



Linnéuniversitetet

Kalmar Växjö

Sjökaptensprogrammet

Självständigt arbete

Ledarskap

En studie om ledarstil för framtida styrmän

Marcus Alatalo
2014-05-28
Sjökaptensprogrammet
Självständigt arbete
15hp
Kurskod: 2SJ01E

Linnéuniversitet

Sjöfartshögskolan i Kalmar

Utbildningsprogram: Sjökapstensprogrammet
Arbetets omfattning: Självständigt arbete, 15 hp
Titel: Ledarskap – En studie om ledarstil för framtida styrmän
Författare: Marcus Alatalo
Handledare: John Ohlson

Abstrakt

Denna undersökning syftar till att ta reda på vad avgångsstudenter på det fyraåriga sjökapstensprogrammet har för syn på sin egen ledarstil utifrån sina erfarenheter från sin fartygsförlagda utbildning, sin tidigare arbetslivserfarenhet och utifrån teoretiska kunskaper som de inhämtat från den ledarskapskurs som ligger i programmet. Metoden för denna undersökning är kvalitativ, med semistrukturerade intervjuer och litteraturstudier. I undersökningen intervjuades tio sjökapstensstudenter. En intervjuguide användes, som stöd för intervjuaren, vid intervjuerna. Svaren på intervjuerna analyserades utifrån teorin om tre klassiska ledarskapsstilar; auktoritär, demokratisk och passiv. Resultatet visar att sjökapstensstudenter har, utifrån sin fartygsförlagda utbildning och sin tidigare arbetslivserfarenhet, en syn på sin egen ledarstil som stämmer mest överens med en demokratisk ledarstil och delvis med en auktoritär ledarstil. Utifrån sina inhämtade teoretiska kunskaper från ledarskapskursen anser sjökapstensstudenterna att det är viktigt att situationsanpassa sitt ledarskap och att vara flexibel i sin ledarstil. Resultatet tyder på att denna flexibilitet i ledarstil ligger mellan demokratisk och auktoritär ledarstil.

Sökord: ledarstil, ledarskap, fartygsförlagd utbildning, arbetslivserfarenhet

Linnaeus University

Kalmar Maritime Academy

Degree course: Nautical Science
Level: Diploma thesis, 15 ETC
Title: Leadership – A study of leadership styles for future officers
Author: Marcus Alatalo
Supervisor: John Ohlson

Abstract

The purpose of this research is to find out how students, graduating from the Master Mariners programme, look at their own leadership style from their experiences from their cadet training period, their earlier work experience and from their acquired knowledge from the course in leadership which is included in the programme. The method used for this research is qualitative, with semi-structured interviews and literature studies. Ten Master Mariner students were interviewed for this research. An interview guide was used, as support to the interviewer, during the interviews. The answers from the interviews were analyzed theoretically on three classical leadership styles; authoritarian, democratic and passive. As regards to the cadet training period and earlier work experience, the result shows that the Master Mariner students regard their own leadership style as to be one that corresponds mostly with a democratic and partly with an authoritarian leadership style. The students think, from their acquired knowledge from the course in leadership, that it is important to be able to adjust one's leadership according to the situation and to be flexible in one's leadership style. The result seems to indicate that the flexibility in one's leadership style lies between a democratic and an authoritarian leadership style.

Keywords: leadership style, leadership, cadet training period, earlier experience

Förord

Jag vill tacka alla respondenter som har deltagit i denna undersökning och för att de har delat med sig av sina erfarenheter som har varit värdefulla för utförandet undersökningen.

Jag vill också rikta ett stort tack till min handledare John Ohlson för värdefull feedback och alla goda råd i arbetet med uppsatsen.

Innehåll

Inledning.....	1
Syfte.....	2
Syfte och frågeställningar.....	2
Avgränsning.....	2
Teori.....	3
Att arbeta ombord på fartyg.....	3
Ledarskap och ledarstilar.....	3
Hierarki.....	4
Tidigare studier.....	5
Metod.....	6
Metodval.....	6
Tillvägagångssätt.....	6
Urval.....	6
Bortfall.....	7
Forskningsetik.....	7
Resultatredovisning.....	8
Inledning.....	8
Fartygsförlagd utbildning.....	9
Tidigare arbetslivserfarenhet.....	11
Teoretiska kunskaper.....	13
Analys och diskussion.....	15
Inledning.....	15
Analys av resultatredovisning.....	15
Resultatdiskussion.....	16
Metoddiskussion.....	18
Vidare forskning.....	19
Referenser.....	20
Bilaga.....	21

Inledning

I det fyraåriga sjökaptensprogrammet, på Linnéuniversitetet i Kalmar, ingår i dagsläget ett års fartygsförlagd utbildning. I sista året på programmet ingår även en kurs i ledarskap. Under den fartygsförlagda utbildningen har sjökaptensstudenterna möjlighet att se hur ledarskap tillämpas, av sjöbefäl ombord, i flera olika situationer.

När sjöbefälsstudenterna har avslutat sin utbildning på sjökaptensprogrammet har de möjlighet att söka, och få, anställning ombord på fartyg i befattningen som andre- eller tredjestyрман. Den som arbetar som andre- eller tredjestyрман är underställd överstyрман, som i sin tur är underställd befälhavaren. Fortsättningsvis i denna uppsats kommer andre- eller tredjestyрман benämnas endast som styрман.

Arbetsuppgifterna för en styрман ombord på ett fartyg kan variera med fartygstyp, därför kommer en generaliserad beskrivning av styrmans arbetsuppgifter att ges, utifrån erfarenheter från fartygsförlagd utbildning. Styrmans arbetsuppgifter kan inkludera: framföra fartyget, navigera i sjökort, planera förestående resa, rättning av sjökort, inventering och uppdatering av säkerhetsutrustning och ombordlitteratur, hålla säkerhetsövningar samt sköta lastning och lossning. I vissa av dessa moment behöver en styрман arbeta aktivt som ledare. När styрман ska hålla i en säkerhetsövning ställs denne inför en uppenbar ledande roll. Vid lastning och lossning har styрман (beroende på fartygstyp och storlek) kontakt med olika aktörer i hamnen, sköter själva lastningen eller lossningen ombord utifrån en lastplanering samt leder matroserna i arbetet ombord. Vid framförandet av fartyget behöver styрман självständigt fatta beslut, exempelvis ändra kurs eller fart för att undvika kollision utifrån gällande sjövägsregler. I de fall en utkik är posterad på bryggan, är styрман arbetsledare för denne.

Direkt efter avslutad utbildning kommer sjökaptensstudenterna att ha möjlighet att arbeta ombord på fartyg i en befattning där de kommer att ha arbetsuppgifter med en direkt koppling till ledarskap. Därför är det viktigt att sjökaptensstudenterna har reflekterat över att de kan komma att arbeta i en ledande roll direkt efter avslutad utbildning, att de har reflekterat över sitt eget ledarskap och över hur de själva vill vara som ledare.

Syfte

Syfte och frågeställningar

Syftet med denna studie är att ta reda på hur sjökaptensstudenter tänker om sin egen ledarstil inför sin, första möjliga, befattning som styrman utifrån sina erfarenheter och kunskaper.

Syftet kan således brytas ned i följande frågeställningar:

Vad har sjökaptensstudenter för syn på sin egen ledarstil:

Utifrån sina erfarenheter från den fartygsförlagda utbildningen?

Utifrån sin tidigare arbetslivserfarenhet?

Utifrån ledarskapskursen inom sjökaptensprogrammet?

Avgränsning

Denna studie fokuserar på den ledarroll som sjökaptensstudenter kan komma att ha efter avslutad utbildning i befattning som styrman och behandlar därmed inte arbetet som ledare i de befattningar som de kan komma att ha längre fram i karriären, som t.ex. överstyrman och befälhavare. Studien genomförs utifrån sjökaptensstudenternas erfarenheter som de fått under den fartygsförlagda utbildningen och under sin tidigare arbetslivserfarenhet samt de teoretiska kunskaper som de har fått från den ledarskapskurs som de har läst under sista året på programmet. Resultatet av denna undersökning, gällande sjökaptensstudenternas syn på sin egen ledarstil, analyseras utifrån tre traditionella ledarskapsstilar som presenteras i teoriavsnittet. Undersökningen innefattar inte flera olika teorier om ämnet ledarskap.

Teori

Att arbeta ombord på fartyg

Att arbeta på ett fartyg innebär att man både bor och arbetar med en grupp människor på en begränsad yta. Detta gör arbetet på fartyg speciellt till skillnad från många andra yrken och arbetsplatser. I en presentation av yrket som fartygsbefäl beskriver Arbetsförmedlingen (2012) livet ombord på fartyg och poängterar t.ex. att man är borta hemifrån i långa perioder, att arbetet kan vara både fysiskt och psykiskt ansträngande och att man ofta har varierande arbetstider. Vidare definierar Arbetsförmedlingen (2012) några kompetenser som fartygsbefäl bör ha eller utveckla, t.ex. beslutsförmåga, kommunikativ förmåga, organisationsförmåga, simultanförmåga och stresstålighet.

I en artikel som är publicerad i Sjöfartens Arbetsmiljönämnds tidsskrift kan man också läsa om vilka egenskaper som är viktiga att ha som fartygsbefäl samt att fartyg som arbetsplats är speciell:

Nästan alla hävdar att just deras arbetsplats är speciell, men de enda jag riktigt kan hålla med om den saken är sjömän, säger socionom Elizabeth Frey på Perema AB. Med dagens små besättningar är varje person viktig för stämningen ombord. Ett extra stort ansvar för att skapa ett bra klimat vilar på befälen. Tydliga, rättvisa och empatiska chefer får trygga medarbetare som känner sig säkra, både i yrkesrollen och socialt. Sammanhållningen blir bättre och arbetet effektivare (Sundgren 2005 s. 1).

Ledarskap och ledarstilar

Svedberg menar att det inte är enkelt att svara på frågan om vad ledarskap innebär. Ledarskap och ledning ska kunna separeras och ledarskap definieras med det som ledaren som person företar sig eller representerar (Svedberg 1997 s. 269). Vidare beskrivs tre olika typer av ledarskap utifrån Lewins studier; auktoritärt, demokratiskt och passivt. En auktoritär chef beter sig som en fadersgestalt som vet bäst och pekar med hela handen (Ibid s. 288). Den auktoritäres motsats beskrivs som en demokratisk ledare, som vill göra medlemmarna delaktiga i arbetet samtidigt som hon eller han hävdar grundläggande värden och gruppens mål. Den tredje typen, passivt ledarskap, beskrivs uppstå när en formell ledare inte vill eller

har kompetens att axla ett reellt ledarskap. Personen känner obehag över att ta kommandot och behöva befatta sig med makt. Svedberg menar också att den passiva ledaren ofta har en felaktig självbild och ser sig själv som en demokratisk ledare.

Samma ledarskapsstilar beskrivs som en klassisk indelning av olika stilar. Den auktoritära ledaren fattar beslut själv och delegerar vidare till andra att utföra tydligt definierade arbetsuppgifter (Bruzelius Skärvad 2004 s. 378). Demokratiska ledare diskuterar med sina medarbetare och fattar beslut tillsammans med dem, det kommuniceras både uppifrån ner och nerifrån upp. Den tredje stilen kallas för en "låt-gå-ledarstil" och är synonym med Svedbergs beskrivning av en passiv ledarskapsstil.

För att illustrera den mångfacetterade ledarskapsrollen, har Svedberg tolkat Per Sörensens så kallade "ledarskapets paradoxer". Några exempel på ledarskapets paradoxer (enligt Svedbergs tolkning): Var nära dina medarbetare – Håll distansen, Visa arbetarna tillit – Följ arbetet, Var dynamisk – Var eftertänksam, Var säker på din sak – Var ödmjuk (Svedberg 1997 s. 274-275). Dessa paradoxer, som satts ihop av vanliga ledord inom ledarskap, visar på att det är en svår balansgång i rollen som ledare och att det inte finns ett entydigt sätt att vara ledare på.

Hierarki

Svedberg (1997 s. 232) beskriver en hierarkisk organisation, eller linjeorganisation, som en organisation med tydlig delegationsordning. Denna delegationsordning innebär att det inom organisationen finns tydliga definitioner av arbetsuppgifter, ansvar och befogenheter för varje befattning. Grundtanken är att kunnandet, ansvaret och befogenheterna ska vara störst i toppen. De olika befattningarna markeras genom exempelvis ett system med olika titlar och gradbeteckningar för olika befattningar. Detta kan synliggöras genom användandet av uniform på arbetsplatsen. Personer i ledande befattningar vidarebefordrar eller verkställer de uppdrag de själva fått och övervakar eller kontrollerar att de underordnade utför sitt arbete på ett riktigt sätt. Vad som anses vara det riktiga sättet kan, enligt Svedberg, definieras av regler, rutiner eller tillämpningen av så kallade lathundar. Det tydligaste exemplet på en hierarkisk organisation är militären. Mårtensson (2006 s. 140) beskriver den hierarkiska uppdelningen ombord på fartyg:

Överst i hierarkin, och därmed den person som åtminstone formellt har störst makt, befinner sig fartygets befälhavare. [...] Övrigt befäl, både på däck-

och maskinsidan kommer sedan att hierarkiskt ordnas efter rang i en fallande skala. Efter befälhavaren följer därför överstyrman samt andre- och tredjestyman (Mårtensson 2006 s. 140).

Svedberg tar upp några problem som kan finnas med en hierarkisk organisation. Ett problem är bristen på medinflytande. En stel hierarki går emot en humanistisk människosyn och demokratiska ideal (Svedberg 1997 s. 238). Här blir det en tydligt svår balansgång för personer i ledarroller, kan man vara en demokratisk ledare i en hierarkisk organisation?

Tidigare studier

Tidigare studier om ledarskap ombord på fartyg har genomförts. Davik, Herslow och Löwing (2012) har genomfört en studie, *Målsättande ledarskap till sjöss, nu och framöver*, som inriktade sig på att ta reda på sjöbefälsstudenters inställning till att arbeta med målsättande ledarskap ombord på handelsfartyg. Denna studie gav en indikation på att en auktoritär ledarstil är vanligast ombord på handelsfartyg.

En annan studie har utförts i syfte att undersöka på vilket sätt ett situationsanpassat ledarskap skulle kunna främja arbetet ombord på fartyg (Gustafsson 2012). Forskaren beskriver situationsanpassat ledarskap med att ledaren använder sig av olika ledarstilar. Ledaren anpassar sitt ledarskap efter medarbetarnas erfarenhet, kompetens, förmåga att ta ansvar och att arbeta självständigt med arbetsuppgifterna. I undersökningen intervjuades sex sjöbefäl i olika befattningar. Forskaren kom fram till, i sin analys av resultaten, att ett situationsanpassat ledarskap kan berika ledarrollen och att vissa använder det, med framgång, i sin roll som ledare.

Metod

Metodval

Studien har genomförts som en fenomenografisk kvalitativ undersökning i form av semistrukturerade (Starrin & Svensson 1994) intervjuer och litteraturstudier. Anledningen till valet av fenomenografisk ansats är att denna metod överensstämmer väl med syftet och frågeställningarna i denna undersökning och eftersom ”den fenomenografiska undersökningen handlar om att identifiera uppfattningar och att beskriva variationer av uppfattningar,” (Ibid s. 122).

Tillvägagångssätt

Intervjuerna har genomförts i ett personligt möte med varje intervjuperson. Samtalen har spelats in digitalt och sedan transkriberats. Intervjuerna har ägt rum i en neutral miljö, för både intervjuaren och intervjupersonen, för att skapa ett öppet forum under intervjuerna. Som en grund för intervjuerna har en egenförfattad intervjuguide använts (se bilaga). Det semistrukturerade formatet öppnar upp för följdfrågor och möjlighet att frånga intervjuguiden vid behov. Efter transkribering har intervjuvaren analyserats utifrån de teorier om ledarskap som presenterats i teoriavsnittet.

Urval

Enligt Starrin och Svensson (1994) kan urvalsförfarandet, i en fenomenografisk undersökning, ske genom strategiska överväganden istället för system i syfte att få ett representativt underlag. Detta eftersom att fenomenografin inte söker presentera forskningsresultat som generaliseras till den population undersökningsgruppen tillhör. En studie av en alltför homogen undersökningsgrupp skulle kunna utelämna nyanser och variationer som kan vara av intresse, vilket gör att man kan handplocka intervjupersonerna. Intervjupersonerna är sjökaptensstudenter som har genomfört ett års fartygsförlagd utbildning och en ledarskapsutbildning på tre högskolepoäng, som ligger inom ramen för det fyraåriga sjökaptensprogrammet. Dessa studenter examineras från sjökaptensprogrammet på Linnéuniversitetet våren 2014. Tio intervjupersoner har strategiskt valts ut och är personer i olika åldrar, med varierande bakgrund gällande arbetslivserfarenhet och med erfarenhet från olika typer av fartyg under den fartygsförlagda utbildningen. Detta för att få en så stor variationsbredd som möjligt. Ett krav var att intervjupersonerna har minst två års

arbetslivserfarenhet. Detta för att respondenterna ska ha hunnit bilda sig en uppfattning om hur ledare kan fungera sin ledarroll inom arbetslivet.

Bortfall

Eftersom det, inom ramen för den fenomenografiska metoden, finns möjlighet att handplocka intervjupersonerna för att få en så stor variationsbredd som möjligt skulle bortfallet endast bestå av tillfrågade personer som avböjt att delta i en intervju. Tio personer tillfrågades att delta i denna undersökning och samtliga tackade ja till att delta.

Forskningsetik

Denna undersökning har utförts i enlighet med Vetenskapsrådets riktlinjer (2013).

Intervjupersonerna har, innan intervjuerna startat, informerats om att deras deltagande är frivilligt och att de har rätt att avbryta intervjuerna när som helst. Undersökningens syfte har presenterats innan intervjuerna och att all information som framkommer under intervjuerna endast kommer att användas för undersökningen. Vidare har ett samtycke upprättats med intervjupersonerna om deras frivilliga deltagande och att de har tagit ett självständigt beslut om detsamma. Eftersom intervjuerna spelades in digitalt och transkriberades fick samtliga deltagare, innan intervjuerna startade, ge sitt samtycke och godkännande till detta. Den information som kommer fram under intervjuerna är konfidentiell och får inte användas till annat än forskning, varför ett nyttjandekrav även har presenterats för intervjupersonerna. All information, som kan betraktas som känslig, är skyddad och kommer inte att spridas till obehöriga (Vetenskapsrådet 2013). I resultatredovisningen numreras inte respondenterna för att undvika att någon av respondenterna skulle kunna identifieras.

Resultatredovisning

Inledning

Respondentgruppen bestod av tio personer som går sista året på det fyraåriga sjökaptensprogrammet på Linnéuniversitetet i Kalmar. Resultatet presenteras här utifrån de tre olika delar som intervjun var uppdelad i, fartygsförlagd utbildning, tidigare arbetslivserfarenhet och teoretiska kunskaper. I den avslutande delen i intervjuerna fick respondenterna värdera betydelsen av sin fartygsförlagda utbildning, sin tidigare arbetslivserfarenhet och ledarskapskursen, för sin syn på sin egen ledarstil i rollen som styrman. Respondenterna fick värdera varje del enligt fyra alternativ, 1-4, där 1 är ingen betydelse, 2 är viss betydelse, 3 är stor betydelse och 4 är avgörande betydelse.

Presentation av respondenterna sammanfattas i följande tabell.

	Min.	Max.	Genomsnitt
Ålder	25 år	36 år	28,5 år
Antal praktikfartyg	3 st.	7 st.	5 st.
Tidigare arbetslivserfarenhet	2 år	14 år	6 år
Antal tidigare arbetsplatser per respondent	2 st.	7 st.	4,8 st.
Antal respondenter med tidigare erfarenhet av en ledande position	7 st.		
Fartygstyper som respondenterna haft fartygsförlagd utbildning på	RoRo* , Tank, Kryssning, Bulk, Ropax**, AHTS***, Isbrytare och Bogserfartyg		
De tre vanligast förekommande fartygstyperna under respondenternas fartygsförlagda utbildning (i fallande ordning)	Tank, RoRo och Ropax		

*Roll-On/Roll-Off-fartyg

**Roll-On/Roll-Off passagerarfartyg

***Anchor Handling Tug Supply

Fartygsförlagd utbildning

När respondenterna tillfrågades om de hade provat på en ledande roll på sin fartygsförlagda utbildning svarade samtliga att de hade fått prova på att ha en ledande roll i olika situationer. Exempel på situationer där respondenterna hade fått prova på en ledande roll är: hålla i övningar, ansvara för lastning och lossning, hålla briefingar och debriefingar, navigera fartyget på vakt, leda ankringsoperationer från bryggan, göra interna inspektioner på fartyget och lära upp andra. De övningar som respondenterna har fått hålla i är övningar i brandbekämpning ombord, övning i fartygs övergivande (både livflottar och livbåtar), övning i sjösättning av snabba livräddningsfarkoster, övning i fartygssäkerhet och övning i sjukvård ombord. I situationer då respondenterna har fått lära upp andra har det inneburit att de har fått gå tillsammans med en ny styrman, matros eller kadett. Detta för att den nya personen ombord ska bekanta sig med fartyget och tillgodogöra sig grunderna för hur det fungerar ombord på det specifika fartyget. Alla respondenter vill påpeka att i de situationer de har fått prova på att ha en ledande roll har det alltid varit under övervakning av en andre eller tredje styrman, en överstyrman eller en befälhavare.

Jag har fått hålla i briefingar och debriefingar, jag har fått hålla i en mängd diverse övningar. Allt från manskap till intendenturpersonal. Jag har fått ta ett visst ansvar för lastning och lossning av fartyget. Jag har också fått ta ett ansvar för att göra interna inspektioner ombord på fartygen.

På frågan om respondenterna har haft ledare med olika ledarstilar på sin fartygsförlagda utbildning svarade samtliga ja. Alla respondenter berättade att de hade haft ledare som de uppfattade som stränga, strikta, ej mottagliga för att diskutera beslut och att det som hen sade var det som gällde ombord.

Individer som har varit väldigt bestämda i sitt sätt och då har det varit så och inte på något annat sätt. Väldigt tydliga med att det var deras ord som gällde och inget annat. Svårt att ifrågasätta deras beslut, resonemang och order.

Nio personer berättade att de hade haft ledare som de uppfattade som ödmjuka, lyssnande och villiga att ta in åsikter från andra innan ett beslut ska fattas.

Det har varit så att de faktiskt har uppskattat och uppmuntrat andra att komma med egna åsikter eller resonemang kring hur man ska lösa en situation.

Två intervjupersoner berättade att de hade haft ledare som de uppfattade hade ett tillbakadraget förhållningssätt till att vara ledare.

Man fick minsta möjliga bakgrund till hur man skulle lösa en uppgift, även om det kan vara bra att klura ut saker själv så när man är ny som elev vill man gärna ha lite mer information om hur man kan lösa den här uppgiften.

De tio intervjupersonerna tillfrågades vad de kommer att ta med sig, angående ledarstil, från den fartygsförlagda utbildningen in i sin kommande roll som styrman. Det som respondenterna berättade att de tar med sig var att det är viktigt att vara lyhörd mot sina medarbetare, att vara ödmjuk, att ha empati, att kunna diskutera beslut med andra och att det är viktigt att tänka på hur man kommunicerar med sina medarbetare.

Jag tror att det är viktigt att lyssna på vad alla har att säga och är det folk som man ser som kanske inte har det så bra, så tycker jag att det är viktigt att man uppmärksammar det med den personen.

Några berättade också att de tar med sig vikten av att vara bestämd och tydlig.

Jag tycker att man ska vara tydlig, alla måste veta vad man vill, vad vill jag göra och hur vill jag att det ska gå till.

Något som var gemensamt för respondenterna var att det de hade upplevt som negativt är något de tar med sig och lär sig hur de inte vill agera. Det som de hade upplevt som positivt är något som de tar med sig och lär sig hur de vill agera som ledare.

Jag tar med mig både de dåliga erfarenheterna och de bra erfarenheterna. Man har ju framförallt lärt sig hur man inte ska göra. Jag tror att det är lättare att komma ihåg de dåliga exemplen.

När respondenterna fick värdera betydelsen av sin fartygsförlagda utbildning för sin syn på sin egen ledarstil svarade sju personer att den har stor betydelse (3) och tre personer svarade att den har avgörande betydelse (4). Respondenterna tillfrågades att motivera sin värdering och motiveringar till varför de värderade sin fartygsförlagda utbildning till att ha stor eller avgörande betydelse. Respondenternas värderingar motiverades med att de hade fått en bild av hur det kan fungera ombord på fartyg.

En fartygsmiljö är extremt unik på alla sätt, eftersom man bor och arbetar på ett så isolerat sätt, jag tar ändå in andra aspekter i mitt framtida ledarskap,

allt från barndom till arbetslivserfarenhet, men den är definitivt av stor betydelse, just för att den är unik.

De motiverade också sin värdering med att de hade sett styrmän i en sådan ledande roll som de själva kan komma att ha.

Man har varit ute på fartyg och sett olika typer av ledare och sett vad som fungerar och vad som inte fungerar, och just att man ser den rollen som man själv kommer att hamna i. Där har man sett olika människor i den rollen och hur de fungerar i den rollen. Vissa sätter man som förebilder och andra som exempel på hur man själv inte vill vara.

Sammanfattningsvis ser man att respondenterna på sin fartygsförlagda utbildning oftast hade haft ledare som de uppfattade som stränga och strikta, men många hade också haft ledare som de uppfattade som lyhörda och villiga att ta in andras åsikter innan de fattade ett beslut. Det som respondenterna tog med sig var att det är viktigt att vara lyhörd, att visa empati och kunna diskutera beslut med andra. De värderade betydelsen av sin fartygsförlagda högt, för sin syn på sin egen ledarstil.

Tidigare arbetslivserfarenhet

Intervjupersonernas tidigare arbetslivserfarenhet är varierande från olika branscher. Exempel på branscher, där intervjupersonerna har tidigare arbetslivserfarenhet från är transport, lager, logistik, produktion, industri, marknadsföring samt hotell och restaurang.

Samtliga respondenter berättade att de hade haft ledare som de uppfattade som hjälpsamma, ödmjuka och öppna för att ha en dialog, t.ex. om hur en uppgift skulle lösas.

Chefen litade på mig rätt mycket och han stöttade så mycket han kunde. Han kunde komma förbi och prata och fråga hur det var och hur det gick på arbetet.

Sju respondenter berättade att de hade haft ledare som de uppfattade som oengagerade, ointresserade, konflikträdna och rädda för att fatta beslut.

Personer som har varit rädda för att vara chefer. Försöker nästan undvika att ta beslut, i vissa fall till och med beordrat någon annan att meddela arbetsgruppen om det har varit ett jobbigt beslut. Konflikträdna personer.

Tre intervjupersoner berättade att de hade haft ledare som de uppfattade som stränga, strikta och mer bestämda.

Jag har haft en chef som var typiskt sträng, allt skulle vara felfritt och perfekt. Det var inte relationsinriktat.

De tio respondenterna tillfrågades vad de kommer att ta med sig, angående ledarstil, från sin tidigare arbetslivserfarenhet in i sin möjliga kommande roll som styrman. Exempel på saker som respondenterna beskrev att de tar med sig är att uppmärksamma folk, att vara lyhörd mot sina medarbetare, och att skapa en kultur där alla känner att de kan prata med ledaren om vad som helst.

Man uppmärksammar hur folk har det på jobbet eller hur det går i jobbet. Fast med fokus på trivsel, arbetsmiljö och samarbete istället för på personens produktion.

Jag tror att det är viktigt att försöka skapa kontakt med alla i teamet, att alla blir sedda, och låta alla komma med synpunkter.

Några respondenter beskrev att de även tar med sig vikten av att våga ta beslut och att vara tydlig.

Man vågar ta beslut som inte är bekväma och sedan vara rak och tydlig med det.

Någonting som var genomgående var att respondenterna tar med sig sina positiva erfarenheter av ledare och använder de som förebilder på hur de själva kan agera som ledare. De tar även med sig sina negativa erfarenheter av ledare och drar lärdom av det hur de själva inte vill agera som ledare.

Man har ju upplevt både bra och dåliga chefer. I de bra cheferna ser man ju en förebild och i de dåliga ser man ett avskräckande exempel.

När respondenterna fick värdera betydelsen av sin tidigare arbetslivserfarenhet för sin syn på sin egen ledarstil svarade två personer att den har viss betydelse (2), fyra personer svarade att den har stor betydelse (3) och fyra personer svarade att den har avgörande betydelse (4). Respondenterna fick motivera sitt val av betydelse för sin tidigare arbetslivserfarenhet. De som värderade den till att ha stor eller avgörande betydelse motiverade det med att tidigare arbetslivserfarenhet hade påverkat dem mest som människor i en arbetsituation.

Där har jag haft en roll som ledare och det har gett mig praktisk erfarenhet, en chans att utarbeta ett eget ledarskap och ett sätt att fundera kring mitt eget ledarskap. Det har ju format mig givetvis.

Det var där jag lärde mig hur människor fungerar och hur det fungerar på en arbetsplats och att man har sett så många olika chefer.

Jag har fått en inblick i hur människor reagerar i olika situationer. Jag har sett hur olika chefer hanterar olika problem. På både bra och dåliga sätt.

De som värderade sin arbetslivserfarenhet till att ha en viss betydelse motiverade det med att det finns en skillnad mellan hur man arbetar i landbaserade organisationer och till sjöss.

Jag tycker att det är jättestor skillnad. Det är jättemycket av hur det fungerar iland som man inte kan applicera på sjön. Det är en väldigt stor skillnad i arbetssätt och hierarki, det är som två skilda världar.

Sammanfattningsvis ser man att respondenterna i sitt tidigare arbetsliv hade respondenterna oftast haft ledare som de uppfattade som empatiska och lyhörda, men många hade också haft ledare som de uppfattade som ointresserade och oengagerade. Det som respondenterna tar med sig från sin tidigare arbetslivserfarenhet är att vara lyhörd och våga fatta beslut. De flesta värderade sin tidigare arbetslivserfarenhet högt.

Teoretiska kunskaper

I intervjuerna har den teoretiska utgångspunkten varit den ledarskapskurs som sjökaptensstudenterna har läst i programmet. Här tillfrågades respondenterna vad de tar med sig från ledarskapskursen in i sin möjliga kommande roll som styrman. Exempel på vad respondenterna tar med sig är vetskap om förekomsten av olika ledarstilar, ett teoretiskt stöd till sina erfarenheter, kunna anpassa sitt ledarskap beroende på situation, utökad kunskap om gruppdynamik, konflikthantering och att vara medveten om sina styrkor och svagheter som ledare.

Hur man ska förhålla sig till sin egen ledarstil. Kanske det viktigaste också, att man faktiskt gör det, att man inte tar en icke-position, utan att man faktiskt måste ha en åsikt kring hur man vill vara i sin ledarstil. Att man faktiskt försöker jobba med de tankarna och idéerna.

Att det gäller att vara flexibel som ledare. Att man kan anpassa sitt ledarskap i olika situationer men även mot olika individer. Också att man har en bra självbild. Att man är medveten om sina styrkor och svagheter som ledare, för då vet man var man kan vara en stark ledare och var man behöver utvecklas.

Att man tänker på att man är ledare och att man tänker på vad det innebär. Jag har fått tankar och input om ledarskap som man kan ha i bakhuvudet när man är ute och arbetar på fartyg.

När respondenterna fick värdera betydelsen av ledarskapskursen för sin syn på sin egen ledarstil svarade nio personer att den har viss betydelse (2) och en person svarade att den har stor betydelse (3). Respondenterna som värderade kursen till att ha en viss betydelse motiverade det med att de redan hade en ganska klar bild över hur de själva ville vara som ledare och att kursen var ganska kort.

En kurs på den omfattningen har svårt att väga upp mot flera års erfarenhet från verkligheten. Jag hade min bild ganska klar för mig innan jag gick kursen, om hur en ledare ska vara. Men den gav input om att man måste tänka på att man har en roll som ledare och att man är medveten om det.

Med den bakgrund jag har så tror jag att jag redan hade tagit till mig mycket från mitt tidigare arbetsliv, men jag fick en fundering kring att man måste jobba mer aktivt med sitt ledarskap.

Det kändes som att det var kunskap som man redan hade i och med tidigare erfarenheter. Den satte ord på upplevelser och skapade förståelse för varför det kan se olika ut. Det blev lite teori till de erfarenheter jag redan har.

En av respondenterna tyckte att kursen hade en stor betydelse och motiverade det.

Den satte ord på sådana situationer som man varit i men inte tänkt på med den teoretiska synvinkeln, det var väldigt intressant. Man kan sätta ett ansikte på en ledarstil som man tidigare inte såg som en ledarstil utan som en människa. Det gav förståelse till varför en person hade agerat på ett visst sätt i en viss situation.

Sammanfattningsvis ser man att respondenterna, från denna del, tar med sig kunskap om olika ledarstilar, gruppdynamik och konflikthantering. De tar också med sig att det är viktigt att vara flexibel som ledare. De flesta värderade inte ledarskapskursen lika högt som de andra två delarna.

Analys och diskussion

Inledning

Syftet med denna undersökning var att ta reda på hur sjökaptensstudenter tänker om sin egen ledarstil inför sin, första möjliga, befattning som styrman utifrån sina erfarenheter samt att svara på frågeställningarna om vad sjökaptensstudenter har för syn på sin egen ledarstil utifrån sin fartygsförlagda utbildning, sin tidigare arbetslivserfarenhet och den ledarskapskurs som de har läst i programmet. Inledningsvis i detta kapitel analyseras resultatredovisningen utifrån de teorier som tas upp i teoriavsnittet. I resultatdiskussionen kopplas resultatet till syftet och frågeställningarna i studien besvaras samt diskussion förs kring resultatet. Slutligen diskuteras den valda metoden för undersökningen och förslag på vidare forskning ges.

Analys av resultatredovisning

Respondenternas beskrivning av de arbetsuppgifter, i en ledande roll, som de har fått prova på ombord på sin fartygsförlagda utbildning överensstämmer väl med beskrivningen av vad som kan ingå i styrmans arbetsuppgifter. I respondenternas beskrivningar av ledare på sin fartygsförlagda utbildning och sin tidigare arbetslivserfarenhet kommer de tre klassiska kategorierna av ledarstilar fram; auktoritär, demokratisk och passiv (Bruzelius & Skärvad 1997). Alla respondenter har haft ledare med en auktoritär ledarstil, många har mött ledare med en demokratisk ledarstil och endast ett fåtal har mött ledare med en passiv ledarstil under sin fartygsförlagda utbildning.

Alla respondenter har, under sin fartygsförlagda utbildning, varit på handelsfartyg. I tidigare forskning (Davik, Herslow & Löwing 2012) framkommer det en indikation på att auktoritär ledarstil är den vanligaste på svenska handelsfartyg. Det framkommer inte i denna undersökning om respondenterna har mött ledare med auktoritär ledarstil just på svenska handelsfartyg av de handelsfartyg som de har varit på. Undersökningen visar dock att det kan vara sannolikt att det är vanligt förekommande med befäl med en auktoritär ledarstil på handelsfartyg och att det även kan vara vanligt förekommande med auktoritär ledarstil ombord på andra typer av fartyg.

Sättet som Svedberg (1997) beskriver att ledare i en hierarkisk organisation agerar på, stämmer in i hur Bruzelius och Skärvad (1997) beskriver ett agerande av en ledare med auktoritär ledarstil. Resultatet i denna undersökning tyder på att den vanligast förekommande ledarstilen på fartyg kan vara auktoritär och demokratisk. Detta kan tyda på att även om fartygsorganisationer generellt är hierarkiska (Mårtensson 2006) så kan det vara skillnader

mellan olika fartyg av samma typ och mellan olika fartygstyper. Även om organisationen är hierarkisk till strukturen så kan den genom att inte bli stel i strukturen (Svedberg 1997) möjliggöra för ledare att tillämpa en demokratisk ledarstil. Det som respondenterna tar med sig, gällande ledarstilar, från sin fartygsförlagda utbildning stämmer väl överens med de viktiga egenskaper för fartygsbefäl som beskrivs av Sundgren (2005).

Respondenternas erfarenheter från fartygsförlagd utbildning av ledare med egenskaper som passar in på passiv ledarstil är minst i denna undersökning. Detta kan tyda på att det kan vara svårt att vara passiv i sin ledarstil ombord på fartyg. Ledare i hierarkiska organisationer har befattningsbeskrivningar med egna ansvarsområden (Svedberg 1997), vilket kan göra att det inte finns så mycket utrymme för att inte ta sitt ansvar som ledare.

Från ledarskapskursen tar respondenterna med sig kunskaper om att det är viktigt att kunna vara flexibel i sin ledarstil och att kunna situationsanpassa sin ledarstil. Det framkommer i tidigare forskning (Gustafsson 2012) att situationsanpassat ledarskap kan berika ledarrollen och att det redan används i viss utsträckning ombord på fartyg. Svedbergs beskrivning av ledarskapets paradoxer tyder också på att det kan vara svårt att ha endast en ledarstil.

Resultatdiskussion

I respondenternas beskrivning av vad de tar med sig från fartygsförlagd utbildning och från arbetslivet framkommer det att de har tankar om hur de själva vill agera som ledare i sin möjliga kommande roll som styrman. De ledare som respondenterna har träffat och som har agerat på ett sätt i sitt ledarskap som respondenterna har upplevt som positivt använder de som sina förebilder. Vidare tänker respondenterna att det som de har upplevt som mindre positivt agerande hos ledare de träffat tar de med sig som lärdom om hur de själva inte skulle vilja agera i rollen som styrman. Respondenterna berättar till exempel att de tänker att de själva vill vara lyhörda, ödmjuka och empatiska som ledare. De tänker att det är viktigt att ha kommunikation med sina medarbetare samt att det är viktigt att vara tydlig och våga fatta beslut. I resultatet från ledarskapskursen framkommer det hur respondenterna tänker om sin egen ledarstil. De tänker att det är viktigt att vara medveten om sina styrkor och svagheter som ledare. Från kursen tar de med sig exempelvis kunskaper om olika ledarstilar och teoretiskt stöd till sina erfarenheter.

Utifrån erfarenheterna från fartygsförlagd utbildning och från tidigare arbetslivserfarenhet har respondenterna en syn på sin egen ledarstil som passar bäst in på beskrivningen av en demokratisk ledarstil och delvis in på en auktoritär ledarstil. Utifrån ledarskapskursen har respondenterna en syn på sin egen ledarstil som överensstämmer med situationsanpassat ledarskap med flexibilitet i ledarstil. Ingen av respondenterna tar med sig något som passar in på en passiv ledarstil från någon av delarna. Detta tyder på att flexibiliteten i ledarstil, som respondenterna tar upp, ligger mellan den demokratiska och den auktoritära ledarstilen.

Respondenterna värderar betydelsen av sina erfarenheter från sin fartygsförlagda utbildning och från sitt tidigare arbetsliv högt, gällande sin syn på sin egen ledarstil. Så gott som alla respondenter värderar inte betydelsen av sina inhämtade teoretiska kunskaper, gällande sin syn på sin egen ledarstil, lika högt som betydelsen av erfarenheterna från de andra två delarna.

Respondenternas erfarenheter från fartygsförlagd utbildning varierar gällande antal fartyg som de har varit på. Detta kan ha en viss betydelse för deras erfarenheter av olika ledarstilar och kan därmed också ha viss betydelse för sin syn på sin egen ledarstil.

Det framkommer att respondenterna har betydligt mer erfarenheter av ledare med passiv ledarstil och betydligt mindre erfarenheter av ledare med auktoritär ledarstil från tidigare arbetsliv jämfört med erfarenheter från fartygsförlagd utbildning. Detta kan tyda på att respondenternas erfarenheter från sitt tidigare arbetsliv kommer från organisationer som inte har varit hierarkiska eller från organisationer där det har funnits utrymme för ledare att ha ett passivt förhållningssätt.

Respondenterna har, under kursens gång, haft möjlighet att relatera sina inhämtade teoretiska kunskaper om ledarskap till sina erfarenheter från verkligheten. Detta kan ha påverkat att deras syn på sin egen ledarstil är mer överensstämmande med situationsanpassat ledarskap utifrån kursen än deras syn på ledarstilen utifrån fartygsförlagd utbildning och utifrån tidigare arbetslivserfarenhet. Detta kan tyda på att respondenterna har blivit mer medvetna under kursen om hur mångfacetterad ledarrollen är.

Det framkommer i resultatet att de flesta av respondenterna värderar betydelsen av sina erfarenheter från sitt tidigare arbetsliv högt, gällande sin syn på sin egen ledarstil. Detta kan bero på att det är många respondenter som har tidigare erfarenhet av en ledande position. Det finns dock en del respondenter som anser att erfarenheterna från deras tidigare arbetsliv har endast en viss betydelse för deras syn på sin ledarstil. Respondenternas erfarenhet från sitt

tidigare arbetsliv är tidsmässigt mycket varierande. De som har en kortare arbetslivserfarenhet kanske inte har påverkats av den erfarenheten i lika stor utsträckning som de som har en längre arbetslivserfarenhet. De flesta respondenterna värderar inte betydelsen av ledarskapskursen lika högt, gällande sin syn på sin egen ledarstil, som betydelsen av erfarenheterna från de andra två delarna. Detta kan bero på att ledarskapskursen är förhållandevis kort, tidsmässigt, jämfört med den fartygsförlagda utbildningen och respondenternas tidigare arbetslivserfarenhet.

Metoddiskussion

Intervjuarens bristfälliga erfarenhet att göra intervjuer kan ha påverkat hur intervjuerna flöt på. Intervjuerna i stort gick bra och intervjuguiden var ett bra verktyg att använda. Användandet av intervjuguiden möjliggjorde för intervjuaren att ha en struktur i intervjuerna samtidigt som de öppna frågorna möjliggjorde för respondenterna att fritt berätta om sina erfarenheter.

Urvalsmetoden av respondenter till denna undersökning gav ett brett spann av respondenter med erfarenheter från olika fartyg, olika lång arbetslivserfarenhet och erfarenhet från olika branscher från respondenternas tidigare arbetsliv. Transkribering av intervjuerna var nödvändigt för att kunna göra resultatredovisning och för att kunna analysera resultatet. Citat i resultatredovisningen användes i syfte att undvika att generalisera resultatet till undersökningsgruppen.

Starrin och Svensson (1994) beskriver att kritik som ofta riktas mot fenomenografin är att innehållet i de enskilda individernas uppfattningar inte är huvudintresset, utan istället uppfattningar på den kollektiva nivån. Det kan uppfattas som att resultatet generaliseras i undersökningen till respondenterna som en grupp. Det finns dock mycket mer likheter än variationer i resultatet av respondenternas svar och uppfattningar om sin syn på sin egen ledarstil. Genom användandet av citat redogörs resultatet så noggrant som möjligt. Metoden och tillvägagångssättet var bra att använda för denna typ av studie.

Vidare forskning

Denna undersökning fokuserade på sjökaptensstudenter som fortfarande är under utbildning och examineras under våren 2014. Det finns utrymme att forska vidare inom ämnet med andra utgångspunkter. Det skulle vara intressant att ta reda på om synen på den egna ledarstilen hos undersökningsgruppen förändras över tid, exempelvis efter ett års yrkesutövande. En annan intressant studie skulle vara att undersöka om synen på den egna ledarstilen hos styrmän förändras efter uppmönstring till överstyrman. Ytterligare en intressant utgångspunkt kan vara genusperspektivet i framtida forskning. Finns det någon skillnad i vad män och kvinnor, inom sjöfarten, har för syn på sin egen ledarstil?

Referenser

Arbetsförmedlingen (2012) *Yrken A-Ö – Fartygsbefäl*.

<http://www.arbetsformedlingen.se/yrkena-o?url=-491989159%2FYrken%2FYrkesBeskrivning.aspx%3FiYrkeId%3D487&sv.url=12.78280711d502730c1800072> [2014-03-21]

Bruzelius L.H. & Skärvad P-H. (2004) *Integrerad organisationslära* 10:1 uppl. Lund: Studentlitteratur AB, www.studentlitteratur.se

Davik C., Herslow G. & Löwing G. (2012) *Målsättande ledarskap till sjöss, nu och framöver*. Självständigt arbete 15 hp, Sjöfartshögskolan, Linnéuniversitetet Kalmar

Gustafsson H. (2012) *Hur kan ett situationsanpassat ledarskap främja arbetet ombord på fartyg?* Självständigt arbete 15 hp, Sjöfartshögskolan, Linnéuniversitetet Kalmar

Mårtensson M. (2006) *Sjöfarten som ett socialt system – Om handelssjöfart, risk och säkerhet* Doktorsavhandling 2006:35, ISSN:1402-1544, ISRN: LTU – DT – 06/35 – SE, Luleå Tekniska Universitet

Starrin B. & Svensson P-G. (1994) *Kvalitativ metod och vetenskapsteori*. 1:19 uppl. Lund: Studentlitteratur AB

Sundgren L.(2005) Svårt men viktigt att vara en bra chef ombord. *SAN NYTT*, (2).
http://san-nytt.se/wp/wp-content/uploads/2009/01/san-nytt_2_05.pdf [2014-03-10]

Svedberg L. (1997) *Gruppsykologi – Om grupper, organisationer och ledarskap*. 5:1 uppl. Lund: Studentlitteratur AB

Vetenskapsrådets expertgrupp för etik (2011) *God forskningssed*. (Rapport 1:2011) Stockholm: Vetenskapsrådet

Vetenskapsrådet (2014) *Forskningsetiska principer – inom humanistisk-samhällsvetenskaplig forskning*. <http://www.codex.vr.se/texts/HSFR.pdf> [2014-03-20]

Bilaga

Intervjuguide

Innan intervjun startar:

Intervjudeltagaren informeras om att dennes deltagande är anonymt och helt frivilligt. Deltagaren informeras också om att han/hon har rätt till att avbryta intervjun när som helst och att intervjuerna kommer att spelas in och transkriberas. Samtycke upprättas om det sistnämnda. Undersökningens syfte och nyttjandekrav presenteras till deltagaren.

”Syftet med denna studie är att ta reda på hur sjökaptensstudenter tänker om sin egen ledarstil inför sin, första möjliga, befattning som styrman utifrån sina erfarenheter och kunskaper.”

FRÅGOR:

Ålder:

A Fartygsförlagd utbildning:

Bakgrund:

Beskriv din fartygsförlagda utbildning.

(Stödfrågor)

Hur många fartyg har du varit på?

Vilka olika typer av fartyg har du varit på?

Provat på en ledande roll på praktiken? I vilken omfattning?

Har du stött på olika ledarstilar? Beskriv.

Vad tar du med dig, om att vara ledare, inför möjlig anställning som styrman?

B Tidigare arbetslivserfarenhet:

Bakgrund:

Beskriv din tidigare arbetslivserfarenhet.

(Stödfrågor)

Hur många arbetsplatser? Hur många år?

Vilken typ av arbetsplats? Offentlig/privat sektor?

Tidigare erfarenhet av en ledande roll? Vilken omfattning?

Har du stött på olika ledarstilar? Beskriv.

Vad tar du med dig, om att vara ledare, inför en möjlig anställning som styrman?

C Teoretiska kunskaper –Ledarskap och ledarstil

Bakgrund:

Beskriv vad du tänker om ledarskap och ledarstil utifrån dina teoretiska kunskaper som du har inhämtat under utbildningen på sjökaptensprogrammet.

Olika ledarstilar?

Vad tar du med dig från ledarskapskursen?

Värdering av betydelse av de olika erfarenheterna

Du ska nu få värdera vilken betydelse dessa olika erfarenheter och teoretiska kunskaper har för din syn på ledarstilen i din egen framtida yrkesroll som styrman.

Alternativ 1-4:

1: ingen betydelse

2: viss betydelse

3: stor betydelse

4: avgörande betydelse

Hur värderar du:

A: 1-4 Motivera ditt val av alternativet. Ge exempel.

B: 1-4 Motivera ditt val av alternativet. Ge exempel.

C: 1-4 Motivera ditt val av alternativet. Ge exempel.