



Linnéuniversitetet

Kalmar Växjö

Ledarskap till sjöss

*Utmaningar med multikulturellt ledarskap ombord
i fartyg*



Författare: Klara Andersson

Handledare: Carl Hult

Examinator: Joakim Heimdahl

Termin: VT18

Ämne: Självständigt arbete

Nivå: 10 hp

Kurskod: 2SJ01E



Abstrakt

Syftet med detta arbete är att undersöka utmaningarna med multikulturellt ledarskap till sjöss, och hur dessa skiljer sig från multikulturellt ledarskap iland.

Från tidigare forskning och litteratur samt med hänsyn till de speciella förhållandena ombord identifieras fem punkter för ett lyckat multikulturellt ledarskap till sjöss. Dessa punkter har sedan legat till grund för en intervjuguide, som använts i intervjuer med tolv sjömän ombord på ett fartyg i svenska handelsflottan. Sjömännen har bland annat tillfrågats om hur de tycker att ett bra ledarskap ska vara, deras förväntningar på ledarskap och hur miljön ombord påverkar dem.

Av sjömännens svar och åsikter under intervjuerna har det framgått att de viktigaste egenskaperna (enligt sjömännen) hos en ledare är att vara rättvis, snäll och kunnig. Sjömännen är medvetna om förväntningar på ledarskap som tillhör deras roll ombord, men reflekterar inte nämnvärt över olika kulturers förväntningar på deras roll. Detta kan ha sin förklaring i att, utifrån intervjuerna och litteraturgenomgången, kan man uppfatta att ombord råder en fartygsspecifik kultur. Det är denna fartygsspecifika kultur som besättningen uppmärksammar och anpassar sig till, och den egna nationella kulturen blir sekundär. Avslutningsvis bedöms den största utmaningen med multikulturellt ledarskap till sjöss att kunna vara en rättvis och snäll ledare i en isolerad och påfrestande miljö.

Nyckelord

Ledarskap, ledare, multikulturell, till sjöss, ombord, fartyg, sjöman



Abstract

The purpose of this study is to investigate possible challenges regarding multicultural leadership at sea, and to see if these differ from challenges connected to multicultural leadership ashore.

Considering the special conditions onboard a ship, and based on previous studies and literature, five components for successful multicultural leadership at sea has been identified. These five components have been the base of an interview guide, which has been used to conduct interviews with twelve seafarers onboard a Swedish flagged ship. The seafarers were asked what they consider to be good leadership, their expectations on leadership and how they feel affected by the environment onboard.

According to the interviews, the seafarers feels that the most important traits for a leader is to be fair, kind and knowledgeable. The seafarers appear to be aware of the expectations connected to their roles onboard, but they do not seem to contemplate that people from different cultures may have different expectations on their role. Based on the literature study and the interviews, one can make out that a ship-specific culture rules the social environment onboard. The crewmembers seem to primarily adapt and adjust to this ship-specific culture, and their own national culture comes in second hand. In conclusion, the biggest challenge of multicultural leadership at sea is recognized to be the ability to be a fair and kind leader in an isolated and wearying environment.

Keywords

Leadership, leader, multicultural, at sea, onboard, ship, seafarer



Förord

Under tiden som jag har jobbat till sjöss har jag sett exempel på flera olika sorters ledarskap, och jag har insett att även med ett ”bra” ledarskap kan konflikter uppstå ombord, ibland på grund av kulturskillnader och olika missförstånd.

Ett exempel på missförstånd är när en nyligen påmönstrad filippinsk matros, som efter att ha jobbat övertid på natten, blev tillsagd av en nordisk styrman att det räckte och kan kunde ”gå hem” nu. Matrosen blev väldigt förvirrad och ledsen, och förstod inte varför styrman ville skicka hem honom efter bara två veckor ombord. Det styrmannen faktiskt menade, var att arbetet var avslutat för natten, och matrosen kunde ”gå hem” till sin hytt och sova. I nordiska länder säger vi ofta att vi ska gå hem när vi egentligen bara går upp till våra hytter, men för en filippinare innebär hem oftast det faktiska hemmet på Filippinerna. Det kan lätt bli missförstånd när folk från olika kulturer arbetar tillsammans. Det här exemplet var ingen riktig incident. Men det visar på att det ständigt finns flera, stora som små, aspekter som man behöver ta hänsyn till i ett så kallat multikulturellt ledarskap. Förhoppningen med det här arbetet är att komma till insikt i vilka som är de största utmaningarna med multikulturellt ledarskap ombord på fartyg.

Tack

Tack till min handledare Carl Hult!



Innehållsförteckning

1. Introduktion	1
1.1 Ledarskap i en isolerad tillvaro	1
1.2 Syfte och tillvägagångsätt	2
1.3 Frågeställningar	2
1.4 Avgränsningar	2
2. Teori	3
2.1 Definition av ledarskap	3
2.2 Multikulturellt ledarskap	3
2.3 Möten och kommunikation	5
2.4 Organisationen ombord i fartyg	6
2.5 Sociala miljön ombord i fartyg	8
3. Teoretisk utgångspunkt	10
3.1 Frågeställningar till intervjuguide	11
4. Metod	12
4.1 Tillvägagångssätt och bearbetning	12
4.2 Metoddiskussion	13
5. Resultat	15
5.1 Bra respektive dålig ledare	15
5.2 Förväntningar på ledarskapsroll	16
5.3 Ledarskapsstil	17
5.4 Kultur och kommunikation	18
5.5 Isolering och social tillvaro	19
5.6 Skillnad mot miljö iland	20
5.7 Utmaningar	21
6. Diskussion	23
6.1 Förväntningar	23
6.2 Ledarskapsroller	24
6.3 Social tillvaro och kommunikation	24
6.4 Fartygsspecifik kultur	25
6.5 Utmaningar	26
7. Slutsats	27
8. Referenser	28
Bilaga - Intervjuguide	i



1. Introduktion

1.1 Ledarskap i en isolerad tillvaro

Det finns gott om litteratur och forskning på ämnet ledarskap, men inte lika många definitiva svar på varför vissa ledarskapsstilar är framgångsrika, och vissa mindre framgångsrika (Steers, et al., 2013). Ledarskap är som ämne mångfacetterat och komplext. Ledarskap kan inte heller alltid utövas på samma sätt överallt, utan kan behöva anpassas efter vilken kultur man befinner sig i.

Att utöva ledarskap till sjöss, som det här arbetet handlar om, borde skilja sig mycket från det samma i land. Ett fartyg är en produktionsenhet som är i drift dygnet runt (Theotokas, et al., 2014, s. 327). Sjömän får ingen paus från sin arbetsplats och sina kollegor. De spenderar (oftast) flera veckor i sträck på sin arbetsplats. Under tiden ombord består sjömannens hela sociala umgänge av samma personer som hen arbetar tillsammans med varje dag, med undantag för de korta tillfällena för landgång som ibland ges. Man är isolerad under långa perioder och maktstrukturen ombord på fartyg i handelsflottan är mycket hierarkisk, tillvaron till sjöss har större liknelser med en institution (t.ex. ett fängelse, militärförläggning o.s.v.) än en kontorsmiljö iland (Aubert & Arner, 1962; Theotokas, et al., 2014)

Ett exempel på den hierarkiska ordningen till sjöss är att befäl och manskap äter i skilda mässrum (Kahveci, et al., 2003). På en del fartyg i svenska handelsflottan är det dock vanligare att hela besättningen äter i samma mäss, men att befäl och manskap sitter vid olika bord.

Att vara sjöman är som sagt ett mycket isolerat yrke, med ofta långa perioder till sjöss och korta liggetider i hamn. Många sjömän, (speciellt de från länder utanför Europa) är ofta anställda på kontrakt som innebär minst 3-9 månaders kontinuerlig vistelse till sjöss, följt av 1-2 månaders obetald ledighet. Självklart är det påfrestande att vara isolerad ute till sjöss, och att vara borta från sin familj. I en undersökning med 134 sjömän uppgav en majoritet att den långa separationen från sin familj var den huvudsakliga stressfaktorn ombord (Oldenburg, et al., 2009).

Sjöfarten är av naturliga skäl en internationell bransch, och det är vanligt med besättningar som består av flera olika nationaliteter. Kraven på hur en besättning ska se ut, varierar beroende på flaggstat. I svenska rederier får upp till 75% av de anställda inom rederiet bestå av TAP-anställda sjömän från Filippinerna, och resten måste vara svenska sjömän (SOU 2010:73). På norskflaggade fartyg behöver däremot bara befälhavaren vara norrman, och det finns inga krav på resten av besättningens nationalitet (Deloitte, 2013).

Hur långa törnar (tiden man spenderar ombord) man gör kan bero på befattning och nationalitet. Europeiska sjömän spenderar hälften så lång tid ombord än vad icke-europeiska sjömän gör, och manskap spenderar överlag avsevärt längre tid ombord per år, än vad befäl gör (8,3 månader gentemot 4,8 månader) (Oldenburg, et al., 2009).

Östasien, OECD-länderna och Östeuropa är de områden som försörjer världshandelsflottan med flest sjömän med befälspositioner, medan majoriteten av



sjömän med manskaspositioner kommer ifrån Östasien. (Maritime Knowledge Centre, 2012)

Med många olika nationaliteter inbladade, borde rimligen arbetsplatser ombord på fartyg vara en miljö där befäl behöver utöva s.k. multikulturellt ledarskap. Däremot är en övervägande del av forskning och litteratur om multikulturellt ledarskap är baserat på en typisk arbetsmiljö iland.

På grund av den speciella miljön ombord (socialt och fysiskt), skiljer sig förutsättningarna för ledarskap till sjöss mycket från det samma iland. Med en stor skillnad i förutsättningar för ledarskap till sjöss och iland, kan man undra om man också upplever utmaningarna med ledarskap till sjöss som annorlunda, eller är det samma utmaningar som iland, bara att miljön är en annan?

1.2 Syfte och tillvägagångsätt

Syftet med det här arbetet är att undersöka de upplevda utmaningarna med ledarskap till sjöss, och jämföra det med vilka utmaningar som beskrivs i forskning om multikulturellt ledarskap i land.

Med utmaningar menas vad som upplevs som svårigheter eller hinder i ledarskap som utövas av sjömän i arbetsledande positioner. Vilka utmaningar som upplevs ska inledningsvis undersökas genom att intervjua sjömän ombord. Detta kan sedan jämföras med liknande forskning i land genom en litteraturstudie på ämnet multikulturellt ledarskap iland. Intervjufrågorna utformas med en grund i redan befintlig litteratur för att sedan resoneras kring och anpassas efter förhållandena till sjöss.

1.3 Frågeställningar

Frågeställningar som är aktuella för arbetet är:

Vad behövs för ett lyckat ledarskap till sjöss?

Vilka utmaningar finns med multikulturellt ledarskap till sjöss?

Finns det några upplevda skillnader mellan multikulturellt ledarskap till sjöss och iland?

1.4 Avgränsningar

Varför vissa aspekter försvårar eller förenklar ledarskap kommer inte att tas upp. Detaljerade utläggningar om hur olika utmaningar med ledarskap påverkar arbetsmiljö, människor och så vidare är inte ämnat att tas upp. En grundläggande redogörelse för vad ledarskap egentligen är kommer inte att tas upp, istället utgår det här arbetet från relevanta definitioner av ledarskap från tidigare forskning.



2. Teori

Det finns gott om litteratur på ämnet ”multikulturellt ledarskap”, och att ge en översikt över allt som är skrivit på ämnet är näst intill omöjligt. I detta avsnitt är intentionen att fastställa betydelsen av vissa begrepp och definitioner samt att diskutera ett urval av litteratur som förhoppningsvis är relevant för ämnet. Det som avses behandlas är vad nuvarande litteratur säger om definitionen av ledarskap, innebörden och egenskaperna av multikulturellt ledarskap, kommunikation och hur ledarskap förhåller sig till kulturer, situationer och miljöer. Avsnittet avslutas med en presentation av hur organisationen ombord vanligen är upplagd, samt en kort presentation och diskussion kring den sociala miljön ombord.

Termen ”multikulturellt ledarskap” är förhållandevis vag, och kan inkludera flera olika aspekter. För att undvika missförstånd utgår vi ifrån att kultur kan definieras som gemensamma bevekelsegrunder, värderingar, trosföreställningar, identitetstillhörigheter, och tolkningar av betydande händelser, vilka är ett resultat av ett kollektivs gemensamma upplevelser genom flera generationer (House, et al., 2004).

Vidare kan vi resonera att kultur delas av medlemmar av en grupp, och ibland definierar kulturen villkoren för medlemskapet i sig. Kultur är något som man lär sig genom att vara medlem i en grupp eller samhälle, och en kultur påverkar attityder och beteenden hos sina medlemmar (Steers, et al., 2013).

2.1 Definition av ledarskap

Trots, eller tack vare, all forskning på ämnet ledarskap, finns det ingen klar accepterad definition på vad ledarskap egentligen är. Alvesson och Svenningsson (2003) tvivlar på att det ens är praktiskt möjligt att ha en gemensam definition på vad ledarskap är. Vidare nämner de att ledarskap ofta liknas vid en process menad att påverka och/eller influera andra människor. Alvesson och Svenningsson argumenterar att en användbar definition på ledarskap måste hänvisa till ett fenomen som faktiskt är mätbart, och inte som i nuläget att termen ledarskap oftast refererar till ett vitt spektrum av olika fenomen. (Alvesson & Svenningsson, 2003). En lättgreppad definition är att ledarskap är att hjälpa andra att göra saker som de vet måste göras för att kunna uppnå den gemensamma visionen. (Fagiano, 1997).

2.2 Multikulturellt ledarskap

Multikulturellt ledarskap antas vara mer komplext än ledarskap som endast utövas inom en homogen grupp. På en multikulturell arbetsplats förekommer det individer med olika kulturella värderingar och beteenden som man behöver ta i beaktning när man utövar ledarskap.

Enligt Burke et al (2006) förbises ofta komplexiteten i att leda en grupp, istället för individer, i traditionella teorier om ledarskap. Detta är speciellt relevant för



multikulturella grupper, eftersom olika kulturer bidrar till ökad komplexitet med bland annat annorlunda intrapersonell dynamik. (Zander & Butler, 2010)

Vanligt återkommande inom litteratur angående multikulturellt ledarskap, är att förväntningar på hur en ledare ska uppträda, skiljer sig avsevärt mellan olika kulturer. (Steers, et al., 2013). Ayman och Korabik (2010) menar att en ledare som vill vara effektiv i ett mångkulturellt samhälle, måste förstå sin egna föredragna ledarskapsstil, och hur den kan skilja sig från de stilar föredragna av andra. Misslyckas man med detta, kan ens samspel med andra människor lätt kantas av missförstånd och feltolkningar. Ayman och Korabik (2010) kommer till slutsatsen att ledarskapsbeteenden inte nödvändigtvis är kulturellt universella.

“... different countries often use different motivational and managerial strategies to get work done. The organizational goals may be similar, but the psychology and concomitant behaviors can be very different.” (Steers, et al., 2013)

En omfattande studie (GLOBE) på kultur och ledarskap visar att önskvärda och icke önskvärda beteenden förknippat med ledarskap, är starkt kulturellt betingat. En kulturs egenskaper inom vissa områden kan kopplas till önskvärda ledarskapsattribut inom samma kultur, t.ex. i kulturer med hög maktdistans föredras ledare som betar sig mer auktoritärt och lite hemlighetsfullt, och är medvetna om statuskillnader mellan sig själva och sina underställda. (Dorfman, et al., 2012). Människor i kollektivistiska kulturer är mer benägna att fördrö att arbeta i grupper, dela med sig av information och att sträva efter framgång för gruppen över individuella prestationer, jämfört med människor i individualistiska kulturer (Steers, et al., 2013).

Forskning har visat att chefer i Nordamerika förväntas eller uppmuntras ofta att vara bestämda och ta initiativet i konversationer, i stora delar av Asien förväntas däremot chefer att vara tysta och vänta på en inbjudan att prata. Det är inte ovanligt att chefer i Latinamerika pratar i mun på varandra, medan europeiska chefer är mer benägna att vänta på sin tur. I Latinamerika gör korta pauser och tystnad i konversationer ofta folk obekväma, i södra och sydöstra Asien är detta dock mycket vanligt, och få känner sig obekväma inför detta fenomen. (Steers, et al., 2013).

Nyckeln till att vara en framgångsrik ledare, är att utöva sitt ledarskap i enlighet med den generella uppfattningen om vad önskvärt ledarskapsbeteende är inom den aktuella kulturen, och det är kritiskt att matcha vad som förväntas gentemot faktiskt uppträdande. (Dorfman, et al., 2012).

Däremot, om en japan försöker bete sig som en typisk amerikansk chef, kommer denne att uppfattas som mindre trovärdig av sina amerikanska underställda, jämfört med om hen hade betett sig som en japansk chef (Thomas & Ravlin, 1995). Detta visar på att man inte endast kan ta seden dit man kommer och utöva sitt ledarskap enligt normerna i den nya kulturen, utan att människors uppfattningar och fördomar om hur en ledare från en viss kultur ska bete sig också spelar in.



2.3 Möten och kommunikation

Ett enkelt interkulturellt möte är det mellan en utländsk individ och en ny kulturell miljö. Det är vanligt att uppleva någon form av kulturchock, när man måste anpassa sig till en ny kultur med nya värderingar, ritualer och symboler. (Hofstede & Hofstede, 2005)

”På sätt och vis återgår en besökare i en främmande kultur till ett spädbarns mentala tillstånd, där han eller hon måste lära sig de enklaste saker från början. Detta skapar vanligtvis obehagskänslor och känslor av hjälplöshet och fientlighet gentemot den nya miljön” (Hofstede & Hofstede, 2005)

Vidare nämner de att människor känslor förändras med tiden, allt eftersom de anpassar sig till den nya kulturen. Det är vanligt att man först upplever någon slags eufori, sedan en kulturchock följt av anpassning till den nya miljön för att tillslut landa i ett stabilt sinnestillstånd som kan vara både negativt eller positivt jämfört med ”hemma”. (Hofstede & Hofstede, 2005)

Att enbart befinna sig i en annorlunda kultur leder inte automatiskt till att man får en förståelse för den kulturen, eller att man lär sig förstå principer för interkulturella relationer. Kontakt mellan olika kulturer kan leda till ökad tolerans och minskade fördomar, men det kan också leda till det motsatta, mindre tolerans och ökade fördomar. Det avgörande är, om maktfördelningen är jämställd eller inte. I kontakt mellan t.ex. turister, kolonister, chefer som är utlandsplacerade, eller invandrare och en värdkultur, är maktfördelningen ojämförbar vilket leder till att båda sidor får ökade fördomar. (Bennett, 2013)

Att kunna kommunicera med andra människor är oombärligt, och kan vara extra viktigt när olika kulturer möts för att undvika missförstånd.

“All cultures and subcultures foster socio-normative beliefs and values that guide member’s thoughts and actions. These beliefs include what members can and can’t do as well as what they should and shouldn’t do. This is a world of obligations, responsibilities, and privileges, which together form the interpersonal foundations of a culture. Not surprisingly, these norms and values influence how we choose to converse not just with members of our own culture but with members of other cultures as well.” (Steers, et al., 2013)

Kommunikation mellan människor från en gemensam kultur är oftast baserat på likheter, eftersom man delar kulturella värderingar och beteenden. Genom att man är medveten om hur man själv reagerar i vissa scenarion, kan man förutse hur människor från sin kultur reagerar i liknande scenarion. Kommunikation mellan två främmande kulturer är svårare att basera på likheter, och därmed blir det svårare att förutse hur andra människor kommer att reagera. Interkulturell kommunikation är därför en större utmaning än monokulturell, eftersom vi hela tiden måste vara medvetna vad för signaler vårt kulturellt baserade sätt konversera och uppföra oss sänder ut. (Bennett, 2013)

Att kommunicera verbalt är det mest självklara för de flesta människor, men det finns många olika faktorer som kan försvåra vid interkulturell kommunikation. I



vissa kulturer säger man t.ex. rakt ut vad man vill säga, medan i vissa andra kulturer lindrar man hellre in budskapet. (Horck, 2005). Verbal kommunikation inbegriper också mindre än 35 % av budskapet vid tvåvägskommunikation. Det här kan tyda på att det man faktiskt inte säger kan ha en stor betydelse vid interkulturell kommunikation. Forskning visar också, att när verbala och icke-verbala budskap motsäger varandra, så är det större chans att vi tror på det icke-verbala budskapet. (Steers, et al., 2013). Ett exempel på detta, som många nordeuropeiska sjömän säkerligen har stött på, att i vissa kulturer (främst asiatiska och sydamerikanska) så kallar man på någon genom att vinka med handen i riktning från kroppen. I Nordeuropa har den motsatta betydelsen, att någon skall gå sin väg. Detta kan lätt leda till missförstånd innan man vant sig; någon ropar ens namn i en bullrig miljö, men de signalerar att man ska gå sin väg. Ska jag komma bort till den andra personen, eller försöker han varna för en fara?

Olika kulturer framför budskap på olika sätt, Steers et al (2013) nämner att det finns så kallade kulturer med låg kontext, och kulturer med hög kontext. I kulturer med låg kontext är kontexten som omger budskapet inte lika viktig som budskapet. Tyskland, Skandinavien och USA är exempel på kulturer med låg kontext. I lågkontext-kulturer ger själva kontexten runt ett budskap inte speciellt mycket information, utan man måste förlita sig på att budskapen är tydliga. Det är ytterst viktigt att använda rätt formuleringar, eftersom att antagningar, syftningar och kroppsspråk inte är av stor vikt. I kulturer med hög kontext, t.ex. i stora delar av Asien och Mellanöstern, är däremot de sociala anspelningarna runt ett budskap, ofta lika viktigt som budskapet i sig själv. Sättet man säger något på kan ofta vara viktigare än vad som sägs. (Steers, et al., 2013). Glinow et al (2004) nämner att i asiatiska länder föredrar människor ofta att uttrycka känslor eller konflikter på ett indirekt sätt.

2.4 Organisationen ombord i fartyg

Syftet med det här avsnittet är att gå igenom de olika positionerna som finns ombord på ett typiskt fraktfartyg i handelsflottan, och vad som kännetecknar deras olika sysslor och ansvarsområden. Först kommer en kort redogörelse över vilka positioner som vanligen finns ombord, följt av en mer detaljerad beskrivning av de olika positionerna.

De flesta fartyg kräver, beroende på fartygets storlek och bemanningskrav, en besättning på mellan 5-25 personer. En besättning består vanligtvis av olika sorters befäl (befälhavare, överstyrman, 2:e och 3:e styrmän, chief, förstemaskinist, andremaskinist, elingenjör) och manskap (båts, matroser, reparatörer, motormän, kock, mässmän). (Deloitte, 2013).

Befälhavaren, i vardagligt tal kallad "skepparen" eller "kapten", har det största ansvaret ombord. Befälhavaren har det övergripande ansvaret för fartyget framdrift och besättningens och fartygets säkerhet. Befälhavaren kan ses som rederiets representant ombord, och hen sköter de formella kontakterna med olika



myndigheter (tullen, immigrationsmyndigheter m.m.), hamnar samt utför olika administrativa uppgifter ombord. (Sjöfartens Utbildnings Institut, 2016).

Befälhavare ombord på handelsfartyg i Europa-, ocean- och fjärrfart möter och kommunicerar ständigt med människor från olika kulturer. Man kan anta att utbyten med hamnmyndigheter och fartygsagenter sker mer friktionsfritt, om befälhavaren är någorlunda kunnig i den aktuella kulturens sociala regler och värderingar. Befälhavaren kan också behöva göra avvägningar mellan rederiets policys och riktlinjer, gentemot vad som faktiskt är nödvändigt för att få fartyget att gå framåt. Detta gäller särskilt i fallet med mutor, som många rederier officiellt avråder ifrån. I många länder finns det en vitt utbredd mutkultur, och det är kutym att behöva muta sig igenom kontroller och inspektioner. Suez-kanalen är t.ex. ökad för att vara en passage som det är nödvändigt att muta sig igenom, ofta med cigaretter och alkohol. I och med att många besättningar är multikulturella, har befälhavaren oftast människor från minst två olika kulturer ombord, som under nästan alla omständigheter måste klara av att samarbeta och samexistera. När det finns människor från olika kulturer ombord i ett fartyg menar Theotokas et al (2014, s.326) att befälhavarens roll ombord är kritisk, han eller hon behöver kunna anpassa sig till de förhållanden som råder samt motivera sina besättningsmedlemmar

I intervjuer med svenska sjömän som arbetar i svenska handelsflottan, framgick det att de sociala relationerna ombord möjliggör en fungerande organisation ombord och fartygets säkra framdrivande. Att ha en motsatt situation, med konflikter ombord, beskrivs som katastrofalt (Lundh & Rydstedt, 2016, s. 5).

Överstyrman har ansvar för lastningen och lossning, och möter ofta stuvare, förmän m.m. under lastoperationerna. Överstyrman har också ansvar för underhållsarbetet ombord, samt fartygets stabilitet och är ibland vaktgående (beroende på bemanningen ombord). Övriga styrmän är alla vaktgående samt är med på avgångar och ankomster. Båsen är den som övervakar och ibland fördelar det dagliga arbetet på däckssidan, under ledning av överstyrman. Båsen är i grunden en matros som efter tillräcklig erfarenhet ombord befordras till arbetsledare på däck. Matroserna sköter underhållsarbetet på däck, är med vid lasthantering samt går vakt på bryggan.

Chiefen har det övergripande ansvaret för fartygets tekniska drift. Direkt underställd chiefen är förstemaskinisten, som är arbetsledare i maskin samt ansvarar för den dagliga driften och underhållet. Andremaskinisten ansvarar oftast för de kringliggande systemen runt det huvudsakliga framdrivningsmaskineriet, t.ex. pannor, generatorer, kompressorer, separatorer samt sanitetssystem. Manskabet i maskinrummet består vanligen av en eller flera motormän, reparatör samt ibland en wiper som sköter det dagliga underhållet. Maskinreparatörens yrkesstatus ombord kan jämföras med båsens, reparatören har traditionellt sett dock ingen arbetsledande roll.

Kocken ansvarar för matlagningen och provianteringen ombord. Hen har ofta en mässman/mässjanta till sin hjälp, som utför enklare handräckningssysslor i byssan. Mässman/mässjantan är på en del fartyg ansvarig för att städning av befälshytter

I detta avsnitt framgår det tydligt att olika befattningar ombord innebär olika sorters personligt ansvar för ett funktionellt socialt samspel. Befälhavaren har som sagt



huvudansvaret för att organisationen ombord fungerar, men att sköta det dagliga arbetet med arbetsledning och delegering av arbetsuppgifter är oftast övrigt befäls ansvar. Det är rimligt att anta att befäl i arbetsledande position har chans att påverka kulturberoende situationer ombord. Främst genom hur de utövar sitt ledarskap och hanterar kulturella konflikter som kan uppstå. Manskap kan oftast inte själva påverka hur de behandlas av sina befäl eller ett befäls ledaregenskaper, men hur de väljer att interagera med besättningsmedlemmar från andra kulturer påverkar den sociala miljön ombord.

2.5 Sociala miljön ombord i fartyg

Tillvaron till sjöss ofta mycket isolerad, och med många olika faktorer som kan bidra till stress. Ombord på ett fartyg som befinner sig till sjöss finns det knappt några möjligheter att undkomma den institutionsliknade miljön och dess begränsningar (Lundh & Rydstedt, 2016). Sjömän är i sitt arbete en av de mest isolerade grupperna i världen, och att vara till sjöss är kopplat till flera olika sorters påfrestningar, mentala, psykosociala och fysiska (Carotenuto, et al., 2012).

“Seamen are often faced with time-pressure and hectic activity during their voyage. The likely stress levels depends on the rank and the job tasks onboard. It is assumed that officers have to endure high stress due to their comprehensive responsibilities for personnel and material” (Oldenburg, et al., 2009)

Enligt en studies anser sjömän att vara ifrån sin familj, tidspress, långa arbetsdagar, värme på arbetsplatsen och inte tillräckligt kvalificerade underordnade, är de största stressfaktorerna ombord (Oldenburg, et al., 2009).

I isolerade och inneslutna miljöer, har två viktiga ledarskapsroller identifierats, den första är en uppgiftsorienterad roll som fokuserar på operationella mål, d.v.s. att få arbetsuppgifter utförda, den andra är en stödjande roll som fokuserar på personorienterade (emotionella)behov. Dessa roller kan uppfyllas av samma person, eller av två olika personer. (Kanas & Ritscher, 2005). Båda dessa roller kan vara av lika stor vikt när det gäller multikulturella gruppers produktivitet. (Burke, et al., 2006)

I mycket isolerade miljöer, t.ex. forskningsstationer på Antarktis, ombord på ubåtar, rymdstationssimulatorer och rymdstationer kan fel sorts ledarskap hota besättningens säkerhet samt leda till att uppdragets mål inte uppnås. (Kanas & Ritscher, 2005)

” For example, a leader’s insistence that mundane tasks be performed during periods of monotony and homesickness can demoralize a crew that needs support and acknowledgement. “ (Kanas & Ritscher, 2005)

Isoleringen och samspelet mellan människor ombord på ett fartyg skulle kunna liknas vid den astronauter upplever på rymdfärjor och rymdstationer. En astronaut tillvaro och isolering är självklart mer extrem än den för sjömän. Det är dock intressant att reflektera över att forskning om astronauters tillvaro kan vara applicerbar på tillvaron för sjömän till sjöss, att de mänskliga reaktionerna av att



befinna sig i en speciell miljö har likheter med varandra (självfallet i en mildare grad för sjömän). Kulturella skillnader har visat sig ha en inverkan på, hur multinationella grupper som arbetar under isolerade och inspärrade förhållanden i rymden och på jorden, ser och uppfattar varandra. (Kanas, et al., 2007).

Resultat från en studie pekar på att det är viktigt att rymdbesättningar helst skall vara medvetna om psykologiska och interpersonella problem, och gärna tillräckligt mogna att lösa problem som uppstår. Vid val av befälhavare till rymduppdrag, ska en person som uppvisat starkt ledarskap väljas, och denne ska kunna reflektera över möjliga psykosociala problem hos besättningen. Vidare ska gärna befälhavaren ha erfarenhet från att arbeta med människor från olika kulturer, som kan ha olika reaktioner på auktoritet. (Kanas, et al., 2007). Dessa punkter torde också vara relevanta för sjömän. Att kunna handskas med konflikter är en viktig egenskap för sjömän, eftersom ett funktionellt samarbete mellan samtliga besättningsmedlemmar är centralt för fartygets framförande. En möjlig källa till konflikter och missförstånd kan vara kommunikationssvårigheter. I en undersökning av Sampson och Zhao (2003) menar många sjömän att kommunikationssvårigheter var den enda, eller den största, nackdelen med multinationella besättningar. Det framgår också att problem ombord ofta blir större på grund av att en del individer misslyckas med att inse sina begränsade språkkunskaper. (Sampson & Zhao, 2003). För att få multinationella besättningar att samarbeta effektivt rekommenderas fartygsägare tillse att samtliga i besättningen har tillräckligt hög nivå av kunskaper i arbetspråket ombord. (Kahveci, et al., 2003). Som nämnt i tidigare diskuterad litteratur, är det dock inte alltid tillräckligt att enbart förstå den ordagranna betydelsen av ett främmande språk, utan man behöver också ha en uppfattning om talarens kulturella kontext för att undvika eventuella missförstånd.

Att befinna sig på en multikulturell arbetsplats innebär en stor chans att möta människor med värderingar, åsikter och beteenden som skiljer sig från sina egna.

En människas första respons på något som är annorlunda, brukar vara att undvika det. Historien visar, att när människor inte kunnat undvika en annan grupp med annorlunda människor, brukar nästa steg vara att försöka konvertera sagda grupp till ens egna värderingar (Bennett, 2013, s. 4).

Ombord på ett fartyg är det olämpligt att en grupp härskar i kolonial anda, och på grund av ofta mycket begränsade utrymmen är det svårt att undvika de som är annorlunda. Till sjöss är det nödvändigt att respektera och ta hänsyn till människor från ”annorlunda” kulturer.

“It is crucial for the people that live and work on board ships to possess not only the relevant certificates required by the international legislative framework, but also the skill of team work that will allow them to operate as crew members. This is even more crucial in cases where on board ships seafarers from different nations and cultures are employed.” (Theotokas, et al., 2014)

Från det här avsnittet framgår det att det är av yttersta vikt att en sjöman i en multikulturell besättning måste kunna samexistera och kommunicera med sjömän från andra kulturer.



3. Teoretisk utgångspunkt

Utifrån litteraturgenomgången kan man utröna fem punkter för ett lyckat multikulturellt ledarskap anpassat till miljön ombord på ett fartyg. Den första punkten är självklar och den viktigaste, fokus på resultat, utan detta kan inget ledarskap anses vara lyckat. Ett handelsfartygs enda syfte är att göra en förtjänst på att transportera varor från punkt a till b. För att uppnå detta måste fartyget klara olika inspektioner (port state, vetting, internal audit), vara kontinuerligt i drift och kostnadseffektivt.

Fokus på resultat kommer inte diskuteras ytterligare i detta arbete. Anledningen är att studien inte kommer att ge information om hur ledarskapet ombord tar sig i ett större sammanhang, det vill säga hur det påverkar och bidrar till företaget/rederiets resultat. En väl fungerande ombordorganisation betyder inte nödvändigtvis att företaget uppnår önskat resultat, och vice versa.

Nästa punkt på listan handlar om att vara medveten om de kulturella förväntningar som finns på ens ledarskap. Olika kulturer har olika uppfattningar om hur en effektiv ledare skall vara (Steers, et al., 2013, s. 309), och en framgångsrik ledare behöver vara medveten om dessa förväntningar (Dorfman, et al., 2012, s. 514).

Att ha en god kommunikation inom besättningen är essentiellt för att ett funktionellt samarbete ombord. För att uppnå detta behöver besättningen ombord vara medveten om olika kulturernas sociala regler och värderingar. Ett exempel på detta som nämndes i förra avsnittet är kulturer med hög och låg kontext, Sverige anses vara en lågkontext-kultur medan Filipinerna antas tillhöra de asiatiska högkontext-kulturerna (Steers, et al., 2013, s. 209-210). Detta kan vara viktigt att reflektera över som befäl ombord. Det är möjligt att besättningsmedlemmar från högkontext-kulturer uttrycker åsikter på ett sätt som en person från en låg-kontext kultur inte uppfattar eller ser nyanserna i.

På grund av den påfrestande miljön till sjöss kan det finnas ett behov av både så kallat uppgiftsorienterat samt personorienterat ledarskap, vilka har identifierats som två väsentliga ledarskapsroller i liknande miljöer. (Kanas & Ritsher, 2005)

Avslutningsvis är det väsentligt att besättningen ombord är någorlunda nöjd och tillfreds med sin tillvaro (med hänsyn till omständigheterna).

- Fokus på resultat – Att organisationen ombord fungerar och fartyget är i drift kontinuerligt.
- Medvetenhet om kulturella förväntningar på ledarskap
- Att kommunikationen mellan samtliga ombord fungerar
- Att behov av uppgiftsorienterat och personorienterat ledarskap tillgodoses
- ”Happy Ship”, nöjd besättning



3.1 Frågeställningar till intervjuguide

Utifrån ovanstående punkter har olika frågeställningar identifierats, i syfte att ta reda på utmaningar med multikulturellt ledarskap ombord.

Generellt för samtliga befattningar:

Vad är den personliga uppfattningen om bra och dåligt ledarskap?

Finns det några upplevda skillnader mellan multikulturellt ledarskap till sjöss och iland?

Hur påverkas du av miljön och isoleringen ombord?

Finns det några kommunikationssvårigheter ombord?

Hur trivs enskilda individer ombord, och hur uppfattar de den sociala trivseln ombord överlag?

Hur tror du att ett liknande jobb iland hade varit?

Behöver man ta hänsyn till andra sjömäns kulturer?

Hur påverkas du av miljön och isoleringen ombord?

Specifikt för befäl (och besättningsmedlemmar med arbetsledande roller):

Är befälet ombord medvetna om förväntningarna på sin ledarskapsroll?

Är befälet ombord medvetna om att olika kulturer kan ha olika förväntningar på deras roller?

Vilken ledarskapsstil använder sig befälet av (t.ex. uppgifts- eller personbaserat)?

Specifikt för manskap

Vad har manskapet för förväntningar på befälens ledarskapsroller, samt uppfylls dessa?

Upplevs befälet använda sig av uppgifts- och/eller personbaserat ledarskap?



4. Metod

4.1 Tillvägagångssätt och bearbetning

Metoden som har använts är kvalitativa intervjuer med yrkesverksamma sjömän. Intervjuerna har genomförts med besättningsmedlemmar ombord på ett fartyg i svenska handelsflottan, under en period av två veckor. Både sjömän i manskaps- och befälsposition har intervjuats.

Majoriteten av alla intervjuer har skett enskilt, med endast författaren och den intervjuade sjömannen närvarande. I några fall har intervjun varit med vakthavande befäl på bryggan, och då har en matros funnits närvarande i omgivningarna (den intervjuade har uttryckt sitt samtycke för detta arrangemang). Författaren upplever att den intervjuade i dessa fall pratat fritt, och inte varit påverkad av en annan besättningsmedlems närvaro.

Med hänsyn till praktiska begränsningar har urvalet skett genom att de flesta sjömännen ombord på samma fartyg som författaren blivit tillfrågade att delta i studien. På grund av språksvårigheter har vissa besättningsmedlemmar bedömts som inte lämpliga att intervjua, och dessa har därför inte blivit tillfrågade att delta i studien. Av cirka 20 besättningsmedlemmar har 12 stycken blivit intervjuade. Intervjuerna har genomförts med stöd av frågorna från intervjuguiden med tid för sjömannens egna reflektioner och åsikter. Längden på de individuella intervjuerna har varierat mellan 16 till 49 minuter. Alla intervjuer har spelats in. Materialet har bearbetats genom att alla intervjuer avlyssnats i efterhand. Intressanta och för studien relevanta åsikter, svar och citat har antecknats i en textfil. En sammanfattning av dessa redovisas i resultat-delen.

Detta arbete utgår från Vetenskapsrådets forskningsetiska principer och deras fyra allmänna huvudkrav för ett grundläggande individskydd; informationskravet, samtyckeskravet, konfidentialitetskravet och nyttjandekravet (Vetenskapsrådet, 2002).

Innan intervjuerna har påbörjats har varje deltagare informerats om att hens åsikter och svar kommer att vara anonyma, och endast kommer att benämnas med den intervjuades nationalitet samt *däck* eller *maskin* och *manskap* eller *befäl*. Samtliga deltagare har samtyckt till detta. Deltagarna har också informerats att de närsomhelst kan säga upp sitt deltagande i studien, och i händelse av detta så kommer allt material kopplat till dem att raderas. Ingen av deltagarna har bitt om att dra tillbaka sin medverkan i studien. Deltagarna har informerats att vid önskan att ta del av det färdigställda arbetet, skall de lättast ta kontakt med författaren genom mail eller Facebook. Inga etiska känsliga avsnitt eller kontroversiella tolkningar har identifierats i färdigställandet av arbetet, och därför har deltagarna ej givits tillfälle att ta del av sådana avsnitt eller tolkningar innan arbetet publicerats.

På grund av en liten andel kvinnor ombord redovisas inte vilket kön deltagarna har. Skulle kön presenteras i samband med befattning uppstår en risk att vissa deltagare går att identifiera. Av samma skäl har intendenturpersonalens svar redovisats under kategorin ”däcksmanskap”. På grund av att den svenska handelsflottan är relativt



liten, så kommer inte fartygstypen som detta intervjuer utfördes på att redovisas. Om fartygstyp skulle uppges så blir det möjligt att identifiera fartyg i fråga, och eventuellt de enskilda sjömännen som deltagit i studien.

4.2 Metoddiskussion

Angående språksvårigheter kan det vara en nackdel för de filippinska sjömännen att intervjuerna genomförts på engelska, och inte deras modersmål. Det finns en möjlighet att mer uttömmande och detaljerade svar hade kunnat fås om de filippinska sjömännen fått uttrycka sina känslor och tankar på ett språk där de inte behöver fundera över formuleringar och/eller leta efter rätt ord. De svenska sjömännen hade i detta en ”fördel” eftersom intervjuerna av naturliga skäl genomfördes på deras modersmål.

Värt att påpeka är att författaren har seglat minst 4 månader ombord med alla intervjuade, och har en arbets- och/eller vänskapsrelation med merparten av de intervjuade. Det finns en chans att detta påverkar de intervjuades svar. Författaren upplever dock att alla deltagarna har varit mycket öppenhjärtiga och ärliga i intervjuerna. Att ha en personlig koppling till de intervjuade har därför upplevts som positivt, och har möjligen lett till ”verklighetstrogna” svar. Misstanke finns att när man som okänd utomstående (som kan ses som en representant eller ”spion” för arbetsgivaren) ska intervjua en besättning om relativt personliga ämnen, riskerar att få mindre riktiga svar.

Fartyget där intervjuerna har utförts upplevs av besättningen som ett ”happy ship”, med stor trevnadskänsla och god social tillvaro. Detta påverkar självklart besättningens deltagande i studien, en missnöjd och olycklig besättning har större chans att känna negativa känslor och därmed ge mer negativa svar och åsikter vid en intervjusituation.

Som tidigare nämnt upplevs det, på grund av den familjära stämningen ombord, att de intervjuade inte har känt sig hämmade i att återge sina känslor och åsikter. Ur författarens synvinkel upplevs det som en fördel att ha umgått en längre tid med de andra sjömännen ombord. Troligen ger detta en mer komplett helhetsbild, jämfört med om intervjuerna hade genomförts av en utomstående under ett hamnanlop eller kortare period till sjöss.

Angående validiteten i denna uppsats så får man av resultat- och diskussionsdelen intrycket av att frågorna som söktes under intervjuerna har besvarats. Eftersom frågorna i uppsatsen är av generell karaktär, t.ex. ”Hur ska en bra ledare vara”, så finns det ett utrymme för fel. På grund av den mänskliga faktorn så kan sjömännen i intervjuerna ha gett svar som inte alltid återspeglar verkligheten. En person kan t.ex. säga att hen uppskattar en rättvis och ”mjuk” ledare, men i verkligheten kan denna person reagera mer positivt på en auktoritär ledare. Det vill säga att majoriteten av svaren från intervjuerna är beroende av hur deltagarna själva reflekterar över sina åsikter och värderingar. Detta kan bidra till ett mått av osäkerhet i det redovisade materialet från intervjuerna.



På grund av att gruppen som undersökts är relativt liten så kan man fundera över om samma resultat fåtts i en större undersökning. Man kan anta att en ny undersökning utförd ombord på ett fartyg med filippinska och svenska besättningsmän borde ge liknande resultat. Möjligheten finns att en liknande undersökning, fast med sjömän från andra nationaliteter, kan leda till annorlunda resultat. Den sociala stämningen ombord kan också påverka resultaten, sjömän som vantrivs och är missnöjda med sin tillvaro ombord är mer troliga att lämna negativa svar.



5. Resultat

Totalt sett har tolv stycken intervjuer med sjömän ombord på ett svenskflaggat fartyg utförts. De intervjuade har varit sjömän i såväl manskaps- som befälpositioner. Alla deltagande sjömän har antingen varit av filippinsk eller svensk nationalitet. Detta avsnitt är uppdelat i olika stycken där sjömännens svar och tankar till de olika frågeställningarna från teori-delen avhandlas.

5.1 Bra respektive dålig ledare

Enligt en majoritet av sjömännen i studien, skall en bra ledare vara rättvis och lyhörd. Flera sjömän framhåller också att en bra ledare ska behandla sina underställda jämlikt och på ett människovärdigt sätt. Några sjömän tycker att vara en bra ledare, och att vara en bra människa är samma sak. Flera sjömän nämner att en bra ledare skall behandla andra som hen själv vill bli behandlad.

A good leader should be fair to all your fellowmen, and you know how to handle everything, every job. You know how to organize the jobs for all the ratings. And you have to be kind also of course. But most important is you have to be fair (Filippinsk, maskinmanskap)

En bra ledare ska vara lyhörd och rättvis. Dessutom tydlig. I detta jobbet, måste du kunna vara väldigt bestämd. T.ex. i krissituationer, i normala fall kan man komma med förslag på hur saker ska göras, (men i en krissituation) då gör man bara som ledaren säger, har inte så mycket att spela på. Finns bara en som kan säga att vi ska lämna fartyget. I såna situationer är kaptenen en envåldshärskare, och det skall ju vara så också. (Svensk, däcksbefäl.)

Jag tycker inte att det är någon större skillnad mellan att vara en bra ledare och en bra människa, i de flesta fallen. Helt enkelt att, den klassiska grejen, att man ska behandla andra som man själv vill bli behandlad. (Svensk, däcksbefäl)

A good leader...There should be no discrimination for the crew (Filippinsk, däcksmanskap)

Att vara lätt att prata med och tillmötesgående (på engelska: approachable) är också egenskaper som de flesta tillfrågade tycker att en bra ledare skall inneha.

You should be approachable. I give you an example. [Name] is a good leader, but sometimes he's really not that approachable. It's like you have to make your members feel that they're welcome. To ask anything, (so they) won't be afraid to learn more. (Filippinsk, maskinbefäl)

(En bra ledare skall vara) Kunnig, veta vad han pratar om. Lätt att prata med. Dela med sig av information, givetvis. Och göra en involverad i arbetet, inte vara så hemlighetsfull. Ledarskap ombord handlar ju mycket om att jobba tillsammans, och en ledare som involverar alla tycker jag är bra. (Svensk, maskinbefäl.)



En majoritet nämner att en ledare måste vara kunnig inom sitt område. Bland manskapet ombord är uppfattningen att ledaren måste ha kunskap om "allt" inom sitt område. De i befälspositioner nämner också att kunskapen är en viktig faktor, men de har inte samma synsätt som manskapet, där ledaren nästintill förväntas vara allvetandes.

Dåligt ledarskap är enligt merparten av de tillfrågade när en ledare är för strikt, inte kan ta in åsikter och synpunkter från andra i besättningen, samt en ledare som inte är "approachable". Flera av de tillfrågade av filippinsk nationalitet nämner att en dålig egenskap hos en ledare är någon som skriker på sina underställda. Ingen av de tillfrågade besättningsmännen av svensk nationalitet tog upp skrikande som en specifikt dålig egenskap hos en ledare.

Dåligt ledarskap kan t.ex. vara att man kör en hård ledarstil hela tiden, toppstyr allting utan att lyssna på andra. Gör att man blir ensam på ledarpositionen eftersom man inte har någon att bolla idéer med. Samt att man får ingen feedback eller idéer om hur man kan lösa problem på ett annat sätt. Lär inte bli speciellt populär ombord på det sättet.
(Svensk, däcksbefäl)

Bad leader I think that's one who's shouting a lot. I think so, because it's not really that encouraging. (I don't think) That there are people, who develops in that types of leadership (...) But also sometimes it should be balanced, sometimes we can joke around, and then sometimes we should be strict as well. So, you have to find a balance somewhere in between. But I don't think shouting and cursing a lot, I think that's a bad leadership. (Filippinsk, maskinbefäl)

(A bad leader is) Unapproachable, if you want to talk to them, they just block you off right away. (Filippinsk, däcksbefäl)

Bad leader? Yeah, someone you cannot learn something from, and someone who puts you down (...) Like, no matter how hard you try to do your best, you're not good enough.
(Filippinsk, däcksmanskap)

Bad leader, in my opinion(...)They don't want some opinion from other guys. (Filippinsk, däcksmanskap)

Sammanfattningsvis ska en bra ledare vara lyhörd, rättvis och lätt att kunna prata med enligt sjömännen som deltog i intervjuerna. En dålig ledare är någon som är för hård och strikt, som inte lyssnar på sina underställda och/eller kollegor, samt någon som skriker eller har en otrevlig ton.

5.2 Förväntningar på ledarskapsroll

Flera av de tillfrågade befälen de upplever att deras arbetskamrater förväntar sig att de skall ha en väldigt stor kunskap om det mesta inom deras arbetsområde.

Yeah, I think people expect you to be perfect. Not really by intelligence but by the way you work. They will expect that "Oh, you will know what to do once the problem occur". Maybe they think like you're an encyclopedia, that you know everything. Cause I hear



people say, "He's already in that position, he should know how it is, he should have experienced it". (Filippinsk, maskinbefäl)

Filippinare förväntar sig att jag ska kunna allting, men de vågar väl inte riktigt komma och ställa frågan heller. De vill inte verka dumma. (...) Jag vet mer än dem för att jag är högre än dem (tror de) vilket inte alltid är fallet. (Svensk, maskinbefäl)

They are expecting you to know everything, you can fix everything. Because, for example, when I joined here last contract, one AB was telling stories about a very good electrician that he sailed with. He could fix anything, even cellphones. So then he asked me if I know how to do that... In my position, it's expected that you can fix anything. (Filippinsk, maskinbefäl)

De flesta ur manskapet uppger att de förväntar sig att deras ledare skall vara rättvis och inte diskriminera, någon enstaka tog upp att ledaren skall vara kunnig, men fokus verkar som sagt ligga på en rättvis och human behandling (liknande det som uppgavs angående hur en bra ledare skall vara).

We are expecting, that they are kind to us always, that's a good thing. (Filippinsk, maskinmanskap)

I just expected them to be fair, and yeah. Just fair, it covers everything. Even if he or she is grumpy, but if she or he is fair when there's a problem, then problem solved. (Filippinsk, däcksmanskap)

5.3 Ledarskapsstil

De flesta tillfrågade tycker att en jämvikt mellan uppgiftsorienterat och personorienterat ledarskap är att föredra, men betonar samtidigt att i vissa lägen till sjöss måste en del uppgifter utföras, oberoende av hur besättningen mår emotionellt eller om de är motiverade.

Fokuserar på att saker och ting skall fungera, givetvis för att få ett bra jobb gjort så måste ju folk vara motiverade att göra det också (...) det är en liten avvägning man får göra (...) Men viktigaste är ju att grejerna fungerar, och att det fungerar bra. (Svensk, maskinbefäl)

En svensk säger till om han eller hon inte förstod vad han/hon blev tillsagd att göra. Medan en filippinare säger "Yes" och sen går iväg och försöker klura ut vad det var jag menade. De vågar inte säga "Jag förstod inte, vänligen upprepa". (Svensk, maskinbefäl)

Flera sjömän uppger att det är viktigt att en ledare behandlar människor jämlikt.

Behandlar man alla som människor, som man skulle behandla vemsomhelst, oberoende av kultur, så brukar det funka bra ju. Behandla folk som du tycker att du vill bli behandlad själv så funkar det bra. (Svensk, däcksbefäl)

En sjöman uppger att hans ledarskap och ledarskapsstil underlättas av att alla ombord redan har bestämda förväntningar på hans roll:



Jag är inte en naturlig ledare på det viset, inte alls. Tycker jag iallafall. Vilket innebär att jag hade nog haft det svårare iland faktiskt. (...) Mycket i ens ledarskap ombord handlar just om positionen. Alla kolleger ombord vet att det är jag som är [befäl]. Så enkelt är det med det. (...) Folk här ombord vet att när jag går över rampen och mönstrar på så är det jag som är [befäl]. Man får mycket gratis där. (Svensk, däcksbefäl)

En av sjömännen i undersökningen berättar om ett fartyg som han seglat på där det japanska befälet alltid skrek på sina underordnade. Han berättar att han mår dåligt och blir arg när någon skriker på honom, och att han får lust att slåss med personen ifråga. En del av de filippinska sjömännen nämner att de inte gillar att segla med befäl av burmesisk nationalitet, de tycker att burmeser har en för hård och auktoritär ledarskapsstil, och att burmeser inte är öppna för förslag från andra besättningsmedlemmar.

5.4 Kultur och kommunikation

Majoriteten av de tillfrågade tycker att det är positivt att arbeta tillsammans med sjömän från andra kulturer. En av de tillfrågade betonar att det är viktigt att förstå andras olikheter, för att göra det möjligt att mötas på mitten.

En annan anser att man lär sig mer när man jobbar i en multikulturell arbetsmiljö, att man lär sig kommunicera bättre samt att vara mer öppensinnad och förstående för människor olikheter. En annan tror att man kan bli trångsynt om man bara jobbar med människor från en och samma kultur, att man bara gillar idéer som passar med ens egen kultur.

Det är roligt att segla med annat folk, det blir lite annorlunda. Vi är alla olika och har olika saker att komma med, det är inte samma alltid. (Svensk, maskinbefäl)

Ett filippinskt maskinbefäl säger att hen föredrar en mixad besättning, hen tycker att filippinare i allmänhet är mer konservativa när det kommer till lärande, att de är mer rädda för att ställa frågor, och att de använder formella tilltal till äldre personer. Hen tycker också filippinska sjömän med lägre befattningar ibland får utföra personliga tjänster, som inte ingår i jobbet, åt befäl. Förstemaskinisten blir t.ex. alltid erbjuden kaffe vid fikarasten, och är generellt sett lite upppassad på. Hen upplever inte detta som enbart negativt, utan tycker att det är trevligt när folk är snälla på det viset också.

En sjöman tycker att det blir bättre sammanhållning med mixade besättningar, och tycker att med en hel-filippinsk besättning tenderar folk att gruppera sig mer (t.ex. efter de norra och södra delarna av Filippinerna). Samma sjöman tycker också att kamratskapet mellan svenskar och filippinare är bra jämfört med andra nationaliteter. Hen föredrar att segla med svenskt seniorbefäl, och tycker att svenskar är mer jämställda, öppensinnade och fokuserar mer på att lösa uppkomna problem än att skylla dessa problem på andra.



De flesta av de medverkande tycker att man inte behöver ta speciell hänsyn till andra människors kulturer ombord, utan menar att det räcker med att behandla alla jämlikt och på ett värdigt sätt.

There's no problem. Of course I understand that I am a Filipino and the leader is not a Filipino. I think it's ok. Because we are not the same country also. It's ok, no need to adjust yourselves just because we are from Asia and you are from Europe. As long as you have good leadership it's ok. (Filippinsk, maskinmanskap)

En av de tillfrågade tycker däremot att alla befäl borde ta hänsyn till deras underställdas kulturer och menar att om man inte gör det kommer dessa människor bli förolämpade och ledsna.

Nästan ingen av sjömännen som deltog uppger att de har upplevt någon riktig kulturkrock ombord, och de flesta tycker att det är ganska lätt att anpassa sig till de andra kulturerna som finns ombord.

En filippinsk sjöman i studien tycker att maskinbesättningen är mer seriös med en svensk förstemaskinist än med en filippinsk, på grund av att fartyget är svenskflaggat. Hen menar att med en filippinsk förstemaskinist är maskinbesättningen mer avslappnad, medan en svensk maskinist kan ses som en representant för kontoret.

Angående kommunikation ombord tycker majoritet att det överlag fungerar bra. Flera sjömän menar att om man inte förstår vad någon annan menar så är det lätt att använda sig av handgester och ritningar istället, speciellt om någon ska instrueras i hur ett jobb ska utföras. Flera av de tillfrågade uppger att det kan vara svårt att kommunicera över radion ombord. Varierande engelska-kunskaper samt dålig ljudkvalitet anges som de största bakomliggande orsakerna. En sjöman berättar om en incident där en person i bunkerstationen ombads över radion att öppna en ventil och stänga en annan. Personen ifråga svarade "Ok" över radion, men stängde fel ventil. Vilket ledde till att trycket i röret blev för högt, röret/ventilen gick sönder och olja läckte ut i havet. Denna onödiga olycka hade säkerligen kunnat undvikas med tydligare kommunikation.

5.5 Isolering och social tillvaro

De flesta i undersökningen uppger att de är ganska vana vid att vara borta länge, en av de tillfrågade menar att hemlängtan endast är för nybörjare. Däremot uppger flera stycken uppger att det är jobbigt att vara borta från sina barn under långa perioder. En sjöman tror att hen endast hade tur att hans barn blev så pass välartade, eftersom hen varit frånvarande större delen av deras uppväxt. En annan sjöman uppger sig ha blandade känslor inför sitt jobb, hen uppskattar att hans jobb ger hans familj pengar, men att hen kan känna sig ensam ibland när hen sitter i hytten. Hen tycker också att det är jobbigt när ens barn ber om hjälp med saker som hen inte kan assistera dem med när hen är ute till sjöss.

If I'm given a choice I will not leave my children. But you know, Philippines is a third world country, the opportunities are scarce. If you are a college graduate you will prefer



to work abroad as a cabin stewardess, a messgirl. Because you will not earn that much money if you just work in the Philippines. And I have two kids to support. If I have a choice, I will not leave my children. I missed a lot of important events, birthdays, graduations you know. It's hard. (Filippinsk, däcksmanskap)

Sad, of course but we have to survive, it's for our family, the needs of our families and a better future. That's why we have to sacrifice to be away from them, six months or more. (Filippinsk, däcksbefäl)

I feel thankful, not for being away, but for the opportunity to earn. (Filippinsk, maskinbefäl)

Trots att flera uppger sig vara vana vid lång bortavaro, känner de sig ändå påverkade av isoleringen ombord. Flera stycken betonar att situationen ombord är speciell, med ett antal människor ”fast” på ett begränsat utrymme, och att detta kan medföra vissa påfrestningar:

Det är ju en konstig situation vi har ombord. 200 meter längd och 30 meter bredd, du kan ju aldrig gömma dig. (Svensk, däcksbefäl)

Det kan vara lite påfrestande, att träffa samma människor varje dag hela tiden. Jobbar man iland så går man hem ifrån jobbet, så går man hem ifrån jobbet. (Svensk, maskinbefäl)

Flera nämner att det underlättar mycket om man har chansen att gå iland ibland; att få miljöombyte, träffa andra människor och/eller ha lite roligt. Några uppger att det kan vara extra jobbigt när man pratar med dem där hemma, och att saknaden blir större då. Internetuppkoppling ombord ses som mycket positivt, och väldigt användbart för att hålla kontakten med nära och kära. En sjöman tycker att det är positivt att ombord kan hen umgås med sina kompisar, medan när hen är hemma prioriterar hen att umgås med sin familj. Två av de filippinska sjömännen uppger att det känns lättare att vara ombord om maten är bra, och speciellt om det finns filippinsk mat.

5.6 Skillnad mot miljö iland

Majoriteten av de tillfrågade upplever att miljön till sjöss skiljer sig mycket från den iland. Ensamhet, och stundtals en utsatthet utmärker sig som betydande faktorer.

Vi är ensamma. Vi är bara här. Vi kan inte ringa någon annan och be om hjälp, vi måste se till att få saker och ting gjorda. Och då är det lättare om man samarbetar. (Svensk, maskinbefäl)

We cannot depend on anyone else. The responsibility and accountability is greater here than land based. Because in land-based jobs, anytime you need help, it's a phone call away. (Filippinsk, maskinbefäl)

Man kan ha det lättare att jobba med varandra, när man vet vem man jobbar med. Samtidigt så finns det en risk att man tröttnar på varandra också. (Svensk, maskinbefäl)



Because it's I think it's more pressure onboard than ashore. Because here, we don't only have to think about the working environment, you also have to think about the lives of the people onboard. Because maybe if you do something bad on your job, it could sink the ship or something like that. I think about that most of the time. (Filippinsk, maskinbefäl)

Yeah, would be very different. Because on board... we're stuck with each other. And it's not really most of the time that we found a companion that fits your humour and fits your passion and something like that. You're lucky if there are a couple of people you can hang out with. But ashore, you have a lot of different groups of friends that you can hang out with, I think so. And then you have other options, any other options doing recreational activities, other than exercising or watching things. (Filippinsk, maskinbefäl)

Flera tror att de sociala relationerna också hade varit annorlunda om de jobbat iland. Iland har man fler olika personer att umgås med, samt att man iland kan välja relativt fritt vilka aktiviteter man vill ägna sig åt efter jobbet. En sjöman tror att människorna ombord står varandra ganska nära, jämfört med hur det skulle vara på ett stort företag iland. En annan tar upp att om reservdelar ombord tar slut finns det helt enkelt inga mer. I land kan man gå till affären och köpa nya, man kan också lätt ta sig till sjukhuset när man är sjuk.

Mer uttömmande svar på detta ämne hade kunnat fås om sjömännen fått uppgiften att tänka tillbaka och jämföra med en tidigare anställning iland (om finnes). Under intervjuerna blev sjömännen endast tillfrågade att tänka på hur de tror att det skulle vara att ha ett liknande jobb iland, vilket kan ha lett till mer gissande och mindre konkreta svar.

5.7 Utmaningar

Flera olika svar angavs angående vad som upplevs som utmaningar med ledarskap till sjöss. Till skillnad från de andra delarna där många av de tillfrågade har liknande åsikter.

Svåraste kan vara att vara ledare och kompis. Skillnad på här uppe och där nere (maskin och inredningen). Här är jag [maskinbefäl] men umgås med de flesta ombord socialt också. (Svensk, maskinbefäl)

Biggest challenge is decision making cause onboard it's critical. Your decision does not only affect the ship, but the people onboard. (Filippinsk, maskinbefäl)

Svåraste, i mångt och mycket, är nog svåra samtal och sånt där. Det kan vara knivigt, det är inget man ser fram emot, om det är någon som gjort något jävligt illa (...) och man måste plocka in dem för avsked. (Svensk, däcksbefäl)

En av de tillfrågade nämner att dåligt väder är väldigt jobbigt till sjöss. Konflikter med andra ur besättningen upplevs som jobbigt. Dålig mat påverkar också tillvaron ombord negativt. En medverkande nämner att det svåraste med att vara till sjöss är om man inte kan förstå de andra ombord (p.g.a. av dålig kommunikation och/eller språksvårigheter). Om man sitter ensam i hytten tänker man också mycket på det, vilket är jobbigt. Flera av filippinarna som har medverkat i intervjuerna nämner att



det är mycket negativt att sitta ensam i hytten och fundera på saker. Den generella uppfattningen verkar vara att detta endast leder till att man försjunker i sina problem, och att man helst ska undvika detta grubblande. Ingen av de svenska sjömännen nämnde något om detta negativa grubblande.



6. Diskussion

Syftet med detta arbete är att undersöka vilka utmaningar som finns med multikulturellt ledarskap iland och till sjöss. Utmaningar med ledarskap i land har undersökts genom att studera litteratur på ämnet. Utmaningar med ledarskap till sjöss har undersökts genom intervjuer med sjömän ombord på ett fartyg i svenska handelsflottan.

6.1 Förväntningar

Enligt tidigare refererad litteratur är det viktigt att vara medveten om förväntningar på sin ledarskapsroll, och att ha en väl fungerande kommunikation mellan människor, för ett lyckat multikulturellt ledarskap iland. Utmaningarna med ledarskap iland kan antas vara utmaningen i att vara medveten om olika kulturers förväntningar på ledarskap, att kunna anpassa sig, och utmaningen i att verka för god kommunikation.

Förväntningar på ledarskap är ett område där ledarskap till sjöss skiljer sig från det samma iland.

Som nämnt i litteraturdelen har olika kulturer ofta olika förväntningar på hur en ledare ska bete sig. Till sjöss är det oftast förutbestämt vilka uppgifter och roller som hör till varje befattning. Detta på grund av väl cementerad rangordning av de olika befattningarna ombord. Ett exempel är sjömannen som själv upplevde att han inte var en naturlig ledare, men menade att han på grund av sin befälsposition upplevs som en självklar ledare ombord. Här är en väsentlig skillnad mellan ledarskap iland och till sjöss. På grund av den institutionsliknande miljön ombord och en fast rangordning behöver en sjöman inte alltid fundera över förväntningarna på dennes ledarskapsroll. Förväntningarna är oftast sammanhängande med en viss position ombord. Detta gör att en sjöman i befälsposition inte behöver fundera över sina skeppskamraters förväntningar på samma sätt som en (civil) chef iland hade behövt göra.

En av de filippinska sjömännen i studien uttryckte tydligt att det spelar ingen roll om hens befäl är svensk eller filippinsk, det viktigaste som hen förväntar sig av en ledare är att hen ska vara rättvis. Från de andra intervjuerna kan man också utläsa att det viktigaste för en ledare ombord är att vara rättvis, human och snäll. Rättvishet och en jämlik behandling är något som upplevs som mycket viktigt av nästintill samtliga sjömän som deltog i studien.

Sjömännen ombord lägger ingen stor vikt vid det som i litteraturen anses viktigt för multikulturellt ledarskap. Några nämner att man måste ha förståelse och respekt för andra kulturer ombord. Det som nämns i litteraturgenomgången, att man bör vara medveten om olika kulturers förväntningar på ens ledarskap, verkar inte vara något som de intervjuade funderar över. Återigen upplevs det som viktigast att vara en human och rättvis ledare.

Rättvishet och jämlikhet har inte en framträdande roll i litteraturgenomgången, där fokus istället ligger på förväntningar och kommunikation. Man kan reflektera över



om multikulturellt ledarskap görs krångligt i litteraturen, när man enligt sjömännen i studien kommer långt bara med att vara en rättvis och jämställd ledare. En annan tolkning är att rättvishet och jämställdhet ingår i olika kulturers förväntningar på ledarskap, och därför inte nämns specifikt. Däremot är det svårt att föreställa sig att det skulle finnas någon kultur där en majoritet inte föredrar ett rättvist, humant och jämställt ledarskap. Man kan misstänka att litteraturen är något invecklad, när den fokuserar på vetenskapliga teorier (om än välgrundade), och kanske glömmer den mjuka, mänskliga sidan där det viktigaste är att vara rättvis och jämställd.

6.2 Ledarskapsroller

I teoridelen togs det upp att i isolerade och inneslutna miljöer finns det två viktiga identifierade ledarskapsroller, en uppgiftsorienterad- och en personorienterad roll. Man kan utläsa från intervjuerna att behovet av dessa två olika ledarskapsroller finns till sjöss också. Dels som tidigare nämnt, att de flesta sjömännen i studien vill ha en rättvis, snäll och jämställd ledare. Att önska sig en ledare med dessa egenskaper borde falla inom ramen för en personorienterad ledarskapsroll, där man tar hänsyn till sina medarbetares emotionella behov och känslor. Flera av sjömännen i studien har en förväntan på att deras befäl ska vara kunniga, och veta hur de ska handla eller lösa problem i olika situationer, vilket kan ses som en uppgiftsorienterad ledarskapsroll. Flera av befälen i studien nämner att det är viktigt att folk ombord trivs, men att det viktigaste är att allting (maskineri, utrustning m.m.) ombord fungerar. De menar att på grund av utsattheten till sjöss, det vill säga att hjälp ofta är långt borta, kan man ibland behöva åsidosätta besättningens emotionella behov när man behöver få kritisk utrustning att fungera. Ett exempel på detta kan vara ett maskinhaveri till sjöss, då måste besättningen jobba tills problemet är åtgärdat, oavsett hur trötta, arga eller utarbetade de är.

I vardagen till sjöss är litteraturen applicerbar angående ledarskapsroller, det finns ett behov av både uppgiftsorienterat- och personorienterat ledarskap (gärna i en jämn balans). Ett personorienterat ledarskap är nödvändigtvis inte av lika stor vikt iland eftersom man inte behöver spendera långa perioder tillsammans med sina arbetskamrater. Normal arbetstid iland är ofta 8–10 timmar om dagen, och det är frivilligt att umgås med arbetskamrater på sin fritid. Till sjöss är urvalet för socialt umgänge betydligt snävare, och man får sällan någon paus från sina arbetskamrater. På grund av den påfrestande miljön till sjöss, kan man anta att ett personorienterat ledarskap är essentiellt för att hålla besättningen samarbetsvillig och vid gott mod.

6.3 Social tillvaro och kommunikation

Kvalitén på den sociala tillvaron ombord är av stor vikt för sjömännen i studien, som ofta spenderar långa perioder ombord. Som nämnt i tidigare avsnitt umgås man ofta intensivt med sina kollegor ombord, vare sig man vill det eller inte. Många av sjömännen i studien gör stora uppoffringar för sin familj, och många tycker att det påfrestande att vara frånvarande från familjelivet hemma.



Sjömännen i studiens känslor om att vara borta hemifrån stämmer väl överens med forskningen som presenterades i teoridelen, att i en undersökning med 134 sjömän uppgav en majoritet att den långa separationen från sin familj var den huvudsakliga stressfaktorn ombord. (Oldenburg, et al., 2009). Självklart kan människor som jobbar iland också vara borta mycket från sin familj (tjänsteresor, arbete på annan ort m.m.), men till sjöss kan en lång bortavaro från familjen vara kombinerat med en känsla av maktlöshet. Några av sjömännen i studien uppgav att det var mycket jobbigt att vara borta från sin familj under långa perioder, och en sjöman nämnde speciellt att det var extra jobbigt när ens barn ville ha hjälp med vissa saker, som man inte kan bistå med på distans.

Denna känsla av maktlöshet och isolering är rimligen en del av de olika sorters påfrestningar som är kopplade till att vara till sjöss, och av intervjuerna kan man dra slutsatsen att befinna sig till sjöss är kopplat till flera olika sorters påfrestningar, mentala, psykosociala och fysiska, precis som Carotenuto et al uppgav (2012).

Flera av de filippinska sjömännen i studien tyckte att det var negativt att sitta ensam i hytten och grubbla över olika saker, ingen av de svenska besättningsmännen nämnde något om negativt funderande i ensamhet. Detta är möjligtvis en kulturskillnad, då svenskar i allmänhet ses som ett tillbakadraget och ensamt folk, och det kan vara på grund av att detta som svenska sjömännen i studien inte såg något negativt med ett sådant beteende.

Sjömännen som deltog i intervjuerna uppgav att kommunikationssvårigheter ibland är en nackdel när man jobbar med besättningsmedlemmar från andra länder. Samtidigt nämnde flera av sjömännen att det är positivt att jobba i en multikulturell besättning; man lär sig kommunicera bättre och blir mer öppensinnad och förstående. Några av sjömännen tog upp exempel från incidenter och olyckor som hänt på grund av kommunikationssvårigheter. Det gemensamma intrycket från intervjuerna är att i enlighet med Sampson och Zhao (2013) är det kommunikationssvårigheter som är den huvudsakliga nackdelen med multinationella besättningar.

6.4 Fartygsspecifik kultur

På fartyget som intervjuerna utfördes på fanns det sjömän från två olika kulturer ombord. Eftersom Filippinerna och Sverige är två länder som har relativt olika kulturer skulle man kunna tro att kulturkrockar är vanligt förekommande ombord. Trots det uppgav de flesta sjömännen i studien att de inte upplevt några stora kulturkrockar eller -skillnader ombord.

På grund av de speciella förhållanden till sjöss och av sjömännens svar och resonemang vid intervjuerna, verkar det som att ombord på fartyget finns det en egen kultur. En kultur som har egna värderingar, en egen rangordning och en egen uppförandekod. Nedanstående citat från teori-delen stämmer bra med hur en kultur kan antas formas ombord:



“All cultures and subcultures foster socio-normative beliefs and values that guide member’s thoughts and actions. These beliefs include what members can and can’t do as well as what they should and shouldn’t do. This is a world of obligations, responsibilities, and privileges, which together form the interpersonal foundations of a culture. Not surprisingly, these norms and values influence how we choose to converse not just with members of our own culture but with members of other cultures as well.”
(Steers, et al., 2013)

Det som nämns ovan, att olika övertygelser och värderingar styr vad medlemmar i en kultur får göra, är mycket närvarande till sjöss, t.ex. den stundtals strikta uppdelningen mellan manskap och befäl, och som en sjöman i studien nämnde, att elever ibland förväntas passa upp på befäl även på sin fritid. Sjömännen i intervjuerna har relativt fasta uppfattningar om vad alla ombord kan göra (och inte göra), dessa uppfattningar är oftast grundande i yrkesrollerna ombord och spiller ofta även över på fritiden ombord.

Intrycket från forskningen i inledningen och teori-delen samt från intervjuerna är att sjömännen ombord från olika kulturer anpassar sig huvudsakligen till den gemensamma kulturen ombord, och att den egna nationella kulturen så att säga kommer i andra hand. Med grund i detta finns det en möjlighet att vid multikulturellt ledarskap till sjöss behöver man inte anpassa sig till alla enskilda kulturer ombord, utan det är tillräckligt att anpassa sig till den gällande gemensamma kulturen som uppstått ur miljön ombord.

6.5 Utmaningar

Utmaningar med ledarskap i land tog upp i teori-delen, och utifrån litteraturgenomgången bedömdes de största utmaningarna att vara medveten om andra kulturers förväntningar på ens ledarskap samt att verka för god kommunikation med sina medarbetare.

De tillfrågade sjömännen intervjuerna gav olika svar på vad de ansåg vara de största utmaningarna med ledarskap till sjöss. En sjöman tyckte att det var svårt att vara både chef och vän. En annan uppgav att hen upplevde beslutsfattandet ombord som det svåraste, på grund av att alla beslut man tar påverkar både fartyget och besättningen. Ingen av sjömännen uttryckte några större funderingar kring vad besättningsmedlemmar från andra kulturer har för förväntningar på deras ledarskap.

Sett till helheten av intervjuerna kan man se att de största utmaningarna med ledarskap till sjöss är att lyckas vara en rättvis och human ledare i en påfrestande miljö, samt att kunna använda sig av både personorienterat- och uppgiftsorienterat ledarskap i olika situationer.



7. Slutsats

Vi börjar detta avsnitt med att återkoppla till de punkterna för ett lyckat ledarskap, som togs upp i avsnittet Teoretisk utgångspunkt. De tillfrågade sjömännens förväntningar på ledarskap är i stark relation till vilken befattning en besättningsmedlem ombord har. Till skillnad från multikulturellt ledarskap iland, där förväntningar på ledarskap kan variera beroende på olika kulturer, är sjömäns förväntningar på olika befäls ledarskap till sjöss starkt förknippat med en viss position ombord. Det vill säga att från en kapten förväntar sig besättningen ett visst slags ledarskap, som är förknippat med kaptensrollen och de tillhörande arbetsuppgifterna. Däremot uppger inte befälen i studien att de har funderat på om de olika kulturerna ombord förväntar sig olika saker av befälens ledarskap. Befälen ombord är medvetna om ledarskapsförväntningar som hänger samman med deras roll ombord, men reflekterar inte över att olika kulturer kan ha skiljande förväntningar på ledarskap.

Från litteraturen i litteraturgenomgången är intrycket att man behöver ta hänsyn till sina medarbetares olika kulturer, och dessa olika kulturers förväntningar på ledarskap. Intrycket av intervjuerna med sjömännen ombord är att till sjöss anpassas ledarskapet efter den gemensamma kulturen som har uppstått ombord, och inte nödvändigtvis till de enskilda individernas nationella kulturer. Detta kan betyda att för att vara en bra ledare till sjöss, kan det vara tillräckligt att anpassa sig till den gällande kulturen ombord, och denna kulturs gemensamma förväntningar på hur befäl i olika positioner borde utöva sitt ledarskap.

Att flertalet av sjömännen i studien tycker att kommunikation ombord är viktigt, både i arbets-sammanhang och på fritiden, stämmer väl överens med litteraturen som emfaserar betydelsen av fungerande kommunikation ombord.

Vidare nämner en majoritet av sjömännen i studien att det viktigaste för en bra ledare är att hen ska vara rättvis och jämställd i sitt ledarskapsutövande. Den generella uppfattningen är att ledaren ska besitta dessa personliga egenskaper samt vara kunnig och ta rätt beslut i sin yrkesutövning, vilket tolkas som ett behov av både personorienterat och uppgiftsorienterat ledarskap.

Som tidigare diskuterat är miljön till sjöss isolerad, och vissa situationer mycket påfrestande. Sjömännen i studiens upplevelser stärker detta påstående, och de finner särskilt den sociala isoleringen påfrestande.

En lyckad ledare till sjöss behöver vara medveten om den övriga besättningens förväntningar på dennes roll, samt att förstå och kunna anpassa sig till den rådande fartygsspecifika kulturen ombord. Sammanfattningsvis är den största utmaningen med ledarskap till sjöss att klara av att vara en rättvis och human ledare i en påfrestande och isolerad miljö.



8. Referenser

Alvesson, M. & Svenningsson, S., 2003. The great disappearing act: difficulties in doing "leadership". *The Leadership Quarterly*, Issue 14, s. 359-381.

Aubert, V. & Arner, O., 1962. *The ship as a social system*. Oslo: Institute for Social Research.

Ayman, R. & Korabik, K., 2010. Leadership: Why gender and culture matter. *American Psychologist*, 65(3), s. 157-170.

Bennett, M. J., 2013. *Basic Concepts of Intercultural Communication: Paradigms, Principles and Practices*. Second edition red. Boston: Intercultural Press.

Burke, S. C., 2006. What type of leadership behaviours are functional in teams?. *The Leadership Quarterly*, Issue 17, s. 288-307.

Burke, S. C., 2006. What type of leadership behaviours are functional in teams? A meta-analysis. *The Leadership Quarterly*, Issue 17, s. 288-307.

Carotenuto, A., Molino, I., Fasanaro, A. M. & Amenta, F., 2012. Psychological stress in seafarers: a review. *International Maritime Health*, 63(4), s. 188-194.

Deloitte, 2013. *Challenge to the Industry: Securing skilled crews in today's marketplace*. u.o.:Deloitte.

Dorfman, P., 2012. GLOBE: A twenty year journey into the intriguing world of culture and leadership. *Journal of World Business*, Issue 47, s. 504-518.

Fagiano, D., 1997. Managers vs Leaders: A Corporate Fable. *Management Review*, 86(10), p. 5.

Glinow von, M. A., Shapiro, D. L. & Brett, J. M., 2004. Can we talk, and should we? Managing emotional conflict in multicultural teams. *Academy of Management Review*, 29(4), s. 578-592.

Hofstede, G. & Hofstede, G. J., 2005. *Organisationer och kulturer*. Andra upplagan red. Lund: Studentlitteratur.

Horck, J., 2005. *Getting the best form multi-cultural manning*, u.o.: BIMCO 100 years and GA 2005 in Copenhagen.

House, R., 2004. *Culture, Leadership and Organizations: The GLOBE study of 62 societies*. Thousand Oaks(California): Sage Pubns.

Introduction to Shipping, 2014. London: Institute of Chartered Shipbrokers.

Kahveci, E., Lane, T. & Sampson, H., 2003. *Transnational Seafarer Communities*, Cardiff: Seafarers International Research Centre.



- Kanas, N. A., 2007. Psychosocial interactions during ISS missions. *Acta Astronautica*, Volym 60, s. 329-335.
- Kanas, N. & Ritsher, J., 2005. Leadership issues with multicultural crews on the international space station: Lessons learned from Shuttle/Mir. *Acta Astronautica*, Issue 56, s. 932-936.
- Lundh, M. & Rydstedt, L. W., 2016. A static organization in a dynamic context: A qualitative study of changes in working conditions for Swedish engine officers. *Applied Ergonomics*, Issue 55, s. 1-7.
- Maritime Knowledge Centre, 2012. *International Shipping Facts and Figures – Information Resources on Trade, Safety, Security, Environment*.
- Oldenburg, M., Jensen, H.-J., Latza, U. & Baur, X., 2009. Seafaring stressor aboard merchant and passenger ships. *International Journal of Public Health*, Issue 54, s. 96-105.
- Sampson, H. & Zhao, M., 2003. Multilingual crews: Communication and the operation of ships. *World Englishes*, 22(1), s. 31-43.
- Sjöfartens Utbildnings Institut, 2016. *Om Yrken*. [Online]
Tillgänglig på: <http://www.sjofart.org/Om%20yrken.sjofart.aspx>
[Använd 22 08 2016].
- SOU 2010:73, u.d. *Svensk sjöfarts konkurrensförutsättningar*.
- Steers, R. M., Nardon, L. & Sanchez-Runde, C. J., 2013. *Management across cultures: Developing global competences*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Theotokas, I., Lagoudis, I. N. & Kotsiopoulos, N., 2014. Leadership Profiling of Ocean Going Ship Masters. *The Asian Journal of Shipping and Logistics*, 30(3), s. 321-343.
- Thomas, D. C. & Ravlin, E. C., 1995. Responses of Employees to Cultural Adaption by a Foreign Manager. *Journal of Applied Psychology*, 80(1), s. 133-146.
- Vetenskapsrådet, 2002. *Forskningsetiska principer inom humanistisk-samhällsvetenskaplig forskning*
- Zander, L. & Butler, C. L., 2010. Leadership modes: Success strategies for multicultural teams. *Scandinavian Journal of Management*, Issue 26, s. 258-267.



Bilaga - Intervjuguide

Etik och anonymitet.

Kommer ej att ange: fartygsnamn, rederi, exakt fartygstyp, rutt, kön, ålder, specifik position ombord

Kommer att ange: manskap maskin/däck eller befäl maskin/däck, samt nationalitet

Endast ledarskap sjöss generellt, inte enbart ombord på den här båten

Manskap

Ledarskap generellt

Vad är bra ledarskap?

Vad är dåligt ledarskap?

Socialt

Hur trivs du ombord?

Hur är stämningen ombord?

Hur påverkar det dig att vara borta hemifrån?

Hur påverkar isoleringen till sjöss dig?

Upplevt konflikter ombord, varför?

Vad är jobbigast med att vara till sjöss?

Ledarskap ombord

Behöver du ta extra hänsyn till kultur, ålder eller kön när du lyssnar på dina befäl?

Förväntningar på befälens ledarskapsroller, samt uppfylls dessa?

Upplevs befälet använda sig av uppgifts- och/eller personbaserat ledarskap?

Tror du befälen behöver ta hänsyn till andra kultur, kön ålder osv?

Hade samma jobb varit annorlunda iland, hade det påverkat ledarskapet?

Kulturskillnader

Hur är det att arbeta med sjömän från andra kulturer? Samarbete?

Kulturkrock under din tid till sjöss?

Upplevt dispyt, missförstånd eller olycka p.g.a. kulturella skillnader?

Kommunikation

Finns det kommunikationssvårigheter, påverkar det något?

Förstår du alla instruktioner du får?

Kan du göra dig förstådd tillräckligt?

Upplevt dispyt, missförstånd eller olycka p.g.a. kommunikationsproblem?



Befäl

Ledarskap generellt

Vad är bra ledarskap?

Vad är dåligt ledarskap?

Socialt

Hur trivs du ombord?

Hur är stämningen ombord?

Hur påverkar det dig att vara borta hemifrån?

Hur påverkar isoleringen till sjöss dig?

Upplevt konflikter ombord, varför?

Vad är jobbigast med att vara till sjöss?

Ändras sociala livet ombord när man är i en befälsposition?

Känner du att dina arbetsuppgifter har mening? Spelar du roll ombord?

Ledarskap ombord

Behöver du ta extra hänsyn till kultur, ålder eller kön utövar ditt ledarskap?

Vilka förväntningar finns på din ledarskapsroll, samt uppfylls dessa?

Vilken ledarskapsstil använder sig du av (t.ex. uppgifts- eller personbaserat)?

Behöver du ta hänsyn till andra kulturer, kön ålder osv?

Påverkar kulturskillnader hur du utövar ditt ledarskap?

Hade samma jobb varit annorlunda iland, hade det påverkat ledarskapet?

Kommunikation

Finns det kommunikationssvårigheter, påverkar det något?

Har du lätt att ge instruktioner, tror du folk förstår?

Förstår du andra ombord??

Upplevt dispyt, missförstånd eller olycka p.g.a. kommunikationsproblem?

Kulturskillnader

Hur är det att arbeta med sjömän från andra kulturer? Samarbete?

Kulturkrock under din tid till sjöss?

Upplevt dispyt, missförstånd eller olycka p.g.a. kulturella skillnader?

Avslutande: Fråga om kompletteringar i efterhand