



UNIVERSITY OF GOTHENBURG
SCHOOL OF BUSINESS, ECONOMICS AND LAW

Ledarskapet till sjöss

-En kvalitativ intervjustudie om svenska sjöbefäls syn
på ledarskap till sjöss-

Daniel Sandström – 1986 04 12

Ebru Yilmaz – 1994 06 23

Handledare: Sara Brorström

Kursansvarig: Vedran Omanovic

VT 2016

Handelshögskolan vid Göteborgs Universitet

Kandidatuppsats inom Management

Förord

Vi vill rikta ett stort tack till alla respondenter som gjort den här studien möjligt och låtit oss ta del av deras erfarenheter och kunskap.

Vi vill även rikta ett stort tack till Sara Brorström, vår handledare som gett oss goda råd, insikter och hjälp under genomförandet av denna studie.

Göteborg, 3 juni 2016

Daniel Sandström

Ebru Yilmaz



Abstract

Job status: Thesis, 15 Credits

Title: Leadership at sea - A qualitative study of Swedish marine officers view of leadership at sea.

Author: Daniel Sandström and Ebru Yilmaz

Instructor: Sara Brorström

Purpose: The purpose of this thesis is to describe how the leadership at the sea looks like. This thesis is aiming to create a deeper understanding about the leadership as a phenomenon may appear in the specific context prevailing at sea.

Key Questions: How do Swedish marine officers describe leadership at sea?
Why is leadership described as it does?

Theory: To analyze our empirical material analyzed empirical data of our study on the basis of the theoretical framework that we have set. Theoretical framework consists of the theories about crisisleadership, situationalleadership, power and hierarchy, construction of leadership, discourse of leadership and also followers and followership.

Method: To collect empirical data to our study, we have conducted qualitative semi-structured researches. In the research we interviewed five Swedish marine officers. An interview guide was used at the time of the interview (Appendix 2). The empirical data were analyzed based on the theory that was presented in the theoretical framework.

Results and Conclusion: The leadership at sea can be described linked to a hierarchical organizational structure. Leadership is considered by our respondents to be important. Why leadership is important though, there is no consensus. After interviewing five people in a total of 295 minutes on leadership at sea it appears



according to us relatively little that is noteworthy.

Keywords: Leadership, leadership at sea, marine officers.



Sammanfattning

Arbetets art: Examensarbete, 15 högskolepoäng

Titel: Ledarskapet till sjöss -En kvalitativ intervjustudie om svenska sjöbefäls syn på ledarskap till sjöss-

Författare: Daniel Sandström och Ebru Yilmaz

Handledare: Sara Brorström

Syfte: Syftet med den här uppsatsen är att beskriva ledarskap till sjöss. Uppsatsen syftar till att skapa en djupare förståelse för hur ledarskapet som fenomen kan se ut i den specifika kontext som råder till sjöss.

Frågeställningar: Hur beskriver svenska sjöbefäl ledarskap till sjöss?

Varför beskrivs ledarskap som det gör?

Teori: För att analysera vårt empiriska material analyseras empirin i vår studie utifrån det teoretiska ramverk som vi har satt upp. Teoretiska ramverket består av teorier kring krisledarskapet, situationsanpassat ledarskap, makt och hierarki, konstruktion av ledarskapet, diskursen om ledarskapet samt efterföljare och efterföljarskap.

Metod: För att samla in empirisk data till vår studie har vi genomfört kvalitativa semistrukturerade intervjuer. I undersökningen intervjuades fem svenska sjöbefäl. En intervjuguide nyttjades vid intervjutillfället (Bilaga 2). Empirin analyserades utifrån teorin som presenteras i det teoretiska ramverket.

Resultat och slutsats: Ledarskapet till sjöss kan beskrivas kopplat till en hierarkisk organisationsstruktur. Ledarskap anses av våra respondenter vara viktigt. Varför ledarskap är viktigt råder det dock ingen konsensus kring. Efter att ha intervjuat fem personer i totalt 295 minuter om ledarskap till sjöss framkommer enligt oss förhållandevis lite som är beaktansvärt.



Nyckelord: Ledarskap, ledarskap till sjöss, sjöbefäl.



Ordlista

Här finner ni förklaringar till olika befattningar samt lite svåra ord och begrepp på ett fartyg.

Andremaskinist: Andremaskinisten är ansvarig för de dagliga driftsrutinerna ombord och ansvarig för separatorer, underhåll av hjälpkärror och kompressorer (SUI- Sjöfartens Utbildningsinstitut, 2016)

Andrestyrman: Andrestyrman tar hand om fartygets lastning och lossning, säkerheten (t.ex. livbåtar) och navigerar. Har därmed ansvar för sjukvården ombord (SUI- Sjöfartens Utbildningsinstitut, 2016).

Besättning: Människor som arbetar ombord på ett fartyg (Nationalencyklopedin, 2016).

Bryggan: Ett ställe där fartygen sköts och navigeras ifrån (Sjöhistoriska, 2016).

Chief Engineer: En person som är högste chefen för den tekniska avdelningen ombord (Sjöhistoriska, 2016).

Förstemaskinist: Förstemaskinisten är arbetsledare för hela maskinpersonalen ombord. Personen ansvarar för alla reparationer, underhåll samt arbetstidsjournaler (SUI- Sjöfartens Utbildningsinstitut, 2016).

Maskin: Ombord på fartygen finns det tre avdelningar, bland annat maskin. I maskinavdelningen jobbar det motorman/reparatörer och fartygsingenjörer (Destination Gotland, 2016).

Sjöbefäl: Chefer ombord på ett fartyg (Nationalencyklopedin, 2016).



Sjökapten: En person som är högste chefen ombord på ett fartyg (Nationalencyklopedin, 2016).



Innehållsförteckning

1. INLEDNING	10
1.1 BAKGRUND	10
1.2 SYFTE	12
1.3 FRÅGESTÄLLNINGAR	12
1.4 AVGRÄNSNINGAR	12
1.5 DISPOSITION	13
2. TIDIGARE FORSKNING	14
2.1 TIDIGARE FORSKNING KRING LEDARSKAP	14
2.2 TIDIGARE FORSKNING KRING LEDARSKAPET TILL SJÖSS	14
3. TEORETISKT RAMVERK	16
3.1 DISKURSEN KRING LEDARSKAP	16
3.2 KRITISKT FÖRHÅLLNINGSSÄTT TILL FENOMENET LEDARSKAP	16
3.3 OM MAKT OCH HIERARKI	17
3.4 EFTERFÖLJARE OCH EFTERFÖLJARSKAP	18
3.5 OM KONSTRUKTIONEN AV LEDARSKAP	18
3.6 KRISLEDARSKAP - FATTA BESLUT UNDER STRESS	19
3.7 SITUATIONSANPASSAT LEDARSKAP - LEDARSKAP OMBORD	20
4. METOD	21
4.1 RAMARNA FÖR VÅR STUDIE	21
4.1.1 <i>Undersökningsstrategi</i>	21
4.1.2 <i>Kvalitativ intervju som metod</i>	21
4.1.3 <i>Abduktivt arbetssätt</i>	22
4.2 INSAMLING AV EMPIRI	22
4.2.1 <i>Före intervjuerna</i>	22
4.2.2 <i>Urval av respondenter</i>	23
4.2.3 <i>Bakgrundsinformation om intervjurespondenterna</i>	23
4.2.4 <i>Intervjutillfällena</i>	24
4.3 ANALYS AV EMPIRIN	26
4.4 ETISKA RIKTLINJER	27
4.5 KRITISKT FÖRHÅLLNINGSSÄTT TILL EMPIRIN	28
4.6 VÄRDERING AV VÅR STUDIE	29
4.6.1 <i>Tillförlitlighet</i>	29
4.6.2 <i>Överförbarhet</i>	30
4.6.3 <i>Pålitlighet</i>	30
4.6.4 <i>Konfirmering eller bekräftelse</i>	30
5. EMPIRI	31
5.1 LEDARSKAPET TILL SJÖSS KOPPLAT TILL HIERARKI	31
5.2 BRA RESPEKTIVE DÅLIGT LEDARSKAP TILL SJÖSS	35
5.3 VIKTEN AV LEDARSKAP TILL SJÖSS	37
6. DISKUSSION	40
6.1 LEDARSKAPET TILL SJÖSS KOPPLAT TILL HIERARKI	40
6.2 BRA RESPEKTIVE DÅLIGT LEDARSKAP TILL SJÖSS	42
6.3 VIKTEN AV LEDARSKAP TILL SJÖSS	45



7. SLUTSATSER	47
7.1 REKOMMENDATIONER TILL FORTSATT FORSKNING.....	49
REFERENSLISTA	50
BILAGOR.....	54
BILAGA 1: INFORMATIONSBREV	54
BILAGA 2: INTERVJUGUIDE.....	56



1. Inledning

Avsnittet beskriver vad vår studie handlar om. Vi beskriver vårt problemområde, syftet med studien samt vilka avgränsningar vi har gjort.

1.1 Bakgrund

Det verkar som att ledarskap är ett svårdefinierat fenomen. Svaret på vad ledarskap är eller hur det beskrivs verkar bero på vem man frågar. Pehr Gyllenhammar (2014), Volvos före detta VD, beskriver ledarskapet som djärvhet och ställningstagande i svåra frågor. Mats Alvesson och Stefan Sveningsson (2003), båda forskare inom företagsekonomi, ställer sig frågan om det överhuvudtaget finns ledarskap som vissa chefer vill beskriva det. Percy Barnevik (2013), före detta VD för ABB, presenterar i sin bok ledarskapet som ett recept och ger oss sina 200 bästa råd om ledarskap. Markus Kallifatides (Refererad i Jönsson och Strannegård, 2014), forskare inom företagsekonomi målar upp en bild av ledarskapet som en konstruktion som skapas i sagorna och i våra fantasier. Jan Carlzon (1985) före detta VD för SAS beskriver en ledare som någon som måste kunna ta ställning utan att ha fullständig information. Björn Rombach och Östen Ohlsson (2013) väljer att betrakta ledarskap som ett problem och beskriver ledare som Robert Falcon Scott och Salomon August Andrées, som genom sitt ledarskap enligt författarna lockade med sig män in i döden. Mikael Holmqvist (2015) beskriver i sin bok, *Djursholm - Sveriges Ledarsamhälle*, ledarskapet som något som konstrueras i anknytning till en viss plats. Mer än hundra år av forskning kring ledarskap och flera tusen studier av fenomenet har dock inte lyckats komma fram till någon enhetlig definition om vad ledarskap är för något (Andersen, 2016; Alvesson och Sveningsson, 2003).

Efter att ha läst *Ledarskapsboken* (Jönsson & Strannegård, 2014) och *Det Extrema Ledarskapet* (Rombach & Ohlsson, 2013) som är sammanställningar av flera olika forskares studier av ledarskap, verkar det som att kontexten som där ledarskapet utövas verkar ha betydelse för hur det bör utforskas, tolkas och beskrivas. Det



verkar vara skillnad på att leda FN-soldater under Balkankriget på 90-talet och att leda nunnor i ett kloster under den dagliga verksamheten innanför klostermurarna (Rombach och Ohlsson, 2013). Eftersom ledarskap verkar vara beroende av kontexten vill vi i denna studie studera ledarskapet i en annorlunda kontext. Vi följer i denna uppsats Rombach och Ohlssons (2013) uppmaning om att bredda den empiriska basen och studera ledarskapet i andra sammanhang, bortom de vanliga arbetsorganisationerna. Vi har därför i denna studie valt att studera ledarskapet till sjöss.

Det finns få yrken som liknar sjömannens, ”Att arbeta till sjöss är att också tvingas leva till sjöss” (Hult, 2012). Det som skiljer arbetet till sjöss från många andra yrken är att sjömannen konstant befinner sig på sin arbetsplats, 24 timmar om dygnet, sju dagar i veckan. Livet för sjöfolk begränsas till ytan ombord och under vissa perioder blir sjöfolk helt isolerad från resten av omvärlden (Hult, 2012).

Organisationen till sjöss är tydligt hierarkisk strukturerad med en tydlig indelning av människor inom organisationen i olika befattningsgrader. Att arbeta till sjöss innebär ofta att arbeta med människor från olika kulturer, i fjärran länder och att kommunicera på engelska som är det officiella arbetspråket till sjöss. Att arbeta till sjöss kan vara riskfyllt, fysiskt påfrestande och psykiskt krävande (Borgesen et al. 2013).

De villkor som det innebär att arbeta till sjöss gör det intressant att studera ledarskap i denna specifika kontext. Vi har i denna studie intervjuat svenska sjöbefäl som arbetar till sjöss med avsikten att spegla deras bild av ledarskapet till sjöss.

Vi anser att det är av vikt att poängtera att en av oss är utbildad sjöingenjör från Chalmers Tekniska Högskola och har arbetat i befattning som fartygsbefäl (andremaskinist). Detta innebär att denne av oss per automatik har en hel del kunskap om ämnet som vi i denna uppsats har undersökt. Den andre av oss har genom kurser på ekonomiprogrammet vid Göteborgs Universitet kunskap av



ledarskap i allmänhet, dock inte vad gäller ledarskap till sjöss. Vi anser att denna olikhet mellan oss författare vad gäller vår kunskap inom ramen för detta ämne har varit till gagn för denna uppsats. Detta för att olikheten genererade djupa reflektioner och diskussioner mellan oss författare.

1.2 Syfte

Syftet med den här uppsatsen är att beskriva ledarskap till sjöss. Uppsatsen syftar till att skapa en djupare förståelse för hur ledarskapet som fenomen kan se ut i den specifika kontext som råder till sjöss.

1.3 Frågeställningar

-Hur beskriver svenska sjöbefäl ledarskap till sjöss?

-Varför beskrivs ledarskap som det gör?

1.4 Avgränsningar

Denna uppsats avgränsas till att studera svenska förhållanden. I uppsatsen intervjuas svenska sjöbefäl som arbetar till sjöss inom den tekniska- eller navigerande avdelningen ombord. Med sjöbefäl menas, inom ramen för denna uppsats, de personer som har olika chefsbefattningar ombord. De respondenter som vi har intervjuat är förste- och andremaskinister samt andrestyrman. Dessa befattningar finns förklarade ovan i *ordlista*. Uppsatsen avgränsades till att omfatta dessa mellanchefer på grund av att de både har underställda och även agerar som underställda.

Vidare har vi valt att avgränsa oss till personer som har studerat på Chalmers Tekniska Högskolan i Göteborg och har läst fyra år på antingen Sjöprogrammet eller Sjökapstensprogrammet.



Vi har även i denna uppsats satt upp ett teoretiskt ramverk som vi presenterar i kapitel 3. Empirin i vår studie har tolkats utifrån detta ramverk. Vårt teoretiska ramverk utgör därmed de teoretiska avgränsningarna för denna studie.

1.5 Disposition

1. **Inledning** - Beskriver bakgrunden och syftet med studien samt vilka avgränsningar som har gjorts i uppsatsen.
2. **Tidigare forskning** - Avsnittet behandlar litteraturer från tidigare forskning.
3. **Teoretiskt ramverk** - Presenterar vårt teoretiska ramverk som vi har satt upp för att genomföra studien.
4. **Metod** - Beskriver hur vi har genomfört studien och vilka val vi har gjort för att generera empirisk data.
5. **Empiri** - Avsnittet presenterar den data vi samlat in i samband med vår studie
6. **Diskussion**- I avsnittet diskuterar vi den empiriska data från vår studie och kopplar den till det teoretiska ramverket för vår studie.
7. **Slutsats** - Avsnittet redovisar våra slutsatser.



2. Tidigare forskning

Avsnittet behandlar tidigare forskning, där först följer tidigare forskning kring ledarskapet därefter tidigare forskning kring ledarskapet till sjöss.

2.1 Tidigare forskning kring ledarskap

Ledarskap är ett ämne som har fått mycket uppmärksamhet genom tusentals empiriska studier och mer än hundra år av forskning (Alvesson & Svenningsson, 2003; Andersen, 2016). Rombach och Ohlsson (2013) hävdar att det har producerats mycket kring ledarskap att det skulle vara omöjligt att gå igenom all forskning som gjorts om ledarskap. Vad har då all denna omfattande forskning resulterat i? Sten Jönsson och Lars Strannegård (2014) menar att det inte finns någon forskningsfront där spetskunskapen ligger samlad när det gäller forskningen kring ledarskap. I mer än 100 år har forskning kring ledarskap bedrivits utan att resultera i något riktig konsensus kring fenomenet (Andersen, 2016). Vi har i vår litteraturstudie sökt brett inom ämnet ledarskap och valt ut olika källor som vi anser kan ge läsaren en bra grund att stå på då ledarskapet till sjöss skall studeras.

2.2 Tidigare forskning kring ledarskapet till sjöss

Det verkar som att det inte forskats mycket kring ledarskap till sjöss. Litteratursökningar i olika vetenskapliga databaser ger inte många träffar som specifikt handlar om ledarskap till sjöss. Vi hittar dock några intressanta vetenskapliga artiklar kring ämnet. Bland annat en artikel som studerar ledarskapet ur ett genusperspektiv inom Britain´s Royal Navy (Dunn, 2013). Michael Dunns (2013) studie visar på ett underskott av kvinnliga ledare inom Royal Navy med total frånvaro av kvinnliga seniorbefäl inom organisationen. Hanne Borgersens et al. (2013) forskning visar på en korrelation mellan autentiskt ledarskap och



säkerhetsklimatet ombord där ökat autentiskt ledarskap enligt forskarna kan korreleras med ett bättre säkerhetsklimat ombord.



3. Teoretiskt ramverk

Avsnittet behandlar det teoretiska ramverk som har konstruerats för att studera ledarskapet till sjöss och för att analysera studiens empiriska material. Skapandet av uppsatsens teoretiska ramverk gjordes efter en litteraturstudie om ledarskap. Teorier som presenteras kring krisledarskapet och situationsanpassat ledarskap valdes efter intervjuerna, då detta teoretiska perspektiv till viss del kan kopplas till ledarskapet till sjöss.

3.1 Diskursen kring ledarskap

Simon Western (2013) uppger att diskurs är något som formar våra tankar och vårt agerande. En diskurs kring ett fenomen gör att vi tar vissa saker för givet och slutar reflektera över fenomenet och dess faktiska existens (ibid). Western (ibid) konstaterar att ledarskapsfenomenet har sin egen diskurs och att denna diskurs formar våra tankar och därmed skapar den makt som vi tillskänker fenomenet. Diskurs handlar enligt Western (ibid) om makt och är ett sätt att normalisera beteenden och kontrollera människors tankar. I sin bok presenterar Western (ibid) den historiska diskursen kring ledarskap under 1900-talet och menar att diskursen kring vad som anses vara ledarskap har ändrats under tiden och anpassats till idéer och tankeströmmar som kommit och gått i samhället. Western (ibid) anser att diskursen kring ledarskap har anpassat sig till idéer och tankeströmmar i samhället, ledarskapet har presenterats i olika tappningar men själva kärnan är solid. Anpassning av ledarskapsdiskursen till idéer och tankeströmmar i samhället är ett sätt att behålla makten (ibid).

3.2 Kritiskt förhållningssätt till fenomenet ledarskap

Mats Alvesson och Stefan Svenningssons i sin artikel *The great disappearing act: difficulties in doing "leadership"* (2003) argumenterar att diskussionen inom ledarskap även behöver inkludera om ledarskapet överhuvudtaget existerar som



vissa chefer beskriver det. I artikeln ber Alvesson och Svenningsson (ibid) chefer beskriva sitt ledarskap. Cheferna beskriver då saker som att de anser är viktiga med avseende på ledarskap som att leva företagets vision, coacha underställda och att skapa sammanhållning i arbetsgrupperna. När sedan cheferna ombeds av författarna att mer specifikt beskriva vad de faktiskt gör för att utöva sitt ledarskap inom organisationen beskriver de ganska basala saker som förmodligen kan utföras av vem som helst. Cheferna beskriver bland annat hur de uppmanar folk att tänka själva, lyssna på folk och frågar hur det går med vissa delar av arbetet och kopplar ihop detta med ledarskap (ibid). I sin bok, *Det Extrema Ledarskapet* väljer Rombach och Ohlsson (2013) att delvis betrakta ledarskapet som ett problem. Författarna menar att de kan bli för mycket ledarskap och att själva ledarskapet kan skapa problem istället för att lösa problem.

3.3 Om makt och hierarki

Borgersen et al. (2013) beskriver organisationen som strikt hierarkisk ombord på ett fartyg. I artikeln beskrivs hur kaptenen står högst i hierarkin och har det yttersta ansvaret ombord. Borgersen et al. (ibid) gör även en uppdelning av de som arbetar till sjöss mellan manskap och befäl.

Stefan Svenningsson, Mats Alvesson och Dan Kärreman (Refererad i Jönsson och Strannegård, 2014) beskriver chefer som säkerligen viktiga för organisationen men att de förmodligen inte agerar som kungar bland undersåtar. Författarna uppger att en viss person, under vissa perioder, kan utöva ett stort inflytande på organisationen och leda verksamheten i en viss riktning. De betonar dock att han eller hon sällan är ensam och att det finns en rad övriga aktörer vars handlande och agerande har avgörande betydelse för själva utförandet och skapandet inom en organisation. Författarna lyfter även fram ett problem angående forskningen kring ledarskap där de menar att forskningen kring ledarskap kontinuerligt förstärker bilden av ledarskap som något mystiskt och svårfångat (ibid). Svenningsson, Alvesson och Kärreman (ibid) menar att den traditionella forskningen kring ledarskap omfattar en

överdriven fokusering på den enskilda individen och att detta skapar en skevhet då fenomenet ska beskrivas.

Nils Brunsson och Karin Holmblad Brunsson (Refererad i Jönsson och Strannegård, 2014) beskriver hur chefer genom rätten att; tvinga människor att utföra saker de annars inte skulle ha gjort, kräva att bli informerade och rätten att vidta sanktioner har en starkare förhandlingsposition än sina underordnade. Författarna påpekar dock att chefer inte kan fatta vilka beslut som helst. Deras befogenheter är begränsade och det finns lagar, avtal mellan arbetsgivare, fackliga organisationer och regler utanför organisationen som begränsar chefers inflytande (ibid).

3.4 Efterföljare och efterföljarskap

Stefan Svenningsson och Mats Alvesson (2010) tar i sin bok *Ledarskap* upp efterföljare och efterföljarskapet och beskriver efterföljarrollen som något föga attraktivt. Författarna ställer sig frågan vem som egentligen vill tala om sig själv som efterföljare. De menar att själva termen inte bjuder in till tankar om stordåd i en tid då vi förväntas vara våra egna entreprenörer, personer med en hög grad av unik individualism. Kurser om efterföljarskap är enligt författarna knappast gångbara (ibid).

3.5 Om konstruktionen av ledarskap

När, var och hur konstrueras ledare? Detta är frågor som ledarskapsforskningen för det mesta inte har ställt sig enligt Marcus Kallifatides (Refererad i Jönsson och Strannegård, 2014). Kallifatides (ibid) ställer sig frågan hur själva definitionen av en ledare ser ut? Han menar att det finns ett flertal varianter men att det ändå framträder en bild med några grundläggande drag när den övergripande definitionen skall förmedlas. En ledare är en person som söker ansvarspositioner, drivs av en vilja att fullfölja uppgifter, är envis och strävar konstant mot sina mål,



är stresstålig, äventyrlig och originell i sitt tänkande och agerande, tar kommando i sociala sammanhang, har ett gott självförtroende och en tydlig uppfattning om sitt sanna jag. Kallifatides (ibid) menar att detta i viss mening kan översättas till att en ledare är: En man i sina bästa år, frisk, obehindrad och heterosexuell. Trots dessa tämligen tydliga mönster menar författaren att det visat sig svårt att definiera ledarskap på ett sätt som gör att ”alla” blir överens om definitionen.

Ledarskapsbegreppet blir lättare att tolka om ledarskap betraktas som en social eller kulturell konstruktion. Kallifatides (ibid) för ett resonemang om att ledarskapet i grunden konstrueras i historier om till exempel Alexander den store eller i Disneysagor som Disneys Dinosaurier. Ledarskapet blir då något som skapas och konstrueras i vår föreställningsvärld, inne i vårt medvetande, i vår fantasi och föreställning om verkligheten. Vidare konstaterar författaren att för att bli en ledare behöver personen passa in i själva kontexten där ledarskapet utövas. Det till stor del handlar om att “walk and talk” som en ledare för att på så sätt av andra uppfattas som en ledare (ibid).

3.6 Krisledarskap - Fatta beslut under stress

Magnusson och Lewenhaupt (2013) anser att det under krissituationer är viktigt för en ledare att vara öppen och tydlig inför en grupp. Vid föränderliga situationer ombord behöver sjöbefälen enligt författarna anpassa sitt ledarskap, från ett välkomnande och trygg attityd under normala arbetsförhållanden till ett kraftfull agerande med ett tydligt auktoritärt handlande under krissituationer. Magnusson och Lewenhaupt (ibid) hänvisar till en studie kring räddningstjänstens sätt att agera med avseende på ledarskap under olika krissituationer. Studien lyfter fram vikten av att: ” i vardagen bygga upp strukturer i form av rutiner och mallar för att arbetet ska sitta i ryggraden när det väl gäller” (ibid).



3.7 Situationsanpassat ledarskap - Ledarskap ombord

Det ställs olika krav på ledarskapet ombord. Kravet varierar utifrån vilken situation fartyget befinner sig i. Paul Hersey och Kenneth Blanchards (refererad i Magnusson och Lewenhaupt, 2013) modell över situationsanpassat ledarskap tyder på att olika ledarskapsstilar måste användas beroende på situationen. Under lugna situationer ska ledaren enligt Magnusson och Lewenhaupt (2013) fokusera på stödjande aktiviteter. Däremot under krissituationer ska kaptenen agera auktoritärt, vilket innebär att under krissituationer ska lösandet av uppgiften vara i fokus. Vidare menar författarna att ledarskapet behöver vara tydligt, begripligt och auktoritärt under krissituationer (ibid). Paul Swalin (1976) hävdar att med auktoritärt ledarskap menas en order som framförs med korta och entydiga meningar, vilket begränsar motpartens handlingsfrihet. En order ges i syfte att få den underordnade att lyda. Swalin (ibid) lyfter fram olika situationer där auktoritärt ledarskap förekommer, exempelvis vid brand ombord, sjösättning av livbåt, risk för explosion samt övriga situationer som kan leda till skador på människor och material.

Det förekommer även en kritik mot situationsanpassat ledarskap. Kritiken menar på att det inte är helt enkelt att skifta sitt beteende under en föränderlig situation. I och med detta blir det viktigt att träna besättningen, så att de underställda kan vara aktiva under krisen och stötta ledaren då denna kanske inte hänger med i händelseförloppet. Träningen bidrar till att nödsituationer kan upplevas som vanliga situationer (Magnusson och Lewenhaupt, 2013).

Om chefen har bra kännedom kring sitt manskaps kunskapsområden och är insatt i de svagheter som finns inom gruppen kan detta leda till att det situationsanpassade ledarskapet och flexibilitet av gruppens agerande kan förenklas. Genom att skapa meningsfulla arbetsuppgifter kan man förstärka individens självkänsla. Exempelvis om en andremaskinist klarar av att utföra förstemaskinisten arbetsuppgifter kan uppgifterna skiftas emellan dessa personer (ibid).



4. Metod

I detta avsnitt beskriver vi hur vi har genomfört vår studie. Vi redogör för vilka val vi har gjort samt hur vi har generera den empiriska data samt hur den har analyserats.

4.1 Ramarna för vår studie

Holme och Solvang (1996) betonar vikten av att välja en passande metod för att på ett framgångsrikt sätt besvara en studies frågeställningar. Nedan beskriver vi vår metod och vilka val vi har gjort.

4.1.1 Undersökningsstrategi

Kvalitativ inriktning - Vi har valt en kvalitativ undersökningsstrategi som grund för vår studie (Bryman & Bell, 2014). Syftet med vår uppsats är att skapa en djupare förståelse kring ledarskapet som fenomen. Lantz (2013) anser att en kvalitativ forskningsstrategi lämpar sig bäst då forskaren söker en djupare förståelse för ett visst fenomen eller en viss företeelse. Att bilda sig en djupare förståelse för ett visst fenomen ligger i linje med vad vi vill åstadkomma i denna uppsats.

4.1.2 Kvalitativ intervju som metod

Vi valde intervju som metod för att generera empirin i denna studie då vi ansåg att intervjun som metod är en flexibel metod för att samla in empiriskt data. Vidare valde vi även kvalitativa intervjun som metod då vi anser att metoden lämpar sig då man vill bilda sig en djupare förståelse kring ett visst fenomen. Dalen (2011) beskriver intervjun som lämplig metod för att skapa sig en förståelse för de intervjuade personernas egna erfarenheter, tankar och känslor. Att skapa sig en förståelse för de intervjuade personernas egna erfarenheter, tankar och känslor kring ledarskapet till sjöss är avsikten med denna uppsats.



4.1.3 Abduktivt arbetssätt

Vi har i denna uppsats valt att arbeta abduktivt (Patel & Davidsson, 2014) med insamling av empiri och utformning av vårt teoretiska ramverk. Med ett abduktivt arbetssätt menar vi att vi har genererat teori genom litteraturstudier och samlat empiri genom intervjuer växelvis. Detta har gjort att teorin och empirin i vår uppsats kontinuerligt omtolkats under skapandet av den här uppsatsen. Vår studie påbörjades med en viss teoretisk förförståelse om ledarskap. Vi genomförde i ett tidigt skede två pilot-intervjuer som inte har tagits med i den här uppsatsen. Under dessa intervjuer framkom information som gjorde att vi kunde precisera syftet med uppsatsen och söka nya teorier kring ledarskap via nya litteraturstudier. När ny teori hade inhämtats så intervjuades ytterligare personer för att samla in mer empiri och nya litteraturstudier genomfördes.

4.2 Insamling av Empiri

Nedan beskriver vi vårt tillvägagångssätt, där vi skriver hur vi gick tillväga innan intervjuerna, hur vi utförde intervjuerna och valet av respondenterna samt bakgrundinformation.

4.2.1 Före intervjuerna

Den första kontakten med intervjurespondenterna togs via sociala medier. I meddelandet som skickades presenterade vi vår studie och frågade om vederbörande kunde tänka sig att ställa upp på en intervju. Vi skickade även med intervjuguiden med de frågor som vi avsåg att ställa (Bilaga 2) samt det informationsbrev (Bilaga 1) som vi utformat med information kring syftet med vår studie samt de etiska aspekterna som vi har att förhålla oss till. Totalt kontaktades 22 fartygsbefäl.

Vi skickade ut frågorna (Bilaga 2) innan själva intervjutillfället till intervjupersonerna då vi ansåg att de intervjuade personerna på så sätt fick en möjlighet att förbereda sig på vad vi ville fokusera på under intervjuerna.

4.2.2 Urval av respondenter

Syftet med denna uppsats är att skapa sig en djupare förståelse kring ledarskapet till sjöss. För att erhålla en djupare förståelse har vi valt att intervjua svenska sjöbefäl för att få deras syn på hur ledarskapet till sjöss kan beskrivas.

Vid urval av respondenter till vår studie kontaktades personer som var relevanta med avseende på våra frågeställningar (Holme och Solvang, 1996). För att hitta respondenter till vår studie gjorde vi ett bekvämlighetsurval där vi nyttjade våra kontakter inom svensk sjöfart. Samtliga personer som vi har intervjuats i denna studie har studerat på Chalmers Tekniska Högskola i Göteborg och läst fyra år på antingen Sjöingenjörsprogrammet eller Sjökaptenprogrammet.

För att samla in empirisk data till vår studie har vi genomfört fem semistrukturerade intervjuer med personer som matchar de kriterier vi har satt upp som avgränsningar för denna uppsats. Vi har i vår studie intervjuat fem personer från fem olika fartyg och rederier. Ingen av de intervjuade personerna har någon koppling till varandra rent yrkesmässigt. Till de personer som kontaktades och deltog i vår studie ställdes inga andra krav än att de skulle vara utbildade sjöingenjörer eller sjökaptener samt arbeta i rollen som fartygsbefäl ombord på fartyg.

4.2.3 Bakgrundsinformation om intervjurespondenterna

Vi har valt att intervjua fem svenska sjöbefäl för att kunna få besvara våra frågeställningar.

IP = Intervju Person

IP ADAM – Adam är en man i 30 års åldern. Han har totalt 34 månaders sjötid som sjöbefäl. Han har tidigare tjänstgjort på sju fartyg som kadett, andremaskinist eller förstemaskinist. Hans nuvarande befattning är First Engineer (förstemaskinist). Han jobbar på en Platform Supply Vessel inom olja- och gas branschen i Brasilien. Ombord arbetar ca 20 personer där befälen kommer från Skandinavien och manskapet kommer från Brasilien.



IP BERTIL – Bertil är en man i 40 års åldern. Han har totalt 3 månaders sjötid som sjöbefäl. Han har tidigare tjänstgjort på fem fartyg som kadett. Hans nuvarande befattning är Second Engineer (andremaskinist). Han jobbar ombord på ett Ro-ro fartyg inom logistikbranschen. Fartyget trafikerar stora delar av världen. Ombord arbetar ca 30 personer där befälen är från Sverige och manskapet kommer från Filipinerna.

IP CESAR – Cesar är en man i 30 års åldern. Han har totalt 29 månaders sjötid som fartygsbefäl. Han har tidigare tjänstgjort på 15 fartyg som kadett eller andrestyrman. Hans nuvarande befattning är Second Mate (andrestyrman). Han jobbar på en oljetanker inom olja- och gas branschen på Nordsjön. Ombord arbetar ca 30 personer där befälen är från Skandinavien och Polen och manskapet kommer från Filipinerna.

IP DAVID – David är en man i 30 års åldern. Han har totalt 18 månaders sjötid som sjöbefäl. Han har tidigare tjänstgjort på fem fartyg som kadett. Hans nuvarande befattning är Second Engineer (andremaskinist). Han jobbar på en Platform Supply Vessel inom olja- och gas branschen i Nordsjön. Ombord arbetar ca 20 personer där samtliga i besättningen kommer från Skandinavien.

IP ERIK – Erik är en man i 30 års åldern. Han har totalt 14 månaders sjötid som fartygsbefäl. Han har tidigare tjänstgjort ombord på fem fartyg som kadett. Hans nuvarande befattning är Second Engineer (andremaskinist). Han jobbar på ett kryssningsfartyg i Sydostasien. Ombord arbetar ca 900 personer där befälen kommer från Skandinavien och Kroatien och manskapet kommer till stor del från Filipinerna.

4.2.4 Intervjutillfällena

Vi började med att informera intervjupersonerna om de etiska riktlinjer som vi avsett att förhålla oss till vid skapandet av denna uppsats. Vi informerade även intervjupersonerna om att deras medverkan kommer att hållas anonym. Vi informerade om att vi under intervjun kommer att använda oss av diktafon för att

spela in intervjun för att därefter lyssna igenom intervjuerna och transkribera det som sades under intervjun till textform. Samtliga intervjuer har genomförts då respondenterna befunnit sig i land och varit på semester från sitt arbete.

IP ADAM – Intervjun hålls på Espresso House Järntorget, Göteborg. Kl 10.00, 2016-04-01. Intervjun varar i ca 45 minuter.

IP BERTIL – Intervjun hålls ombord på fartyget HMS Kalmarsund som ligger till kaj vid Göteborgs Maritima Centrum. Kl 13.00, 2016-04-11. Intervjun varar i ca 40 minuter.

IP CESAR – Intervjun hålls hemma hos intervjupersonen i Stenungssund. Kl 15.00, 2016-05-02. Intervjun varar i ca 60 minuter.

IP DAVID – Intervjun hålls på restaurang O ‘Learys på Östra Hamngatan i Göteborg. Kl 11.00, 2016-05-03. Intervjun varar i ca 60 minuter.

IP ERIK – Intervjun hålls hemma hos intervjupersonen i Uddevalla. Kl 10.00, 2016-05-04. Intervjun varar i ca 80 minuter.

Vi valde att hålla semistrukturerade intervjuer på grund av att den typen av intervju ger utrymme för intervjupersonerna och de som håller i intervjun att fördjupa sig i olika ämnen som oöverlagt dyker upp under intervjutillfällena (Lantz, 2013). Vi började intervjuerna med att ställa slutna bakgrundsfrågor om intervjupersonerna som t.ex.; nuvarande arbetstitel, antal månader till sjöss och nuvarande arbetsställning.

Dessa mer slutna och riktade frågorna följdes sedan av mer öppna frågor kring intervjupersonernas upplevelser och tankar kring ledarskapet till sjöss. Under intervjuerna har vi inte alltid ställt frågorna i den ordning som presenteras i vår intervjuguide (Bilaga 2). Vi har vid vissa tillfällen hoppat emellan frågorna i vår intervjuguide då vissa frågor uppstått naturligt i samspelet med intervjupersonens



berättelse. Dessutom har vi även bett respondenterna att vidareutveckla de svar de har gett då vi ansett att detta har varit av intresse för oss och vår studie.

Angående frågorna som handlar om ledarskap till sjöss valde vi, som nämnts tidigare att ställa öppna frågor. Detta då de öppna frågorna möjliggör för intervjupersonerna att själv konstruera sin bild av vad de anser om ledarskapet till sjöss. Då vi har bett respondenterna att vidareutveckla sina utsagor om ledarskapet till sjöss har vi i vissa fall ställt slutna följdfrågor för att ringa in de väsentliga eller eventuellt reda ut vissa oklarheter.

Genom att låta samtalen vägledas av intervjuguiderna samt sträva efter att ställa öppna frågor försökte vi göra intervjuerna så oberoende som möjligt av vem av studieförfattarna som ledde dem. Vi har vid återgivandet av det som intervjuerna har sagt strävat efter att spegla källan i möjligaste mån. Det är dock viktigt att betona att detta troligtvis endast är en strävan och att ett helt objektivt förhållningssätt från forskarens sida förmodligen endast är ett ouppnåeligt ideal. Vi har inte erbjudit respondenterna i vår studie att ta del av denna uppsats innan den lämnades in för validering av examinator. Detta kan göra att intervjurespondenternas utsagor kan ha återgivits på ett felaktigt sätt.

4.3 Analys av empirin

Efter varje intervju transkriberade vi det material som vi ansåg var användbar kopplat till studiens syfte (Bryman et.al 2014). Vi valde att spela in intervjuerna med diktafon. Eftersom vi nyttjat oss av diktafon vid intervjutillfället kunde intervjuerna transkriberas mer eller mindre ordagrant.

Vi försökte under transkriberingen att undvika fackuttryck eller krångliga ord som inte är nödvändiga för att få fram innebörden av vad den intervjuade personen försöker uttrycka (Holme och Solvang, 1996). Vid transkriberingen av intervjuerna har vi valt att ta bort utfyllnadsläten som ”ehm” och ”hmm”. Vi beslutade att inte



redovisa information från intervjuerna som kan leda till att någon av intervjurespondenternas identiteter kan identifieras (ibid).

Vi gjorde en tematisk analys av empirin där vi valde att ringa in vissa teman att fokusera på under själva analysfasen (Dalen, 2011). För att analysera empirin skrev vi ut samtliga intervjuertexter. Dessa intervjuertexter kodade vi sedan med hjälp av färgpennor. Vi färgade text som vi ansåg höra till ett visst tema, t.ex. när intervjupersonerna pratade om hierarki eller platta organisationen färgades denna text orange, då intervjupersonerna pratade om ledarskap färgades texten lila o.s.v.

De färgade texterna klipptes sedan ut och klistrades därefter upp på ett två kvadratmeter stort papper. På så sätt skapade vi en matris av allt intervjumaterial där vi placerade intervjupersonernas namn på y-axeln och de teman vi valt utifrån intervjuerna på x-axeln. Detta skapade en överblick över vår empiri. Det blev tydligt för oss att urskilja som teman förekom mer än andra och vi valde att ringa in tre teman utifrån vår empiri; hierarki, bra- och dåligt ledarskap och vikten av ledarskap.

4.4 Etiska riktlinjer

I vår uppsats har vi följt Vetenskapsrådets (2002) fyra huvudkrav med avseende på etik inom forskning, nedan redogör vi för hur vi har förhållit oss till dessa huvudkrav; informationskravet, samtyckeskravet, konfidentialitetskravet och nyttjandekravet.

Det första kravet är *informationskravet*. Kravet syftar till att undersökningsdeltagare skall upplysas om syftet med studien samt vilka förutsättningar som gäller för deras medverkan. Vidare ska respondenten upplysas om deras rättighet att när som helst avbryta sin medverkan i studien (ibid). Intervjupersonerna i vår studie har fått ta del av syfte med vår uppsats, vilka vi är och de etiska riktlinjerna som vi förhåller oss till (Bilaga 2).



Det andra kravet som ställs av vetenskapsrådet är *samtyckeskravet*. Kravet innebär att intervjupersonerna skall upplysas om att de själv bestämmer om de vill medverka eller inte. Intervjupersonerna ska ha rätten till att avbryta sin medverkan utan negativa påföljder. Respondenterna får inte under sitt medverkande möta otillbörliga påtryckningar eller påverkan från personer som utför studien och beroendeförhållanden ska inte förekomma mellan forskaren och intervjupersonen (ibid). Deltagarna informerades att det är frivilligt att delta och det inte finns några krav om deltagande från vår sida.

Det tredje kravet är *konfidentialitetskravet*. Kravet innebär att intervjupersonernas identitet skall anonymiseras och göras otillgänglig för samtliga personer som inte utför själva studien. I vår studie har känsliga uppgifter om enskilda, identifierbara personer anonymiserats för att omöjliggöra identifiering för utomstående personer. Uppgifter och utsagor från intervjupersonerna som har medverkat i denna studie har lagrats på ett sådant sätt att de inte kan nås av utomstående personer (ibid). Kravet om konfidentiell behandling av information har gjort att deltagarnas identitet i vår studie har hållits hemliga och all information som har framkommit i denna studie har förvarats så att ingen obehörig utomstående kan ta del av informationen.

Det fjärde kravet från Vetenskapsrådet är *nyttjandekravet*. Kravet gör gällande att samtliga upplysningar som är insamlade för forskningsändamål endast får användas i samband med studien (ibid). All information som vi samlat in under vår studie har endast använts för att skapa denna uppsats.

4.5 Kritiskt förhållningssätt till empirin

Att ha ett kritiskt förhållningssätt till det som studeras anser vi vara grundläggande vid studier och forskning. Lantz (2013) beskriver vikten av att ha ett kritiskt förhållningssätt där den som intervjuar måste kunna falsifiera en teori eller tankemodell. Lantz (ibid) beskriver skickliga intervjuare som vetgiriga och sökande och som samtidigt har ett kritiskt förhållningssätt och kontinuerligt omprövar egna tankemodeller, utgångspunkter och förhållningssätt. Det kritiska förhållningssätt till



teori och empiri som Lantz (ibid) beskriver är en aspekt som vi har försökt att beakta vid utformandet av den här uppsatsen.

Mats Alvesson (2003) tar i sin artikel *Beyond Neopositivists, Romantics, and Localists: A reflexive Approach to Interviews in Organizational Research* upp vikten av att reflektera över det som intervjurespondenterna berättar. Alvesson (ibid) menar att intervjuer är komplexa situationer där det kan finnas många bakomliggande orsaker som gör att respondenterna väljer att svara och uttrycka sig som de gör.

4.6 Värdering av vår studie

Bryman et al. (2014) beskriver begreppet reflexivitet och uppmanar forskaren att beakta sin egen roll och sin egen inverkan på det resultat som presenteras vid forskning.

Det har enligt Bryman et al. (ibid) allmänt blivit mer giltigt att hävda att det är omöjligt för en forskare att ha fullständig kontroll över sina värderingar. En forskares värderingar kan dyka upp överallt i forsknings processen; under valet av forskningsområde, val av frågeställning, val av metod, utformning av forskningsdesign, generering av empirin, analys av empirin, tolkning av empirin och vid formuleringen av slutsatserna (ibid).

Vår ambition har genomgående varit att försöka beakta våra värderingar vid genomförandet av den här studien. Nedan kommenterar vi uppsatsens; tillförligheten, överförbarheten, pålitligheten (validitet) och konfirmering/bekräftelse.

4.6.1 Tillförlitlighet

Bryman et al. (ibid) menar att det finns många olika beskrivningar av en social verklighet. Vi har inte valt att erbjuda intervjupersonerna som medverkat i vår



studie att läsa det material som vi valt att presentera i vår uppsats. Att presentera vår uppsats för respondenterna kan på så sätt säkerhetsställa att vi har uppfattat det som har sagts på ett korrekt sätt och att de intervjuade känner att de inte blivit missförstådda. Att erbjuda respondentvalidering av vår uppsats hade kunnat förstärka tillförlitligheten av vår studie.

4.6.2 Överförbarhet

Kvalitativ forskning tenderar enligt Bryman et al. (ibid) att fokusera på det kontextuellt unika. Vi har vid skapandet av denna uppsats strävat mot att beskriva vårt handlande tydligt och utförligt. Vi lämnar till läsaren att själv avgöra om resultatet från den här studien är överförbart till någon annan kontext.

4.6.3 Pålitlighet

Yvonna Lincoln och Egon Guba (refererad i Bryman et al, 2014) väljer att beskriva pålitligheten vid kvalitativ forskning. Pålitlighet uppnås enligt författarna genom att skapa en fullständig och tillgänglig redogörelse för faserna inom forskningsprocessen. Vi har i denna studie strävat mot att vara transparenta och öppna med vårt arbetssätt och med vilka val vi har gjort. Vår ambition har varit att läsaren själv skall kunna bilda sig en klar och tydlig uppfattning av vilka val vi har gjort och hur vår studie har genomförts.

4.6.4 Konfirmering eller bekräftelse

Forskaren bör enligt Bryman et al. (2014) ha insikt om att det inte är möjligt att erhålla en fullständig objektivitet vid samhälllig forskning. Forskaren bör tydliggöra att forskaren inte medvetet låtit sina personliga värderingar eller sin teoretiska inriktning påverka utförandet av studien eller de slutsatser som presenteras. Vi har strävat mot att skapa en objektiv spegling av det vi har studerat. Vi inser dock att våra egna tolkningar, teoretiska förförståelse, våra praktiska erfarenheter från livet samt våra värderingar med största sannolikhet har påverkat innehållet i denna uppsats.



5. Empiri

I detta avsnitt presenteras intervjupersonernas uttalanden och beskrivning vad gäller ledarskapet i den specifika kontexten, det vill säga till sjöss. I uppsatsen har totalt fem svenska sjöbefäl intervjuats. Fyra av de intervjuade arbetar inom den tekniska avdelningen och en arbetar på bryggan ombord. Författarna av denna uppsats har valt att ringa in tre teman i det empiriska materialet; Ledarskap till sjöss kopplat till hierarki, bra respektive dåligt ledarskap samt vikten av ledarskapet till sjöss.

5.1 Ledarskapet till sjöss kopplat till hierarki

På frågan om hur intervjurespondenterna väljer att beskriva ledarskapet till sjöss beskriver samtliga intervjurespondenter direkt eller indirekt att ledarskapet är en del av en hierarkisk organisation med en tydlig befälsordning.

Adam beskriver ledarskapet till sjöss som väldigt hierarkiskt med en struktur likt en pyramid. Även Bertil väljer att beskriva ledarskapet till sjöss kopplat till den hierarkiska strukturen ombord och talar vidare om nödvändigheten av att ha en hierarkisk organisation om någon form av olycka eller krissituation skulle inträffa. Cesar förklarar ledarskapet som att kapten är utsedd av rederiet, vidare tillägger att kaptenen är rederiets man ombord och har fått det fulla ansvaret från kontoret i land att sköta verksamheten ombord. Kaptenen har sedan delegerat sitt ansvar till övriga besättningsmedlemmar ombord. Cesar uppger även hur han får anpassa sitt agerande beroende på vem det är som för tillfället befinner sig i befattningen över honom.

”Det kan vara en viss överstyrman som vill lasta båten på ett sätt och sedan kommer nästa överstyrman ombord och så gör man på samma sätt som man har gjort de tidigare veckorna, men den nya överstyrman vill inte alls göra på det viset. Man får anpassa sig ganska snabbt. Jag säger inte att bara för de gör på olika sätt att de



sätten är fel, det finns massa olika sätt att göra rätt på, men man får vara lite flexibel och anpassa sig ganska snabbt.” – **IP Cesar**

Även David förklarar att ledarskapet kan beskrivas som att kaptenen ombord har yttersta ansvaret. David berättar att organisationsstrukturen finns illustrerad på själva besättningslistan, som är ett dokument över samtliga besättningsmedlemmar som befinner sig ombord på fartyget. David säger att strukturen för hur ledarskapet skall tolkas är satt och står på pappret, det är enligt David bara att titta på pappret, om man är osäker på vem det är som bestämmer. Erik väljer att beskriva ledarskapet som han uttrycker det nerifrån och upp och väljer där att beskriva olika befattningsgrader för att avsluta med att beskriva Chief Engineer, som är den som står högst i hierarkin inom den tekniska avdelningen som Erik är en del av.

“Det är väldigt hierarkisk. Det är verkligen pyramiden. På bryggan har du en kapten därefter överstyrman och så vidare. Kaptenen är ju verkligen han som bestämmer allt. Han har ju det yttersta ansvaret.” – **IP Adam**

”Strukturen i organisationen är satt, det står på pappret, det är bara att titta på pappret om man är osäker på något.” – **IP David**

Adam som jobbar i Brasilien väljer att tillägga att det, trots hierarkin, är ett öppet samtalsklimat mellan honom och hans skandinaviska befälskollegor. Adam väljer att beskriva det som att skandinaverna som han jobbar tillsammans med i Brasilien håller ihop och tillägger att folk från Brasilien bryr sig mer om den hierarkiska strukturen än vad skandinaverna gör. Bertil förklarar precis som Adam att icke skandinaver, i det här fallet folk från Filipinerna, är mer påverkade av den hierarkiska strukturen ombord.

Vidare uppger Bertil att ett bra ledarskap innebär att platta till organisationen under den dagliga verksamheten. Bertil säger att svenskar är bra på att platta till organisationen för att på så sätt underlätta samarbetet. Cesar berättar hur alla är



viktiga och hur alla är en del av ledarskapet. Cesar förklarar att det måste vara ett flöde i organisationen och att alla måste känna sig viktiga och respekterade. Cesar beskriver även problem han har i att utöva sitt ledarskap och beskriver hur trots att han står över folk i hierarkin, har svårt att få folk som står under honom i hierarkin att göra som han säger. David uppger att det kan vara ett irritationsmoment att organisationen beskrivs som pyramidformad men i själva verket, som David uppfattar det, har en platt struktur. Erik beskriver att det är teamwork som gäller ombord. Erik förklarar även att han inte kan peka på någon enskild person som viktigast ombord utan menar att alla är lika viktiga.

”Ja, alltså det är ett samarbete. Vi är bra på det här i Sverige, att skapa platta organisationer, man samarbetar ju. Jag gillar inte de där hierarkiska, när chefen kommer in och skriker, det blir som militären.” – **IP Bertil**

”Men jag kan bli lite irriterad ibland på att vi har en ganska så platt struktur ombord. Det låter som man ska ha en pyramidformad struktur med ledare och fallande befälsordning, men det är ganska platt. Jag kan snacka med vem som helst ombord.” – **IP David**

”Alla behövs ju, jag kan inte peka på att någon är viktigare än någon annan, alla har sin roll att fylla och de rollerna finns för att man ska kunna hålla driften av fartyget igång. Precis som alla kugghjulen i en svarv är vitala, tar du bort ett kugghjul så fungerar det inte, samma sak gäller ombord.” – **IP Erik**

David säger att platta strukturen ombord kan vara irriterande, han berättar vidare om en händelse där hans fartyg är inblandat i ett räddningsuppdrag uppe i en av fjordarna kring Ålesund i Norge. Ett av Hurtigrutens fartyg har fått vatteninträngning i maskinrummet, som i sin tur har skapat en kortslutning ombord. Fartygets elektricitet har slagits ut och Hurtigruten fartyg ligger och driver vind för



våg i fjorden. Davids fartyg som befinner sig i närheten kommer till undsättning. David är, som han beskriver det, i dessa situationer en del av ett team ombord som har till uppgift att förbereda en Fast Rescue Boat, även kallad MOB-båt. MOB-båten finns ombord för att undsätta människor som eventuellt faller överbord. David beskriver händelsen som att han står på bryggan och föreslår att han ska samla sitt team och förbereda MOB-båten. Han berättar hur han trots sin beskrivning av en platt organisation och att han vet vad han ska göra i denna situation inte handlar utan att först få klartecken från högre befäl.

”De hade gott om folk på deck, det hade väl bara varit att sätta ut någon av oss att sköta MOB-båten. Sätta oss där och låta de andra göra det som de är bäst på. Jag kände liksom att den platta organisationen blev ett hinder. Att de inte ville säga till mig: -Jag ger dig en order att göra det här. Det behöver inte ens vara en order, det kan vara såhär: -Förbered det där. Jag vet ju att det är mitt jobb, men det är inte mitt jobb att komma fram till det beslutet, det förväntar jag mig att någon på bryggan ska göra. Jag frågade bara vad jag skulle göra. Först var det bara att avvakta. Sedan sa någon att jag skulle sätta igång med att förbereda MOB-båten, då var det bara att köra.” – **IP David**

Erik beskriver hur organisationen ser ut vid brand eller nödsituationer ombord och tillägger att han tycker att det är ett måste med en tydlig befälsordning i dessa typer av situation.

”Vid brand eller nödsituationer så har vi fyra brandgrupper som högst upp leddes av den som är Fire Chief, det är Chief Engineer. Direkt under honom så har vi två personer som kallas on-scene-commanders. Det är de som befinner sig ”front line”, i anslutning till branden. De går och kollar vad det är som brinner och svarar på hur vi ska attackera det här problemet. Det är förstemaskinisten och ställföreträdande Chief Engineer som agerade on-scene-



commanders. Under on-scene-commanders verkar fyra brandgrupper där jag verkar inom huvudbrandgruppen. Gruppen består utav mig, som var gruppchef, en vice gruppchef, två rökdykarpar och två stycken medhjälpare.” – **IP Erik**

5.2 Bra respektive dåligt ledarskap till sjöss

Frågor ställdes till intervjurespondenterna angående bra och dåligt ledarskap.

David beskriver bra ledarskap och väljer att berätta att han vill ha ett tydligt ledarskap i ryggen om han ska gå in som rökdykare i en brandhärd. David beskriver bra ledarskap i vardagligare situationer som att han vill ha lite input och råd men att han inte vill ha någon som håller honom i handen hela tiden.

Erik pratar om att det bästa ledarskapet skulle vara en kombination av hans två chefer. Erik beskriver den ena chefen som ganska frånvarande från verksamheten, en person som dricker mycket kaffe och som deltar och följer Eriks arbete till och från. Sin andra chef beskriver Erik som en person som är ”uppe på tårna” och som tar del av Eriks arbete mest hela tiden. Erik talar att det under normala omständigheter är enklast att jobba med chefen som var frånvarande och drack mycket kaffe men tillägger att när det väl händer något, när något går sönder eller Erik är tvungen att fråga om något som han har dålig erfarenhet av, då anser Erik att den chefen som han beskriver som ”uppe på tårna” är mycket bättre att ha omkring sig.

Adam ger ett exempel på bra ledarskap och beskriver när han själv delegerar ansvar och uppgifter till sina underställda. Han säger att när han delegerar uppgifter, så är det ett exempel på bra ledarskap och menar att det får de underställda att känna sig motiverade och delaktiga i verksamheten.



När Adam sedan beskriver dåligt ledarskap beskriver han bland annat att dåligt ledarskap enligt honom är när chefen över honom lägger över ansvar på honom. Något som Adam i denna situation kopplar till dåligt ledarskap.

”Något jag kan uppleva är att cheferna, när de har kommit så högt upp inom organisationen som de kan komma, så blir det lite att de tappar intresset. Nu behöver de inte göra så mycket och då blir de mindre involverade. Då lägger de mycket mer ansvar på honom under, som är jag i detta fall. Jag får sköta allt. Jag menar att även om du kommer och är högst inom organisationen så ska du ändå vara en mentor.” – **IP Adam**

Bertil talar om bra ledarskap som något kopplat till kunskap. Han beskriver en bra Chief Engineer som någon som ska ha god kunskap om verksamheten, ta beslut och kunna ta hand om saker. Bertil väljer dock att beskriva en situation med dåligt ledarskap där chefen faktiskt visar på kunnande och förmåga att ta hand om saker. Vidare säger Bertil att chefen mer ska syssla med pappersarbete och lägga upp övergripande riktlinjer för verksamheten.

”Jag kan ge ett exempel där jag tyckte det var riktigt dåligt. Vi hade en Chief Engineer, han var nere i maskinen och lade sig i allt. Det är inte hans jobb att lägga sig i den dagliga driften, utan han ska övergripa ansvaret och sköta pappersarbetet samt bestämma riktlinjerna tillsammans med förstemaskinisten. Han var nere i maskinen jämt och hade sin egna jävla projekt. Han snodde resurser, han plockade motorman och reparatörer och sa att ni ska hjälpa mig, och då blev inte det som skulle blivit gjort utfört.” – **IP Bertil**

Cesar beskriver gott ledarskap som att vara konsekvent och följa reglerna. Cesar säger att om regler bara efterföljs och alla bara gör som det står i reglerna kommer allting att bli enkelt. Vid ett tidigare tillfälle nämner Cesar att han själv inte alltid



följer regler som han anser vara onödiga. Han utför inte alla pappersarbeten som skall göras vid vissa rutinjobb på fartygets MOB-båt och han berättat att han inte följer reglerna angående fartygets livbåt.

”Angående pappersarbete. Ibland skiter man i det för att det tar tid. Om jag ska jobba på MOB-båten så måste jag göra pappersarbete, men ibland så skiter man ju i det bara för att det tar tid. Om jag ska göra mina veckorutiner på fartygets MOB-båt som jag har gjort hur många gånger som helst, jag vet exakt vad jag ska kolla efter, jag bara går i båten, kollar allting, det tar 5-10 minuter. Ska jag då sitta en timme med pappersjobb för ett jobb som tar 5 minuter, det är ju en rutin.” – **IP Cesar**

”Jag jobbade inom ett danskt rederi. När folk kom ombord och frågade om vi släppte livbåten, jag hade aldrig gjort det, jag gjorde det inte en enda gång under de tre åren jag var där, men jag kan ju inte säga att jag inte gör det. Det är ju lagkrav på att du ska göra det. Då får man ju ljuga. Det var ju så där, organisationen var kass.” – **IP Cesar**

5.3 Vikten av ledarskap till sjöss

Samtliga intervjurespondenter utom Adam, som inte fick frågan då vi missade att ställa den under intervjutillfället, svarar ja på frågan om de anser att ledarskapet är viktigt till sjöss. Då intervjurespondenterna spontant utvecklar sina svar eller då vi ber de att utveckla får vi olika svar på varför det är viktigt med ledarskap till sjöss.

Bertil uppger att ledarskapet är viktigt. Han menar att det måste finnas en tydlig hierarki och klara regler över vem det är som bestämmer. Efter att ha sagt det tillägger Bertil att man ska platta till den hierarkiska organisationen för att främja ”team building” och jobba tillsammans.



Cesar svarar att ledarskapet är det viktigaste ombord och att det genomsyrar allt. Cesar ser det dock inte som att kapten är ledare utan att samtliga ombord har sin egen form av ledarskap. Cesar nämner att rederiets VD är viktig ur ledarskapssynpunkt men att inte det bara är rederiets VD som är viktig. Han berättar även att alla riktlinjer för verksamheten som rederiet har satt upp är viktiga. Cesar avslutar med att säga att om det finns ett tydligt ramverk från rederiet som alla följer så skapar ramverket en stark ledarskapskultur ombord.

David berättar även han att ledarskap är viktigt, och tillägger att man inte kan svara nej på den frågan. David vidareutvecklar genom att förklara att då man befinner sig långt ute till havs är det superviktigt med ledarskap. Han förklarar dock inte varför det är viktigt just då. Vidare pratar David om att ledarens roll är att få folk som inte kan jobba tillsammans att ändå kunna jobba tillsammans och att ledarens roll även är att motivera de underställda, det är därför man är ledare enligt David.

Erik säger att ledarskapet är viktigt för folk generellt vill ha någon att följa. Vidare uppger Erik att även om det inte skulle finnas ett formellt ledarskap skulle det snabbt uppstå ett informellt ledarskap. Någon skulle ställa sig i spetsen, skapa en struktur och se till att saker och ting blir gjorda. Erik förklarar att det alltid, oavsett situation, kommer att finnas en form av ledarskap. Erik berättar att utan ledarskap skulle det inte bli mycket gjort.

På frågan om intervjurespondenterna tycker det är viktigt med ledarskap till sjöss svarar samtliga av respondenterna ja och utvecklar med att säga bland annat:

”Ja det tycker jag, det måste finnas en klar befälsordning och klara regler för vem som bestämmer vad. Sedan kan man ju använda den organisationen på olika sätt. Jag tycker att man ska platta till den, skapa ”team building” där det blir att man jobbar tillsammans.” – **IP Bertil**



”Jag tycker att ledarskapet är det viktigaste. Det är inte bara på båten, utan det är även från rederiets sida också, och då är det inte bara VD där. VD är viktig också, allt det som de sätter upp inom rederiet är viktigt. Vi på båten jobbar efter ett ramverk som är vårt rederis procedurer. Jobbar vi efter det, det blir ju liksom, allt blir ledarskap på något sätt. Om kontoret har starkt ledarskap och har som mål att vi ska vara bäst i världen och detta ramverk skall göra att vi blir bäst i världen. Om vi följer ramverket, då har vi en stark ledarskapskultur ombord på båten, om alla är med på det.” – **IP Cesar**

”Ja, visst, det är ju klart att det är. Det kan man ju inte svara nej på. Det finns ju situationer när du är på havet när du inte har så mycket att förlita dig på annat än dig själv. Du kanske bara är 8 timmar från kaj men på de 8 timmarna kan det ske mycket och är du 3 eller 8 dygn ifrån närmsta kaj då du korsar atlanten så är det ju superviktigt med ledarskap.” – **IP David**

”Det är ju viktigt för folk vill veta. Dels den här lämmelgrejen att folk vill veta vad alla andra gör och ha något att följa. Dessutom är det så att om ingen skulle styra så skulle det förmodligen inte hända så jävla mycket, det skulle nog vara ganska dött. Det är klart om man släpper massa slapptaskar att göra en uppgift så kanske det bara dricks kaffe och röks cigaretter, det tror jag. Så ledarskapet är jätteviktigt.” – **IP Erik**



6. Diskussion

I detta avsnitt diskuterar vi vår empiri och analyserar empirin med hjälp av den teori som vi har presenterat i vårt teoretiska ramverk.

6.1 Ledarskapet till sjöss kopplat till hierarki

När vi studerar ovanstående empiri framkommer ett antal likheter som överensstämmer med vårt teoretiska ramverk. Samtliga intervjurespondenter beskriver ledarskapet som en del av en hierarkisk organisation, något som stämmer överens med hur Borgersens et al. (2013) beskriver organisationen ombord.

Cesar menar att ledarskapet varierar från befäl till befäl. Han berättar hur han måste anpassa sitt agerande till olika befäl som befinner sig ombord. Det som Cesar beskriver kan vi koppla till vad Sveningsson, Alvesson och Kärreman (Refererad i Jönsson och Strannegård, 2014) beskriver när de menar att ledare kan utöva ett stort inflytande inom en organisation.

David beskriver att han föredrar en hierarkisk styrning i jämförelse med en platt organisation vad gäller ledarskapet till sjöss. Erik förklarar att ledarskapet ombord är väldigt hierarkiskt uppbyggt i krissituationer. Detta då det enligt Erik vid nödsituationer krävs en tydlig rollindelning. I en sådan situation menar Erik att alla kommandon som ges ska vara raka och tydliga. Eriks berättelse kan vi koppla till Magnusson och Lewenhaupt (2013) påstående om att det i samband med krissituationer blir det väldigt viktigt för en ledare att vara tydlig i sitt agerande.

Den hierarkiska indelningen ombord förtydligar förmodligen ledarskapet till sjöss vilket kan relateras till Borgersens et al. (2013) beskrivning av organisationen där kaptenen står högst i hierarkin och har yttersta ansvaret ombord och där det också förekommer en uppdelning mellan manskap och befäl till sjöss. Dock är bilden av ledarskapet till sjöss kopplat till en hierarkisk struktur något tvetydlig i våra



intervjurespondenters utsagor. Intervjurespondenterna beskriver en platt organisation och saker som går delvis eller helt emot vad som skulle beskrivas som typiska för en strikt hierarkisk organisation. Anledningarna till varför ledarskapet förklaras på det viset kan enligt oss vara många. Att beskriva sig själv som efterföljare är något som tas upp av Svenningsson och Alvesson (2010) som något som oftast inte beskrivs som eftersträvansvärt. Vi misstänker att då vi har intervjuat befäl med avseende på ledarskap kan detta ha gjort att intervjupersonerna har velat framställa sig själva på ett visst sätt. Det kan vara att dessa befäl inte gärna ser sig som följare eller underställda utan hellre vill betrakta sig som ledare eller jämlikar till övriga i toppen av organisationen.

En annan orsak till att svaren från intervjurespondenterna är något tvetydliga kan vara att en intervjusituation kan ses som en företeelse där det råder ett komplex samspel mellan personen eller personerna som håller intervjun och intervjurespondenten (Alvesson, 2003). Intervjurespondenten kan i en intervjusituation föra sina egna agendor, undanhålla sanningen, vilja framställa sig själv i bättre dager eller anpassa sina svar efter vad han eller hon tror att de som utför intervjun har nytta av att veta eller i själva verket vill veta (Alvesson, 2003). Detta medför att vi kan misstänka att när respondenterna väljer att beskriva ledarskapet som att ”alla är lika viktiga” eller som en del av en ”platt organisation” kan dessa beskrivningar vara en del av något annat. Intervjupersonen kan uppleva, av en eller annan anledning, att det är fördelaktigt att uttrycka ”alla är lika viktiga” eller att ”det är en platt organisation ombord”. Detta behöver dock inte betyda att det verkligen är på det viset, att intervjurespondenterna faktiskt tycker så eller att de vanligtvis agerar i linje med sina utsagor.

Att samtliga intervjurespondenter väljer att beskriva ledarskapet till sjöss kopplat till den hierarkiska organisationsstrukturen ombord kan vara en följd av oss som genomfört själva intervjun. Vi som intervjuat kan omedvetet ha bidragit till det faktum då vi presenterar oss som studenter som studerar organisation och ledarskap. Vi misstänker att när vi uppger att vi studerar organisation och ledarskap



på Handelshögskolan i Göteborg kan detta bidra till att intervjurespondenterna börjar tänka och resonera i vissa banor.

Ytterligare en aspekt att beakta är att ledarskap är ett ganska diffust och odefinierat begrepp (Andersen, 2016). Detta kan göra att respondenterna kopplar det odefinierade ledarskapsbegreppet till något som de faktiskt känner till och som är definierat, vilket är själva organisationsstrukturen. Organisationsstrukturen ombord är definierad och finns i fysisk form, tryckt på papper.

En annan aspekt att ta hänsyn till är att frågorna i vår intervjuguide i vissa fall är öppna. Detta är ett medvetet val. Vår ambition har varit att spegla våra källor. Genom att ställa öppna frågor anser vi att vi har givit våra intervjurespondenter möjlighet att själva konstruera sina upplevelser av ledarskapet till sjöss. En konsekvens av detta är att frågorna kring ledarskapet till sjöss är öppna och vida för att ge intervjurespondenterna möjlighet att konstruera sin bild av ledarskapet till sjöss. Då vi har frågat öppet och brett angående ledarskap som är ett diffust begrepp (Andersen, 2016) är det inte konstigt att svaren vi erhållit har varit breda och delvis svävande.

6.2 Bra respektive dåligt ledarskap till sjöss

Om vi sammanfattar vad våra respondenter säger om bra och dåligt ledarskap till sjöss skulle vi kunna sammanfatta det som att en bra ledare till sjöss anses vara någon som bland annat är: ödmjuk, lyhörd, kan samarbeta, vågar fatta beslut, är kunnig på sitt jobb, vågar tala, är öppen, har kontroll i krissituationer, har förtroende för sina medarbetare, är rättvis och hjälpvillig

En dålig ledare till sjöss beskrivs bland annat som en person som: inte respekterar andra människor, någon som inte lyssnar, en person som inte kan sina arbetsuppgifter och en person som bara skriker. Detta låter för oss ganska självklart. Det låter för oss som att man kan beskriva i stort sett vem som helst som arbetar inom en affärsorganisation inom vilket område som helst.

Situationen eller själva arbetsuppgiften förmodligen spelar viktig roll till varför bra eller dåligt ledarskap förklaras på ett visst sätt. David vill ha ett tydligt ledarskap i ryggen i en brandsituation men vill jobba självständigt med lite input om det är något han undrar över. Erik beskriver något liknande när han under normala förhållanden föredrar sin ena chef som är lite frånvarande. Erik beskriver dock att om det inträffar en olycka och något händer föredrar Erik att arbeta med sin andra chef som har bättre koll på de tekniska sakerna.

Svaren vi får från intervjupersonerna kring bra och dåligt ledarskap till sjöss är delvis motsägande. Då Adam beskriver bra ledarskap som att delegera ansvar till underställda är det säkert sant att Adam anser att det är bra ledarskap. Frågan är dock om hans underställda anser att det är bra ledarskap. Adams underställda skulle kanske lyfta fram något annat om de fick frågan om vad som är ett bra ledarskap. Adam väljer att ta upp ett exempel angående dåligt ledarskap då hans överordnade chef lägger över ansvar på Adam, Adam beskriver detta som dåligt ledarskap. Frågan är vad Adams chef anser om saken. Adams chef kanske anser sitt agerande som bra ledarskap med samma motivering som Adam gav att delegering av ansvar får underställda att känna sig delaktiga.

Samma sak ger Bertil uttryck för då han beskriver att chefen ska vara kunnig och vara någon som tar hand om saker. När sedan Bertil beskriver dåligt ledarskap beskriver han en chef som visar på praktiskt kunnande och en förmåga att ta hand om saker. Trots att Bertil har beskrivit det som delar av ett bra ledarskap uppskattas inte det agerandet av Bertil. Bertil menar då istället att chefens jobb mer är att sköta pappersarbete och lägga upp riktlinjer och inte utöva sitt kunnande och ta hand om saker då detta stör Bertil i hand arbete. Om vi frågade Bertils chef om bra ledarskap kanske denne skulle ta upp sitt agerande som ett exempel på bra ledarskap. Bertils chef kanske ser sitt handlande, då han är nere i maskinrummet med sina underställda och visar på praktiskt kunnande, som ett föredöme och som en del av ett bra ledarskap.



Cesar beskriver gott ledarskap som att vara konsekvent och följa regler men beskriver sitt eget handlande som inkonsekvent och ger uttryck för att han själv inte alltid följer reglerna.

Att vi får dessa motsägelser till svar angående bra och dåligt ledarskap tolkar vi som att ledarskap är en komplex företeelse där det inte alltid är helt enkelt att avgöra vad som är bra eller dåligt. Det finns säkert en anledning till att mer än hundra år av forskning och flera tusentals studier inte resulterat i någon absolut konsensus kring begreppet ledarskap (Andersen, 2016; Alvesson & Sveningsson, 2003). Varför ledarskapet beskrivs på det viset kan bland annat bero på; det som anses vara bra ledarskap i en situation och ur ett perspektiv kan anses vara dåligt ledarskap i en annan situation. Att vad som anses vara bra och dåligt ledarskap förmodligen beror på vem man frågar och när man frågar personen. Människor har olika värderingar och väljer att lyfta fram olika saker. En företeelse kan studeras utifrån många olika perspektiv, detta gäller även för ledarskap. Vad som är bra respektive dåligt ledarskap är förmodligen entydig eller definitiv. Det kan förmodligen vara att en och samma ledare kan uppfattas som bra av en person och dålig av en annan person. Svaret på frågan om vad som är bra eller dåligt ledarskap kan förmodligen till viss del ligga i betraktarens ögon. Vad som sedan gör att en person tycker att något är bra eller dåligt ledarskap kan det finnas oändligt många bakomliggande faktorer som avgör.

En annan aspekt att beakta är att studier av ledarskap handlar ofrånkomligen om människor som med en eller annan metod studerar människor. Detta gör att även forskarens roll blir av vital betydelse vid studier av ledarskap. Forskaren tar med sina personliga erfarenheter och värderingar in i forskningen om ledarskapet och producerar sedan sin tolkning. Varje studie av ledarskap är en unik företeelse med unika sammansättningar av människor. Samma sak gäller för vår studie. Vi som har genomfört denna studie har tagit med oss våra egna värderingar och erfarenheter in i vår studie och tolkat intervjupersonerna på ett sätt och därefter valt att lyfta fram vissa aspekter.



6.3 Vikten av ledarskap till sjöss

Samtliga respondenter, utom Adam som inte fick frågan, svarar ja på frågan om ledarskap är viktigt till sjöss. Då intervjupersonerna utvecklar sina svar spontant eller då vi ber intervjupersonerna att utveckla får vi varierande och utsvävande svar på varför ledarskapet är viktigt. Detta kopplar vi till att som man frågar får man också svar. Ledarskap är ett vitt och ganska odefinierat begrepp. Då vi frågar om ett begrepp som är brett och odefinierat får vi också vida och svävande svar. Vi kopplar även de vida och svävande svaren till diskursen kring ledarskap (Western, 2013). Diskursen kring ledarskap formar enligt Western (2013) vårt agerande och våra tankar kring fenomenet och gör att vi tar ledarskap för givet, utan att ställa oss kritiska till begreppet eller aktivt reflektera över om det existerar över huvud taget.

Markus Kallifatides (Refererad i Jönsson och Strannegård, 2014) för ett resonemang kring ledarskapet som en konstruktion i vår föreställningsvärld. Alvesson och Sveningsson (2003) ifrågasätter om ledarskap existerar så som vissa chefer väljer att beskriva det. Vi tycker oss kunna se samma företeelse hos våra respondenter. Alla respondenter utom Adam, som inte fick frågan, anser att ledarskap är viktigt. När de sedan utvecklar varför ledarskap är viktigt så blir det lite mer otydligt. Cesar anser att i princip allt som äger rum inom rederiet och ombord på fartyget är ledarskap. Bertil beskriver vikten av ett tydligt uttalat ledarskap men beskriver i samma andetag hur organisationen ska plattas till för att istället skapa ”teamwork”.

Det finns forskning som tyder på att ledarskap i krissituationen är en viktig faktor för att nå framgång i stressade nödsituationer (Magnusson & Lewenhaupt, 2013). Det är dock ingen av respondenterna som på frågan om ledarskapet är viktigt väljer att koppla sitt jakande svar till ledarskap i nödsituationer utan förklarar ledarskapet som viktigt i ett mer övergripande och svävande perspektiv. Vi anser oss kunna skönja hur våra respondenter delvis är påverkade av diskursen kring ledarskapet och dess betydelse för organisationer då de anser att det är viktigt men inte riktigt kan definiera eller förtydliga vad exakt det är som är viktigt. Frågan när man



studerar ledarskap är också vad som avses med begreppet ledarskap? Det är svårt att prata om något som inte är definierat, då är det inte heller konstigt att den som frågar får odefinierade svar.

Att vi som utför intervjun uppger att vi kommer från Handelshögskolan i Göteborg och studerar ledarskap misstänker vi kan påtvinga intervjurespondenterna att svara ja på frågan om ledarskap är viktigt. Intervjurespondenten David antyder detta då han svarar att ledarskapet är viktigt och tillägger att han inte kan svara nej på den frågan. Vi misstänker även att det kan vara att intervjurespondenterna kan känna sig manade att svara på frågan och utveckla sina svar för att hjälpa oss att producera material till vår studie.



7. Slutsatser

I detta avsnitt redovisar vi kortfattat de slutsatser som kan dras utifrån vår studie.

Syftet med studien har varit att beskriva hur ledarskapet ser ut till sjöss samt att analysera varför ledarskapet beskrivs som det gör. Ledarskapet till sjöss beskrivs av våra intervjurespondenter kopplat till en hierarkisk organisationsstruktur. Det tydliga ledarskapet kopplat till hierarkin är tydligast då intervjurespondenterna beskriver olika typer av krissituationer som till exempel vid händelse av brand. I den vardagliga verksamheten beskrivs ledarskapet som mindre hierarkiskt och inte lika tydligt. Under den vardagliga verksamheten beskrivs organisationen och ledarskapet som mer platt och mer jämlikt.

Bra ledarskap till sjöss kan sammanfattas som att vara kunnig på sitt jobb och vara en bra människa. Dåligt ledarskap till sjöss beskrivs av våra respondenter som att inte vara kunnig på sitt jobb och att vara en dålig människa. I vissa fall beskrivs motsägelser i respondenternas utsagor om bra och dåligt ledarskap. Detta har tolkats som att bra och dåligt ledarskap, då det beskrivs, delvis utgår från intervjupersonens personliga åsikter. Detta gör det problematiskt då bra och dåligt ledarskap ska presenteras, då det ligger personliga preferenser bakom vad som beskrivs som bra och dåligt. Även situationen verkar spela roll då bra eller dåligt ledarskap ska beskrivas. Bra ledarskap vid krissituationer beskrivs av flera respondenter som tydligt och auktoritärt. Att ha en ledare som är tydlig och auktoritär under vardagliga verksamheten beskrivs av vissa respondenter dock som något negativt. Bra ledarskap i vardagliga situationer beskrivs istället som att ha någon att fråga om råd och att kunna få lite input då kunskap om arbetsuppgiften saknas.

Samtliga respondenter som fick frågan i denna studie anser att ledarskapet till sjöss är viktigt. Varför ledarskap är viktigt råder det dock ingen konsensus kring. En respondent anser att i stort sätt allt som försiggår inom organisationen är ledarskap



och en annan respondent beskriver ledarskapet som viktigt men att man ska platta till hierarkin och skapa ”team building”. Ledarskap är ett odefinierat och diffust begrepp (Andersen, 2016). Det är svårt att tala om något som inte är definierat, något som gör att svaren blir otydliga och odefinierade angående varför ledarskap är viktigt.

Efter att ha intervjuat fem svenska sjöbefäl i totalt 295 minuter med avseende på ledarskap till sjöss anser vi att vi i denna studie inte har funnit mycket som vittnar om något storslaget ledarskap. Utifrån de utsagor som våra respondenter ger oss om ledarskapet till sjöss kan vi dra slutsatsen att ledarskapet till sjöss till stor del handla om att överordnad ska kunna fylla sin tilldelade roll inom organisationen och kunna utföra sin arbetsbeskrivning för att på så sätt kunna bidra till verksamheten ombord.

Den största utmaningen med uppsatsen är förmodligen att det är första gången som författarna genomför en studie av den här typen och nyttjar intervjumethodik som metod för att samla in information.

Att endast samla in empiri i form av intervjuer är en svaghet. Författarna till denna uppsats misstänker att det kan finnas en skillnad i vad folk säger att de gör och vad de faktiskt gör. För att öka trovärdigheten i uppsatsen skulle fler metoder kunna nyttjas för att samla in empiri. Till exempel skulle triangulering av empirin göras genom att även utföra deltagande observationer ombord på något fartyg där någon av våra respondenter arbetar.

Vi har i vår studie gjort ett bekvämlighetsurval. För att förbättra studien skulle ett större och bredare urval kunnat utnyttjas. En av oss som genomfört studien har samma utbildning som de intervjuade och liknande arbetslivserfarenheterna. På grund av detta bör de förutfattade meningarna som vi tar med oss in i vår forskning tas i beaktande. Våra tidigare erfarenheter och föreställningar är förmodligen något som färgar det resultat som vi har kommit fram till i denna uppsats. Vi har dock i ett första steg gjort en individuell analys av empirin för att sedan tillsammans göra vår analys och diskutera kring empirin.



7.1 Rekommendationer till fortsatt forskning

Efter att ha studerat ledarskapet i den specifika kontexten som råder till sjöss, anser författarna att vidare studier kan göras kring ledarskapet med fokus på bryggan och kaptenens roll. En intressant idé kan vara att studera hur ledarskapet varierar mellan olika befattningar ombord och hur detta påverkar medarbetarna.



Referenslista

Böcker

Barnevik, Percy. (2013) *Ledarskap - 200 råd*. Stockholm. Sanoma Utbildning AB

Bryman, Alan & Bell, Emma. (2014) *Företagsekonomiska forskningsmetoder*. Stockholm. Liber AB

Bryman, Alan (2008): *Samhällsvetenskapliga metoder*. Malmö: Liber.

Carlzon, Jan. (1985) *Riv pyramiderna*. Stockholm. Natur & Kultur

Dalen, Monica. (2011) *Intervju som metod*. Malmö. Gleerups Utbildning AB

Gyllenhammar, Pehr. (2014) *Oberoende är stark*. Stockholm. Albert Bonniers Förlag

Holme, I. M och Solvang, B.K (1997): *Forskningsmetodik: om kvalitativa och kvantitativa metoder*. Lund: Studentlitteratur.

Holmqvist, Mikael. (2015) *Djursholm - Sveriges ledarsamhälle*. Stockholm. Atlantis

Höst, Martin., Regnell, Björn & Runeson, Per. (2011) *Att genomföra examensarbete*. Lund. Studentlitteratur AB

Jönsson, Sten & Strannegård, Lars. (2014) *Ledarskapsboken*. Stockholm. Liber

Lantz, Annika. (2013) *Intervjumetodik*. Lund. Studentlitteratur AB

Magnusson, T och Lewenhaupt, I (2013): *Krisledarskap: beredskap och hantering av kriser inom sjöfarten*. Stockholm: Jure förlag AB



Patel, Runa & Davidson, Bo. (2014) *Forskningsmetodikens grunder – Att planera, genomföra och rapportera en undersökning*. Lund. Studentlitteratur AB

Rombach, Björn & Ohlsson, Östen. (2013) *Det extrema ledarskapet*. Lund. Studentlitteratur AB

Rundqvist, B (1986): *Befäl ombord*. Värnamo: Fälths Tryckeri AB

Sveningsson, Stefan. & Alvesson, Mats. (2010) *Ledarskap*. Stockholm. Liber AB

Swalin, P (1976): *Ledarskap ombord*. Stockholm: Liber.

Western, Simon. (2013) *Leadership - A Critical Text*. London. SAGE Publications Ltd

Artiklar

Alvesson, Mats. 2003. Beyond Neopositivists, Romantics, and Localists: A Reflexive Approach to Interviews in Organizational Research. *The Academy of Management Review*. Vol. 28, No. 1 (Jan., 2003) pp 13-33.

Alvesson, Mats. & Sveningsson, Stefan. 2003. The great disappearing act: difficulties in doing "leadership". *The Leadership Quarterly* 14 (2003) 359-381.

Andersen, Jon-Aarum. 2016. An Old Man and the "Sea of Leadership" *Journal of Leadership Studies*. Volume 9, Number 4, 2016.

Borgersen, Hanne., Hystad, Sigurd. Larsson, Gerry. & Eid, Jarle. 2003. Authentic Leadership and Safety Climate Among Seafarers. *Journal of Leadership & Organizational Studies*



Dunn, Michael. (2015) "All at sea – gender and leadership in Britain's Royal Navy (RN)", *Gender in Management: An International Journal*, Vol. 30 Iss: 6, pp.434 - 456

Hult, Carl. (2012) Sjömän och sjömansyrke 2010: en studie i attityder till arbete och yrke under olika skeden i sjömanslivet. Linnéuniversitet.

Vetenskapsrådet (2002) Forskningsetiska principer inom humanistisk-samhällsvetenskaplig forskning. *Elanders Gotab*

Elektroniska källor

Destination Gotland (2016). *Tjänster ombord. Maskin*

<http://www.destinationgotland.se/sv/om-oss/jobba-hos-oss/tjanster-ombord/>

(Hämtad 2016-05-31)

Nationalencyklopedin. *Besättning*

<http://www.ne.se.ezproxy.ub.gu.se/uppslagsverk/encyklopedi/lång/besättning->

[militärt](http://www.ne.se.ezproxy.ub.gu.se/uppslagsverk/encyklopedi/lång/besättning-)) (Hämtad 2016-05-20)

Nationalencyklopedin. *Sjöbefäl*

<http://www.ne.se.ezproxy.ub.gu.se/uppslagsverk/encyklopedi/lång/sjöbefäl>

(Hämtad 2016-05-20)

Nationalencyklopedin. *Sjökapten*

<http://www.ne.se.ezproxy.ub.gu.se/uppslagsverk/encyklopedi/lång/sjökapten>

(Hämtad 2016-05-20)

SUI- Sjöfartens Utbildningsinstitut (2016). *Andremaskinist*

http://www.sjofart.org/Om%20yrken_Fartygsingenjör.sjofart.aspx (Hämtad 2016-05-20)

SUI- Sjöfartens utbildningsinstitut (2016). *Andrestyrman*

http://www.sjofart.org/Om%20yrken_Styrman.sjofart.aspx (Hämtad 2016-05-20)



SUI- Sjöfartens Utbildningsinstitut (2016). *Förstemaskinist*

http://www.sjofart.org/Om%20yrken_Fartygsingenjör.sjofart.aspx (Hämtad 2016-05-20)

Sjöhistoriska (2016). *Bryggan*

<http://www.sjohistoriska.se/sv/Fordjupning/Amnen1/Besattning-passagerare--befal/> (Hämtad 2016-05-20)

Sjöhistoriska (2016). *Chief Engineer*

<http://www.sjohistoriska.se/sv/Fordjupning/Amnen1/Besattning-passagerare--befal/> (Hämtad 2016-05-20)



Bilagor

Bilaga 1: Informationsbrev

Hej,

Vi är två studenter, Ebru och Daniel från Handelshögskolan i Göteborg som studerar Företagsekonomi med inriktning Management. Vi håller på att utföra ett examensarbete på grundnivå för att erhålla en kandidatexamen i Företagsekonomi.

Syftet med vår uppsats är att beskriva hur ledarskapet ser ut till sjöss. Vår avsikt är att försöka spegla ledarskapet i denna specifika kontext. För vår egen del vill vi bilda oss en djupare förståelse för hur ledarskap ser ut i denna specifika kontext.

Vi skulle därmed uppskatta om du ställer upp på en intervju med oss som varar i ca 30- 40 minuter. Alla deltagares utsagor kommer att behandlas anonymt.

I vår studie följer vi Vetenskapsrådets forskningsetiska principer inom humanistisk-samhällsvetenskaplig forskning.

Informationskrav

Syftet med vår studie är att undersöka ledarskap. Information som framkommer i denna studie kommer inte att användas i något annat sammanhang.

Samtyckeskrav

Deltagande i vår studie är helt frivilligt och kan avbrytas närsomhelst utan att särskild anledning behöver uppges.

Konfidentialitetskrav

Alla deltagare i vår studie kommer att hållas anonyma. Intervjumaterialet kommer endast att behandlas av oss, Ebru Yilmaz och Daniel Sandström.

Vid eventuella funderingar kan du kontakta oss via telefon och mail.

Tack på förhand!

Med vänliga hälsningar

Ebru och Daniel.



Bilaga 2: Intervjuguide

Bakgrundsinformation

- Vilken befattning har du ombord?
- Hur många fartyg har tjänstgjort ombord på?
- Hur länge har du tjänstgjort till sjöss?
- Hur kommer det sig att du blev sjöman?

Ledarskapet ombord

- Vad är det svårast aspekterna enligt dig när det gäller att arbeta till sjöss?
- Hur skulle du beskriva ledarskapet till sjöss?
- Vad anser du vara bra ledarskap?
- Vad anser du vara dåligt ledarskap?
- Enligt dig vem eller vilka ombord är viktigast ur ledarskapssynpunkt?
- Anser du att ledarskap är viktigt?
- Är den utbildning du har fått i ledarskap relevant med avseende på hur ditt arbete ser ut?



