska sjöfarten.

Jag vill här förtydliga några av teorierna som är centrala för att förstå utmaningarna och problemen bakom ledarskapets utvecklingsbehov. Jag ger därför en inblick i hur ledarskapsforskningen utvecklats sen mitten av 1900-talet för att kunna spekulera kring om den finländska sjöfartens ledarskapsutveckling har stagnerat. För att förstå hur ledarskapet bör förändras är det relevant att ha en inblick i vad som skall förändras och vad utgångsläget är. Ledarskap och ledning kan definieras på olika sätt och jag klargör här för vilka definieringar jag använder.

4.1 Ledarskapsforskning

Svenningsson och Alvesson (2010, s. 14) skriver att ledarskap vanligen associeras med goda människor, sällan associerar man framgång med diktatorer. Gott ledarskap handlar om utveckling, innovation och att skapa intresse och trivsel hos medarbetare samtidigt som ledare skall kunna kommunicera, lyssna, vara verklighetsförankrad, tydlig, engagerad, omtänksam och positiv, hävdar författarna. Ofta uppfattas genuina ledare som moraliskt goda, ledda av faktorer som är bäst för hela organisationen, dock påverkas de även i stor utsträckning av egna intressen (Svenningsson och Alvesson, 2010, s. 29).

Den allmänna tolkningen av ledarskap i Europa skiljer sig från exempelvis USA där ledarskap är någonting stort och grandios och inte nödvändigtvis en del av varje organisations vardag. En teori som under många år har dominerat i Skandinavien är att människor agerar till följd av normer, lagar och värderingar tillika som organisationer också styrs av rådande normer och regler. Grupptricket och kulturella förväntningar påverkar också människans beteende. (Strannegård och Jönsson, 2009, s. 11-12).

Många forskare har kategoriserat utvecklingen av studierna inom ledarskap och konstruerat olika modeller. Detta eftersom det finns så många definitioner om ledarskap och eventuellt eftersom definitionerna inte hjälper oss att förstå de komplicerade sociala och kulturella faktorerna i dagens komplexa organisationer, menar Sveningsson och Alvesson (2010, s. 17).

För att förstå hur en ny ledarskapskultur kunde se ut inom den finländska sjöfarten redogör jag därför för vad man kommit fram till inom tidigare ledarskapsforskning och vad man har lärt sig. Vidare manifesteras några av de traditionella teorierna om ledarskap.

4.1.1 Karaktärsmodellen

Karaktärsmodellen var populär i 50 års tid fram till 1950 och var ett av de första försöken att systematiskt studera ledarskap. Modellen beskriver ledarens karaktär och specifika egenskaper medan situationerna eller miljön är mindre viktig. Sveningsson och Alvesson (2010, s. 18-20) kallar detta för *egenskapsorienteringen* som baserar sig på att man föds till ledare. Motsatsen till egenskapsorientering kan tänkas vara *postheroisk orientering*, där i princip vem som helst inom en organisation kan utöva ledarskap. (Sveningsson och Alvesson, 2010 s. 36-37).

Stogdill (1948) listade egenskaper som skiljde ledare från vanliga gruppmedlemmar men påstod att en individ med dessa egenskaper som var en god ledare i en situation inte nödvändigtvis var det i en annan. Modellen svarar således inte på vilken slags ledare eller beteende som behövs i en viss situation däremot kan man testa ledarna för att reda ut hur de kan utvecklas. Vidare menade Stogdill att ledarskap existerar mellan individer i deras sociala samspel med varandra. (Northouse, 2001, s. 21). Jag beskriver inte karaktärsmodellen mer ingående eftersom den inte är relevant för denna studie. Däremot återkommer jag till synen om ledarskap som sociala relationer senare i texten.

4.1.2 Stilmodellen

Studierna om stilmodellen påbörjades i slutet av 1940-talet och blev populära på 60-talet. Den kom som en slags motsvarighet till karaktärsmodellen och sammanfattningsvis studerar den ledares beteende. Man skiljer på två beteenden, *relationsorientering* och *uppgiftsorientering*. Modellen försöker också öka förståelsen för hur ledare kan utbildas. (Sveningsson och Alvesson, 2010, s. 20-21).

Relationsorienteringen lyfter fram att ledare bör vara humana och ta hänsyn till medmänniskornas behov och förverkliga dem, därtill skall de kunna skapa goda sociala nätverk och bra arbetsstämning. *Uppgiftsorienteringen* inriktar sig på att skapa god produktion och effektivitet.

Stilmodellen vill förklara hur ledare kan kombinera dessa två beteenden för att uppnå ett mål. (Sveningsson och Alvesson, 2010, s. 20-21).

Stilmodellen berättar inte hur ledare skall bete sig utan försöker beskriva faktorer i deras beteenden. Den erbjuder ledare att studera sitt beteende med hjälp av två beteendeformat. (Northouse och Guy, s. 35-44).

Modellen bidrar till en djupare inblick i ledarskap genom att åskådliggöra att ledarskap inte endast är personligheter och karaktärsdrag. Hur framgångsrikt ett ledarskap är beror markant på hur väl ledaren lyckas kombinera och tillämpa de två fundamentala beteendena. Utgående från modellen vore framgångsrikt ledarskap att intensivt tillämpa de båda övergripande beteendena samtidigt men detta påstående går att motbevisa eftersom allt framgångsrikt ledarskap måste situationsanpassas i viss mån. (Northouse, 2001, s. 44-45).

Sveningsson och Alvesson (2010, s. 21) påstår att man ibland brukar komplettera med två beteendestilar. De skriver att stilarna enligt Wright (1996, s. 36-37) är *Auktoritärt ledarskap*, som avser i vilken mån ledare är självständiga i sitt styrande och bestämmande. Samt *Deltagande ledarskap* som beskriver graden av demokratiskt ledarskap och om någon annan har möjlighet att delta i beslutsfattandet.

4.1.3 Situationsmodellen

Då situationerna kom att spela roll började forskarna under 1960-talet utveckla situationsmodellen där effektivitet och framgång beror på i vilken grad ledarens stil och beteende passar in i vissa situationer och miljöer. Modellen låter situationen avgöra vilken typ av ledarskap som skall tillämpas. Chefens och underordnades relation påverkar situationen där utvecklingen av relationerna beror på chefens uppfattning om de underordnade. Frågor som i vilken mån de underordnade har rätt kunskap, information och om de kan ta ansvar samt effektivt genomföra sina uppgifter är i modellen viktiga. (Sveningsson och Alvesson, 2010, s. 25-28).

Situationerna kan delas in i tre kategorier skriver Sveningsson och Alvesson (2010) vidare. Även Northouse (2001, s. 75-79) redogör för de olika kategorierna.

Den första kategorin handlar om hur de ledda upplever sin ledare, är ledaren lojal, hurdan omgivning skapar han/ hon o.s.v. Om alla är nöjda och omgivningen trivsamt så är det en situation som ledaren är effektiv i. Den andra kategorin handlar om hur bra arbetsuppgifter är strukturerade och om alla vet vad arbetsuppgiften kräver och går ut på. Den tredje kategorin syftar på hur stor värdighet en ledare har beträffande belöningar och bestraffningar samt hur lätt ledaren har för att avskeda och anställa personal.

Modellen kan ge svar på hurdana ledare som passar in i hurdana situationer och påstås vara lätt att tillämpa i praktiken. Ledare kan således studeras för information om deras stilar. Om stilen passar väl för en viss situation kommer ledaren att vara effektiv i just den situationen och under rådande förhållanden. Ledare behöver alltså inte vara framgångsrika i alla situationer vilket minskar pressen på ledarna. (Northouse, 2001, s. 78-80).

Modellen har kritiserats bl.a. för att det är svårt att beskriva i vilka situationer som någonting fungerar eftersom situationerna i verkligheten likväl är mycket komplexa och varierande. De olika stilarna kritiserar också för att den inte stämmer överens med andra vanliga sätt att tolka

ledarskapsstilar. Modellen svarar inte heller på vad organisationer bör göra om en ledare inte passar i en angiven situation. (Northouse, 2001, s. 80-82).

Strannegård och Jönsson (2009) menar att ledarskap är en del av vardagen och organiserade sammanhang samt en alltför vanlig tankemodell för att kunna slippas. Ledarskap formas inte bara av situationen och ledaren utan även av sociala sammanhang. Författarna påstår att *"ledarskap är inget annat än det som omgivningen kallar ledarskap"* (Strannegård och Jönsson, 2009, s. 19).

4.1.4 Det nya ledarskapet

Modellen "Det nya ledarskapet" etablerades i början på 1980-talet och handlar om att ledare kan skapas genom att förändra människor. Den intresserar sig för etik, normer, värderingar och involverar efterföljarnas motiv samt att tillfredsställa dem. Väsentligt är också att man vill skilja på begreppen chef och ledarskap och deras betydelser. (Sveningsson och Alvesson, 2010, s. 29-30).

Northouse (2001, s. 132-138) berättar att Burns (1978) delade in ledarskap i *transaktionellt* och *transformativt* ledarskap. Transaktionellt ledarskap baserar sig på att det sker ett slags utbyte mellan ledare och efterföljare. Ledaren erbjuder t.ex. någonting lockande mot att efterföljaren utför någonting gynnsamt för ledarens eller organisationens mål. Transformativt ledarskap syftar på ett mera medmänskligt perspektiv som medför att efterföljare når sitt fulla potential genom att ledaren motiverar och hjälper dem, samtidigt som ledaren själv höjer sin motivation och moral.

Till den transformativa modellens styrkor hör t.ex. att den är lätt att förstå sig på eftersom tanken är attraktiv att ledare etiskt rätt erbjuder och förverkligar framtidsvisioner. Modellen tar hänsyn till efterföljarnas och ledarens behov i ledarskapsprocessen vilket medför att synen på efterföljarna blivit viktigare. Efterföljarnas status har därför vuxit och modellen ger således en bredare syn på begreppet ledarskap än många andra modeller. Ledarskap föreslås också vara en process som involverar en moralisk funktion eftersom ledare inte givtvis bara handlar för sitt eget bästa utan för allas bästa. (Northouse, 2001, s. 135-136).

Till modellens svagheter hör de facto att det är svårt att peka ut dess innehåll eftersom det är så omfattande. Det påpekas att transformativt ledarskap ser ledarskapet som ett karaktärsdrag i stället för ett beteende. Modellen kritiserar därtill eftersom den främst är baserad på studier om stora ledare. Tillämpad på mellan-ledare är den eventuellt inte användbar. (Northouse, 2001, s. 146-148).

4.2 Efterföljare

Den eller de medverkande som ledarskap tillämpas på kallas ibland efterföljare. Termen har tidigare haft en negativ klang eftersom ingen vill uppfatta sig själv, eller bli kallad efterföljare. Därför har rollen tidigare inte fått särdeles mycket uppmärksamhet men i dagens läge har intresset för efterföljare ökat så mycket att efterföljarna anses spela stor roll inom ledarskap. Det anses därför att ledarskap inte kan existera utan efterföljare. Det har dessutom alltid funnits individer som både är ledare och efterföljare. Många ledare behöver riktlinjer och direktiv från andra personer för att bäst kunna utöva ledarskap. Följaktligen handlar många moderna uppfattningar om ledarskap om att personligheter och beteenden påverkar efterföljarnas attityder och ageranden, varpå det ökade

intresset att studera hur efterföljarna ser på sig själva och sina relationer till ledarskap och ledare. (Sveningsson och Alvesson, 2010, s. 42-44).

Sveningsson och Alvesson (2010, s. 44) skriver att Hughes m.fl. (2006) påstår att person- och relationsorienterat ledarskapsbeteende medför högre arbetstillfredsställelse och bättre social arbetsmiljö eftersom medarbetarna blir mera lojala och solidariska. Medan produktions- och resultatorientering medför att arbetarnas prestationer höjs, exempelvis blir produktionen snabbare, därmed blir kunderna och samarbetsparterna nöjdare och arbetarna tillfredsställda då de vet att de gjort ett bra jobb. Nyckeln till bättre prestationer och höjd arbetsmoral är således ett ledarbeteende med uppgift att motivera efterföljarna. Även andra faktorer påverkar efterföljarens prestationer och moral så som vem efterföljaren arbetar med, är efterföljaren nöjd med arbetsmiljön och arbetsuppgifterna men kanske främst om efterföljaren verkligen är nöjd med ledarens avsikter och planer. (Sveningsson och Alvesson, 2010, s. 44-45).

Efterföljarna kan ses som skaparna av ledarskap eftersom ledarskapet är så beroende av dem. Då efterföljarna uppfattas som delaktiga i skapandet av ledarskap handlar begreppet genast mer om relationer och sociala företeelser. Ledarskapet blir som en process där individer med hjälp av inflytande och auktoritet agerar tillsammans. Processen influeras både av ledarens och efterföljarens personligheter, karaktär och kunnande och kännetecknas av utbyte av ansvar, förtroende och stöd för varandra. (Sveningsson och Alvesson, 2010, s. 46-48).

Jönsson och Strannegård (2009, s. 274) skriver att Latour (1998) menar att ledaren inte själv har makt över de underordnades handlingar, det är snarare de underordnade som genom sin egen vilja kan handla efter ledarens efterfråga. Då underordnade uppfyller ledarens önskningar tilldelas ledaren makt. Med andra ord kontrolleras ledaren på sätt och vis av de underordnade men den underordnade har inte fullkomlig kontroll eftersom det i sista hand är ledaren som fattar ett beslut, eller eventuellt flera personer som fattar ett gemensamt beslut.

Efterföljarskap bidrar så mycket till formningen och uppfattningen om ledarskap att man knappast kan prata om ledarskap som ett fenomen bestående endast av ledare. Att fästa större uppmärksamhet på efterföljarna kan bidra till att de känner sig viktigare, får mera inflytande och gör bättre ifrån sig. Detta är idén med *medledarskap*, som diskuteras mera i kapitel [4.5](#), där man låter efterföljarna eller de underordnade vara med i beslutsfattande processer. Jönsson och Strannegård (2009, s. 245-246) klargör för att medledarskap som är ledarskap som en kollektiv initiativförmåga också är ledarskap.

Sveningsson och Alvesson (2010) redogör vidare för tre perspektiv. Inom det första som kallas för det *psykodynamiska perspektivet*, diskuterar man huruvida efterföljarna skapar och formar ledare och ledarskap genom psykologiska bakomliggande faktorer. Exempelvis söker efterföljaren efter trygghet och säkerhet hos någon viktig person (ledaren) och därefter påverkar ledaren med egna drömmar och ideal. I detta, inte så sunda förlopp är ledarens karaktär och personligheter mindre betydelsefulla. Därav är vi inne på teman om skadliga ledare och omedveten manipulation. I extrema sammanhang kan efterföljarna och ledare bli så beroende av varandra att de individuella utvecklingsmöjligheterna förstörs. (Sveningsson och Alvesson, 2010, s. 48-49).

I det andra perspektivet om *efterföljarnas romantisering av ledarskap* vill efterföljarna tro att ledaren ensam ansvarar för, har kontrollen och styr organisationen. Ledaren tillskrivs ett kanske större ansvar och kapacitet än vad han/hon verkligen har. Ledarens karisma är därför avgörande

för romantiseringens omfattning. Till följd av ledarens tillskrivna förhoppningar upplever ledaren det viktigt att leva upp till förväntningarna. Om ledaren gör bra ifrån sig eller om det går bra för organisationen är det också möjligt att medier skapar en kändischef som eventuellt är mera kändis än chef. (Sveningsson och Alvesson, 2010, s. 50-51).

Social identitetsteori och efterföljarskap är det tredje perspektivet. Då efterföljarna utser en ledare så väljs den som bäst kan representera gruppens attityder, beteende och känslor. Därför handlar detta perspektiv om hur efterföljare identifierar sig själva och sin betydelse för organisationen samt sökandet efter gruppens övergripande ideal och vem som bäst motsvarar idealen. Även om ledaren väljer efterföljare så stöder efterföljarna mera en ledare som kan representera efterföljarens eller gruppens ideal. Därmed åskådliggörs även fenomenet om varför det är svårare att bli ledare om man hör till någon minoritetsgrupp. (Sveningsson och Alvesson, 2010, s. 52-53).

4.3 Ledarskapsprocesser

Centralt inom ledarskap är att människors beteende mot andra är ett resultat av hur en individ definierar, upplever, tolkar och värderar en annan individ och dess handlingar. Tolkningarna sker även utgående från den sociala och kulturella miljö man befinner sig i. På så sätt är det många individer som tillsammans bildar tolkningsprocesser och således även ledarskapsprocesser. (Sveningsson och Alvesson, 2010, s. 105).

En ledarskapsprocess är ett samspel mellan individer (ledare och efterföljare) och deras relationer till varandra som uppstått av interaktioner. Utsträckningen på ledarskapet och efterföljarskapet tar sig uttryck i samverkan mellan ledaren och efterföljaren. Den ena ytterligheten på utsträckningen är de personer som behöver anvisningar från ledaren i allt de gör, den andra extremen är de individer som knappt aldrig behöver ledarens anvisningar. Proportionen på ledarens makt och befogenheter i olika situationer inverkar också på samspelet. (Sveningsson och Alvesson, 2010, s. 106-108).

Sveningsson och Alvesson (2010, s. 107-108) menar att ledarskapet även kan ses som en process av inflytande där personer med starkt inflytande skapar efterföljarnas åsikter. Efterföljare kan därför tilldelas rollen som tillfällig informell ledare som under vissa förhållanden har inflytande över medarbetare och den egentliga ledaren.

Författarna påpekar att man inte skall stirra sig blind på relationer och beteende utan även ta hänsyn till idéer, tankar och avsikter. Viktigaste är kanske ändå hur de underordnade förhåller sig till ledarskapet. Kulturens betydelse för ledarskapet bör också beaktas. Anses till exempel högt uppsatta direktörer syssla mera med ledarskap än vad barnträdgårdslärare gör? Det är därtill centralt att reflektera om ledarskap alltför ofta är ett slags eufemism till att förstärka chefskapets betydelse. (Sveningsson och Alvesson, 2010, s. 111-113).

4.4 Underordnade

Karaktärerna ledare och underordnad brukar oftast lätt kunna urskiljas, i verkligheten kan det ändå vara väldigt komplicerat, menar Jönsson och Strannegård (2009, s. 269). För att förtydliga begreppet underordnad och hur de skiljer sig från efterföljare påstås det att en underordnad redovisar för sina chefer som är högre uppsatta i hierarkin, en underordnad understöder, motsäger sig, eller är likgiltig mot sina chefer.

Underordnade är som efterföljare, ett begrepp som haft föga intresse. Trots det är ledarskap beroende av de underordnade och de sociala processer och relationer det medför, skriver Jönsson och Strannegård vidare.

Makt är en viktig faktor då man undersöker hur underordnade upplever ledarskap. Enligt Latour (1998) har ledarna själv inte makt och de kan inte utöva det på underordnade. De underordnade kan däremot genom sitt kunnande genomföra någonting som ledaren har uppmanat och således tilldelas ledaren makt. (Jönsson och Strannegård, 2009, s. 274).

T.ex. anställer ett företag en ny mellanchefer men de underordnade vill bara ta order från sin högsta chef. Då mellancheferen delar ut arbetsuppgifter till de underordnade så frågar de ändå den högsta chefen vad de skall göra, den nya mellancheferen har i detta exempel inte blivit tilldelad makt av de underordnade.

Beslutsfattandet är viktigt för hur de underordnade upplever chefen eftersom de genom chefens beslutsfattande kan agera och få önskemål uppfyllda. Dock kan de underordnade aldrig vara säkra på hur chefen kommer att förfara, vilket medför att synen på ledarens avsaknad av makt kan kritiseras. (Jönsson och Strannegård, 2009, s. 275).

Underordnade behöver en ledare med bättre uppsikt över organisationen än de själva i beslutsfattandeprocessen. Ledaren förväntas här arrangera och behaga de underordnade så att de rättfärdigt kan göra bra ifrån sig. I perspektiv mot att de underordnade har kontrollen kan ledaren också bedra eller missleda den underordnade. De underordnade är medvetna om risken och därför kan ledaren likväl anses ha kontrollen. För de underordnade är det viktigt att ledaren har makt eftersom ledaren gynnsamt kan påverka de underordnades situation. God relation till ledaren bidrar eventuellt till bättre avanceringsmöjligheter inom organisationen. Samtidigt behöver ledaren trofasta underordnade ifall denne avancerar eller byter arbetsplats. (Jönsson och Strannegård, 2009, s. 276-280).

Runt om i världen skiljer sig synen på de underordnade, vilket främst kan relateras till olika kulturer och organisationskulturer. Faktorer som kön, ålder, religion, sexualitet, utseende, beteende och funktionsnormalitet påverkar vem som ses som underordnad och överordnad. Samtidigt som vissa kombinationer av dessa faktorer påverkar uppfattningen mer än andra. (Jönsson och Strannegård, 2009, s. 283-296).

4.5 Medledarskap

För att förhålla sig objektivt till ämnet ledarskap bör dess många infallsvivklar, däribland medledarskap studeras. Väsentligt är att vara kritisk till om synen på medledarskap går innanför ledarskapets gränser. Medledarskap sägs vara ett kollektivt sätt att ta initiativ och fatta beslut som

sedan bildar ledarskapet. Det påstås att ledarskap således är gemensamma handlingar som utförs av varandra beroende individer, d.v.s. ledare och medarbetarna. Alla medarbetare sägs därför vara en del av ledarskapet. Om de två rollerna har en beroenderelation till varandra där gemensamma beslut fattas kan man kritiskt ifrågasätta om det verkligen är ledarskap det handlar om eftersom kopplingen till den allmänna synen på begreppet ledarskap verkar mycket vag. (Jönsson och Strannegård, 2009, s. 245-246).

Begreppet *medarbetarskap* är av skandinaviskt ursprung och har fått sin början av att chefen/ledaren låtit medarbetarna få ta del i beslutsfattandet för att öka deras engagemang. Ledarskap och medarbetarskap bedriver konstant en ömsesidig inverkan på varandra, därmed har begreppet medledarskap uppstått. Medledarskap kan inte ersätta ledarskap, det är en förutsättning för gott och effektivt ledarskap som genom båda parter (medarbetares och chefers) ansvar för relationen kan uppstå. Medledarskap är knappast ett kriterium för ledarskap, eventuellt existerar inte alltid ledare och ledarskap i alla organisationer. Det har blivit vanligare att chefer utnämner sig själva till ledare och säger sig syssla med ledarskap. (Jönsson och Strannegård, 2009, 247-254).

Medledarskap kan konstateras vara en syn på ledarskap som innebär att chefen bedriver sitt ledarskap tillsammans med sina medarbetare. Detta kännetecknas av ett gemensamt initiativ och ansvar där chefens roll är att engagera medarbetarna i centrala frågor och ämnen, samt skapa omständigheter så att medarbetarna ska kunna dela på ansvarstagandet. Det är inte nödvändigtvis lätt att förverkliga detta eftersom det kräver tid, stort förtoende, engagemang och medkänsla. Författarna skriver att perspektivet tyder på ett genuinare ledarskap i motsats till situationer där endast chefen fattar beslut, övertalar och belönar eller bestraffar medarbetarna. Synen på medledarskap kan vara till hjälp för chefer och blivande chefer eftersom den erbjuder en sundare inställning till chefskap och ledarskap. (Jönsson och Strannegård, 2009, s. 265-266).

4.6 Instrumentell, kontra omtänksam ledare

Jönsson och Strannegård redogör ytterligare för två typer av ledare. Den *instrumentella typen* av ledare har blivit vald för en viss position i organisationshierarkin. Han/hon blir då bemött som en chef och inte nödvändigtvis som en autentisk ledare. Den här chefstypen måste handla utgående från en samling riktlinjer, därmed bör även de underordnade följa de regler som chefen upprättar. Om de underordnade följer reglerna kan de belönas med fördelar som t.ex. kan hjälpa dem att göra bra ifrån sig och avancera inom organisationen. Om chefen lyckas bra med uppgiften växer dennes auktoritet och de underordnade kommer att visa större uppskattning. (Jönsson och Strannegård, 2009, s. 278-279).

Den *omtänksamma typen* är vänlig, hjälpsam, och rättvis men även stadig i sitt handlande. De underordnade kommer troligtvis att godkänna denna typ av ledare, därmed kan de få stöd, lojalitet, information om arbetet och godkännande i utbyte. Haken är att de underordnade förväntas att självständigt handla efter den omtänksamma ledarens mål och motiv. På så vis får ledaren mera tid över att ordna och planera för de underordnade och organisationen. (Jönsson och Strannegård, 2009, s. 279-280).

4.7 Symboliskt ledarskap

Detta kapitel erbjuder en förklaring på vad ledarskapskultur är och vad begreppet har att göra med organisationskultur och symboliskt ledarskap. Jönsson och Strannegård (2009, s. 354) hävdar att allt som händer omkring oss kan ses som symboler, varje föremål, situation, inträffande, ja allt som vi kan uppleva med alla våra sinnen är i princip symboler. För att förstå symbolerna måste vi tänka oss att de har en mening eller betydelse av något slag. Om vi exempelvis ser en ambulans på uttryckning kan vi associera den med en mening men beroende på sammanhanget eller situationen kan ambulansen få olika betydelser. För att förstå hurudan betydelse en händelse har är själva handlingen i händelsen mindre viktig, det viktiga är att kunna tolka vilka känslor händelsen väcker, förstå på vilket sätt den är meningsfull och förstå relevansen av händelsen menar Jönsson och Strannegård (2009).

Ledarskap i sig självt är en meningsskapande symbol. Exempelvis är ledarens klädstil ett uttryck som symboliserar någonting. En ledare kan symbolisera en vision eller policy och själva ledaren kan också ses som en symbol. En ledare kan alltså symbolisera på många olika vis. (Jönsson och Strannegård, 2009, s. 354-355) Genom att ledaren symboliserar och manifesterar symboler skapas alltså en ledarskapskultur och således är ledarskapskulturen resultatet av alla symboler.

Som en följd av industrialismens sätt att se organisationer som maskiner och ledaren som den som styr maskinen, kom kulturen att göra sig allt synligare inom organisationer. Företag började skapa sig egna organisationskulturer och intresset väcktes för betydelsen av symboler och hur värderingar och kulturer kunde ses som symboler som gjorde organisationer framgångsrika. Kultur i sig självt kan tolkas som den värld människor skapat genom att tilldela handlingar och föremål mening och betydelse. Inom organisationer skapar vi mening genom att analysera allt omkring oss och allt som händer, oftast i det undermedvetna. Vi funderar på vilka vi är, varför vi gör det vi gör o.s.v. Genom att vi delar med oss av det vi kommit fram till åt andra kan vi tillsammans processa en kultur. Denna process tar sig uttryck i nya symboler av det som personerna delar med sig av. (Jönsson och Strannegård, 2009, s. 355-360).

Det skrivs att symboler kan vara materiella, verbala, eller handlingar. Verbala symboler förknippas t.ex. med prat, uttryck, slogans och manualer. Medan de materiella är artefakter så som stolar, byggnader, pennor, skor o.s.v. Handlingar är allt som människor gör och hur det görs, exempelvis vem en chef belönar, hur chefen belönar och hur möten hålls. (Jönsson och Strannegård, 2009, s. 361).

Genom att ledaren ger uttryck för olika symboler skapas åsikter om vad meningen med symbolen kan vara. Detta innebär att ledarskap kan ses som en aktivitet där meningar skapas och sprids. Exempelvis skapar ledaren meningar hos de anställda genom att säga vad som är viktigt och vad som bör göras, ledaren styr därmed uppmärksamheten hos de anställda åt ett visst håll. Medarbetarna låter sig sedan styras om ledaren är bra på att sälla bort en del av verkligheten och sprida vidare det som är viktigt. Man kan även säga att ledaren då definierar verkligheten för medarbetaren. (Jönsson och Strannegård, 2009, s. 366-367).

Människors längtan efter en ledare som kan skapa mening är stor. Ledaren är en symbol i sig eftersom han/hon representerar sin organisation, därmed ställs det många krav och förväntningar på ledaren. En ledare som kan göra det bättre för oss, kontrollera, skapa trygghet och ordning

upplever vi därför som en bra ledare. (Jönsson och Strannegård, 2009, s. 367).

Symboliskt ledarskap kan vara effektivt för att skapa en organisationskultur, därtill behöver ledaren ha en viss makt att styra vad medarbetarna bedömer som meningsfullt. Exempelvis kan ledaren påverka och utforma rutiner, regler, tekniker, tillvägagångssätt o.s.v. Som i sin tur påverkar vad som uppfattas som meningsfullt. Det är likväl ingen lätt process som enkelt går att kontrollera eftersom medarbetarna har sina egna uppfattningar om vad som är meningsfullt, därtill kan de tolka symbolerna hur de vill. (Jönsson och Strannegård, 2009, s. 370-371).

4.8 Maktdistans inom MRM

MRM är en förkortning av de engelska orden Maritime Resource Management och är ett träningsprogram avsett för sjöfarare. MRM kursen grundar sig på fakta och de senaste forskningsresultaten om den mänskliga faktorn. Kursens mål är att öka deltagarnas kunskap om mänsklig prestation och dess begränsningar samt vad som kan leda till bristande situationsmedvetenhet. (Swedish Club, 2012).

På kursen studeras begreppet *maktdistans* (powerdistance), som är en av sex dimensioner i Geert Hofstedes kulturdimensionsteori (Hofstede Insights, 2021). Det finns ytterligare ett index för maktdistans som förkortas PDI. PDI är ett tal på en skala från 1-120 som används för att kunna jämföra skillnaden i olika länders rådande maktavstånd. PDI visar inte på skillnader i fördelningen av makt utan i stället hur maktskillnader uppfattas och accepteras. Makt kan definieras som i hur stor utsträckning en person kan påverka en annan, skriver Hofstede Insights (2021). PDI är alltså ett mått på ett lands attityd gentemot maktskillnader i samhället.

”Maktavstånd definieras som i vilken utsträckning de mindre kraftfulla medlemmarna av institutioner och organisationer inom ett land förväntar sig och accepterar att makten fördelas ojämnt. Det har att göra med det faktum att ett samhälles ojämlikhet stöds lika mycket av anhängarna som av ledarna.” (Hofstede Insights, 2021).

Begreppet anses vara ett användbart mått då man studerar hierarkiska och auktoritära skillnader ombord samt hur besättningen förväntar sig och accepterar att makten ombord är ojämnt fördelad. Som exempel kan nämnas att vi i Finland har ett PDI på 33 medan Danmark har 18 och Filippinerna 94 (Hofstede Insights, 2021). Detta betyder att man i Filippinerna förväntar sig och accepterar mycket större maktskillnader än vad man gör i Danmark.

Huruvida PDI för ett helt land kan tänkas motsvara PDI för samhället ombord ett fartyg är någonting jag förhåller mig kritiskt till. Eventuellt förväntar sig och accepterar finländska sjömän större maktskillnader ombord finskflaggade båtar än vad Finlands övriga befolkning förväntar sig av samhället i stort. Om finländska sjömän förväntar sig och accepterar att makten ombord fördelas ojämnt tillskrivs befälspersonerna eventuellt större makt och auktoritet. Kanske detta kan vara en delorsak till att ett utvecklingsbehov inom den finländska sjöfartens ledarskap tycks existera.

4.9 HRD som en del av HRM

HRM som är en förkortning av de engelska orden Human Resource Management och kallas på svenska för personalavdelning. HRM handlar om vad det innebär att arbeta med och leda mänskliga resurser i en organisation d.v.s. humankapital. HRM kan därför även fungera som ett kontrollverktyg och redskap för maktutövande. De som jobbar med HRM ansvarar oftast för personalutveckling som förkortas HRD (av engelska Human Resource Development). (Föreläsningar vid Åbo Akademi 2012).

Gold (2003, s. 316) skriver att HRD, för företag innebär träning och utvecklingsprocesser vars syfte är att utbilda och förbättra individers, arbetsgruppers och organisationens kunskaper, färdigheter samt möjligheter.

Det övergripande målet med HRD är att uppnå specifika resultat, HRD i en organisation kan därmed ses som en investering istället för endast skolningskostnader. Organisationen tolkar således HRD ur ett långsiktigt perspektiv vilket innebär att HRD har strategisk betydelse för organisationen. HRD är också en process som bidrar till utvecklingen av andra faktorer inom HRM så som rekrytering samt belöning och bibehållning av de anställda. (Gold, 2003, s. 317).

Vidare skriver Gold (2003, s. 317-318) att HRD har fått större uppmärksamhet med tiden, dock är inte alla organisationer positivt inställda till ämnet. En orsak kan vara att arbetsgivarens intresse för arbetstagarens inläring och skolning kan vara mycket större än arbetstagarens eget intresse. Endel organisationer kanske byter ut sin personal som slitna kuggjul och anställer arbetare som är mer kompetenta istället för att utveckla sin egen personal. Ramsden (2003, s. 85-87) framhäver att problem i undervisning kan lösas genom att välja och tillämpa rätta undervisningsmetoder. Olika metoder är dock olika framgångsrika beroende på vem som undervisar och vem som blir undervisad. Undervisningsmetoderna bör väljas genom förnuft i kombination med intuition, hävdar Ramsden vidare.

Under 1960 talet, då begreppet HRD ännu var relativt nytt, infördes en grundmodell för hur man skulle gå till väga. I de flesta organisationer finns modellen ännu kvar. I modellen bör organisationen först urskilja personalens utvecklingsbehov och ange målsättningarna, därefter utvecklas processer och aktiviteter som uppfyller målen. Sedan skall aktiviteterna genomföras och sist utvärderas resultaten. (Gold, 2003, s. 333).

Bramley (1991, s. 3-8) redogör för olika inlärningsmodeller och menar att den traditionella modellen borde innefatta chefernas utvärdering under hela inlärningsprocessen för att vara effektivare. Vidare poängteras vikten av chefernas ansvar att uppmuntra de anställda att tillämpa sin skolning i arbetslivet för att främja organisationen. Eftersom en individ bara tar till sig en begränsad mängd information under inläring och förvandlar den till kunskap bör det i processen finnas någon handledare som hjälper dem.

Gold (2003, s. 319) skriver att för att HRD skall ha del i en organisations strategi bör ledningen kunna tolka vad som händer i organisationens omgivning och omvandla den informationen så att den gynnar utvecklingen av HRD och personalens lärande. Exempelvis kan förändringar på marknaden eller i teknologin, eller om krav på säkerhet och hälsa höjs, medföra skolningsbehov hos personalen. McGoldrick och Stewart (2002, s. 212) menar att ledarskap är en huvudfaktor i samankopplingen av strategi och arbetarnas intresse. De anställdas syn på ledningens egenskaper är därför viktig.

Företagets strategi kan även påverkas av de anställdas handlingar menar Gold (2003, s. 319-320). Genom att de anställda tar del av produktionsprocessen samt kunders och leverantörers önskemål, kan de följa med och influera lägesutvecklingen i organisationen och därmed styra sitt eget lärande och personliga utveckling.

Gold (2003, s. 322) konstaterar att det är värt att investera i HRD och de anställda. De som gagnas av HRD är människorna den påverkar, organisationen och företaget, därtill är det lönsamt för samhället.

Det är vanligt att man ser personalen som ett kapital värt att investera i. Synsättet kallas av bl.a. Sweetland (1996) för *human capital theory*. Om de anställdas resultat och prestanda blir bättre efter en investering i dem kan man jämföra kostnader och utfallet för att se om investeringen varit lönsam.

Gold (2003, s. 322-324) redogör vidare för tre tillvägagångssätt inom denna teori, dessa är:

"Voluntarist approach" - då organisationer litar helt på de anställda, d.v.s. de som har intresse får själv fatta beslut beträffande sin utveckling. Regeringens roll inom denna metod är viktig, i praktiken är deras uppgift att främja organisationernas eget ansvarstagande.

"Interventionist approach". Regeringens roll är här istället att uppmuntra organisationers HRD i syfte att stöda samhällsekonomin.

"Developmental humanistic approach" – då man låter arbetarna göra det de trivs bäst med och tycker är meningsfullt och utvecklar dem därefter. Detta gör man i avseende att de anställda är mest produktiva då. Detta tillvägagångssätt har blivit allt vanligare.

5 Tidigare undersökningar

Det har tidigare gjorts en del arbeten och undersökningar berörande ledarskapet till sjöss. Närmanden och infallsvinklarna till ämnet är många eftersom man har studerat olika delar inom området. Återkommande inom många arbeten är ett begrepp som på svenska kallas för djupt ledarskap (på finska *syväjohtaminen*). Följaktligen kommer jag i detta kapitel beskriva några av de tidigare undersökningar som gjorts.

5.1 Ledarskap och Sjösäkerhet

Studien *Ledarskap och Sjösäkerhet* (Kannelhovi, 2012) inriktar sig på ledarskap och säkerhet till sjöss med hänsyn till psykologiska faktorer. Arbetet omfattar de psykologiska beteendevetenskapliga grunderna samt enligt skribenten relevant litteratur om ledarskap. Beträffande säkerhetslära finns det inslag av: riskkattityder, mänskliga faktorn, ledningssystem, olycksfallsutredning och katastrofpsykologi.

Man har i studien kommit fram till att dåtidens sjöbefäl var mycket insatta och medvetna om de ämnen som studien omfattar. Skribenten konstaterar att ett flertal av de relationsberoende problemen ombord kan kontrolleras och minskas vid förbättrad förståelse för andra. Ledaren bör

också beakta mänskliga olikheter för att inte negativt påverka kommunikation och attityder. (Kannelhovi, 2012).

5.2 Djupt ledarskap

Den empiriska studien om djupt ledarskap undersökte finska fartygs befälspersoners attityder till ledarskap och hur deras åsikter förhåller sig till teorin om djupt ledarskap som främst utvecklats av Finlands Försvarsmakt. Studien genomfördes år 2015. I studien kom man fram till ett resultat som visar på förståelse för vikten av ledarskap men som i praktiken saknar förverkligande samt att ledarskap på finska fartyg inte helt följer modellen för djupt ledarskap. Undersökningen visade att ledarna inte prioriterar underordnades välmående, vilket beskrivs som en viktig aspekt för bemötandet av individen. Ledarna inser vikten av motivation för arbetet även om de inte ser sin egen roll som källa för inspiration och motivation, skrivs det. (Flinck, 2015).

5.3 Uppföljningsstudie om LOBAS

Studien som genomförts är en uppföljningsstudie om en förberedande utbildning för sjöfartens ledarskapskultur som genomfördes 2019. Den förberedande utbildningen kallas för LOBAS som är en förkortning av de engelska orden "*Leadership On Board And Shipping*". LOBAS grundade sig på ett ramavtal vars tjänsteproducent utgjordes av Deep Lead Oy som har ensamrätt att genomföra den grundläggande utbildning de kallar för Deep Leadership®, som fritt översatt är Djupt Ledarskap. Beställare av tjänsten förespråkades av Rederierna i Finland r.f., Sjömanspensionskassan och Finlands Sjömanskyrka r.f. Det Djupa Ledarskapet grundar sig på vetenskaplig forskning och ca. 20 års fortlöpande utvärdering av hundratals utbildningsprojekt påstås det. (Östman, 2020).

Syftet med uppföljningsstudien var att studera effekten av LOBAS utbildningen och skapa förståelse för hur själva utbildningen och efterföljande aktiviteter kunde utvecklas. Därtill ville man fördjupa förståelsen för utbildningens verkan på den enskilda individen. Efter att ha intervjuat några av utbildningens deltagare har man kommit fram till att ytterligare utbildning kan av rederierna upplevas som en onödig utgift som man så snabbt som möjligt vill bli av med. Å andra sidan ses utvecklingen av ledarskapskompetens som en viktig del i utvecklingen av yrkesfärdigheten. Vidare skrivs det att det i framtiden vore viktigt att satsa på ledarskapsutbildningen redan under yrkesstudierna för att kunna förnya tänkandet kring ledarskap och dess betydelse för sjöfarten. För att möta arbetslivets utmaningar kunde repetitionsutbildningar erbjudas rederier och fartyg med jämna mellanrum. Utbildningen verkade ge deltagarna många nya verktyg för att lösa arbetslivets utmaningar och utveckla sin personliga kompetens. Sammanfattningsvis menar skribenten att det verkar finnas ett stort behov för ledarskapsutbildningar inom sjöfarten som skulle förbereda branschens studerande inför de utmaningar ledarskap medför samt lära ut nya ledarskapsfärdigheter till erfarna sjömän. (Östman, 2020).

6 Metoder och tillvägagångssätt

I detta kapitel beskriver jag och motiverar för valet av metod samt vilka tillvägagångssätt jag har använt i undersökningens genomförande. Jag beskriver också hur jag genomförde intervjuerna.

6.1 Metodval

I arbetet används empirisk undersökning som enligt Universitets- och högskolerådet (2021) definieras som "vetenskaplig undersökning grundad på, observationer, datainsamling eller experiment snarare än på teoretiska överväganden".

Metoden som används är kvalitativ och innehåller semistrukturerade intervjuer per e-post. Detta betyder att frågorna i intervjuerna inte är detaljerade frågor utan uppbyggda från ett generellt frågeområde, enligt Hedin (2010, s. 6). En stor fördel med öppna frågor är de intervjuade fritt kan berätta så mycket som möjligt i stället för att bli ledda i diskussionen, fortsätter Hedin (2010, s. 6). I kvalitativa studier antar man att verkligheten kan uppfattas olika och att det inte finns en objektiv sanning i den, menar Hedin (2010, s. 3). I den här typen av studier ingår oftast ett litet antal deltagare som man i stället försöker studera desto djupare, fortsätter Hedin. För att få ut så mycket som möjligt ur intervjuerna och med tanke på deltagarantalet använde jag därför denna metod.

Insamlade primärdata är analyserad via en kvalitativ innehållsanalys där en induktiv ansats har tillämpats. Enligt Hedin (2010, s. 3) är en forskningsprocess induktiv då man utgående från sina iakttagelser eller sina data försöker nå en förklaring eller modell av något. Jag har främst använt mig utgående från anvisningarna i instruktionsvideon av Kent Löfgren – Kvalitativ analys av intervjuutskrifter (2019), i forskningsprocessen. Kvalitativ innehållsanalys innehåller tolkningar av det studerade. Resultatet av studien är baserad på individuella tolkningar gjorda då insamlade primärdata analyserats och är därför mer subjektiv än t.ex. resultatet från ett experiment. Detta betyder att tolkningen av materialet har fått sin prägel av den som genomfört tolkningarna, d.v.s. skribenten i det här fallet.

I min frågeställning och intervjuerna förhöll jag mig explorativt som enligt (Hedin, 2010 s. 3) med fördel kan användas då man vet relativt lite om fenomenet man studerar. Jag gjorde detta för att kunna utforska nya idéer och synpunkter inom området.

6.2 Genomförande

Jag inledde undersökningen genom att leta efter e-postadresser på de finländska rederiernas hemsidor. Därefter gjorde jag ett massutskick per e-post där jag frågade om personerna var intresserade att ställa upp på intervjuer berörande ämnet. Texten i den första e-posten samt texten från e-posten där jag inledde intervjuerna återfinns i [Bilagor](#). Därtill skrev jag några personliga e-post till bekanta personer verksamma inom sjöfarten. Bland personerna som fick mitt första mejl fanns personalchefer, personalansvariga, redare, sjökaptener, personer ansvariga inom sjöfartsutbildning, rederiers kontaktpersoner samt rederiers övriga e-post adresser.

Det första mejlet jag skickade innehöll följande information på finska och svenska: jag berättade vem jag är, vad jag studerar, att jag gör mitt examensarbete, vad syftet med arbetet är, vad syftet med mejlet är och om de vill ställa upp på intervjuer. Därtill innehöll mejlet några exempel på frågor de kan tänkas få svara på och information om att svaren publiceras som anonyma i arbetet.

För att genomföra den här typens kvalitativa undersökning eftersträvade jag att undvika enkätfrågor och använde i stället utforskande följdfrågor. För att hålla mig till ämnet undvek jag ostrukturerade intervjuer. I mejl 3,4 och 5 använde jag mig av specifika följdfrågor beroende på vad svarspersonen tidigare hade svarat. Dessa frågor konstruerade jag utgående från vilket frågeområde jag hade för avsikt att ställa frågor om.

Intervjusvarens övergripande syfte var att skapa en uppfattning om vad ledarskapets utvecklingsbehov i den finländska sjöfarten är i dagsläget enligt personal verksam inom branschen. Intervjuerna var främst menade för landpersonal eftersom ett flertal av dem har erfarenhet av både arbetet till sjöss och på land. Många av de som arbetar på land har också gått andra utbildningar än sjöbefäl och kan därför troligtvis lättare bidra till nya idéer för branschen. Jag antog därför att deras erfarenhet av branschen som helhet inklusive ledarskapsutveckling är bredare än befälspersoners erfarenhet. Respondenterna arbetade alla på land inom branschen vid tidpunkten då intervjuerna genomfördes. Således behandlar arbetet endast landpersonalens åsikter om behovet att utveckla ledarskapet i den finländska sjöfarten.

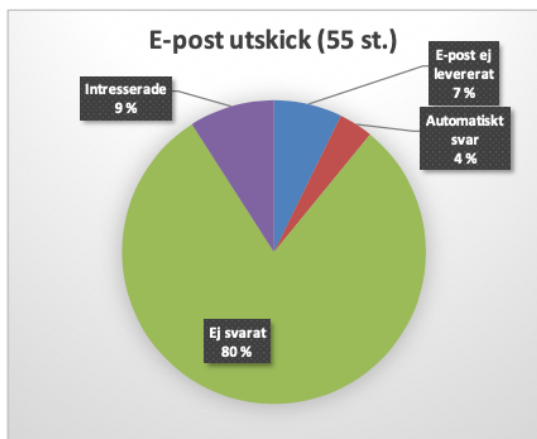
7 Resultat och tolkning

Det centrala teorierna och modellerna inom ledarskap som jag beskrivit är en viktig utgångspunkt i mina tankeprocesser vid tolkningen av resultatet. Jag redogör här bl.a. för processen av studerandet och tolkandet av insamlat material samt vad detta kan tänkas innebära. Ytterligare framgår resultatanalys, svarsstatistik och grunderna för vidare forskning genom att en hypotes presenteras.

7.1 Svarsstatistik

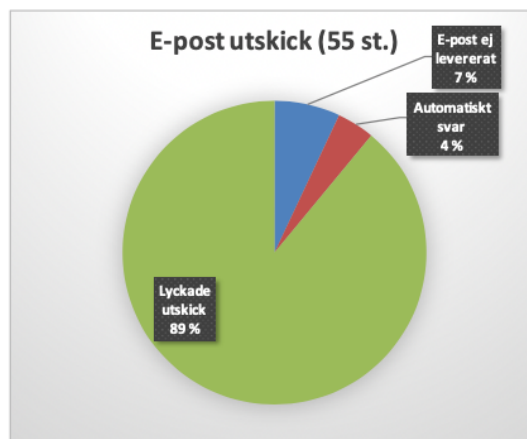
Det första mejlet skickades till sammanlagt 55 e-postadresser. Fyra adresser gav automatiskt svar om att meddelande inte hade nått fram. Från två e-postadresser fick jag automatiskt svar att personerna inte var anträffbara. I svarsstatistiken har jag antagit att personerna har läst min e-post då de vid senare tillfälle varit anträffbara. Fem personer visade intresse att delta vilket ger en svarsprocent på 9 i relation till det totala antalet e-post utskick. (I förhållande till de e-post utskick som troligen nådde fram, 51 st. var svarsprocenten 9,8.) Vid ett senare tillfälle valde en av personerna att inte längre svara på mina mejl. En av personerna hade velat prata vid via telefon vilket inte passade in på metoden för min undersökning. Tre av personerna slutförde intervjuerna vilket motsvarar 5,9 % av de e-post utskick som lyckades. Nedanom har jag illustrerat statistik beträffande e-postutskick, lyckade utskick, antal ointresserade och svarsfrekvens.

E-post utskick (55 st.)				
	E-post ej levererat	Automatiskt svar	Ej svarat	Intresserade
Antal	4	2	44	5
Procent	7 %	4 %	80 %	9 %



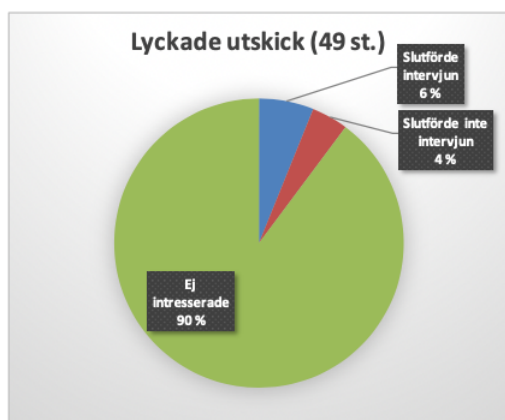
Figur 4. Statistik på e-post utskick.

E-post utskick (55 st.)			
	E-post ej levererat	Automatiskt svar	Lyckade utskick
Antal	4	2	49
Procent	7 %	4 %	89 %



Figur 5. Antal 'Lyckade utskick'.

Lyckade utskick (49 st.)			
	Slutförde intervjun	Slutförde inte intervjun	Ej intresserade
Antal	3	2	44
Procent	6 %	4 %	90 %



Figur 2. Antal 'Ej intresserade'.

E-post utskick (55 st.)		
	Svars-frekvens	Bortfall
Antal	3	52
Procent	5 %	95 %



Figur 3. Svaresfrekvens.

7.2 Resultatanalys

I analysen och tolkningen av resultatet gjorde jag först en disposition bestående av en kontrollista på de olika utförandena i analysprocessen utgående från instruktionerna av Kent Löfgren –

Kvalitativ analys av intervjuutskrifter (2019). Listan fungerade också som minnesregler för mig genom hela analysen och tolkningsarbetet. Så här ser kontrollistan ut:

1. Skapa kodord för att begreppsliggöra mönster i intervjuvaren.
 - a. Jag bestämmer över kodningsprocessen.
 - b. Jag tolkar, sammanfattar och analyserar.
 - c. Jag belyser de fenomen som jag tycker är viktiga.

2. Bestäm vilka de viktigaste koderna är.
 - a. Koderna kan vara många.
 - b. Gruppera det som hör ihop.
 - c. Skapa grupper och teman.
 - d. Skapa nya koder genom att kombinera koder.

3. Skapa två till fyra kategorier per tema.
 - a. Namnge kategorierna.
 - b. Bestäm vilka som är mest relevanta.
 - c. Fundera på hur kategorierna hör ihop.

4. Studiens huvudresultat utgörs av:
 - a. kategorierna/ teman,
 - b. kopplingen/ kopplingarna mellan dem.

5. Exemplifiera, lyft fram, illustrera, beskriv:
 - a. Substansen i huvudresultatet;
 - i. beskriv kategorierna och hur de hänger ihop,
 - ii. beskriv hierarkin mellan kategorierna om en hierarki existerar,
 - iii. är någon kategori mer central än de andra,
 - iv. rita figurer för att visa kategorierna och deras samband.
 - b. Använd neutralt språk.
 - c. Analysera och diskutera inte i presentationen av resultatet.

Inledningsvis har jag skapat intervjufrågorna utgående från fem områden berörande mitt val av ämne. Områdena är:

1. Synpunkter på valet av ämne/ rubrik.
2. Bör branschens ledarskap utvecklas?
3. Hur kunde en utveckling se ut?
4. Är en utveckling relevant och möjlig? Vilka är utmaningarna?
5. Synpunkter på ledarskap ombord, med avseende på motivering och feedback gentemot den övriga besättningen.

7.3 Skapandet av kodord

Intervjufrågorna jag ställde var både på finska och svenska. Eftersom jag skriver arbetet på svenska presenterar jag alla frågeområden och svar fritt översatta till svenska. För att behålla svarspersonernas anonymitet har jag ibland varit tvungen att lämna bort en del av svaret. Jag försöker dock återge svaren så ordagrant som möjligt. Då jag i texten återgivit respondenternas svar är ordningen på svaren inte av betydelse. Jag har randomiserat ordningen så att två eller flera svar inte på ett logiskt vis bör anknyta till varandra.

Följaktligen visar jag inom vilket frågeområde jag ställt intervjufrågor och återger exempel på respondenternas svar samt belyser fenomen eller meningar jag anser viktiga för området i fråga. Därtill klargör jag för vilka kodord jag kommit fram till. I denna process använder jag mig av instruktionerna av Kent Löfgren – Kvalitativ analys av intervjuutskrifter (2019).

1. Synpunkter på valet av ämne/ rubrik:

- Exempel på svarspersonernas svar:
 - *Valet är bra och aktuellt.*
 - *Aktuellt och viktigt ämne.*
 - *Bra och utmanande ämne. Kan till och med väcka känslor hos den 'äldre' generationen.*
- Fenomen eller meningar jag anser viktiga för området i fråga utgående från respondenternas svar:
 - Jag anser att djupare mening eller fenomen saknas.
- Kodord jag anser meningsfulla för området i fråga:
 - Aktuellt, viktigt, utmanande, känslöväckande.

2. Bör branschens ledarskap utvecklas?

- Exempel på svarspersonernas svar:
 - *Ja, ledarskapsutveckling ses nu som viktig för många olika aktörer inom sjöfarten. Rederier arbetar för att förbättra förvaltningen. Vikten av ledandet ombord för trivseln i arbetet är stor. För att påverka ledarskapet bör en förändring i hela branschens kultur genomföras.*
 - *Redan i sjöfartens utbildningsskede inverkar skolningen på den ledningskultur som förverkligas senare i arbetslivet. Att utveckla ledarskapsfärdigheter är en lång resa som är möjlig att utveckla under hela karriären. I arbetslivet har den ledningskultur som rederiet och cheferna implementerat stor betydelse.*
 - *Ja, absolut. Enligt min erfarenhet och mitt kunnande ägnas inte tillräcklig uppmärksamhet åt kompetensen hos befäl till sjöss/ på land under utbildning. Redarna bör också kontinuerligt utbilda ledarskapsförmågor hos sina befäl. Det är med andra ord en kontinuerlig process.*
 - *Ledarskapet behöver ständigt utvecklas.*

- Fenomen eller meningar jag anser viktiga för området i fråga utgående från respondenternas svar:
 - Fortlöpande process, behov av ständig utveckling, stor betydelse för trivseln ombord, kan utvecklas under hela arbetskarriären, förmans-/chefskunskap noteras inte tillräckligt i skolningen, viktigt för många parter, branschens ledarskapskultur bör utvecklas, utbildningens betydelse för hur ledarskapskulturen ser ut i arbetslivet, rederierna bör skola befälets ledarskapskompetenser, ledarskapsfärdigheter tar länge att utveckla.
- Kodord jag anser meningsfulla för området i fråga:
 - Fortlöpande, tid, skolning, betydelsefull, ledarskapskultur.

3. Frågor berörande hur en utveckling kunde se ut?

- Exempel på svarspersonernas svar:
 - *Det är svårt att säga i vilken riktning men man borde börja från grunderna.*
 - *Största egenskapen tycker jag är att kunna lyssna på andra, ta nytta av teamet för att sedan göra eventuella beslut. Kommuniera det klart och motiverande vidare för att sedan få teamet att känna sig delaktig i processen.*
 - *Inom sjöfartsutbildningen har ledandet av människor varit bristfälligt. En uppmuntrande kultur, att acceptera de som är annorlunda och positivitet är viktiga faktorer som är värda att satsa på.*
 - *Ledarskapet ska motsvara dagens behov så att medarbetarnas värderingar tas i beaktande.*
 - *Stor fråga. Vid sidan om det hierarkiska ledarskapet behövs det en matrisorganisationsmodell.*
 - *Jag tycker inte det skall vara specifika kurser utan att det i flera olika kurser finns delar som i slutskedet ger en bra helhet.*
- Fenomen eller meningar jag anser viktiga för området i fråga utgående från respondenternas svar:
 - Uppmuntrande och motiverande kultur, acceptera skillnader hos andra och lyssna på andra, positivitet, utgå från grunderna, ledarskapet motsvara dagens behov, klar kommunikation, medarbetarnas värderingar beaktas, att leda har varit bristfälligt under utbildningen, fragment i studierna ger bra helhet, ta nytta av teamet, matrisorganisation.
- Kodord jag anser meningsfulla för området i fråga:
 - Motsvara dagens behov, från grunden, acceptans, positivitet, motiverande, beakta värderingar, kultur, sociala kompetenser, teamarbete, utbildning och dess uppbyggnad, mer än en chef.

4. Är en utveckling relevant och möjlig? Vilka är utmaningarna?

- Exempel på svarspersonernas svar:
 - *Det görs ett större projekt inom den finska handelsflottan för tillfället vid namn LOBAS som drivs av sjömanspensionskassan som påvisar att det är relevant och möjligt.*
 - *Onekligen inverkar en bra och fortgående utbildning. Det krävs långsiktighet men kommer i slutänden att vara lönsamt.*
 - *Ja, jag tror på förmågan hos en fungerande arbetsgemenskap som ett resultat av ett bra ledarskap.*
 - *Kanske alla inte ser fördelarna i ett modernt företagssamhälle med dagens ledarskap där man inte mera behöver förvänta sig kommandon om man bortser från nödsituationer.*
 - *Teamarbete kan vara svårt att genomföra eftersom det kan finnas brister i besättningens ansvar då befälhavaren alltid bär huvudansvaret.*
 - *Diskussionen om ledarskapskultur har tidigare inte varit så här tydligt framme och ämne för allmänna diskussioner. Det är bra att sakfrågan nu förs fram.*
 - *För utvecklingen behövs kontinuitet d.v.s. fortgående skolning. Detta kräver pengar och företagets intresse att investera i människor.*

- Fenomen eller meningar jag anser viktiga för området i fråga utgående från respondenternas svar:
 - *LOBAS visar på relevans och att det är möjligt, gott ledarskap ger god arbetsgemenskap, bra och fortlöpande skolning ger bra resultat, lönar sig i slutet, kräver tålamod, bra att ämnet förs fram, alla ser inte fördelarna, ansvaret ombord.*

- Kodord jag anser meningsfulla för området i fråga:
 - *Tidskrävande, kostsamt, lönsamt, potential, genomförbart, kontinuerlig process, kräver entusiasm, fördelar dolda för vissa, ansvar ombord, positiv utveckling.*

5. Synpunkter på ledarskap ombord, med avseende på motivering och feedback gentemot den övriga besättningen.

- Exempel på svarspersonernas svar:
 - *Jag har kunnat se en stor utveckling på hur fartygsledningen ser på ledarskapet idag. Definitivt går man i rätt riktning. (Med rätt riktning hänvisar respondenten till teamarbete.)*
 - *En bra ledares inflytande präglar hela organisationen, likaså gör dåligt ledarskap.*
 - *Mycket viktigt. Då en motiverande kultur förverkligas påverkas engagemanget för branschen.*

- Fenomen eller meningar jag anser viktiga för området i fråga utgående från respondenternas svar:
 - *Ledningens syn på ledarskapet har utvecklats, rätt riktning, engagemang för branschen, en bra ledare präglar hela organisationen, mycket viktigt, motiverande*

kultur.

- Kodord jag anser meningsfulla för området i fråga:
 - Rätt riktning, ledningens syn utvecklats, påverkar engagemanget för branschen, motiverande kultur, teamarbete, ledaren präglar organisationen.

7.4 Kodorden och gruppernas arbetsnamn

I tabellen nedan är alla mina kodord grupperade enligt frågeområde. I enlighet med anvisningarna av Kent Löfgren – Kvalitativ analys av intervjuutskrifter (2019) har jag strukit under de kodord jag intuitivt ser som viktiga. Varför jag inte strukit under vissa kodord har bl.a. att göra med mina personliga antaganden. T.ex. anser jag här inte 'kultur' som speciellt viktig i sökandet efter en ny ledarskapskultur som enligt mig betyder någonting helt annat än ordet kultur.

Område 1	Område 2	Område 3	Område 4	Område 5
<u>Aktuellt</u> Viktigt Utmanande Känslo- väckande	<u>Fortlöpande</u> Tid <u>Skolning</u> Betydelsefull <u>Ledarskaps-</u> <u>kultur</u>	<u>Motsvara dagens</u> <u>behov</u> Från grunden <u>Acceptans</u> <u>Positivitet</u> <u>Motiverande</u> Beakta värderingar Kultur <u>Sociala kompetenser</u> <u>Teamarbete</u> <u>Utbildning och dess</u> <u>uppbyggnad</u> Mer än en chef	<u>Tidskrävande</u> <u>Kostsamt</u> <u>Lönsamt</u> <u>Potential</u> Genomförbart <u>Kontinuerlig process</u> <u>Kräver entusiasm</u> Fördelar dolda för vissa Ansvar ombord Positiv utveckling	Rätt riktning <u>Ledningens syn</u> <u>utvecklats</u> <u>Påverkar</u> <u>engagemanget</u> <u>för branschen</u> Motiverande kultur Teamarbete <u>Ledaren präglar</u> <u>organisationen</u>

Nedanom i den andra tabellen har jag enligt Kent Löfgrens instruktioner (2019) intuitivt grupperat kodorden enligt vad jag ansåg mest logiskt. Jag kom fram till fyra grupper. Därefter har jag gett varje grupp ett arbetsnamn efter vad jag anser passande.

Den nya ledarskapskulturen	Entusiasm	Samband (positiva och negativa)	Konstant utveckling
Ledarskapskultur Motsvara dagens behov Positivitet Acceptans Påverkar engagemanget för branschen Motiverande kultur Ledarskapet märks genom hela organisationen Beakta värderingar	Engagemang Intresse Aktuellt Viktigt Rätt riktning Betydelsefull Potential Genomförbart Kräver entusiasm Positiv utveckling	Utmanande Känsloväckande Tid Tidskrävande Kostsamt Lönsamt Fördelar dolda för vissa Ansvar ombord	Fortlöpande Kontinuerlig process Motsvara behov Skolning Från grunden Utveckling i hur ledarskap uppfattas Utbildning och dess uppbyggnad

Sociala kompetenser Teamarbete Mer än en chef Ledningens syn utvecklats			
---	--	--	--

I den tredje tabellen har jag i enlighet med Kent Löfgrens instruktioner (2019) ändrat gruppernas arbetsnamn till de slutgiltiga namnen på kategorierna och slagit ihop, tagit bort och ändrat namn på några av kodorden för att sedan ännu sortera dem i deras slutgiltiga kategorier.

Den nya ledarskapskulturen	Entusiasm	Attribut	Reform
Ledarskapskultur Motsvara dagens behov Acceptans Positivitet Motiverande Sociala kompetenser Teamarbete Ledningens syn utvecklats Påverkar engagemanget för branschen Ledarskapet märks genom hela organisationen	Aktuellt Potential Kräver entusiasm	Tidskrävande Kostsamt Lönsamt	Skolning Utbildning och dess uppbyggnad Kontinuerlig process

7.5 Presentation av kategorierna

Genom en kvalitativ innehållsanalys av intervjuvaren föreställer jag mig tre övergripande kategorier och deras betydelse för en ny ledarskapskultur ombord finländska fartyg. Jag anser dock att de förmodade kategorier ytterligare bör undersökas inom vidare forskning eftersom jag tror att det förefaller finnas belegg att kategorierna kan bidra i utvecklingen mot en ny ledarskapskultur inom den finländska sjöfarten. Det bör ytterligare utredas om kategorierna kan anses vara starkt bundna till utvecklingsprocessen av det jag kallar *Den nya ledarskapskulturen*. Jag tänker mig att de tre huvudkategorierna är:

1. Entusiasm

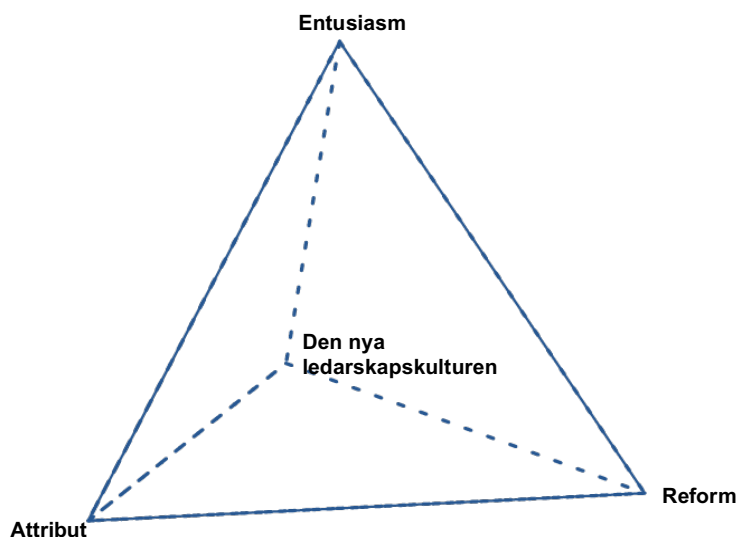
2. Reform

3. Attribut

Områdena som jag valt att förkorta *e.r.a.* kan tänkas hänga samman via en fjärde kategori som jag kallar för **Den nya ledarskapskulturen** som antas utgöra det eftersträvade målet.

Sambandet mellan de tre övergripande kategorierna kan jämföras med brandtriangeln som innehåller värme, syre och bränsle. Det betyder att eld inte kan uppstå om man tar bort ett element. I min illustration är det *e.r.a.* (*entusiasm, reform, och attribut*) som alla tycks behövas för att en ny ledarskapskultur eventuellt skall kunna uppstå. D.v.s. då ett element tas bort framstår det som

omöjligt att nå målet som antas vara *Den nya ledarskapskulturen*. De tre grundkategorierna saknar antagligen inbördes hierarki men ger intryck av att vara möjliga att jämföra med varandra. Målet 'Den nya ledarskapskulturen' presumeras inte ha någon hierarkisk förbindelse till grundkategorierna och antas inte heller kunna jämföras med dem på ett till synes logiskt vis förknippat med ledarskapsutveckling.



Figur 6. Förhållandet mellan 'kategorierna' och 'målet'.

Kategorin **Entusiasm** representerar alla framstegsoptimister som lyfter fram verksamhetsområdets utvecklingsbehov. Dessa personer förmodas hävda att ämnet är och bör vara aktuellt samt väsentligt inom branschens fortgående utbildning. De entusiastiska inom branschen tycks bära intresset som behövs i skapandeprocessen mot en ny ledarskapskultur. De antas tro på potentialen och de latenta möjligheterna för en utveckling.

Kategorin **Reform** visar på att det verkar behövas en fortgående och konstant utveckling och skolning. Mina intervjuer tyder på ett behov av att skolningen bör utgå och börja i grunderna för den nya ledarskapskultur som skapas. En genomgång av de traditionella ledarskapsteorierna är därför eventuellt av betydelse i den nya ledarskapskulturens utformning. Utgångspunkten bör möjligen därför vara att sjöfartsutbildningarna i mån av möjlighet ytterligare implementerar ledarskapsideologier i utbildningarna.

Kategorin **Attribut** visar på de faktorer som antas inverka på själva utvecklingsprocessen. De förmodade attributen är tid, pengar, och energi eller någon form av arbete. Närmare sagt kan de beskrivas som resurser och tillgångar. Det framstår som att den här typens attribut kan bromsa utvecklingen men som också genom utveckling kan påverkas och bli mer lönsamma. Medan elementen entusiasm och reform redan tros existera, dock antagligen inte i sina ideala former, är det förmodligen vanligare att det inte 'verkar' finnas tid och/eller pengar. Att det inte 'verkar' finnas tid och/eller pengar betyder inte att detta är sanningen. Sanningen kan vara att man upplever motgångar eller ser problem i sammanförandet av de tre kategorierna. Till exempel kanske personer som besitter eller kontrollerar resurser och tillgångar inte har den entusiasm som krävs för utvecklandet av ledarskapskulturen som av entusiasterna antas vara lönsam i något skede.

Målet som antas vara **Den nya ledarskapskulturen** präglas enligt min tolkning av undersökningen av tio faktorer. Av dessa faktorer anser jag intuitivt följande fyra vara de viktigaste:

- 1. Positivitet 2. Acceptans 3. Motivation 4. Sociala kompetenser**

Enligt resultat från intervjuerna antar jag att de här komponenterna motsvara de allra centralaste faktorerna för en ny ledarskapskultur och dagslägets behov. De tros utgöra de fundamentala ingredienser som eventuellt bör integreras och genomsyra skapandet och utvecklingen av en ny ledarskapskultur inom den finländska sjöfarten. Det antas att engagemanget för branschen konstruktivt kommer att påverkas genom en utveckling mot en ny ledarskapskultur samtidigt som det fort kommer att märkas i hela organisationer om organisationernas ledning tillämpar den och i enlighet med den anpassar ledarskapet. Exakt hur komponenterna kunde implementeras och tillämpas i arbetslivet samt utbildningen är utifrån min uppfattning om det analyserade materialet ännu oklart.

7.6 Hypotes

Med hänsyn till presumtionerna och analysen av intervjusvaren har jag som en del av ramarna för fortsatt forskning gjort en SWOT-analys för att kunna visa vilka styrkor, svagheter, möjligheter och hot det kan tänkas finnas vid en förändring av ledarskapskulturen.

		FÖRÄNDRING MOT EN NY LEDARSKAPSKULTUR	
		FÖRDELAR	UTMANINGAR
INTERNT		<p><u>Styrkor</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Utvecklingstillfällen för rederit. - Mer motiverad/ positivare besättning -> fördelaktigare och effektivare arbetskraft. - Stärker rederiets image och brand som kan locka till sig entusiaster och framstegsoptimister samt ge rederiet synlighet i media. - Bidra till större potential för vidareutveckling inom andra områden. 	<p><u>Svagheter</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Kostsamt, mödosamt och tidskrävande. - Utan garanti för att goda resultat uppnås. - Motsättningar och protester bland rederiets egen personal.
		<p><u>Möjligheter</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Modernare ledarskapskultur inom branschen. - Lönsamt på lång sikt med att satsa på skolning och utveckling. - Förbättra branschens välmående. - Bättre engagemang för branschen. - Konkurrenskraftigare befäl (även internationellt). - Mindre maktstånd på finländska fartyg. 	<p><u>Hot</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Relativt nytt koncept med att utveckla mjuka färdigheter inom sjöfarten. - Många fallgropar och misstag kan finnas. - Negativa inverknings med för snabba och för stora förändringar. - Kan väcka negativa känslor. - Kan uppstå grupper med olika ideologier som motarbetar varandra.
EXTERN			

Figur 7. SWOT-analys av 'Den nya ledarskapskulturen'.

Med hjälp av SWOT-analysen och de analyserade intervjuvaren har jag kommit fram till en hypotes:

”Om man kontinuerligt med hjälp av det jag i studien kallar för ’entusiasm’, med beaktande till ’attributen’ och genom ’reformens’ riktlinjer implementerar de grundläggande faktorerna från det jag i studien kallar för ’Den nya ledarskapskulturen’ i all utbildning och skolning berörande sjöfart, kommer ledarskapet ombord finskflaggade fartyg inte bara att sakta förändras utan också på flera vis främja funktionaliteten i relationerna mellan efterföljare och ledare verksamma i finländska rederier”

För att veta om resultatet är sant eller falskt bör hypotesen testas. Det bör alltså ytterligare utredas om en ny ledarskapskultur som jag beskriver den, faktiskt är målet för ledarskapsutvecklingen inom den finländska sjöfarten samt om målet kan nås genom de tillvägagångssätt jag beskriver.

Av en slump kan man genom att ta första bokstaven i orden ’entusiasm’, ’reform’ och ’attribut’ få förkortningen e.r.a. Era är synonymt med ordet tidsperiod och avser ett avstånd i tiden. Eftersom detta arbete handlar om sökandet efter en ny ledarskapskultur vill jag här lyfta fram att en ny ledarskapskultur eventuellt kan utgöra startskottet för en ny era beträffande ledarskapet ombord. Som en minnesregel till kategorierna kallar jag därför hypotesen för ’e.r.a.-hypotesen’.

8 Kritisk granskning och diskussion

Synen på ledarskap har förändrats genom tiderna, numera ser man allt mer ledarskap som en relation mellan ledare och efterföljare, vidare har forskare intresserat sig för vilka handlingar som är lämpliga att använda i relationer mellan individer. Man har också godkänt att olika ledarstilar medför att de anställda agerar på olika sätt, berättar Jönsson och Strannegård (2009, s. 278).

8.1 Främjandet av ledarskapsutvecklingen

Lika som personalen ombord ett fartyg kan tänkas behöva en befälhavare ter det sig ganska självklart att en befälhavare är beroende av sina medarbetare. En befälhavare kan knappast ensam sköta ett fartyg. Någon måste ändå ha huvudansvaret ombord varpå makt genast tilldelas denna person.

Om finländska sjömän förväntar sig och accepterar att makten ombord fördelas ojämnt tillskrivs befälspersonerna eventuellt större makt och auktoritet än vad som vore nödvändigt. Kanske detta kan vara en delorsak till att ett utvecklingsbehov inom den finländska sjöfartens ledarskap tycks existera.

Att även studera medarbetarnas inställning till makt kan däremot eventuellt främja utvecklingsprocessen av ledarskapet. Att endast koncentrera sig på ledare och hur de kunde och bör utvecklas anser jag som ett fåfängt försök till att förbättra ledarens beteende. För ett välmående och framgångsrikt ledarskap vill jag poängtera relevansen hos efterföljarna vilket även teorier i denna studie belyser. Att utveckla ledarskap handlar lika mycket om att utveckla

efterföljarna som det handlar om att utveckla ledarna men främst kanske ett bättre ledarskap handlar om relationen mellan efterföljare och ledare där alla inblandade individer har lika stort ansvar för relationen.

8.2 Resonemang kring frågor och resultat

Trovärdigheten i resultatet kan och bör ifrågasättas eftersom metoderna som använts för att komma fram till resultatet kan anses basera sig på personliga åsikter och tolkningar. Därtill är antalet intervjuade lågt (tre personer), vilket ytterligare kan förstärka spekulationerna kring resultatets trovärdighet. Å andra sidan finns det åsikter om att tre personer mycket väl kan räkna för att genomföra denna typ av studie.

På grund av rådande pandemi-omständigheter rekommenderade myndigheterna att minimera fysisk, eller nära på fysisk kontakt med andra personer varpå jag valde att genomföra intervjuerna på distans. Ett helt annat resultat hade eventuellt kunnat nås vid personliga intervjuer eller ett större antal respondenter. Vid personliga träffar med respondenterna hade svaren kunnat tolkas utgående från kroppsspråk, tonfall, ansiktsuttryck o.s.v. Följaktligen präglas tolkningen av det insamlade materialet av skribenten och därmed kan undersökningens resultat inte ses som objektiva sanningar. Tolkningen av materialet spelar däremot stor roll på huruvida undersökningen kan anses vara lyckad eller ej.

Ett mål med arbetet var att ge en generell inblick i följande frågor:

1. Vad är ledarskapets utvecklingsbehov ombord på finskflaggade fartyg i dagsläget?
2. Hur kan man gå vidare för att tillgodose utvecklingsbehovet?
3. Är förändringen från auktoritär ledare till teamarbete en relevant utgångspunkt för att närma sig kartläggningen av utvecklingsbehovet?

Svaren på frågorna kan inte ses som entydiga sanningar utan snarare som en del av det resultat som jag med arbetet försökt åskådliggöra. Nedan följer svaren på frågorna:

Svar på fråga 1: Med 'utvecklingsbehov' syftar frågan på området berörande ledare och ledarskap. Jag kan inte påstå att jag kommit fram till exakt vad utvecklingsbehovet ombord finskflaggade fartyg är. Jag kan däremot bidra med vilken uppfattning jag fått i samband med genomförandet av denna studie. Min uppfattning grundar sig dels på mina tidigare erfarenheter men främst på erhållen information beträffande det förmodade utvecklingsbehovet. Därtill spelar själva processen för analysen av de intervjusvar respondenterna bidragit med stor roll samt resultatet av analysen i bildandet av svaret på denna fråga. Svaret kan inte besvaras med endast några meningars eftersom många faktorer inverkar på utvecklingsbehovet. Ytterligare varierar antagligen utvecklingsbehovet beroende på de rådande omständigheterna på olika fartyg. Frågan är således för omfattande för att entydigt kunna besvaras. Min vaga uppfattning är ändå att ett utvecklingsbehov kan tänkas existera men inte nödvändigtvis på alla finskflaggade fartyg.

Svar på fråga 2: Ett av arbetets delmål var att med hjälp av teorier om ledarskap erbjuda grunder för att kunna spekulera kring nuläget beträffande ledare och ledarskap på finskflaggade fartyg, i avseende att bilda en uppfattning om utgångspunkten för en eventuell utveckling. I arbetet erbjuder jag en hypotes som svar på denna fråga. Hypotesen återfinns i kapitel [7.6](#) och bör

ytterligare testas. Centralt i frågan är också från vems perspektiv behovet grundar sig, är det t.ex. ur rederiers, samhällets eller från personliga perspektiv samt vad motivet bakom behovet är. I arbetet reflekterar jag över att motivet är ekonomisk och ur rederiernas perspektiv men detta bör inte tas för givet. Perspektiven och motiven bakom respondenternas svar förblir i studien oklara. I arbetet beskriver jag personalavdelningens roll och hur de genom utvecklingen av personalkapital kan bidra i ledarskapets förändringsprocess.

Svar på fråga 3: Jag kan endast grunda svaret på frågan i mina egna antaganden. I kartläggningen av utvecklingsbehovet använde jag mig av litteratur som jag ansåg som relevant beträffande begreppen 'auktoritär ledare' och 'teamarbete' samt hur förändringen från den förstnämnda termen till den andra termen inom ledarskapsforskning ur ett historiskt perspektiv framstått. Att jag använde mig av just detta perspektiv grundar sig bl.a. i min förkunskap om teorierna och min iver att tillämpa dem med avseende på den finländska sjöfarten. Hur jag lyckats i detta avseende får andra avgöra. Att närma sig kartläggningen från ett antaget perspektiv om en eventuell utveckling bör enligt mig utvärderas genom att studera grunderna för antagandet. Grunderna utgjordes i studien främst av Rederierna i Finland (2019) visualisering av framtida kompetenser så som samarbets- och interaktionsförmåga. Själva närmandet till kartläggningen av utvecklingsbehovet kan anses vara arbetets intervjuer.

Källförteckning

- Burns, J. (1978) *Leadership*. New York: Harper & Row.
- Bramley, P. (1991) *Evaluating training effectiveness*. London: McGraw-Hill Book Company
- Bratton, J. (2003) *Reward Management*. Ingår i John Bratton and Jeffery Gold, *Human Resource Management - Theory and Practice* (s. 276-315) New York: Palgrave Macmillan.
- Flinck, J. (2015) *Djupt Ledarskap*. Sjökapensexamen (YH). Utbildningsprogrammet för sjöfart. Åbo: Yrkehögskolan Novia. Hämtad från https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/102559/Flinck_Joakim.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Gold, J. (2003) *Appraisal and performance management*. Ingår i John Bratton and Jeffery Gold, *Human Resource Management - Theory and Practice* (s. 249-275) New York: Palgrave Macmillan.
- Hedin, A. (2011) *En liten lathund om kvalitativ metod med tonvikt på intervju*
- Hofstede Insights. (2021). *Country comparison*. Hämtad 11.2.2021. <https://www.hofstede-insights.com/country-comparison/finland/>
- Jobbland. (2020). *Vad är mjuka färdigheter? Definition och exempel*. Hämtad 30.9.2021. <https://jobbland.se/arbetsliv/mjuka-fardigheter>
- Jönsson, S. & Strannegård, L. (2009). *Ledarskapsboken*. Egypten: Sahara Printing.
- Kannelhovi, M. (2012) *Ledarskap och Sjösäkerhet*. Ingenjörsexamen (YH). Utbildningsprogrammet för sjöfart. Åbo: Aboa Mare. Hämtad från https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/46044/Mikael_Kannelhovi.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Khatri, N. (2003). *Consequences of power distance orientation in organisations*. I: *Research Gate*. Hämtad 11.2.2021 från https://www.researchgate.net/publication/258199805_Consequences_of_Power_Distance_Orientation_in_Organisations
- Löfgren, K. (13.3.2019). *Kvalitativ analys av intervjuutskrifter – Steg-för-steg-beskrivning för nybörjare*. [Videoklipp.] Hämtad 10.9.2021 från https://www.youtube.com/watch?v=oiyRXRwsF_Q
- Merimies. (5.11.2020). *Wikipedia*. Hämtad 12.2.2021 från <https://fi.wikipedia.org/wiki/Merimies>
- Northouse, P. (2001) *Leadership: Theory and Practice*. 2nd edition. London, Thousand Oaks; CA and New Delhi: Sage publications.
- Ramsden, P. (2003) *Learning to Teach in Higher Education*. 2nd edition. London och New York: RoutledgeFalmer

- Rederierna i Finland. (2019). *Bit i horisonten! II – En gemensam vision om sjöfartens framtida kunnande*. Hämtad 11.2.2021. <https://shipowners.fi/sv/bit-i-horisonten-ii-en-gemensam-vision-om-sjofartens-framtida-kunnande/>
- Stogdill, R. M. (1948). *Personal factors associated with leadership*. Ohio: State University, Columbus.
- Sveningsson, S. & Alvesson, M. (2010). *Ledarskap*. Egypten: Sahara Printing.
- Swedishclub. (2012). *Maritime Resource Management (MRM)*. Hämtad 18.10.2021. <https://swedishclub.com/upload/221/MRM%20fact%20sheet.pdf>
- Sweetland, S. (1996.) *Human Capital Theory: Foundations of a Field of Inquiry*. Review of Educational Research. Educational Leadership and School Finance. The Ohio State University. Hämtad från https://www.researchgate.net/publication/240723577_Human_Capital_Theory_Foundations_of_a_Field_of_Inquiry
- Terzi, A. (2011.) *Relationship between power distance and autocratic- democratic tendencies*. Full length research paper. Balikesir University Necatibey Education Faculty, Department of Educational Sciences. Turkey: Balikesir University. Hämtad från https://www.researchgate.net/publication/289200923_Relationship_between_power_distance_and_autocraticdemocratic_tendencies
- The Guardian. (2000.) *Planes and boats in train*. Hämtad 23.2.2022. <https://www.theguardian.com/business/2000/aug/27/transportintheuk.theobserver>
- Universitets- och högskolerådet. (2021.) *Svensk-engelsk ordbok för den högre utbildningen: empirisk undersökning*. Hämtad 10.12.2021. <https://www.uhr.se/publikationer/svensk-engelsk-ordbok/empirisk-undersokning>
- Wright, P. *Managerial Leadership*. (1996.) London och New York: Routledge.
- Östman, E. (2020.) *Merenkulun johtamiskulttuurin pilottivalmennuksen seuranta tutkimus*. Merikapteenin tutkinto-ohjelma. Merenkulun koulutusohjelma. Satakunta: Satakunnan ammattikorkeakoulu. Hämtad från https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/383390/Esa_Ostman.pdf.pdf?sequence=2&isAllowed=y

Bilagor

BILAGA 1

(Information på svenska nedanför)

Hei,

Suoritan merikapteenin opintonäytetyötä, tutkielman aiheena on **Johtamisen kehittämistarpeita suomen merenkulussa: Autoritaarisesta johtamisesta tiimityöskentelyyn.**

Aiheen valinta perustuu siihen, että suomalaiset varustamot ovat sanoneet merenkulun johtajuudessa olevan tarvetta kehitykseen. Tästä varustamot ovat keskustelleet Helsingissä 30 tammikuuta 2019, Bittejä Horisontissa – keskustelutilaisuudessa. Yhteinen ajatus oli, että merenkulun johtajuus vaatii yhä enemmän yhteistyö- ja vuorovaikuttamiskykyä.

Tällä hetkellä selvitän ketkä olisivat kiinnostuneita osallistumaan haastatteluun tästä aiheesta. Haastattelut olisivat lähinnä sähköpostitse. Tarkoitukseni on että, muutaman viikon/kuukauden ajan lähetän haastattelukysymyksiä ja jatkokysymyksiä kiinnostuneille (maks. 5 sähköpostia). Toivomuksesta haastattelu pystytään myös järjestämään muussa muodossa. Anonymiteetti on mahdollista, riippuen siitä miten ja mikäli vastaajat haluavat vastauksensa julkaistua tutkielmassa. Kiinnostuneille lähetän kevään aikana lisäinfoa.

Kysymyksiin tulee vastata vapaamuotoisesti, mielellään perusteluineen.

Kysymykset ovat esimerkiksi seuraavanlaisia:

- *Mikä on mielipiteenne valitsemastani aiheesta (Johtamisen kehittämistarpeita suomen merenkulussa)?*
- *Kumpaan kategoriaan koette että työympäristö Suomalaisilla aluksilla kuuluu, "autoritäärinen johtamismalli" vai "tiimityöskentely", vai joku muu?*
- *Onko asian kehittäminen teidän mielestänne olennaista tai edes mahdollista? –Miksi?*
- *Sovitettuja jatkokysymyksiä.*

Ilmoitus osallistumisesta viimeistään 17.3.2021.

Otathan yhteyttä mikäli mieleen tulee kysymyksiä tai muuta asiaa aiheeseen liittyen.

Aurinkoista kevättä toivottaen,

Fred Tuominen

Hej,

Jag gör mitt examensarbete inom studierna till Sjökapten. Avhandlingen berör ***Ledarskapets utvecklingsbehov inom den finska sjöfarten: Förändringen från auktoritärt ledarskap till teamarbete.***

Valet av rubrik grundar sig på att finska rederier påstår att det finns ett utvecklingsbehov i sjöfartens ledarskap. Rederierna har diskuterat detta i Helsingfors 30 januari 2019 under Bit i horisonten – diskussionstillfället. Den gemensamma utgångspunkten där var att ledarskap inom sjöfarten kräver allt mer samarbets- och interaktionsförmåga.

Jag utreder intresset att ställa upp på intervjuer, huvudsakligen via e-post. Tanken är att jag under några veckors/månaders tid skickar intervjufrågor och följdfrågor till de intresserade (max 5 e-post). Om någon föredrar någon annan typ av intervju kan det naturligtvis ordnas. Anonymitet är möjligt i den mån deltagarna vill att intervju svaren publiceras i examensarbetet. Åt de intresserade skickar jag under våren mera information.

Frågorna jag kommer att ställa bör svaras med fritt formulerade svar som gärna innefattar motiveringar.

Några exempel på frågor ni kan tänkas få svara på är:

- *Vilka är dina synpunkter på mitt val av ämne/rubrik (Ledarskapets utvecklingsbehov inom den finska sjöfarten)?*
- *Upplever du att arbetsklimatet på fartyg under finsk flagg i största del faller under kategorin "ett auktoritärt ledarskap", "teamarbete" eller någonting annat?*
- *Anser du en utveckling relevant och ens möjlig? –Varför?*
- *Anpassade följdfrågor.*

Svar om deltagande anhålles senast 17.3.2021.

Kontakta mig gärna vid frågor eller synpunkter.

BILAGA 2

(Information på svenska nedanför)

Hei,

Kiitos kiinnostuksestasi osallistua haastatteluihin **Johtamisen kehittämistarpeita suomen merenkulussa**. Jos jostain syystä haluat lopettaa haastattelut, pyydän ilmoittamaan siitä minulle.

Haastattelut pidetään huhti-, touko- ja kesäkuussa. Valmistelen heinä- ja elokuussa tuloksia ja harkitsen mikäli haastatteluja tarvitsee jatkaa. Tavoitteena on saada tutkinto valmiiksi viikolla 52. Ennen tutkielman julkaisemista haastateltavilla on mahdollisuus lukea teksti läpi ja ilmoittaa minulle mikäli haluavat että muutan jotain.

Vastaukset julkaistaan 100 % anonyymisti, jollei muuta toivota.

Aloitan täten haastattelut ja pyydän sinua vastaamaan seuraaviin kysymyksiin:

- *Mikä on mielipiteenne valitsemastani aiheesta?*
- *Pitäisikö johtamista Suomen lipun alla purjehtivilla aluksilla kehittää - miksi / miksi ei?*
- *Mihin suuntaan johtajuutta tulisi kehittää ja miten kehitystä voitaisiin edistää?*
- *Pidätkö kehitystä merkityksellisenä ja mahdollisena - miksi / miksi ei?*
- *Mikä on mielipiteenne johtamisen vaikutuksesta miehistön motivointiin ja palautteen antoon, Suomen lipun alla purjetivilla aluksilla?*

Ystävällisin terveisin,

Fred Tuominen

Hej,

Tack för ditt visade intresse att delta i intervjuer om **Ledarskapets utvecklingsbehov inom den finska sjöfarten**. Om du ångrar dig och vill avbryta intervjuerna ber jag dig vänligen meddela mig.

Intervjuerna sker under månaderna: april, maj och juni. I juli och augusti sammanställer jag resultat och överväger om intervjuerna måste fortsätta. Målet är att vara klar med examensarbetet vecka 52. Innan jag publicerar mitt examensarbete har de intervjuade möjlighet att läsa igenom texten och meddela om de vill att jag ändrar på någonting.

Intervjusvaren publiceras 100 % anonymt, om inte annat önskas.

Jag inleder härmed intervjuerna och ber dig vänligen svara på följande frågor:

- *Vilka är dina synpunkter på mitt val av ämne/rubrik?*
- *Bör ledarskapet ombord finskflaggade fartyg utvecklas – varför/ varför inte?*
- *I vilken riktning bör ledarskapet utvecklas och hur kunde utvecklingen främjas?*
- *Anser du en utveckling relevant och möjlig – varför / varför inte?*
- *Berätta om din syn på ledarskap ombord finskflaggade fartyg med avseende på motivering av den övriga besättningen och feedback till dem.*

Vänliga hälsningar,

Fred Tuominen