

Framtidens ledarskap inom sjöfarten

– förutsättningar och krav f r främjandet av en god säkerhetskultur

Rapport november 2021

Dnr numret TRV 2020/5738

Författare: Eva-Lotta Nylén

Oscar Arman

Malin Mattson Molnar





MTO Säkerhet är ett företag som utifrån ett systemperspektiv på arbetsmiljö och säkerhet, det vill säga samspelet mellan

- Människa (M)
- Teknik (T)
- Organisation (O)

tillämpar specifik beteendevetenskaplig kunskap och metodik för att förbättra arbetsmiljö, säkerhet, hälsa och kvalitet.

Med MTO-metodik omsätts kvalificerad analys och kompetens i praktiska hanterbara lösningar som är långsiktigt hållbara och ger mervärde i verksamheten.

För mer information se vår hemsida www.mto.se

Sammanfattning

Sjöfartssektorn utgör en central roll för transportkedjor internationellt och i Sverige. Samtidigt står branschen inför flera utmaningar kopplat till brister i den organisatoriska och sociala arbetsmiljön ombord på fartyg samt sektorns förmåga att bibehålla kompetent personal där sjöfartens utmaningar bland annat har kopplats till ledarskapet i branschen.

Detta forskningsprojekt syftar till att undersöka hur ett framtida ledarskap som främjar en god arbetsmiljö och säkerhetskultur bör se ut inom sjöfartsindustrin. Projektet har samlat in data genom en litteraturstudie och dokumentgranskning samt intervjuer och enkätstudier. Datainsamlingen genomfördes hos två nordiska rederier med ledare och medarbetare på både sjö- och landsidan.

Tidigare forskning visar att ledarskapet många gånger är en avgörande faktor för att skapa goda, hälsosamma och säkra arbetsförhållanden ute till sjöss. Resultatet från datainsamlingen visar på att det skett en viss utveckling i fråga om ledarskapet inom sjöfarten under det senaste decenniet. En utveckling har skett avseende en minskad negativ inverkan av hierarkiska nivåer ombord samt en utveckling gällande undvikandet av en negativ "blame-culture" i organisationerna. De deltagande rederierna och sjöfartssektorn i stort har arbetat aktivt med kulturfrågan och resultatet visar att en sådan förändring på senare år delvis har skett gällande en förbättring av organisationskulturen ombord. Inom andra områden visar resultatet samtidigt på en ökad produktionspress, minskat utrymme för gemensamma aktiviteter eller ledig tid i hamn och minskad personalstyrka med ökad arbetsbelastning som följd.

Ett antal utvecklingsområden identifierades, genom både litteratur- och datainsamling, som på olika sätt skapar förutsättningar för chefer och ledare att bedriva ett mer utvecklande samt säkerhets- och hälsofrämjande ledarskap inom sjöfartsindustrin. Rekommendationerna har sitt fokus i åtgärder på strukturell och organisatorisk nivå för att skapa goda förutsättningar för ett framtida säkerhets- och hälsofrämjande ledarskap inom sjöfarten.

Identifierade utvecklingsområden innefattar behovet av ett ökat fokus och engagemang för den sociala arbetsmiljön och hanteringen av kränkande särbehandling samt ett ökat fokus på trygga och goda arbetsförhållanden. Studien belyser även vikten av ämnesområdesspecifika ledarskapsutbildningar med fokus på ledarbeteenden, arbetsmiljökunskap, psykologisk trygghet och fortsatt utveckling och kontinuitet i det operationella ledarskapet.

Vidare identifierar forskningsprojektet behovet av en mer strukturerad hantering av kompetens och en mer strategisk kompetensförsörjning. Därtill identifierar projektet förbättringspotential inom kulturaspekter kopplat till en ibland bristande öppenhet inför lärande, behov av en översyn av faktorer som upprätthåller en machokultur, en systematisk översyn över kvinnors situation ombord samt behovet av en större interkulturell förståelse och främjande av god kommunikation mellan personal av olika nationell bakgrund.

Slutligen lyfter studien behovet av ett ökat stöd och underlättande förutsättningar för chefer i form av kompetenshöjande aktiviteter, mentorskapsprogram, förbättrade möjligheter för erfarenhetsutbyte, tydligare chefspolicys samt roll- och ansvarsfördelning samt mer utvecklade ledningssystem.

Summary

The maritime sector plays a vital role internationally and in the Swedish transport system. At the same time, the industry faces several challenges linked to shortcomings in the organisational and social work environment on board ships as well as the sector's ability to retain competent personnel. These challenges have shown to be linked to, among other things, the leadership in the industry.

This research project aims to investigate what a future leadership that promotes a good working environment and safety culture should look like in the shipping industry. The project has collected data through a literature study and document review, as well as interviews and survey studies. The data collection was carried out at two Nordic shipping companies with leaders and employees on both the sea and land side.

Previous research has shown that leadership is often a crucial factor in creating good, healthy, and safe working conditions at sea. The results of the data collection show that there has been some development in leadership in the shipping industry over the past decade. There has been a trend in reducing the negative impact of hierarchical levels on board and a development regarding the avoidance of a negative blame-culture within the organisations. The participating shipping companies and the maritime sector have actively been working with cultural issues and results show that in recent years change has partly been made regarding an improvement in the organisational culture on board. However, in other areas the result also shows an increased production pressure, reduced space for joint activities on-board or leisure time in port, and reduced staffing with increased workload as a result.

A number of development areas were identified, through both literature and data collection, which in various ways create conditions for managers and leaders to conduct a more developed and safe- and health promoting leadership in the maritime sector. The recommendations focus on measures at a structural and organisational level to create solid conditions for a future safety enhancing and health promoting leadership within shipping.

The identified areas of development include the need for increased focus and engagement in the social work environment and the handling of abusive discrimination, as well as increased focus on safe and good working conditions. The study also highlights the importance of subject area specific leadership training with a focus on leadership behaviour, increased knowledge of principles for occupational health and safety, training to increase awareness in psychosocial safety on-board, and continued development and continuity of the leadership performed on an operational level.

Furthermore, the research project identifies the need for a more structured approach for managing competence and an increased strategic approach for upgrading personal through the chain of command. In addition, the project identifies potential for improvement in cultural aspects linked to a lack of openness to learning, the need for a review of factors that maintain a macho culture, a systematic review of the situation with regards to gender equality onboard, and the need for greater intercultural understanding, and the promotion of good communication between staff of different national backgrounds.

Finally, the study highlights the need for increased support and facilitation for managers in the form of competence enhancing activities, mentoring programs, improved opportunities for exchange of experience, clearer management and role and responsibility policies, as well as more developed management systems.

Förord

Arbetet med projektet Framtidens ledarskap inom sjöfarten – förutsättningar och krav för främjandet av en god säkerhetskultur (Dnr numret TRV 2020/5738) har möjliggjorts med stöd från flera håll. Initialt riktas ett stort tack till Trafikverket som finansierat projektet och därmed bidragit till att denna rapport kunnat färdigställas. Vidare så riktas även ett stort tack till Hans Hederström som med sin bakgrund som Sjökapten och Professor of the Practice vid Chalmers Tekniska Högskola bidragit med kunskap och stöd i arbetet med projektet och innevarande rapport.

Syftet med detta forskningsprojekt är att övergripande undersöka hur ett framtida ledarskap som främjar en god arbetsmiljö och säkerhetskultur bör se ut inom sjöfarten. Målsättningen med rapporten är att den ska bilda underlag för ett fortsatt långsiktigt arbete i utvecklingen av ett framtida ledarskap. Det fortsatta arbetet ska inriktas på att skapa förutsättningar, för både chefer och medarbetare, för ett framtida säkerhets- och hälsofrämjande ledarskap.

Vi vill också passa på att framföra vårt tack till er som har ställt upp på intervjuer, besvarat enkätfrågor och hjälpt oss att få fram relevant dokumentation etc. Alla har ställt upp i en positiv och generös anda och visat ett stort intresse för att bidra till utvecklingen av ett framtida ledarskap som främjar en god arbetsmiljö och säkerhetskultur inom sjöfartssektorn.

Innehållsförteckning

1. Inledning.....	11
1.1 Bakgrund	11
1.2 Syfte och frågeställningar	11
2. Metod.....	12
2.1 Urval	12
2.2 Litteraturstudie	13
2.3 Dokumentgranskning	14
2.4 Intervjuer.....	14
2.5 Enkät.....	15
3. Sjöfartssektorn.....	16
3.1 Svensk och internationell sjöfart.....	16
3.1.1 Internationell utveckling inom sjöfarten.....	17
3.1.2 Relevanta organisationer inom sjöfart.....	17
4. Teoretiskt ramverk.....	18
4.1 Ledarskap	18
4.2 Ledarskap inom sjöfarten.....	19
4.3 Utmaningar i sjöfartens arbetsmiljö	20
4.3.1 Kompetenssituation	20
4.3.2 Kulturella skillnader.....	21
4.4 Trivsel-, säkerhets- och hälsofrämjande faktorer	21
4.4.1 Ledarskap för att främja säkerhet.....	21
4.4.2 Motivation.....	22
4.4.3 Hälsa, välbefinnande och tillfredsställelse	23
5. Resultat – litteraturstudie, enkät och intervjuer	23
5.1 Resultat I – Litteraturstudie	23
5.2 Resultat II – Enkät-, dokument- och intervjudata	24
5.2.1 Medarbetarperspektivet på arbetsmiljö och ledarskap	25
5.2.2 Tema 1: Arbetsmiljö, arbetsvillkor och sjöfartens attraktivitet	25
5.2.3 Tema 2: Organisationsstrukturer	30
5.2.4 Tema 3: Kultur	31
5.2.5 Tema 4: Social arbetsmiljö	34
5.2.6 Tema 5: Ledarstilar och ledarbeteenden	36
5.2.7 Tema 6: Karriär och kompetensutveckling	41

5.3	Chefsperspektivet på arbetsmiljö och ledarskap	43
5.3.1	Tema 1: Ledarskapsrollens attraktivitet inom sjöfarten	44
5.3.2	Tema 2: Värderingar och uppfattning om eget och andras ledarskap	44
5.3.3	Tema 3: Utmaningar och försvårande faktorer i ledarskapet.....	47
5.3.4	Tema 4: Underlättande faktorer i ledarskapet	51
6.	Diskussion.....	53
6.1	Nuläge och arbetsmiljöutmaningar för framtidens ledarskap inom sjöfarten	53
6.1.1	Arbetsmiljö, arbetsvillkor och sjöfartens attraktivitet	54
6.1.2	Organisationsstruktur och -kultur	56
6.1.3	Ledarskapsstilar och -beteenden för främjande av trivsel, säkerhet och hälsa .	58
6.1.4	Chefers förutsättningar och behov	59
6.2	Metoddiskussion	60
7.	Slutsatser och rekommendationer	61
7.1	Avslutande kommentar.....	65
8.	Litteraturförteckning.....	66

1. Inledning

1.1 Bakgrund

Prognoser (Trafikverket, 2021) pekar mot en ökning av godsvolymer i världen samtidigt som transportsystemet i stort ska bli mer energieffektivt för att klara högre klimatmål. I och med detta förblir sjöfarten alltmer central i och med sin förmåga att hantera stora godsvolymer. Sjöfartens största fördel är dess infrastruktur som i relation till andra transportslag inte kräver några större investeringar. Det finns ledig kapacitet både i våra farleder, hamnar och i många av våra städer (Trafikverket, 2018).

Sjöfartssektorn hanterar idag närmare 90 procent av Sveriges export- och importgods (Sjöfartsverket, 2018) och är det dominerande trafikslaget för svensk utrikeshandel. Samtidigt ökar även resandet med personfärjor i och runt Sverige.

Samtidigt finns indikationer på att den svenska sjöfartssektorn idag står inför flera utmaningar. Det gäller bland sektorns förmåga att bibehålla relevant kompetens och attrahera och bibehålla kompetent personal i samband med stundande pensionsavgångar. Detta belyses bland annat av hur de svenska sjöfartshögskolorna under senaste år haft en minskad tillströmning av elever till de svenska sjöbefälsprogrammen samt hur strukturen i branschen fortsatt försvårar för möjligheterna att rekrytera kvinnor till sektorn (Transportföretagen, 2018).

Det finns även rapporter som pekar på sjöfartssektorns utmaningar gällande arbetsmiljö- och levnadsvillkor. Transportstyrelsens rapport (2019) pekar på att brister inom den sociala och organisatoriska arbetsmiljön ombord på fartyg många gånger är vanligare jämfört med den övriga arbetsmarknaden i sin helhet.

Sjöfartens utmaningar har bland annat kopplats till ledarskapet i branschen. Inom forskningen har det påvisats både vetenskapligt och populärvetenskapligt att ett närvarande, engagerat, tillgängligt och rättvist ledarskap har mycket stor betydelse för att uppnå en arbetsplats med en arbetsmiljö som har positiva effekter både på individ och på verksamhet. Chefers ledarskap är centralt för att skapa goda arbetsförhållanden och en säker och hälsosam arbetsmiljö vilket bevisats i forskning gång på gång.

Trafikverket tillsammans med sjöfartsbranschen i Sverige har mot denna bakgrund initierat ett behov av ökad kunskap om vilket ledarskap som kommer behövs framöver i branschen. Detta för att öka förståelsen för vilket typ av ledarskap som kan vara med och skapa goda förutsättningar att attrahera och bibehålla kompetent personal, samt för att öka förståelsen för vilket typ av ledarskapet som i framtiden kan medföra både en ökad hälsa och säkerhet för medarbetare inom sjöfartssektorn.

1.2 Syfte och frågeställningar

Syftet med detta forskningsprojekt är att övergripande undersöka hur ett framtida ledarskap som främjar en god arbetsmiljö och säkerhetskultur bör se ut inom sjöfarten, genom att dels skapa ökade kunskaper och insikter om vilka faktorer som påverkar hälsa, välbefinnande och arbetstrivsel hos sjöfartspersonal i allmänhet, landbaserad personal och servicemedarbetare

inom sjöfarten i synnerhet och dels genom att identifiera ledarbeteenden som kan anses utgöra ett hälso- och säkerhetsfrämjande ledarskap inom sjöfarten.

Syftet är vidare att genom den utökade kunskapen inom området kunna bidra till ett bra och hållbart ledarskap inom sjöfarten, som både medför en ökad hälsa och säkerhet samt välbefinnande hos medarbetarna samt skapar goda förutsättningar att attrahera och bibehålla kompetent personal.

Forskningsstudien avser att utifrån beskriven bakgrund undersöka frågeställningar såsom:

- Vilka utmaningar upplever sjöfartspersonal idag när det gäller arbetssituation, arbetsvillkor samt arbetsmiljö?
- Hur ser kunskapsläget ut inom sjöfarten när det gäller vilka ledarbeteenden som har inverkan på medarbetarnas hälsa, arbetstrivsel och säkerhetskulturen ombord?
- Vilka faktorer och kriterier kan identifieras som särskilt viktiga att beakta inom just sjöfarten när det gäller att som ledare skapa goda förutsättningar hos medarbetarna att utföra sina arbetsuppgifter på ett säkert och hälsosamt sätt samt attrahera och behålla kompetent personal?
- Vilka specifika förutsättningar och hinder finns det idag för chefer inom sjöfarten att utöva ett hälso- och säkerhetsfrämjande ledarskap?
- Vilka kriterier och krav bör ställas på chefer och ledare på olika nivåer i en fartygsorganisation?
- Vilka insatser och åtgärder skulle kunna implementeras på strukturell och organisatorisk nivå för att med långsiktighet skapa goda förutsättningar för ett framtida hälso- och säkerhetsfrämjande ledarskap inom sjöfarten?

2. Metod

För att besvara studiens frågeställningar har projektet tagit ansats i en datainsamling som bestått av en litteraturstudie och dokumentgranskning samt intervjuer och enkätstudier.

I följande kapitel beskrivs ansatsen och de olika stegen i tillvägagångssättet mer utförligt. Inledningsvis görs även en kort presentation i avsnitt 2.1. (urval) av de två sjöfartsorganisationer som varit delaktiga i datainsamlingen.

2.1 Urval

Efter att dialog upprättats med ett antal sjöfartsorganisationer utifrån projektets kontaktnätverk, valdes två rederier ut för studien genom ett bekvämlighetsurval för att underlätta rekrytering till studien.

Kriterier för urvalet innefattade att sjöfartsorganisationerna företrädesvis skulle bedriva rederiverksamhet med verksamhet och personal på både sjö- och landsidan.

Rederi 1 är ett nordiskt rederi främst verksamt inom frakt av kemiska produkter. Rederiet seglar under nordisk flagga och har en organisation med avdelning i Asien i tillägg till kontor i Norden. Rederiet har i förhållande till rederi 2 en mer platt organisation. Rederi 1 är *mindre* än rederi 2 sett till flotta, omsättning och personal och refereras i rapporten som *det mindre* rederiet.

Rederi 2 är också ett nordiskt rederi främst verksamt inom olika typer av godsfrakt. Rederiet seglar idag en stor flotta under ett flertal olika flaggor och har en organisation med en avdelning i Asien i tillägg till kontor i Norden. Rederiet har i förhållande till rederi 1 en organisation som är mer utvecklat mot ett tydligare hierarkiskt system med en mer formell och vertikal organisering. Rederi 2 är *större* än rederi 1 med hänsyn till flotta, omsättning och antal anställda och refereras i rapporten som *det större* rederiet.

Inför intervjustudet var det av betydelse för studien att fördelningen mellan intervjuer på medarbetarsidan och chefsidan skulle vara viktad mot fler intervjuer med medarbetare. Gällande fördelningen av intervjuer mellan sjö- och landorganisationen lade studien ett ökat fokus på sjöorganisationen och operativa roller som verkade ute till sjöss.

I selektering av urvalet till intervjuerna lades bland annat vikt vid att få en god representation av kön (man respektive kvinna) samt av medarbetare som innehade mer tidsbegränsade anställningsformer och ofta bosatta utanför Europa. Ytterligare kriterier för urval till intervjuerna var:

- Ifall personerna hade medarbetaransvar (chef/medarbetare)
- I vilken del av organisation de hade sin huvudsakliga aktivitet (sjö-/landbaserad)
- Anställningsform (fasta eller tidsbegränsade kontrakt)
- Argument för ökad mångfald och spridning av nationaliteter i intervjufasen.

I avsnitt 2.5 (intervjuer) och 2.5 (enkät) återfinns ytterligare beskrivning av procedur för insamlandet intervju- och enkätdata, deltagande roller etc.

Deltagare, oavsett i intervju eller i enkät, har även fått information skriftligt: syftet med forskningsprojektet och dess plan, metoden för datainsamlingsproceduren, beskrivning av forskargruppen och dess kontaktuppgifter, hur projektet hanterar insamlat material enligt gängse sekretesskrav, att deltagandet är frivilligt och rätten att när som helst avbryta sin medverkan.

2.2 Litteraturstudie

Studien inleddes med en genomgång av litteratur på området. Litteraturstudien syftade till att utgöra en översikt av kunskap på området som kunde fungera som referensram åt studien och tillsammans med den vidare dokumentgranskningen ligga till grund för utformning av intervjumaterial och enkät. Litteraturstudien hade för avsikt att studera ledarskapet inom *svensk* sjöfart utan att för den delen begränsa litteraturen till svenska studier.

En litteratursökning genomfördes där ett 30-tal vetenskapliga artiklar samt rapporter valdes ut för att erhålla en god grund för det teoretiska ramverket i studien samt till utformning av intervjumaterial och enkät.

Litteraturstudien resulterade i en översikt över svensk och internationell sjöfarts uppbyggnad, affärssegment, geografi och karaktärsdrag samt relevanta organisationer inom sjöfarten. Vidare skapades en överblick över framtida behov och utmaningar inom sjöfarten, en generell kunskapsöversikt över ledarskapsstilar och forskning om ledarskap specifik inom sjöfarten. Litteraturöversikten resulterade även i en översikt kring ledarskap för att främja säkerhet samt ledarskap för att främja motivation, hälsa och välbefinnande.

2.3 Dokumentgranskning

Som ett andra steg i datainsamlingen genomfördes en granskning av ett urval av relevanta styrdokument för de organisationer som deltagit. Dokumentgranskning genomfördes i syfte att ge forskarna en bättre bild av befintliga styrningssystem, organisationsstrukturer och processer som kopplar till ledarskap inom sjöfarten.

Syftet med dokumentgranskningen har främst varit att ge forskarna en bättre bild av de studerade verksamheterna och de processer, metoder och verktyg som används ute i verksamheterna. Resultatet från dokumentgranskningen redovisas inte som ett separat resultat i sig, utan är en grund för forskarnas förståelse på området, och har vävts in i det kvalitativa och kvantitativa resultatet gällande de faktiska ledarskapsfrågorna och metoderna som används i de deltagande organisationernas verksamheter. Granskade dokument innefattade bland annat SMS-manualer, strategi- och handlingsplaner, organisationsscheman och utbildningsplaner för rederierna.

2.4 Intervjuer

Datainsamlingens tredje steg utgick från den referensram som togs fram genom den initiala litteraturstudien samt genomgångna dokument från tidigare dokumentgranskning. Den teoretiska referensramen användes för att ta fram frågeområden som sedan skulle komma att användas vid utformning av intervjuguiden för intervjuer samt enkät.

Det semistrukturerade formatet av intervjuerna innebar att frågorna varit öppet formulerade inom de olika frågeområdena, så att individen hade möjlighet att betona det som uppfattades som viktigt från hans eget perspektiv i förhållande till frågeområdet.

Exempel på frågor från intervjuguiderna:

- *Vad är utmärkande för dig som ledare/chef? Vad anser du skiljer dig från andra chefer?*
- *Upplever du att du har de resurser du behöver för att kunna utöva ett bra ledarskap?*
- *Hur ser auktoritetsförhållandet ut mellan dig och dina anställda? (Är det till exempel lätt/svårt för någon med lägre auktoritet att ifrågasätta/utmana någon med högre auktoritet till sjöss/på land?)*
- *Har du några tankar om vad som skulle kunna förbättras i organisationen för att underlätta för dig som chef att utöva ett ledarskap om främjar hälsa och säkerhet?*

Via en kontaktperson på respektive rederi rekryterades intervjupersonerna utifrån tidigare nämnda urvalskriterier samt argument för ökad mångfald och spridning av nationalitet. Forskarna bidrog med hjälptexter avseende syftet med studien, att forskningsprojektet utfördes av oberoende part samt att deltagandet var frivilligt.

Intervjuerna skedde digitalt via Microsoft Teams. Två representanter från forskningsteamet närvarade vid intervjuerna. Anteckningar togs löpande under intervjuerna och i samband med varje intervju fick intervjupersonerna välja om de var bekväma med att intervjuerna spelades in. Samtliga intervjupersoner godkände inspelning.

Totalt 19 intervjuer genomfördes vid de två rederierna:

- Av samtliga 19 intervjuer genomfördes 9 av dessa med personal på landsidan baserade på kontor eller annan organisation som inte var på ett fartyg. 10 intervjuer genomfördes på sjösidan med personal som hade sin huvudsakliga anställning på ett fartyg.

- 13 intervjuer genomfördes med medarbetare.
 - Dessa roller utgjordes på sjösidan av sjömän, elektriker och fartygsingenjörer. På landsidan representerades säkerhets-, hållbarhets- och HR-koordinatorer i tillägg till roller vid Vetting/QA¹.
 - 6 intervjuer genomfördes på chefsnivå.
 - Dessa roller på utgjordes på sjösidan av kaptener/befälhavare, tekniska chefer ombord samt olika grader av styrmän. På landsidan representerades HR- och inköpschefer.

7 av 19 intervjupersoner var kvinnor.

Analyser av intervjuer skedde genom en innehållsanalys där olika teman togs fram med grund i dels den teoretiska referensramen, dels utifrån innehållet i deltagarnas uttalanden. Metoden kan därmed ses som både induktiv och deduktiv i olika skeden av analysprocessen.

Identifiering av teman samt kodning av datamaterialet skedde i analysverktyget Nvivo². Samtliga uttalanden från medverkanden som var relevanta för frågeställningarna sorterades upp under respektive teman. Denna indelning låg sedan även till grund för redovisningen av resultatet i rapportformat.

2.5 Enkät

Som ett fjärde steg i datainsamlingen genomfördes en enkätstudie. Utformningen av enkäten gjordes dels utifrån den teoretiska referensramen, dels utifrån vissa särskilda fokusområden som identifierats som viktiga i intervjumaterialet. Fördelen med att göra enkätdatainsamlingen efter intervjuskedet var att kunna skapa större förståelse för ett antal av dessa områden som önskades utforska ytterligare. I tillägg gav detta även en möjlighet att validera vissa fynd utifrån generaliserbarhet och i vilken utsträckning resultatet kunde vara representativt för målgruppen på ett mer övergripande plan.

Enkätstudien genomfördes vid de två rederier som var delaktiga i studien och distribuerades digitalt genom enkätverktyget *Limesurvey*³ till uppskattat 496 personer⁴.

Enkäten distribuerades via kontaktpersoner internt på varje rederi. Utskicket innehöll en digital länk till enkäten, en text om syftet med studien, att forskningsprojektet utfördes av oberoende part samt att deltagandet var anonymt.

Enkäten bestod av nio inledande bakgrundsfrågor. Sedan fick deltagarna svara på olika typer av frågor beroende på om de angett att de hade ledande positioner/roller med personalansvar eller om de angett att de inte hade en ledande roll i organisationen. Deltagare som angett att de hade en ledande roll, med arbetsledande ansvar för personal, svarade på 28 frågor och

¹ Vetting är benämningen för olika företags (t.ex. oljebolag) egna interna granskningar ombord fartygen. Dessa granskningar tillser att fartygen håller den standard och de krav som ställs av kunderna som chartrar fartyget för transport av deras gods.

² Mjukvara och analysverktyg för kvalitativ forskning.

³ Limesurvey är ett digitalt enkätverktyg utformat för kvantitativ datainsamling.

⁴ Antalet personer som bedömts ha fått ta emot enkäten är baserat på ett samlat estimat från de kontaktpersoner vid de studerade rederierna som distribuerat enkäten internt vid respektive rederi.

deltagare som angett att de inte hade en ledande roll svarade på 25 frågor. Enkäten bestod totalt av 43 frågor och innehöll både envals- och flervalsfrågor.

Totalt erhöles 263 svar vilket motsvarar en svarsfrekvens på 53,0% (263 av 496). Av dessa var 200 fullständiga svar där deltagaren svarat på samtliga frågor, vilket motsvarar 40,3% (200 av 496).

Enkätdata fördes över från enkätverktyg i excelformat och vidare till statistikanalysprogrammet SPSS för bearbetning och analys. Kodning och strukturering av variabler skedde på så vis genom att korsvisa jämförelser kunde göras. Till exempel chefer mot icke-chefer i olika utfallsvariabler, landorganisation mot sjöorganisation i olika utfallsvariabler samt chefer i landorganisationen mot medarbetare i sjöorganisationen.

Analyserna som genomfördes var dels deskriptiva analyser med frekvenser och procentuella fördelningar för olika kategorier deltagare inom undersökta variabler, dels parvisa jämförelser mellan variabler för att identifiera eventuella statistiskt säkerställda skillnader mellan till exempel personalkategorier (land/sjö/chef/icke-chef). För de jämförande analyserna användes t-test och chi-test.

I nästa skede av analysen sammanfogades de kvalitativa resultaten med de kvantitativa genom att de kvalitativa beskrivningarna kompletterades med resultatet från de kvantitativa mätningarna i motsvarande frågeområde/tema. Likheter eller avvikelser mellan det kvalitativa och det kvantitativa resultatet angavs.

3. Sjöfartssektorn

3.1 Svensk och internationell sjöfart

Svenska rederier hade 2017 en omsättning på 39 miljarder (Hamark, 2019). Mellan 2015 och 2018 har antal personer direkt anställda inom det svenska sjöfartsklustret⁵ ökat med cirka 1000 personer till 28 100 år 2018. Antalet anställda inom klustret har minskat med 6,9 % om man jämför med 2012 då 30 200 var anställda inom klustret. Antalet kvinnor ombord på fartygen har ökat från cirka 20 % kvinnor 1995 till cirka 30 % kvinnor 2017 (Hamark, 2019).

Aktörer som samverkar på sjöfartsmarknaden innefattar parter såsom rederier (både befintliga och nyskapade), hamnar, transportköpare, och transportsäljare, men även myndigheter och kommuner (Trafikverket, 2019).

⁵ Sjöfartsklustret är ett fackord från sjöfarten som innefattar: landanställda i rederierna, hamnanställda, skeppsmäklerianställda, varvsanställda, mönstrade sjömän, sjömän på inrefartsfartyg samt ej mönstrade ombordanställda.

Enligt en rapport från myndigheten Tillväxtanalys (2010) fanns det 2010 cirka 155 svenska företag inom sjötransport som kan definieras som rederier. Dessa rederier verkar inom flera olika delsegment:

- Tanksjöfart
- Bulksjöfart
- Containersjöfart
- Feedersjöfart
- Roro-sjöfart
- Passagerarsjöfart
- Kylsjöfart
- Offshoresjöfart

Utöver dessa segment är även ett antal nischföretag verksamma inom sjöfartssektorn. Exempel på detta är företag som tillhandahåller flytande bostadsplattformar till olje- och gasindustrin, sjömättningsföretag, samt företag som tillhandahåller tjänster för vindkraftsanläggningar till havs.

3.1.1 Internationell utveckling inom sjöfarten

Sjöfarten skiljer sig jämfört med många andra branscher i den aspekten att organisationen där arbetsplatsen återfinns är fysiskt separerad från ledningen, resten av organisationen, tillsynsmyndigheter, etc.

Bhattacharya & Tang (2013) beskriver hur organisationer med ägande i fartyg, från traditionella länder med stor sjöfartindustri, flyttat sina verksamheter längre bort från dess lokala lagstiftningar och valt att organisera sina fartyg i mindre reglerade länder och nationer som exempelvis Panama och Honduras. Genom denna internationella organisationsstruktur möjliggjordes en stor flexibilitet hos fartygsoperatörer och stor en internationell rörlighet gällande anställning av personal. Även om detta förblir ett karakteristiskt inslag i den starkt globaliserade sjöfartsbranschen har de senaste årens internationella utveckling gjort sjöfarten ännu mer fragmenterad i sin organisation (Bhattacharya & Tang, 2013).

Det finns likheter i utvecklingen på sjöfarts- och luftfartsområdet under det senaste decenniet. Konkurrensen på flygmarknaden har de senaste åren hårdnat och flygbolagen ställs inför behov att sänka sina kostnader och anpassa sin verksamhet för att optimera sin affärsverksamhet och uppnå lönsamhet. Affärsmodeller med nya och olika typer av anställningsformer och annorlunda sätt att organisera verksamheten har introducerats på marknaden. Ett flygbolag kan ha hemvist i ett land, betydande del av verksamheten utanför licensieringsstaten samtidigt som personal anlitas via inhyrningsföretag som är etablerade i andra länder m.m. (Transportstyrelsen, 2015).

3.1.2 Relevanta organisationer inom sjöfart

IMO (International Maritime Organization) sorterar under Förenta nationerna som specialbyrå med ansvar för sjösäkerhet och förebyggande av marin och atmosfärisk förorening från fartyg. IMO är en mellanstatlig samt rådgivande organisation på globalt plan som är med och sätter standarder och riktlinjer för internationell sjöfart.⁶

⁶ <http://www.imo.org/en/About/Pages/Default.aspx>

ICS (International Chamber of Shipping) representerar 80% (i tonnage) av världens handelsfartyg och rederier och representerar dessa i frågor som rör internationell sjöfart. ⁷Bransch- och arbetsgivarorganisationen *Svensk Sjöfart* är medlem i ICS.

Transportstyrelsen i Sverige har i uppdrag att reglera och kontrollera infrastrukturen i svenska farvatten med hänsyn till säkerhet, tillgänglighet, miljö och hälsa. ⁸

4. Teoretiskt ramverk

4.1 Ledarskap

Det finns enligt teorin många olika ledarskapsstilar i litteraturen. Denna studie har valt att valt att generellt beskriva ett urval av ledarskapsstilar utifrån traditionell litteratur.

Auktoritärt ledarskap

En auktoritär ledarstil bygger på att ledaren har direkt och full kontroll över sitt team. Detta kan ge ett snabbt och tydligt beslutsfattande, vilket kan vara önskvärt under situationer med begränsade tidsramar för en mer omfattande beslutsprocess (Besiksi, 2019). Auktoritära ledare kan dock uppleva bristande tillit hos medarbetarna och även begränsa kreativa lösningar till problem (Besiksi, 2019). Denna ledarstil kan även ofta motivera medarbetare negativt, samt leda till minskad lojalitet (Cooper, 2008).

Transformellt ledarskap

Transformellt ledarskap innebär en relationsorienterad ledarstil som prövar att skapa positiva förändringar hos individer genom att öka motivationen, engagemanget och höja moralen hos medarbetarna. Inställningen hos transformella ledare baserar sig på att inspirera medarbetarna genom värderingar samt uppmuntra dem att tackla problem och situationer som uppstår (Besiksi, 2019). Northhouse (2001) beskriver hur transformativa ledare ofta arbetar med starka värderingar, principer och långsiktiga mål för att hjälpa sina medarbetare att stärka sina egna förmågor och därmed bidra till organisationen.

Transaktionellt ledarskap

Transaktionellt ledarskap baseras på att ledaren ser på relationen till sina medarbetare som en rad rationella transaktioner. Medarbetare belönas av ledaren när uppsatta förväntningar och mål uppfylls (Besiksi, 2019). Dessa ledare kan vara effektiva i den mening att de förtydligar vilka mål som är uppsatta. Det finns dock studier som menar att transaktionella ledare kan brista i graden av innovation samt att de kan förbise eventuell potential hos sin medarbetare att utvecklas på längre sikt (Lievens et al, 1997).

Flexibelt ledarskap

Det kan finnas anledning att tro att det inte finns en allmängiltig formel eller globalt recept för ledarskap som fungerar för alla branscher. Yukl & Lepsinger (2005) menar att vad som är bra/dåligt eller rätt/fel för olika ledarskapsstilar och beteenden beror på uppgiften,

⁷ <https://www.ics-shipping.org/about-ics/about-ics>

⁸ <https://transportstyrelsen.se/sv/sjofart/Sjotrafik-och-hamnar/>

organisationens kultur och struktur, de anställda och många fler faktorer som är med och formar ledningsprocesserna. Därför menar Yukl & Lepsinger (2005) att ett typ flexibelt ledarskap där man använder sig av olika ledarskapsverktyg kan vara ett effektivt sätt att leda organisationer under flera olika omständigheter.

4.2 Ledarskap inom sjöfarten

Avgränsat till fartyg är det tydligt att kaptenens ledarskap, som befälhavare och högste ansvarige person för fartyget, är centralt för organisationen ombord. Detta tas bland annat upp av Lu et. al (2016) som beskriver och förtydligar kaptenens ledarskap som en viktig faktor som påverkar sjömännens beteenden säkerheten och hälsan ombord.

Lu et. al (2016) beskriver även hur det transformella ledarskapet föredras av sjömännen med hänsyn till att skapa en positiv inverkan på hur sjömännen ser på säkerheten ombord.

Progoulaki & Theotokas (2010) rankar i sin studie vilken typ av resurser som ansågs vara de viktigaste bland grekiska rederier avseende deras betydelse och bidrag till företagets konkurrenskraft. Bland de stora och medelstora rederierna rankades *mänskliga resurser* högst, snarare än ekonomiska, fysiska, organisatoriska och immateriella resurser. Progoulaki & Theotokas (2010) studie är med och visar att människan som resurs bör prioriteras högt om organisationen önskar förbättra sin konkurrenskraft.

Det har historiskt förekommit flera olika typer av ledarstilar inom sjöfarten där det traditionella ledarskapet utgjorts av den auktoritära typen som byggt på hierarkiska strukturer, ibland med liknelser och tradition från militärorganisationer som flottan och marinen vilket bland annat Xhelilaj et al. (2018) pekar mot. Brist på arbetslivserfarenhet leder till att unga sjöfartstjänstemän i allmänhet kan tänkas gå mot en mer auktoritär ledarskapsstil, som varit traditionell inom sjöfarten (Xhelilaj et al. 2018). Studien belyser även att denna ledarskapsstil samtidigt i allmänhet ansetts vara ineffektiv och mindre fruktbar.

Varje ledarstil har sina svagheter och styrkor. Därför beror ledarskapsstilens effektivitet på situationen och de särskilda kraven, särskilt inom den maritima arbetssektorn som kännetecknas av en hård och tuff miljö.

Idag ser det ut att ha aktualiserats ett behov av att se över den traditionella ledarstilen för att se om det behövs ett mer modernt ledarskap. Resultat från Fjærli et al. (2015) visar i sin studie av framtida maritima ledare att dessa bedömde team-orienterat⁹ och karismatiskt¹⁰ ledarskap som mycket positivt och bidragande till ett gott ledarskap. Vidare visar resultaten i studien att ledarskap där människan sätts i fokus¹¹ ses som mycket positivt. Fjærli et al. (2015) påpekar

⁹ Team Oriented - emphasizes effective team building and implementation of a common purpose or goal among team members. It includes the following five primary leadership dimensions: (a) collaborative team orientation, (b) team integrator, (c) diplomatic, (d) malevolent (reverse scored), and (e) administratively competent.

¹⁰ Charismatic/Value-Based - Reflects the ability to inspire, motivate, and expect high performance outcomes from others based on firmly held core values. It includes the following six primary leadership dimensions: (a) visionary, (b) inspirational, (c) self-sacrifice, (d) integrity, (e) decisive and (f) performance oriented.

¹¹ Humane Oriented - The degree to which a collective encourages and rewards (and should encourage and reward) individuals for being fair, altruistic, generous, caring, and kind to others)

också att självbeskyddande¹² ledarskap klassas som negativ och hämmande för ett gott ledarskap.

Sjöfartssektorn har i takt med att litteraturen uppdagat att traditionella mer hierarkiska ledarskapsstilar börjat undersöka hur andra stilar som lutar mer åt det transformella ledarskapet kan fungera. Besiksi (2019) beskriver hur mer fördelaktiga ledarstilar bör tillämpas av ledare inom sjöfarten för att öka sjömännens motivation. Av denna anledning bör den auktoritära eller transaktionella ledarskapsmodellen som ofta används i en hierarkisk organisation (som sjöfarten historiskt har utgjorts av) ersättas av mer demokratiska och deltagande ledarskapsstilar.

Litteraturen förefaller dock inte vara helt ense kring vad som anses vara det mest fördelaktiga ledarskapet eller vad som skulle fungera för just inom sjöfarten. Thamrin (2012) beskriver hur ett transformellt ledarskap och ett större organisatoriskt engagemang kan främja medarbetares trivsel och beteenden på jobbet. Studien genomfördes i Indonesien med 105 medarbetare inom sjöfartsindustrin i Jakarta där samtliga respondenter arbetat längre än fem år. Resultaten visade att transformerande ledarskap hade en positiv inverkan på det organisatoriska engagemanget, medarbetarnas arbetsförmåga, tillfredsställelsen på jobbet och de anställdas resultat och prestationer (Thamrin, 2012).

När det gäller ledarskapets betydelse pekar bland annat Hult med flera (2017) att ledarskapets kvalitet framhålls som den viktigaste faktorn för en hållbar arbetsmiljö till sjöss.

4.3 Utmaningar i sjöfartens arbetsmiljö

4.3.1 Kompetenssituation

Sjöfartbranschen utmaningar under de kommande åren beskrivs bland annat av Transportföretagen (2019) som följande:

- Svårt att hitta kompetent personal med rätt erfarenhet.
- Hård konkurrens om ungdomar inom olika utbildningsområden.
- Få de ombordanställda att stanna kvar i något av sjömansyrkena.
- Svårt för rederier att möta behovet av fartygsförlagd praktik under såväl manskaps- som befälsutbildningarna.

Rekryteringsbehovet inom branschen uppskattas i Sverige till drygt 800 personer under den kommande femårsperioden. Fyra av tio företag inom sjöfartsbranschen har haft svårigheter att rekrytera personal det senaste året (Transportföretagen, 2019).

Förberedelser för sjöfartsdomänens framtid kräver ett systemperspektiv. Det handlar inte om att utveckla rätt teknik eller rätt tjänster. Det handlar om att förstå att olika aspekter, såsom infrastruktur, yrkesmotivation, kompetenskrav, organisation, ledarskap och ansvarsfördelning har ett inbördes förhållande och att varje ingrepp förändrar systembilderna (Hult, Praetorius, & Sandberg, 2020).

¹² Self-protective - Focuses on ensuring the safety and security of the individual and group through status enhancement and face saving. It includes five primary leadership dimensions labeled (a) self-centered, (b) status conscious, (c) conflict inducer, (d) face saver, and (e) procedural).

Österman (2009) konstaterar i sin studie att oron är betydande över den globala bristen på kompetenta sjöfolk, särskilt officerare. Sex faktorer, främst organisatoriska, nämns vara de viktigaste att ta itu med:

- Ledarskap
- Kunskap
- Kultur och värderingar
- Mänskliga resurser - Besättning
- Kommunikation
- Medarbetarnas deltagande.

När det gäller framtida konsekvenser för ledarskap och operativt ansvar inom sjöfarten finns det en del luckor i befintlig forskning. I studier kopplat till autonomi och ansvar inom framtidens sjöfart (Hult, Praetorius, & Sandberg, 2020) går det dock att läsa hur människans roll och ansvar förmodligen kommer förändras. Beroende av fartygstyp och fartygssegment pekar utvecklingen mot att ledarskap och ansvar succesivt med teknikutvecklingen troligtvis kommer att förflyttas från fartygen, i alla fall under stora delar av resan, mot lösningar som exempelvis fjärrstyrning av fartyg från land. Detta skulle innebära att ledarskap och ansvar inom sjöfarten så småningom måste omorganiseras och att den tekniska utvecklingen driver på förändringar av arbetsorganisation (Hult, Praetorius, & Sandberg, 2020).

4.3.2 Kulturella skillnader

I en studie av Lin & Lu (2014) undersöks hur taiwanesisk personal inom sjöfartsindustrin uppfattar utländska ledares (från USA, Japan, Korea och Hong Kong) ledarskapsbeteenden. Studien visade att ett transformellt ledarskap hade en positiv effekt på de anställdas arbetsprestation. Undersökningen var inte avgränsad till endast fartyg utan avhandlade hela sjöfartsorganisationer.

Fyndet i Lin & Lu (2014) tyder på att utländska chefer i internationella bolag bör uppmuntra anställda att delta i beslutsfattandet och använda kreativa och innovativa metoder för att utföra sina arbeten. Genom att uttrycka uppskattning för de anställdas ansträngningar att utföra uppgifter i tid, eller för att utföra dem efter bästa förmåga, kan personer i ledningspositioner förbättra och stärka de lokala arbetstagarnas arbetstillfredsställelse och prestationer.

Denna studie (Lin & Lu, 2014) fann också att transformerande ledarskap hade en dämpande effekt på utmaningarna med olika nationaliteter och kulturer inom organisationen. Studiens resultat tyder således på att utländska verkställande direktörer bör ge lokala anställda egenmakt genom att uppmuntra dem att presentera sina åsikter innan de fattar slutliga beslut. För att minska kulturskillnaderna mellan lokala anställda och utländska chefer bör de senare dessutom sträva efter att förbättra grupprelationerna mellan de anställda och fastställa tydliga regler för att minska effekterna av kulturella skillnader (Lin & Lu, 2014).

4.4 Trivsel-, säkerhets- och hälsofrämjande faktorer

4.4.1 Ledarskap för att främja säkerhet

Sjöarbetarnas anställningsvillkor samt säkerhet historiskt sett haft sina utmaningar. En studie på dödsfall på brittisk-registrerade fartyg visade att antalet dödsfall mellan 1976 och 2002 var 13 till 28 gånger högre än övriga brittiska arbetskraften under samma tidsperiod (Roberts och

Marlow, 2005). En orsaksfaktor för sjöfartens höga tal av arbetsrelaterade dödsfall ligger bland annat i branschens bristande standard och lagstiftning internationellt enligt Bhattacharya och Tang (2013).

Haugen Gausdal & Kim (2017) utarbetar en säkerhetsledarskapsmodell för sjöfart innehållande viktiga beteenden för att främja ett ledarskap som gynnar säkerheten. Modellen delar in vilka beteenden som före på olika ledningsnivåer.

Lägre chefsnivå:

- Kommunikation
- Omtänksamhet och stöd
- Deltagande engagemang

Mellanchefsnivå:

- Berättigande/tillåtande (empowering)
- Övervakande
- Informerande
- Samordnande

Högre chefsnivå:

- Möjliggörande av säkerhetsmedvetenhet
- Etablerande och strukturerande
- Inspirerande och möjliggörande

Författarna menar att modellen kan användas som bas för att påskynda utvecklingen av säkerhetsledarskap och hjälpa till att anpassa ledarskapets beteenden för alla ledningsnivåer i sjöfartsorganisationer. Vidare menar författarna (Haugen Gausdal & Kim, 2017) att modellen kan ge ett riktmärke för utvecklingen av kompetensen hos nya eller mindre erfarna chefer i kritiska roller kopplade till säkerhet (Haugen Gausdal & Kim, 2017).

4.4.2 Motivation

Idag beskrivs medarbetarnas motivation som en av de viktigaste faktorerna för ett företag i att lyckas vara konkurrenskraftiga i en konkurrensutsatt miljö. Långsiktiga framgångar hos en organisation påverkas av ledarna och chefernas förmåga att uppmuntra och bibehålla motivation hos medarbetarna (Besikci, 2019).

Studier visar på att möjligheten till friskvård ombord (gym och hobbyrum för aktiviteter mm.), förbättrade kommunikationsmöjligheter ombord (internet, telefon osv.) bör tillhandahållas i försök att bidra till att förbättra sjöbesättningars motivation. För att hålla erfarna och skickliga medarbetare på sjön kvar i verksamheterna bör uppmuntrande verktyg som tilläggslöner, förbättrade arbetsvillkor, stöd till utbildning mm. främjas i stället för fokusering på nyrekrytering och utbildning av nya besättningar. Risk finns att kvalificerat och specialiserat sjöfolk som med tiden lämnar rederierna kommer påverka organisationens prestationsförmåga och effektivitet negativt (Besikci, 2019).

4.4.3 Hälsa, välbefinnande och tillfredsställelse

Insatser som leder till att sjöarbetarna får en hälsosam och långsiktigt gynnsamt förhållande mellan jobbet till sjöss och tid till familjen hemma måste beaktas av ledning och organisationer inom sjöfarten. Resultaten från An et al. (2020) belyser att ett fokus på jobb-familje-förhållandet för sjöfolk har flera viktiga konsekvenser för fartygsnäringen och dess chefer i att förbättra sjöarbetarnas prestationer och säkerhetsbeteenden ombord. Studien menar att jobb-familje-förhållandet (Work Family Conflict, se t.ex. Hammer & Demsky, 2014) är en av avgörande faktor som förutsäger sjöarbeters mående ombord på fartyg.

Undersökningar (Transportstyrelsen, 2019) visar att ett av de mest framträdande problemen som sjöfartsbesättningar upplever är arbetsbelastningen i relation till återhämtningen ombord. En annan faktor som framkom i enkätresultatet indikerar att det är vanligare med kränkande handlingar och trakasserier ombord på fartyg jämfört med på arbetsmarknaden i sin helhet. Kön är den vanligaste orsaken, men även ålder, maktförhållanden och hierarki uppges ligga till grund för kränkande handlingar och trakasserier. Intendenturpersonalen och kvinnliga sjömän upplever generellt en sämre social och organisatorisk arbetsmiljö (Transportstyrelsen, 2019).

5. Resultat – litteraturstudie, enkät och intervjuer

5.1 Resultat I – Litteraturstudie

Litteraturstudien omfattade tidigare forskning kring faktorer som skapar en god arbetsmiljö, vad som utgör ett konstruktivt, motiverande och framgångsrikt ledarskap på ett generellt plan samt tidigare studier kring utmaningar och förutsättningar för ledarskap och en god arbetsmiljö inom sjöfarten. Litteraturgenomgången resulterade i ett antal faktorer som utgjorde en grund (referensram) för avgränsningar och inriktning i både studiens datainsamling och analysprocess.

För att besvara studiens frågeställning avseende rådande arbetsmiljö och arbetssituation samt ledarskapsaspekter som kan anses betydelsefulla för sjöfartspersonals hälsa och välbefinnande, identifierades genom litteraturstudien sex övergripande områden som ansågs relevanta att undersöka närmre i datainsamling och analys av deltagande sjöfartspersonals upplevelser och uppfattningar. Dessa områden, eller teman, anges i tabell 1.

Tabell 1. Resultaterande teman från litteraturstudien avseende huvudsakliga relevanta ledarskaps- och arbetsmiljöfaktorer som påverkar sjöfartspersonals hälsa, välbefinnande och arbetstrivsel.

Teman i teoretisk referensram (medarbetarperspektiv)
Arbetsmiljö, arbetsvillkor och sjöfartens attraktivitet
Organisationsstrukturer
Kultur
Social arbetsmiljö
Ledarstilar och ledarbeteenden
Karriär och kompetensutveckling

I syfte att besvara studiens frågeställningar avseende hälso-, säkerhets- och motivationsfrämjande aspekter i ledarskapet som kan utvecklas inom sjöfartssektorn, identifierades på samma sätt genom litteraturstudien ett antal områden som ansågs viktiga att kartlägga i datainsamling och analys. Dessa faktorer utgick mer från chefer och ledares egna perspektiv, för att på så sätt kunna fastställa vilka inställningar, uppfattningar, utmaningar och underlättande faktorer som cheferna själva upplever i sin roll samt vilka förutsättningar och redskap som krävs för att sjöfartsledare ska kunna utvecklas vidare i sin roll. De teman som resulterade från litteraturstudien avseende chefernas perspektiv anges i tabell 2.

Tabell 2. Resultaterande teman från litteraturstudien avseende huvudsakliga relevanta förutsättningar och omständigheter som påverkar chefers möjligheter till att utöva ett hälso-, säkerhets- och motivationsfrämjande ledarskap.

Teman i teoretisk referensram (chefsperspektiv)
Ledarskapsrollens attraktivitet inom sjöfarten, d v s att det är attraktivt att vara ledare
Värderingar och uppfattning om eget och andras ledarskap
Utmaningar och försvårande faktorer i ledarskapet
Underlättande faktorer i ledarskapet

5.2 Resultat II – Enkät-, dokument- och intervjudata

I syfte att besvara studiens första frågeställning, dvs hur dagens medarbetare inom sjöfarten upplever sin arbetssituation, arbetsmiljö samt sina arbetsvillkor, gjordes både kvalitativa analyser av intervjudata och kvantitativa analyser av enkätdata. I innevarande kapitel återges resultatet av båda dessa analyser.

5.2.1 Medarbetarperspektivet på arbetsmiljö och ledarskap

Den kvalitativa analysen av intervjudata utgick från de teman som framkom genom litteraturstudien (se tabell 1). Analysen av intervjudata inom dessa olika teman resulterade i ett antal underliggande faktorer som återspeglade de områden som framträdde tydligast i intervjuerna i fråga om vad som upplevdes som de största utmaningarna men också de största fördelarna med arbetsmiljön inom sjöfarten (se tabell 3).

Tabell 3. Resultaterande faktorer från den tematiska analysen av medarbetarintervjuer uppdelat på referensramens sex medarbetarteman.

Teman från litteraturstudie	Ingående faktorer utifrån enkät- och intervjustudie
Arbetsmiljö, arbetsvillkor och sjöfartens attraktivitet	• Trivsel, arbetsbelastning och arbetets utformning • Attraktivitet och villkor (bransch och arbetsgivare) • Resurser och anställningsformer
Organisationsstrukturer	• Hierarki och rolltydlighet • Rutiner, riktlinjer, checklistor och verktyg
Kultur	• Organisations- och säkerhetskultur • Nationella kulturskillnader
Social arbetsmiljö	• Sammanhållning och social samvaro • Diskriminering och mobbing
Ledarstilar och ledarbeteenden	• Auktoritet, delegering och tillit • Kommunikation, delaktighet och motivation • Utveckling och förändringsinitiativ • Återkoppling på arbetsinsats • Relation, omtanke, stöd
Karriär och kompetensutveckling	• Kompetensutbildning och fortbildning • Karriärvägar

I följande sex avsnitt kommer resultatet avseende frågeställning 1 att redovisas inom vart och ett av den kvalitativa analysens teman. Dessa resultat kommer att kompletteras med resultat från den kvantitativa analysen av medarbetarnas enkätsvar i motsvarande frågeställningar samt kartläggande data från studier av ledarskapsrelaterade styrdokument i de deltagande rederierna. I de fall då det finns data i intervju- eller dokumentstudierna som särskilt kännetecknar den ena av de två deltagande organisationerna eller om det har påträffats skillnader (i kvalitativa och/eller kvantitativa data) inom personalkategorierna sjö respektive land, kommer så att anges.

5.2.2 Tema 1: Arbetsmiljö, arbetsvillkor och sjöfartens attraktivitet

Trivsel, arbetsbelastning och arbetets utformning

De allra flesta av de intervjuade medarbetarna uppger att de generellt trivs bra på sin arbetsplats och i sin tjänst. Detta är även samstämmigt med resultatet från enkätstudien, där drygt 90% av de deltagande uppger att de tycker om sitt arbete. 87% av samtliga deltagande anger även att de trivs i sin nuvarande roll och 76% av medarbetarna upplever sina arbetsuppgifter som stimulerande.

Sammantaget kan sägas att det finns en stor spridning bland de intervjuade i deras uppfattning om vad som påverkar trivseln. Flera av de intervjuade uppger att arbetsmiljön och klimatet på arbetsplatsen ofta kan skilja sig mycket åt inom olika avdelningar i organisationen. Resultatstudien visar dock inte på några statistiskt signifikanta skillnader i arbetstrivsel mellan olika organisatoriska områden.

Bland de positiva aspekterna anges att arbetet för många på både land- och sjösidan upplevs som omväxlande, självständigt och intressant. Flera uppger att de uppskattar arbetets varierande karaktär och det faktum att emellanåt får ta sig an utmaningar och lösa problem. Det gör att arbetet, även om det förkommer viss monoton i det vardagliga arbetet, ändå upplevs som kreativt och stimulerande. Många uppskattar även den sociala gemenskapen med kollegor, att det förekommer arbetsuppgifter av problemlösningskaraktär och att det sker ett samarbete med flera olika personer och funktioner, ibland både från land- och sjöorganisationen. Intervjudeltagare från landorganisationen uttrycker även uppskattning inför arbetet med att arbeta strukturerat för en kontinuerlig utveckling. De menar att även om arbetet i mycket består av rutinuppgifter såsom inspektioner och uppföljningar, så skapar det en känsla av variation och arbetstrivsel att kunna bidra till förbättringar av systemet.

Flera uppger även att graden av delaktighet och autonomi har ökat på senaste tiden som en följd av att bemanningen har minskat. Detta eftersom möjligheterna att delegera nedåt till nästa led har minskat när besättningen är mindre i antal. Det blir då mer upp till var och en, även på lägre nivåer, att ta ansvar för sitt eget område och fatta de beslut som krävs i arbetet. I och med detta upplever några av de intervjuade att kraven på medarbetarna har stigit. De flesta menar att kraven ändå är hanterbara medan andra uppger att de ökade kraven i arbetet skapar en stress.

Förutsättningarna att få stöd från chef och kollegor vid behov uppges generellt vara goda, även om man ofta drar sig för att efterfråga hjälp från andra. Orsakerna till detta är både att kollegorna kan ha vitt skilda uppgifter och att det därmed inte finns fler med liknande sakkompetens att rådfråga och att det finns en viss stolthet i att gärna kunna klara sig själv. Enkätresultatet tyder på att ca 85% av medarbetarna upplever sig ha tillgång till det stöd de behöver (t.ex. från chef och kollegor) för att kunna utföra sina arbetsuppgifter på ett bra sätt.

Bland aspekter som upplevs som mer negativa i arbetsmiljön i landorganisationen nämns bland annat ett ökat fokus på ekonomi och besparingar till följd av ökad konkurrens samt att det kan vara svårt att koppla av och skilja mellan arbete och fritid för dem som arbetar gentemot fartygen. Det senare uppges skapa en stress när man är ledig medan fartygen fortfarande "rullar på där ute". Ökade möjligheter till att få en "back-up" i dessa lägen efterfrågas.

Attraktivitet och villkor (bransch och arbetsgivare)

Vad gäller uppfattningen om sjöfartens och företagets attraktivitet som arbetsgivare uppger flertalet att svensk sjöfart har ett gott anseende i förhållande till sjöfarten i andra länder. Orsaker till detta anges bland annat vara att de svenska organisationerna håller en hög nivå när det gäller hållbarhet, innovation och goda arbetsförhållanden. Samtidigt menar många att sjöfarten är attraktiv som arbetsgivare främst fram till dess att individer skaffar familj. Det anses vara svårt att förena ett arbete till sjöss med familj, både när det gäller föräldraledighet och att få ihop livspusslet med långa perioder borta från hemmet. Konsekvensen av detta är att individen ofta söker en tjänst i landorganisationen alternativt byter bransch helt, samtidigt som det innebär en förlust för organisationen som ofta tappar viktig kompetens. Ett tapp av kompetens sker även

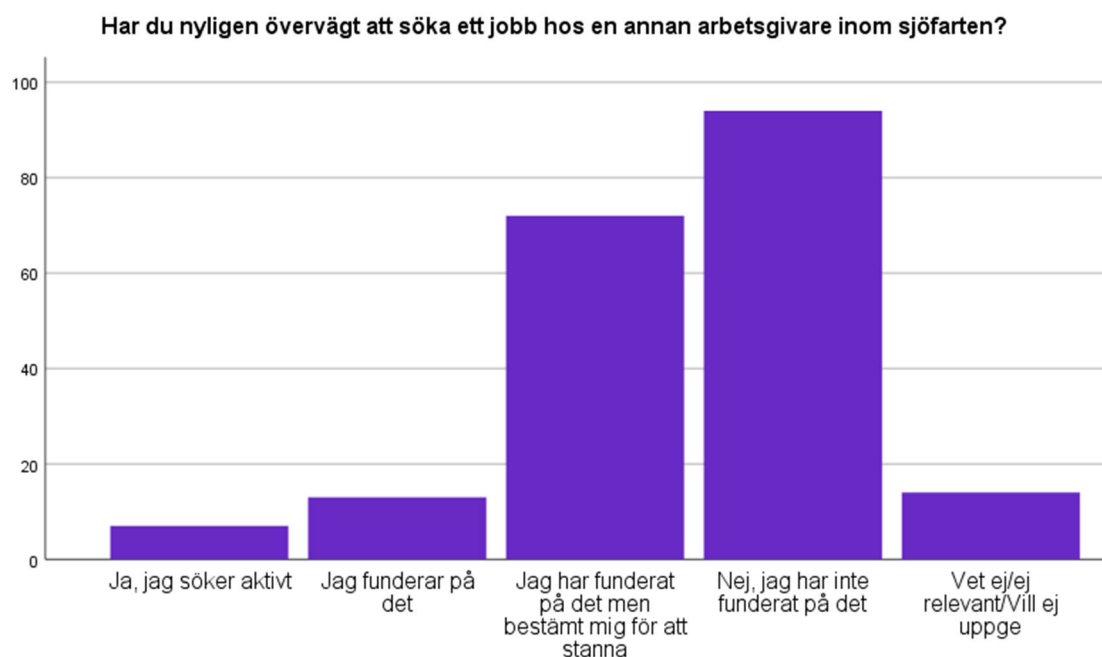
för individen, och i förlängningen organisationen, när en medarbetare har varit föräldraledig eller arbetat på land under en längre period.

I förhållande till andra branscher i Sverige anses dock inte sjöfartssektorn som särskilt attraktiv som arbetsgivare. Sjömansyrket upplevs ha låg status i Sverige. Sjöfartsorganisationer har ofta svårt att rekrytera ny personal med rätt kompetens. Några anledningar till att sjöfarten inte upplevs som attraktiv för unga idag anses vara att yrket är ovanligt, att arbetsmarknaden är liten, att det är svårt att komma in på sjöfartens arbetsmarknad som ny och oerfaren. Många av de anställda är medelålders män som arbetat länge i företaget och personalomsättningen i denna grupp är generellt låg. Bland de yngre ses det också som en nackdel att behöva vistas hemifrån under längre perioder. Några av de intervjuade menar att det finns positiva aspekter med arbetets periodiska karaktär, såsom att det medför långa ledighetsperioder och att man ges möjlighet till en internationell upplevelse och utbildning. Samtidigt har besparingar och neddragningar i branschen inneburit att möjligheten att gå iland och besöka olika resmål i världen tagits bort och att besättningen oftast inte har nog med tid att gå i land när de är i hamn, vilket har bidragit till en minskad attraktivitet för yrket. En annan baksida uppges vara att branschen ses som trögrörlig, hierarkisk, svårföränderlig och alltför traditionell. Resultatet från enkätstudien visar att 14% av de totalt 200 deltagarna antingen söker eller funderar på att söka ett arbete i någon annan sektor än sjöfarten.

För svensk arbetskraft anges även de generellt sett låga lönerna vara en orsak till att många söker sig till andra branscher. Någon hävdar att exempelvis Norge har ett mer attraktivt upplägg i form av en kortare period till sjöss i kombination med en tydligare ersättningsmodell. Den bristande attraktiviteten hos sjöfarten som arbetsgivare har lett till att en stor andel av personalen idag består av utländsk arbetskraft (t.ex. filippinare, ryssar och indier) som inte ställer lika höga krav på löner och arbetsvillkor. Bland svenska arbetssökande inom sjöfarten uppges därmed svenska bolag vara lågt rankade och många nyexaminerade väljer att söka sig till större rederier utomlands (t.ex. Norge, USA) med bättre arbetsförhållanden och löner.

När det gäller uppfattningen om de specifika rederier som deltagit i studien så uppges arbetsgivarens attraktivitet vara relativt hög. Många av de intervjuade menar att arbetsmiljön hos arbetsgivaren har förbättrats mycket under de senaste 10 åren och anser sig i stort vara nöjda med arbetsvillkoren. I den mindre organisationen anges som positivt att arbetsgivaren värnar om personalen, att det finns en god möjlighet till delaktighet och att både ledarskap och klimat (öppet och tillåtande) anses vara bättre än i andra sjöfartsorganisationer. I den större av de deltagande organisationerna anses en hög lönenivå, en god fysisk arbetsmiljö, bra avtal och pensioner, ansvars- och tillitsfulla relationer och möjligheten till långledighet vara positiva aspekter som gör arbetsgivaren attraktiv. I linje med detta visar även enkätresultatet att 10% av de tillfrågade söker eller funderar på att söka annat arbete inom sjöfarten, men så mycket som 47% har aldrig övervägt att söka sig till en annan arbetsgivare (se figur 1).

Figur 1. Totala deltagares svar på frågan huruvida de övervägt att söka arbete hos någon annan arbetsgivare inom sjöfartssektorn (n=200).



Bland förbättringsområdena vad gäller arbetsmiljön och arbetsvillkoren uppger deltagare från båda organisationerna de digitala verktygen och tillgången till en god internetuppkoppling, bristande strategier för att hantera trakasserier och mobbning, att det krävs att man arbetar även när man ligger i hamn och det faktum att det inte längre tillåts intag av alkohol till maten eller i samband med personalsammankomster. I enkätens fritextsvar framkommer även betydelsen av god, fräsch och hälsosam mat, bra dricksvatten samt kockens attityd och bemötande. Vidare önskar flera även högre lön, att bli befordrad och utveckling samt bättre uppföljning av ledarskapet (t.ex. vad gäller tillit, delaktighet, feedback och uppskattning, kommunikation, jämställdhet och uppföljningar av hälsa).

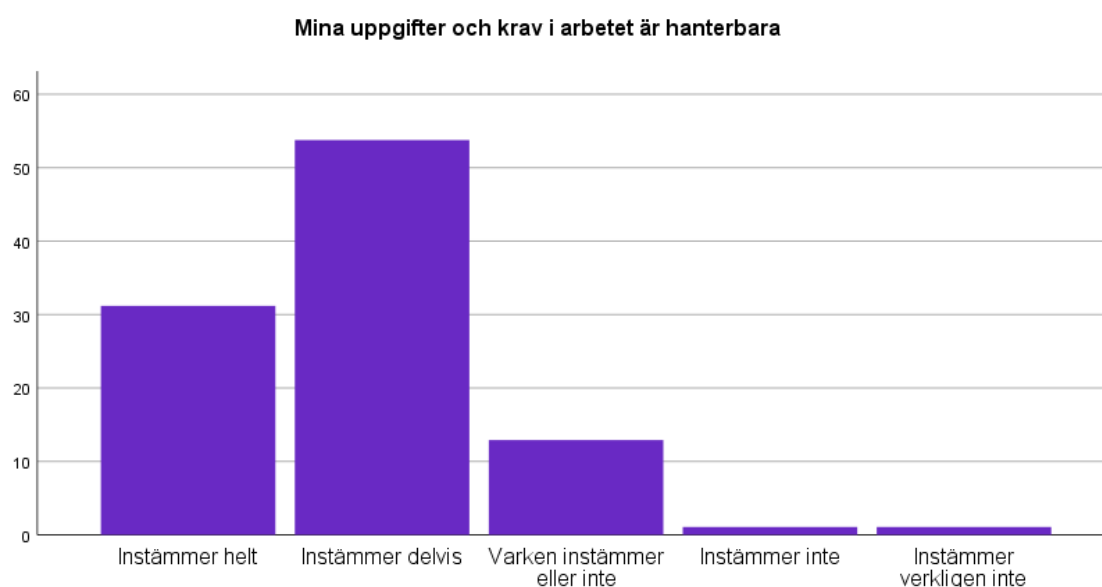
Resurser och anställningsformer

Vad gäller resurser så anger deltagare på båda rederierna att de har tillgång till de resurser och utrustning de behöver för att utföra arbetet, trots att många berättar om ett hårdare ekonomiskt klimat där ett mer "managementtänk" har implementerats och alla inköp och investeringar måste specificeras och motiveras i högre utsträckning än tidigare. Någon anger att det har blivit ett ökad fokus på att enbart föra båt "från A till B", medan mindre vikt nu läggs på kvalitativa reparationer och ett långsiktigt underhåll. Samtidigt betonas att det aldrig sparas in på sådant som bedöms vara säkerhetskritiskt.

Resurser i form av stödstrukturer, verktyg och redskap anses finnas till hands på de deltagande rederierna vid behov. I viss utsträckning finns även resurser för utbildning, men det uppges i princip enbart vara möjligt att få gå utbildningar som man kan motivera är viktiga för de arbetsuppgifter man har för närvarande. Resurser i form av personal och kompetens anses dock ibland vara knappa. Det uppges bero på ovan angivna utmaningar med att rekrytera rätt kompetens och att yrkeserfarenheterna har blivit sämre. En person beskriver det exempelvis som att det nu krävs ett större antal ämneskunniga motormän för att förklara och påvisa ett problem än tidigare, vilket försvårar arbetet.

På grund av besparingarna har personalstyrkan även blivit mindre i antal. På många håll används s.k. minimibemannning, dvs att minsta tillåtna antal anställs för en viss uppgift. Mindre besättningar medför att det ibland kan bli ont om både personalresurser och tillräckligt med vilotid. Någon vittnar om att man vid ett flertal tillfällen har behövt anlita dyrare konsulter för att täcka upp vid mer kritisk personalbrist. Den minskade besättningsstorleken medför i vissa lägen en upplevelse av stor tidspress, exempelvis i fråga om att minimera tiden i hamn. Enkätresultatet tyder ändå på att de flesta av medarbetarna upplever kraven i arbetet som hanterbara (se figur 2).

Figur 2. Medarbetares svar på frågan om huruvida de upplever sina uppgifter och krav i arbetet som hanterbara (n=93).



Endast 30% svarar dock att de krav de har i arbetet stämmer överens väl med de krav som uppgavs i rollbeskrivningen när de accepterade jobbet. Majoriteten (57%) uppger att det stämmer överens delvis. Detta tyder på att det kan ha funnits en andel av arbetet som förändrats över tid alternativt inte angetts korrekt vid anställningstillfället.

Det faktum att rederierna delvis har strypt marknaden genom att införa anställningsstopp i vissa kategorier och att de i större utsträckning använder sig av billigare utländsk arbetskraft har lett till att det kan vara mycket svårt att få en fast anställning inom sjöfarten.

Anställningsotryggheten uppges vara relativt hög i de deltagande rederierna. Det finns en personlig osäkerhet kring att inte veta om ens tjänst ska bli förlängd, men även en allmän oro inom sektorn ifall vissa tjänster ens kommer att finnas kvar inom några år. Den ökade anställningsotryggheten uppges kunna leda till både att medarbetare i utsatta anställningspositioner exempelvis drar sig för att utmana befäl, men även till att försämra individens hälsa och välbefinnande. Någon nämner att det pratas allt mer i branschen om utmaningar kopplat till individers hälsa och fungerande privatliv på grund av en ökad anställningsotrygghet. Enkätresultatet tyder på att även om majoriteten (63%) av deltagarna, oberoende av ställning eller land-/sjöorganisation, uppger att arbetet påverkar deras hälsa

positivt, så anser 11% att de påverkas negativt. Resultatet säger dock inget om orsakerna till den upplevda arbetsrelaterade hälsan/ohälsan eller huruvida den har förändrats över tid.

5.2.3 Tema 2: Organisationsstrukturer

Hierarki samt rolltydlighet

I frågan om hierarkisk struktur skiljer de två deltagande rederierna sig åt, med anledning av sina skilda beskaffenheter.

I det mindre bolaget återfinns en genomgående uppfattning att den mindre storleken bidrar till en relativt platt organisation, där relationer och kommunikation mellan olika organisatoriska nivåer upplevs som familjär och transparent. Både besluts- och kommunikationsvägar upplevs som korta. Samtidigt uppger flera av de intervjuade att den mindre storleken också leder till att strukturen kan uppfattas som otydlig. Det är exempelvis inte ovanligt att man hoppar över ett chefsled om man vill ta upp något, eller att man som erfaren i företaget ringer direkt till någon central funktion på landsidan i ärenden i stället för att gå igenom sin chef. Det ges också exempel på en nyanställd medarbetare som efterfrågade en mentor och erbjöds en hel grupp av mentorer i stället för en person, vilket inte kändes funktionellt för adepten i fråga. Andra nackdelar med den platta och något otydliga strukturen som nämns är att det inte alltid upplevs som tydligt vem som är ens egentliga chef och att det är svårt att avancera i företaget då det enda steget uppåt man kan ta är den egna chefsens jobb.

Hur pass tydlig man upplever den egna rolltydligheten i det mindre rederiet förefaller variera stort med vilken roll, uppgift och hierarkisk nivå individen verkar i. Medan någon uppger att tydligheten avseende den egna rollen, mandatet och arbetsbeskrivningen är god, anser flera att det finns oklarheter när det gäller vilka krav och förväntningar som finns på en viss roll. Många gånger får medarbetarna själva uppfinna, fylla och skapa en målbild för den egna rollen. Detta uppges dock i vissa fall kunna skapa problem då det kan uppstå skilda uppfattningar, med risk för konflikter, om vad en viss roll ska innefatta. Samtidigt upplevs det av flera som positivt att det finns en viss frihet i att skapa sin egen tjänst. Otydligheten kan dock även medföra att det ibland inte är helt klart för medarbetare vem som har det faktiska personalansvaret och chefsrollen i en viss situation.

På det större rederiet är den hierarkiska strukturen tydligare. Hierarkifrågan tas dock främst upp som något negativt då en stark hierarki förknippas med stor distans mellan ledning och medarbetare. De flesta hävdar dock att hierarkin har blivit mindre påtaglig på senaste tiden. Det visar sig exempelvis i form av att högre chefer har blivit mer delaktiga i det operativa, att man äter tillsammans och umgås på fritiden "över gränserna" samt att många upplever sig ha en lättsam och öppen relation till överordnade. Flera uppger även att högsta ledningen har arbetat för att skapa ett mer öppet klimat med högt i tak, vilket i sin tur har spillt ner även till lägre chefsnivåer. Detsamma gäller sjöorganisationens syn på inspektörer från landsidan, där man i internrevisioner har varit noga med att inte framstå som internpolis. Det har lett till att behovet av att hävda sig inför medarbetare och lägre chefsnivåer har minskat. Samtidigt menar några av de intervjuade att hierarkin fortfarande är alltför påtaglig på vissa håll, där exempelvis ledning och medarbetare inte har något som helst intresse för att umgås med och lära känna varandra. Någon uppger även att det är mycket individberoende hur öppen och lättsam man kan vara med sina befäl. Det är främst de som är mer seniora och/eller har arbetat länge i företaget som har en god relation och öppen kommunikation med överordnade.

Med den högre graden av hierarki och struktur i det större bolaget följer att de intervjuade överlag upplever både den egna och andras roller som tydliga. Kraven i arbetet upplevs generellt som rimliga och det finns tydligt uttalade förväntningar på de flesta rollerna inom organisationen. Att rollerna är så pass formaliserade till olika positioner och att strukturen är uppbyggd av traditionella roller, anses dock bidra till att delegering i syfte att skapa delaktighet och lärande sällan sker i verksamheten. Att rollerna upplevs som tydliga stöds även av resultatet från enkäterna, som anger att 94% av medarbetarna anser att det är klart och tydligt vad som förväntas av dem i sin nuvarande roll (2% anser inte att det är tydligt och 4% vet ej).

Rutiner, riktlinjer, checklistor och verktyg

Generellt är uppfattningen att medarbetarna har tillgång till tillräckliga verktyg i form av checklistor, instruktioner och mallar i arbetet. Checklistor och mallar upplevs som funktionella och bra att ha till hands när det är mycket att komma ihåg och hålla reda på. Samtidig uppger någon att listor och instruktioner har en utvecklingspotential och är av uppfattningen att sjöfarten har en hel del att lära av flygsektorn i fråga om dessas utformning. I det större bolaget anser några att checklistor kan vara bristfälliga och dåligt anpassade till det de ska användas till, vilket medför en ökad arbetsbelastning. Alltför många checklistor och mallar medför även en svårighet att hålla samtliga uppdaterade. Variationer i uppfattningen av både tillgången till och kvaliteten i mallar, verktyg och arbetsmetoder kan möjligen vara orsaken till en viss spridning i enkätresultatet på denna fråga. 27% av medarbetarna anser att de har tillgång till användarvänliga mallar och metoder som ger stöd och vägledning i arbetet, medan hela 52% uppger att det bara stämmer delvis och 15% anger att de inte kan säga att det varken är bra eller dåligt.

Vissa uppger att de saknar struktur, framför allt när det gäller systematiska uppföljningar av olika slag. Det kan röra sig om både uppföljning av resultat på medarbetarenkäter och av utvecklingsinsatser i organisationen. Man vittnar om att det vid flera tillfällen har genomförts förbättringsinsatser och utvecklingsprojekt, men som på grund av avsaknad av systematik och struktur inte har följts upp vad gäller vare sig kortsiktig eller långsiktig måluppfyllnad. I fråga om struktur förekommer även en efterfrågan på mer formellt drivna och strukturerad uppdrag där medarbetarna får vara delaktiga och få information i hela kedjan från uppstart till avslut.

Andra områden inom vilka flera önskar en ökad struktur och systematik är kompetensutveckling och arbetssätt för att hantera trakasserier på arbetsplatsen (se även tema 4 respektive 6).

5.2.4 Tema 3: Kultur

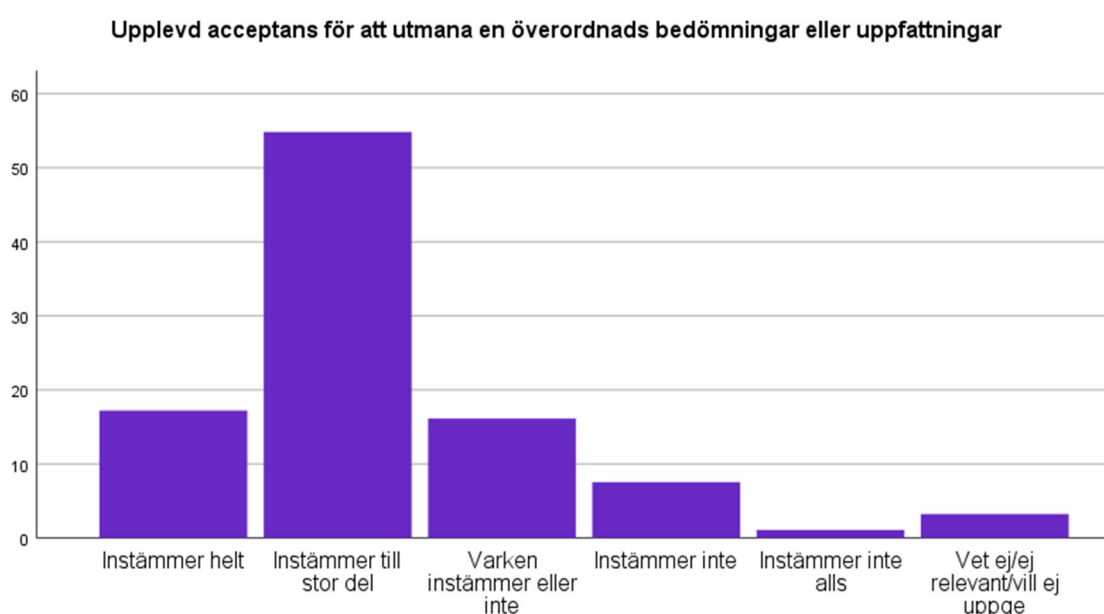
Organisations- och säkerhetskultur

Intervjupersoner från båda organisationerna uppger att det generellt sett råder en öppen och tillåtande kultur i företagen. Detta gäller framför allt i det mindre företaget, som har en plattare struktur och därmed kortare kommunikationsvägar. De flesta uppger att de känner sig trygga att uttrycka önskemål eller påtala brister till sin närmaste chef. Detta resultat stärks av data från enkäterna, där 80% av medarbetarna uppger att de känner sig bekväma med att ta upp utmaningar och problem i arbetssituationen med sin närmaste chef (11% är osäkra och 9% känner sig inte bekväma att ta upp dessa frågor). Svaren på frågan om de även har gjort så vid något tillfälle överensstämmer närmast exakt med nämnda procentfördelning. Den vanligaste orsaken till att medarbetare inte väljer att ta upp problem och utmaningar i arbetssituationen är att man anser att det är slöseri med tid, då det ändå inte upplevs som troligt att det kommer

att leda till någon förändring (8%). Andra orsaker som uppges är att det inte finns något forum för att ta upp dessa frågor (3%), att det inte finns tid för frågorna (2%) och att relationen till chefen inte anses vara tillräckligt nära för att ta upp frågorna.

Det anses även finnas ett öppet klimat i fråga om att rådfråga kollegor och chefer om man känner sig osäker på något i arbetet. Flera menar att det känns okej även att utmana sin överordnade både intellektuellt (t.ex. föreslå nya idéer som chefen inte själv tänkt på) och verbalt (t.ex. säga emot vid delade meningar om tillvägagångssätt). Någon menar dock att det kan vara känsligt att ta upp vissa frågor som härrör till företagets historia och grundvision och identitet. I dessa fall kan det uppstå en intressekonflikt och det kan därmed bli svårare att driva en fråga. I linje med detta visar enkätresultatet att det finns viss variation i hur acceptabelt man upplever det att ifrågasätta en överordnad.

Figur 3. Enkät svar på påståendet: På min arbetsplats anses det helt accepterat för en medarbetare med en lägre organisatorisk rang eller position att ifrågasätta eller utmana uttalanden eller förslag från någon av högre auktoritet (n=93).



Vid det större rederiet anses det på samma sätt vara högt till tak på en generell nivå. Den traditionella strukturen och kulturen medför dock att det upplevs läggas relativt stor tyngd vid hierarkisk ställning och auktoritet. Vilken titel du har och att du har erfarenhet från att ha arbetat i sjöorganisationen anses vara viktigt för vilken status du har på i bolaget. Ett exempel som ges på detta är att man är väldigt noga med att visa sin sjöbakgrund i mejlsignaturen.

Vid båda rederierna uppfattas det råda en förlåtande kultur vid misstag som har begåtts av besättningen, och det har på senaste varit ett ökat fokus på att utveckla en s.k. no-blame-culture, dvs motsatsen till syndabockskultur. Medarbetarna uppmanas att rapportera misstag och brister, vilka analyseras och följs upp årligen. När en utredning om en brist eller incident har genomfört händer det att information och lärdomar från dessa skickas ut till samtliga fartyg att ta del av. Enkätresultaten visar att 13% av medarbetarna instämmer helt i att klimatet på arbetsplatsen är öppet och tillåtande i fråga om att påtala svagheter, misstag eller risker i organisationen (se figur 3). 55% instämmer till stor del och 21% har ingen uppfattning i frågan.

9% anser dock att klimatet inte är öppet och tillåtande vid svagheter och misstag (2% har valt att inte svara).

De flesta instämmer även med att de kan berätta för chefer och ledning när de själva har begått fel eller misstag. Vissa har gjort detta när så inträffat och uppger att det inte har gjorts någon stor grej av det eller att det har skett bestraffningar utan snarare har mottagits väl och att felaktigheten har rättats till. Någon har dock erfarenhet av att inte alla rapporteringar av incidenter och misstag har blivit väl bemötta, och att det har hänt att en person som har tagit upp ett problem har fått "en känga" eller "skit på skämt", vilket har uppfattats som mycket negativt och missvisande med tanke på den säkerhetskultur som organisationen försöker förmedla. I linje med detta visar enkätsvaren att 26% upplever sig vara helt trygga med att berätta för sin överordnade att de själva har gjort en missbedömning eller begått någon form av misstag. 58% känner sig till stor del/delvis trygga med detta, men 12% anser sig varken trygga eller otrygga och 3% känner sig otrygga i att berätta om misstag.

Orsaker till dessa skilda uppfattningar uppges vara dels typen av uppgift, där administrativa misstag ses som mer förlåtande än tekniska, dels att det finns stora skillnader i vilken kultur som råder beroende på var du befinner dig i organisationen. Det anses exempelvis finnas stora skillnader i rapporteringsbenägenhet på landsidan och sjösidan, där man på sjösidan oftare drar sig för att rapportera på grund av sitt mer utsatta läge och beroendeställning, men även en stor variation beroende på vilken chef som leder ett visst verksamhetsområde och dennes människosyn och inställning till misstag och felhandlingar. Även dessa uttalanden får stöd av enkätresultatet som visade på en statistiskt signifikant skillnad mellan typ av organisation i denna fråga. Skillnaden innebar att medarbetarna på sjösidan i en något mindre utsträckning kände sig trygga med att berätta om misstag de begått.

I fråga om öppenhet vid utmaningar framförs även synpunkter av deltagare på det större rederiet att det inte anses finnas något konstruktivt sätt att bemöta problem som uppstår med dysfunktionella chefer. Snarare uppges det finnas en kultur att man flyttar personen till ett annat fartyg snarare än att lösa problemet.

Generellt prioriteras säkerhetsfrågor högt inom de båda rederier, i fråga om att hålla en hög standard inom alla områden som kan betraktas som säkerhetskritiska. Säkerhetsfrågor prioriteras högt och det arbetas kontinuerligt med att vidmakthålla och utveckla säkerheten. Påtalas brister avseende exempelvis underhåll eller teknik så är uppfattningen att ledningen ser till att det blir åtgärdat snabbt. Detta resultat får visst stöd av kvantitativa data, där 64% av medarbetarna anser att deras chef uppmuntrar och belönar medarbetare som kommer med förslag på hur arbetsmiljö och arbetsmetoder kan göras säkrare och hälsosammare. 23% tar inte ställning i frågan, medan 10% anser att chefen inte alls uppmuntrar denna typ av initiativ.

Även om en majoritet av medarbetarna anser att klimatet är öppet och uppmuntrande i fråga om säkerhetsrelaterade frågor, vittnar intervjudeltagare om att det är svårare att få gehör för mer personalrelaterade frågor. Det kan exempelvis handla om avvikelser från arbetstidsregler och för korta vilotider, vilka i vissa fall har gett upphov till misstag på grund av att personalen har varit utmattad och ouppmärksam.

Nationella kulturskillnader

Nationella skillnader uppges vara tydliga både när det gäller bland besättningen och i utövandet av ledarskap. Dessa skillnader är något som anses kunna utgöra en barriär när det gäller

kommunikation och tillit. Vid båda rederierna anses det finnas utmaningar i rapportering av risker, brister och incidenter i verksamheten som är kopplade till utländska medarbetares nationella kultur och osäkra arbetsförhållanden. Satsningar på att förstärka s.k. no-blame-culture anses främst vara riktade mot besättning från exempelvis Asien, som kommer från en kultur som kännetecknas av mer utpräglad hierarki och auktoritet. Flera exempel ges av framför allt filippinska medarbetare som inte vågar anmäla brister eller ifrågasätta chefer eller landsidan. Filippinsk personal uppges också generellt vara måna om att inte störa kaptenen och vänder sig i högre utsträckning till gruppledaren eller en svensk kollega om det är något de vill påpeka. Svenskar anses ha lättare för den informella kommunikationen till överordnade och har lättare för att erkänna misstag, något som dock anses börjar bli bättre även bland andra nationaliteter i besättningen tack vare de satsningar som bedrivs.

När det kommer till chefer och ledare med olika nationalitet på rederierna, händer det även att det uppstår kulturkrockar i fråga om hur ledarskapet ska utövas. Den mest förekommande utmaningen handlar om att utländska (t.ex. polska och ryska) kaptener ses som mer strikta, tar mer plats själva snarare än att skapa delaktighet och släpper ogärna på kontrollen genom att delegera. Då svenskar traditionellt är vana vid relativt informella relationer och kommunikation mellan hierarkiska nivåer kan dessa två synsätt lätt kollidera och orsaka besvärliga situationer. Exempelvis uttrycks visst missnöje över att dessa mer auktoritära chefer inte tillåter någon annan att prova på mer komplexa uppgifter och därmed få växa i sin roll. Det har även hänt vid tidigare tillfällen att filippinska matroser har blivit utskälda av polska och ryska skeppare, något som dock uppges ha blivit åtgärdat genom tydliga tillsägelser från facken.

5.2.5 Tema 4: Social arbetsmiljö

Sammanhållning och social samvaro

Den sociala gemenskapen upplevs i stora lag som mycket god på båda rederierna. Sammanhållningen i den egna arbetsgruppen är ofta god och det faktum att man lever tätt inpå varandra under långa perioder bidrar till att skapa när band och tajta team. Någon uppger att teamet ibland kan upplevas fylla funktionen av en familj och ger exempel på att en sjöman i besättningen blivit allvarligt sjuk och kontaktar en kollega för att berätta om detta innan hen informerade familjen.

Den kollegiala sammanhållningen anges även av många som ett huvudsakligt skäl till att man trivs så bra inom sjöfarten och i sitt arbete. I det flesta fall sker ett umgänge över de hierarkiska gränserna både i samband med raster såsom lunch och fika och på fritiden ombord, då man ses i olika aktiviteter som filmvisningar, gym och däcksgolf. Det finns också en öppenhet och välvilja i gruppen när det gäller att fråga varandra om feedback, stöd eller råd. Samtidigt gör vikten av den sociala gemenskapen att det är väldigt avgörande för arbetstrivselsen att man kommer bra överens med sina kollegor och vilka personer som man seglar med vid ett givet tillfälle.

Både kvalitativa och kvantitativa data tyder dock på många medarbetare upplever det som negativt för både arbetstrivsel och sammanhållning att många sociala aktiviteter och sammankomster tagits bort (även innan Covid-19). Det ses också som negativt att möjligheten att förtära alkohol i samband med personalsammankomster har tagits bort. Vad gäller möjligheterna att bibehålla kontakten med familjen för personal till sjöss, uppger flera att digitala kommunikationskanaler behöver bli bättre och mer tillgängliga för personalen (t.ex. internetuppkoppling).

Diskriminering och mobbing

Den allmänna uppfattningen som framkommer i intervjustudien är att det finns en relativt stor förekomst av trakasserier, mobbning, kränkningar, sexism, rasism och diskriminering inom sjöfartssektorn. Detta anses till stor del bero på den sedan länge rådande kulturen inom sjöfarten, som är färgad av traditionellt manliga värderingar och en s.k. machokultur. Någon nämner att personal inom sjöfart är indoktrinerade med dessa diskriminerande attityder och att nedsättande uttalanden om både kvinnor och individer av icke-svensk härkomst fortfarande förekommer, trots att branschen på de flesta håll arbetar för att försöka få bort detta negativa klimat. Flera uppger visserligen att förekomsten av diskriminering och mobbning kan vara större på andra rederier än de som deltar i studien. Där uppges trakasserierna ha lett till både stress, depression och självmordsförsök. Samtidigt kan flera av de deltagande intervjupersonerna hänvisa till händelser även på den egna arbetsplatsen där exempelvis kollegor råkat illa ut. Vid dessa tillfällen har det hänt att personen i fråga eller intervjupersonen själv har rapporterat händelserna till HR. Det uppges dock finnas en viss grad av rädsla för vad som kan komma att hända med den egna situationen vid denna typ av rapportering. Av samma skäl upplever flera av de intervjuade att det är svårt att ifrågasätta dessa diskriminerande beteenden när de inträffar i ens närhet, då det finns risk att man uppfattas som fjantig eller en rädsla för att det ska innebära något negativt för en själv. Av denna anledning väljer många att rapportera anonymt, vilket dock försvårar möjligheterna att utreda och åtgärda händelsen.

Bland de intervjuade medarbetarna med utländsk härkomst uppges det att de deltagande arbetsgivarna ändå upplevs som rättvisa och det inte förekommer diskriminering på grund av etnisk härkomst i någon större utsträckning. De menar att svenska rederier är bland de bättre när det gäller att behandla individen med respekt. Någon med annan etnisk härkomst än svensk uppger dock att svenskar upplevs göra en stor grej av exempelvis konflikter som uppstått bland personalen där man som utländsk medarbetare har varit inblandad, och att man då har erfarit att dessa händelser kan ge upphov till att de sprider ett dåligt rykte om dig rent generellt och att det vänds emot dig i framtiden trots att problemet sedan länge blivit löst och utrett.

Det ses som ett tufft klimat för kvinnor att både arbeta och ta sig fram i karriären inom sjöfarten. Ett exempel som gavs var att en kvinna som ifrågasatte en person som behandlade henne som om hon hade lägre rang än hon i själva verket hade, fick en rejäl utskällning. Intervjuade kvinnor menar att det kan vara svårt för en kvinna att få respekt ombord. Det uppgevs i intervjuerna att många betraktar kvinnor som hjälplösa och i behov av guidning och stöd, trots att de har hög kompetens och lång erfarenhet. En kvinna berättar om hur hon ofta behandlas som nyanställd på varje ny båt hon tjänstgör på, medan männen inte alls emottas på motsvarande sätt. Förekomst av diskriminering i form av ifrågasättande av kompetens på grund av kön uppges även i några av fritextssvaren i enkäten, på frågan om eventuella upplevda utmaningar i arbetet.

Generellt uppges det råda en brist på kvinnor inom sjöfarten. Detta anses delvis bero på att det är svårt för kvinnor att fortsätta arbeta ombord på fartygen under den livsfas då man bildar familj, och att de sedan inte kommer tillbaka. Det uppges vara oklart huruvida ledningen för de deltagande organisationerna har utrett orsakerna till att kvinnor undviker att söka sig till tjänster inom sjöfarten och väljer att inte stanna kvar i yrket.

Någon menar att det inte finns tillräckligt med strategier och/eller arbetssätt för att utreda varken varför kvinnor är så underrepresenterade eller hur man kan förebygga och motverka trakasserier och diskriminering.

5.2.6 Tema 5: Ledarstilar och ledarbeteenden

Den generella uppfattningen är att ledarskapsförmågan och vilka ledarbeteenden som cheferna inom sjöfarten använder varierar stort. Inom mindre rederier finns ofta ingen ledarskapspolicy eller riktlinjer för hur man förväntas bete sig och agera i sitt ledarskap. I större sjöfartsorganisationer, där man ofta ingår i en större koncern, finns däremot oftare denna typ av dokument och uttalade gemensamma ambitioner för ledarskapet.

Auktoritet, delegering och tillit

På det flesta håll uppger man att cheferna i verksamheten har ett engagerat ledarskap där man har tilltro till sina medarbetares förmåga och undviker alltför detaljerad styrning. Cheferna anses generellt delegera på en lagom nivå, dvs inte för mycket eller för lite krav eller mängd uppgifter, och följer sedan oftast upp hur det gått för medarbetaren. Att många upplever att styrning och delegering sker på en lagom nivå, anses delvis ha att göra med att mycket av arbetet ombord styrs av avtal och föreskrifter, vilket innebär att det inte ges mycket utrymme till flexibilitet eller eget tänkande. Alla vet ofta sin plats och kan sin specifika uppgift, vilket möjliggör att chefen kan leda med "stora penseldrag".

Det anses dock finnas chefer som använder sig av ett mer auktoritärt ledarskap, vilket innebär att de har svårare att delegera och få andra att växa (se även under nationella skillnader). Några uttrycker en önskan om att få pröva på mer utmanande och komplexa uppgifter och växa i yrkesrollen i högre utsträckning än vad deras chef tillåter och uppmuntrar.

Att det finns variationer i graden av auktoritärt ledarskap och delegering återfinns även i enkätresultatet, vilket tyder på att 39% av medarbetarna anser att deras chef helt eller i ganska stor utsträckning kan ha svårt att släppa kontrollen och delegera uppgifter som medarbetarna lika gärna skulle kunna utföra, medan 25% anser att chefen inte har svårt för detta (36% har ingen bestämd uppfattning i frågan).

Kommunikation, delaktighet och motivation

Det tycks generellt vara högt i tak när det gäller kommunikation om arbetsrelaterade frågor i båda de deltagande rederierna. Klimatet ombord upplevs av många som öppet när det gäller att fråga andra om råd, stöd eller hjälp. De flesta anser att de kan ta upp utmaningar med närmaste chef och att de kan ifrågasätta sin överordnades agerande eller beslut. Någon upplever dock att ens chef inte alltid tar kritik och överväger andras åsikter utan bestämmer själv över huvudet på resten av bemanningen. Detta anses dock oftast ske i mer kritiska situationer, där den allmänna uppfattningen är att det kan krävas att kaptenen själv fattar ett snabbt beslut. Någon anser även att ledarskapet har blivit mer nyanserat och inlyssnande på senare år, vilket har bidragit till ett bättre arbetsklimat ombord. De chefer som frågar om andras uppfattning och åsikter i olika frågor uppges ge en känsla hos medarbetarna av att vara kompetenta, vilket bidrar till motivation och engagemang i arbetet. Enkätresultatet tyder på att drygt 80% av medarbetarna upplever sig ha mer eller mindre inflytande över de beslut som fattas rörande det egna arbetet och arbetssituationen. 75% av medarbetarna uppger även att deras närmsta chef motiverar och inspirerar medarbetarna till att göra sitt bästa i arbetet och att bidra till uppfyllandet av verksamhetens mål, medan 5% anser att så inte är fallet (20% har ingen uppfattning eller väljer att inte svara).

Många upplever sig även vara delaktiga i vad som händer i organisationen, genom att de kontinuerligt får ta del av nyheter och beslut genom flera informationskanaler. Det kan exempelvis vara genom vecko- och månadsmöten, informationstavlor, veckokontroller

och/eller både fysiska och digitala nyhetsbrev. De flesta uppger att de är nöjda med mängden information som de erhåller. På landsidan förekommer t.o.m. uppfattningen att informationen kan vara lite för överflödigt. Det handlar framför allt om mejlkorrespondensen, där det finns en önskan om att kommunikationen ska vara mer riktad till dem den berör för att inte bli överöst av mejl. Däremot ser man möjligheter att använda mejl som kommunikationskanal till medarbetare till sjöss i större utsträckning än vad man gör idag.

I den mindre och plattare organisationen är kommunikationen av naturligare skäl mer direkt och "familjär". Chefen upplevs där i större utsträckning som tillgänglig och det förekommer en vardaglig och transparant dialog med överordnade som är mer av "kompiskaraktär". Kommunikationen kan där ske i form av mejl, telefonkontakter eller att man går förbi och "knackar på dörren" på daglig basis. I denna organisation uppger man även att chefen involverar och gör medarbetarna delaktiga i övergripande frågor och beslut på ett vis som skapar inspiration och stimulans i arbetet. I denna organisation efterfrågas det dock på vissa håll en mer formellt strukturerad kommunikations- och informationsprocess, där det exempelvis går att ta del av vad som legat till grund för beslut eller vad som sker för närvarande i projekt och utvecklingssatsningar.

I den större organisationen uppger en del av de intervjuade att de skulle uppskatta att få en viss typ av information i större utsträckning. Önskemålen rör framför allt information från landsidan som handlar om mer övergripande frågor och beslut som kan komma att beröra arbetet till sjöss i förlängningen. Några exempel på detta som ges av de intervjuade är långsiktiga planer från kontoret, hur ledningen tänker i vissa frågor, hur det går för företaget, information om händelser på andra båtar samt insyn i budgetarbetet. Denna information menar man skulle göra det lättare för medarbetare till sjöss att exempelvis få en ökad förståelse för varför man måste spara in på vissa saker eller för att kunna arbeta mer förebyggande. Det efterfrågas även här ökade systematiska strukturer kring informationsflödet, där det idag uppfattas som att information i vissa fall är tillgänglig bara om medarbetarna själva efterfrågar den. Från landsidans perspektiv är upplevelsen dock att det kan vara svårt att lyckas nå ut till alla båtarna. Det kan vara så att man från land kan ha ansvar för att nå ut med kommunikation till ca 20 båtar "från Norrland till Asien". Landpersonal uppfattar det också som att det i vissa fall är nödvändigt att besöka båtarna för att kunna nå ut ordentligt med information, vilket har gjort detta arbete ännu mer utmanande under Corona-tider då möjligheter till platsbesök varit ytterst begränsad.

Enkätresultatet tyder på att hälften av medarbetarna (50%) kommunicerar dagligen i någon form med sin överordnade (kontinuerligt i arbetet alternativt en eller flera gånger om dagen). 14% kommunicerar med sin chef en eller ett par gånger i veckan medan så mycket som 36% enbart för en chef-medarbetarkommunikation en gång i månaden eller mer sällan än så. De vanligaste kommunikationskanalerna (med sin chef) uppges vara vardagliga dialoger i arbetet samt samtal vid kafferaster och luncher (71% resp. 55% uppger dessa två kommunikationsformer i en flervalsfråga). I övrigt sker kommunikation med överordnad främst vid möten med arbetsgruppen (36%), e-post och annan skriftlig kommunikation (26%) och individuella avstämningsmöten (24%). 82% av medarbetarna uppger att de får tillräckligt med information och tillfällen för kommunikation med sin chef.

Önskemål som uttrycks av de deltagande medarbetarna avseende kommunikation är att skapa en bättre och mer inlyssnande dialog mellan land- och sjösidan. Någon uttrycker det som att det skulle gynna verksamheten om landorganisationen visade mer intresse för vad som händer på båtarna "innan det brinner".

Utveckling och förändringsinitiativ

På en övergripande nivå berättar de intervjuade att sjöfartsbranschen anses vara trögrörlig. Utveckling och förändringar i både branschen och inom organisationen tar ofta lång tid, vilket också uppfattas som en av anledningarna till att sjöfarten fortfarande kännetecknas av relativt traditionella strukturer och ett klimat som kan tyckas vara mer svårföränderligt när det gäller frågor som diskriminering och öppenhet inför att ta sig an mer moderna tekniska hjälpmedel. Förändringsbeslut av större art kräver ofta en relativt lång process och man menar att det kan vara besvärligt att få med sig alla parter som krävs för att åstadkomma en förändring.

Trots det upplever många av de intervjuade medarbetarna att de har stora möjligheter påverka och vara delaktiga i att driva förändring i organisationen. Ledningen på båda rederierna upplevs uppmuntra medarbetarna till att komma med förbättringsförslag och att delge idéer som kan utveckla verksamheten. Enkätresultatet visar i linje med dessa uppfattningar att 64% i någon utsträckning upplever att närmsta chefer uppmuntrar och belönar medarbetare som kommer med förslag på hur verksamheten kan utvecklas och göras mer effektiv. 9% av medarbetarna anser inte att denna typ av beteenden uppmuntras och 28% har ingen bestämd uppfattning i frågan eller väljer att inte svara.

Några uppger dock att förändringsförslag ofta bemöts positivt och blir lyssnade till, men sedan aldrig genomförs eller följs upp med den som kommit med förslaget. Det upplevs som att ledningen vill ge intryck av att vara positiva, men sedan negligerar, glömmer bort eller avfärdar förslagen med att vara för dyra. En person uttrycker önskemål om att kunna lägga fram förslag anonymt, utan att titlar framkommer. På så vis anses man skapa bättre förutsättningar för att neutral hänsyn tas till förslaget och minskar risken för att man "kliar sina egna på ryggen".

I de fall förslag och förändringsinitiativ tas i beaktande och genomförs handlar det oftast om små och lokala förändringar. Någon menar även att det blir upp till dig själv att både driva och följa upp en förändringsinsats som du föreslagit, vilket gör att många drar sig för att komma med fler förslag.

Uppföljningar av utvecklingsinsatser uppges kunna bli mer systematiska. Det finns önskemål om förändringsinsatser som genomförs på ett mer strukturerat och tydligt sätt genom att sätta mål, föra kontinuerliga diskussioner om förändringsläget samt att målen följs upp. Trots att flera av de intervjuade tar upp strukturerade uppföljningar som ett utvecklingsområde, tyder enkätresultatet på att de flesta ändå är relativt nöjda med hur arbetsmiljöinsatser följs upp. 12% av medarbetarna instämmer helt i påståendet att arbetsmiljörelaterade utvecklingsinsatser alltid följs upp och utvärderas. 61% instämmer med påståendet till viss del och enbart 8% uppger att de motsätter sig påståendet (19% har ingen uppfattning eller väljer att inte svara).

Återkoppling på arbetsinsats

Feedback, eller återkoppling, på den egna arbetsinsatsen är något som många av de intervjuade på båda rederierna uppger vara ett av de huvudsakliga utvecklingsområdena när det gäller ledarskapet. Återkoppling på medarbetares prestationer sker i bästa fall genom en klapp på axeln, men flera hävdar att enligt sjöfartskulturen så är frånvaron av kritik den enda återkoppling man får på att chefen är nöjd med ens prestation. Vissa av de intervjuade uppger att de kan få feedback på sitt arbete om de ber om det, medan andra menar att de inte fått någon återkoppling även om de bett om det vid upprepade tillfällen. Någon hävdar t.o.m. att det finns en risk för att du uppfattas som fjantig om du skulle be din chef om återkoppling på din prestation. En person har även fått beskedet av sin chef att hen inte "blandar sig i

utvecklingen av individuella medarbetare". Flera uppger att det inte sker några regelbundna samtal eller uppföljningar om individuella prestationer alls, medan andra anger att det sker en gång om året vid ett planerat utvecklingssamtal. Enkätresultatet tyder på en betydligt mer positiv uppfattning om förekomsten av konstruktiv återkoppling från närmaste chef. 15% av medarbetarna instämmer helt i påståendet "Min chef ger mig regelbunden och tydlig återkoppling på vilka förmågor jag skulle behöva utveckla för att komma framåt i min karriär". 43% instämmer till stor del och 10% uppger att de inte håller med om påståendet (32% har ingen uppfattning eller väljer att inte svara).

Vid ett rederi har man enligt intervjupersonen fått besked av ledningen att utvecklingssamtal måste genomföras en gång om året för samtliga medarbetare, vilket har medfört att dessa sker i högre utsträckning. Det finns dock stora brister i huruvida dessa samtal följs upp och många anser att de bara är "spel för gallerierna".

På det andra rederiet hävdar flera av de intervjuade att de utvecklingssamtal som genomförs främst baseras på uppfyllande av yttre kravbild, dvs myndighetsföreskrifter och regler från andra kravställande parter. I denna utvärdering skattas medarbetarna enligt en skala, där det krävs en motivering ifall en chef ska ge en medarbetare högre betyg än en 3: a, vilket motsvarar en standardprestation. Flera vittnar om att samtliga medarbetare därmed ges högst en 3: a för att cheferna ska slippa jobbet med att behöva skriva motiveringar.

De flesta av de intervjuade efterfrågar en ökad feedback på prestation och att chefen i högre utsträckning delar med sig av sin syn på hur hen ser på medarbetarens utveckling på företaget.

Relation, omtanke, stöd

Det råder mycket delade uppfattningen om huruvida ledarskapet tar hänsyn till individuella förutsättningar hos personalen. Detta kan till stor del bero på att ledarskapet uppges vara individberoende och att ledarskapsstilarna i sig skiljer sig åt mycket inom organisationerna. Vissa anser att det finns en lyhördhet för individuella anpassningar (t.ex. att det kan ske justeringar i kontrakt ifall någon behöver komma hem vid sjukdomsfall i familjen) samt att bemötandet kan varieras beroende på medarbetarens kulturella bakgrund (där t.ex. Filippinare behöver bemötas mjukare och har en lägre tröskel för att uppleva sig förödmjukade inför gruppen). Till viss del anses ledarskapet även anpassas till olika individer beroende på deras kunskaps- och erfarenhetsnivå. Någon menar att individanpassningen även kan ses på en mer osaklig grund, i form av att man blir mer lyssnad på om man har haft en lång arbetsrelation med chefen eller om medarbetaren har en viss bakgrund som chefen respekterar mer. Andra anser att cheferna generellt sett inte individanpassar sitt ledarskap i verksamheten, utan att samma struktur och villkor gäller för alla oavsett förutsättningar. Accepterar man inte den rådande strukturen så blir det svårt att arbeta kvar. Det anses vara en stor fördel att man som medarbetare är adaptiv.

Även om enkätresultatet avseende individuella anpassningar tyder på en något mer positiv inställning till chefers flexibilitet i ledarskapet, speglar det även i viss utsträckning det kvalitativa resultatet i fråga om att det finns en stor variation i dessa ledarbeteenden. 10% instämmer helt med att chefen utöver en flexibel ledarstil, där hen tar hänsyn olika individers förutsättningar och behov i arbetet. 58% instämmer till stor del medan 10% i någon mån tar avstånd från påståendet (22% har ingen tydlig uppfattning eller väljer att inte svara).

Flera av de intervjuade uppger att chefer många gånger utses baserat på sin tekniska kompetens eller erfarenhet inom sjöfarten, snarare än sin ledarskapskompetens. Även om en hel del av

cheferna har en naturlig förmåga till ett gott ledarskap som kännetecknas också av "mjukare" faktorer såsom relationsbyggande, omtanke om medarbetarna, individuell anpassning, öppenhet och stöd, så är det långt ifrån alla som har denna förmåga. Någon ger exempel på en chef som inte upplevdes ha någon ledarstil eller systematik alls i sitt ledarskap utan bara fokuserade på sitt arbete vid datorn. Hen ansågs inte ha någon som helst professionalism som chef, då hen varken interagerade eller hade någon relation och dialog med sina medarbetare. Ett antal av de intervjuade uttrycker det som önskvärt att cheferna får ökad utbildning i till exempel bemötande, kommunikation, beteenden, svåra samtal och hanteringen av (o)hälsofrågor. I linje med dessa resultat visar enkätstudien på att 62% av medarbetarna helt eller till stor del instämmer med påstående att det främst är en kandidats tekniska kunnande och/eller sakkunskap som väger tyngre än ledarskapsförmåga, såsom att skapa goda relationer, gruppssammanhållning, kommunicera och främja motivation) vid tillsättning av en chefstjänst (5% instämmer inte och 33% har ingen uppfattning eller vill inte ange svar).

Trots att många uppger att klimatet är öppet vid de två rederierna när det kommer till att ta upp arbetsrelaterade frågor med överordnade, så tycks det vara en helt annan sak att vara öppen med sin chef i frågor som rör den egna hälsan, upplevd stress eller frågor i privatlivet som skulle kunna påverka arbetet, direkt eller indirekt. I princip endast de som har haft en lång och nära relation till sin överordnade uppger att de inte drar sig för att ta upp dessa frågor. I viss mån har medvetenheten och samtalen om ohälsa kopplad till anställningsotrygghet ökat i organisationen, men det är fortfarande vanligt att samtal om mer individuella hälso- och diskrimineringsfrågor undviks av både chefer och medarbetare. Till viss del anses den höga barriären mot att ta upp känsligare frågor finnas sedan gammalt i kulturen. En person ger ett exempel på där chefen tog ett svårt samtal i ett rehabiliteringsärende (missbruksfråga) och där hen mötte motstånd från facken då det upplevdes som integritetskränkande. Enkätresultaten tyder på att 70% av medarbetarna upplever att de känner sig bekväma med att prata öppet med sin chef om utmaningar relaterade till den egna hälsan eller omständigheter i privatlivet som potentiellt skulle kunna ha inverkan på exempelvis uthålligheten, humöret eller arbetsmotivationen. 16% av medarbetarna upplever dock inte att de känner sig bekväma med att ta upp denna typ av frågor med sin chef och 14% är osäkra eller väljer att inte svara.

Bland de orsaker som upplevs skapa ett motstånd till att ta upp personliga frågor med sin chef anges främst (fler val än ett möjliga i enkäten) att det i allmänhet inte upplevs som naturligt att prata med chefen om privata saker (8%) eller att man inte har en tillräckligt nära relation med sin chef (7%). I likhet med tidigare rapporteringsfråga anser ett flertal (7%) att det inte finns något lämpligt forum då det känns naturligt att ta upp dessa frågor och att det upplevs som slöseri med tid att prata om detta då det ändå inte kommer att leda till någon förändring (7%). 3% av medarbetarna uppger även att de drar sig för att ta upp frågor som rör den egna hälsan eller privatlivet av rädsla att på något sätt bli bestraffad för detta.

Flera uppger att, även om det är viktigt med den tekniska kompetensen hos en chef, ledares sociala förmåga underskattas ibland, både som ledare och för att lyckas skapa det sociala "kitt" som anses krävas i denna typ av verksamhet för att göra arbetet och samvaron mer stimulerande och rolig. En återkommande uppfattning är att det skulle behövas mer utbildningar som innefattar dessa ledarskapsaspekter och är obligatoriska för chefer inom sjöfarten. Alternativt att de ledarskapsutbildningar som redan är utvecklade, inplanerade och pågående kvalitetssäkras utifrån nämnda ledarskapsaspekter.

5.2.7 Tema 6: Karriär och kompetensutveckling

Kompetens, utbildning och kurser

Vid det större rederiet erbjuds grundläggande kurser för personalen samt kurser som krävs för det specifika arbetet. I dessa kurser ingår även till viss del social kompetens samt hur man bör förhålla sig när man möter många olika kulturer i sitt arbete. Den största delen av arbetet lär man sig dock direkt i den löpande verksamheten. Synpunkter framkommer att detta upplägg är mycket avhängigt av vem man får gå bredvid vid upplärning eller att det är en vettig "chief" som delar med sig av och pratar om olika situationer och lämpliga ageranden. Många av de intervjuade anser att de själva har tillräckligt med kompetens för att utföra arbetet, men att de gärna skulle vilja gå fler utbildningar för att lära sig mer och utvecklas.

Den allmänna uppfattningen är dock att ansvaret för den egna kompetensutvecklingen ligger på individen själv i fråga om att identifiera behov, föreslå utbildning och att ta sig tiden. De utbildningar som föreslås av individen själv och godkänns av ledningen måste ändå ofta ske på medarbetarens fritid. Det finns även en uppfattning att det är svårt att få gehör för ett utbildningsbehov, då det sparas in på utbildning. Trots att ett antal av intervjupersonerna efterfrågar större möjligheter till kompetensutveckling, tyder enkätresultatet på att medarbetarna inte har något större behov av mer kompetenshöjande insatser.

Medarbetare vid det mindre rederiet menar att kompetensutveckling sker och att ledningen generellt ställer sig positiva till att personalen går utbildningar. De uppmuntrar även medarbetares initiativ till egen utveckling och välkomnar förslag på förbättringar. Det finns en öppenhet för att dela med sig av kunskap kollegor emellan och många uppger att de gillar arbetet i sjöfartsbranschen just eftersom man aldrig blir fullärd.

Att medarbetarna trots allt har den kompetens de behöver i arbetet (vid båda rederierna) stärks även av resultatet från enkäten, där så mycket som 96% uppger sig ha tillräckligt med kompetens eller tillgång till kompetenshöjande insatser för att kunna utföra arbetet på bästa möjliga sätt. 4% av medarbetarna har ingen uppfattning i frågan.

I fråga om chefens roll för den egna karriärutvecklingen så visar enkätresultaten på att 17% instämmer helt och 51% till stor del i påståendet "Min chef bryr sig om min yrkesmässiga utveckling", medan 8% inte anser att chefen är engagerad i att bidra till medarbetarnas kompetens- och yrkesutveckling (24% har ingen bestämd uppfattning eller väljer att inte svara).

Även om kompetensutvecklingsmöjligheter förekommer efterfrågar dock intervjupersoner vid båda rederier en mer systematisk hantering av kompetens. Man menar att sjöfarten har en hel del att lära från andra branscher när det gäller att systematiskt arbeta för att rätt kompetens finns på rätt plats samt att medarbetarna får en stimulans och utveckling av sin kompetens så att de väljer att stanna kvar. Flera uppger att de saknar en målbild för kompetens både på företags- och individnivå samt en systematisk kompetenskartläggning av befintlig personal.

Någon har en erfarenhet av mentorskap och coaching för att slussa in nya medarbetare eller medarbetare som fått nya roller i organisationen. Mentorskapet uppges ha varit en positiv upplevelse för både mentor och adept och intervjupersonen anser att detta upplägg skulle kunna användas i betydligt mer utsträckning inom sjöfarten. Detta särskilt eftersom mycket inläring sker i det löpande arbetet snarare än i formella utbildningspass. Flera anser att det finns mycket att lära av varandra inom sjöfarten, och att även om man delar mycket av

kunskapen och informationen mellan och inom organisationer, så skulle detta kunna göras i betydligt större utsträckning.

Karriärvägar

Inom sjöfarten anses det till viss del finnas svårigheter att rekrytera kompetenta ledare. Det återspeglas också i intervjumaterialet, där ett antal av de intervjuade uppger att de inte skulle ta sig an en ledarroll i den egna organisationen om de fick frågan. För en del av dem är skälet helt enkelt att de trivs bra i sin nuvarande roll, att de inte upplever sig "vara chefstypen" eller att de inte vill ha mer ansvar. Några anser dock att det är oklart vad som förväntas av en chef och att man många gånger får tolka innehållet i rollen själv. Tveksamheten kan också bestå i att man som medarbetare uppfattat det som att chefer idag inte får det stöd, vägledning eller utbildning man skulle behöva för att känna sig bekväm med att ta sig an rollen. Data från enkätstudien visar på en något mer positiv inställning till att ta på sig ett ledarskap hos medarbetarna, där 54% uppger att de skulle ta på sig en chefsroll om de blev erbjuden en sådan. 15% skulle dock tacka nej till ett chefsuppdrag och 14% ställer sig osäkra till hur de skulle göra (17% anger frågan som icke relevant eller väljer att inte svara). Bland orsakerna till att man väljer att avstå en chefstjänst tyder enkätsvaren på följande (fler än ett svar möjliga):

1. För höga krav, förväntningar och arbetsbelastning i relation till löneökning (10%)
2. Vill inte bli chef för nuvarande kollegor (9%)
3. För mycket ansvar (8%)
4. Otydlighet i roll och vad som förväntas som av mig som chef (5%)
5. Inte intresserad av de personal-, administrations- och relationsfrågor som en chefsroll innebär (4%)
6. Inte tillräckligt goda förutsättningar i organisationen att som chef kunna göra ett bra jobb (i fråga om t.ex. utbildning, mentorskap, ledningens stöd, resurser och tydlighet) (2%)

Vissa av de intervjuade uppger dock att det gärna skulle ta sig an en chefsroll. Det är då ofta en strävan efter att ta nästa steg i sin karriär och utveckling som ligger bakom denna ambition. Ett annat skäl är att man ser det som en möjlighet att bli mer delaktig och involverad, samt att kunna påverka utvecklingen. Någon menar även att hen har blivit inspirerad att vara chef för att man själv har tankar om hur en bra chef ska vara och vill visa detta för organisationen. I enkätsvaren anges följande orsaker till varför en chefstjänst ses som lockande:

1. Personlig utveckling (44%)
2. Karriär och högre lön (36%)
3. Inflytande och möjlighet att fatta verksamhetsbeslut (24%)
4. Prestige och respekt i organisationen (15%)

Vägen till att få en chefsroll eller att ta nästa karriärsteg inom organisationen anses dock inte alltid vara så tydlig eller enkel. I den mindre organisationen hävdar man att svårigheten ligger i att den platta organisationen med få chefsnivåer gör det svårt att avancera. Någon exemplifierar med att chefen inte kan ta upp frågan om hierarkis utveckling i yrkesrollen eftersom det skulle innebära att hen tog chefs plats. Samtalen om kompetens- och karriärutveckling blir då snarare en fråga om bredd och djup, vilket dock inte heller sker så ofta.

I den större organisationen är utmaningen snarare att tillsättningen av chefer upplevs som godtycklig. Verksamheten anses sakna tydlig struktur och rutiner kring ledarförsörjning. Det

finns en formell befodringsprocess, vilken innebär att man måste få rekommendation från två chefer. Denna process anses dock färgas av vilka relationer man råkar ha till andra chefer och ger därmed inte alla samma chans. Teknisk kunskap och erfarenhet av att ha arbetat till sjöss anses många gånger vara mer avgörande (både för chefspositioner på land och till sjöss) än personlig lämplighet och ledarskapsförmåga. Snabba uppmönstringar uppges även bidra till att det inte alltid är de bäst lämpade som tillsätts.

Önskemål som uttrycks är att de karriärvägar som finns skulle tydliggöras bättre, att ledare i större utsträckning skulle se och ge feedback till sina medarbetare samt ha mer strukturerade rutiner kring att identifiera individer som organisationen vill satsa på till vissa nyckelpositioner ur ett långsiktigt perspektiv.

5.3 Chefsperspektivet på arbetsmiljö och ledarskap

I följande fyra avsnitt beskrivs resultatet avseende besvarande av studiens andra frågeställning, nämligen vilka specifika förutsättningar, utmaningar och hinder chefer inom sjöfarten upplever i fråga om att utöva ett hälso-, och säkerhets- och motivationsfrämjande ledarskap.

På samma sätt som data över medarbetarnas uppfattningar och upplevelser, har kvalitativa data från chefsintervjuer sammanställts inom ramen för de teman som identifierat genom litteraturstudien. Denna kvalitativa analys har resulterat i ett antal faktorer som framkommit som relevanta utifrån studiens frågeställningar (se tabell 3).

Beskrivningen av resultatet från analysen av faktorer som anknyter till chefsperspektivet på ledarskapet inom sjöfarten har i denna resultatdel kompletterats med analys av data från enkät- och dokumentstudien.

Tabell 4. Resulterande teman från litteraturstudien avseende specifika förutsättningar, utmaningar och hinder chefer inom sjöfarten upplever i fråga om att utöva ett hälso-, och säkerhets- och motivationsfrämjande ledarskap.

Teman från litteraturstudie	Ingående faktorer utifrån intervju- och enkätstudie
Ledarskapsrollens attraktivitet inom sjöfarten	• Trivsel, arbetstillfredsställelse samt intention att lämna
Värderingar och uppfattning om eget och andras ledarskap	• Egna ledarskapet och ledarvärderingar • Uppfattning om rådande ledarskap i företaget
Utmaningar och försvårande faktorer i ledarskapet	• Personal och bemanning • Kultur/er och diskriminering • Kommunikation, relation och återkoppling • Arbetsmiljöarbete • Handlingsutrymme, mandat och arbetsbelastning • Rutiner, processer, roller och stöd i ledarskapet
Underlättande faktorer i ledarskapet	• Tydlighet i roller, strukturer och rutiner • Stöd och resurser i organisationen • Öppenhet och samhörighet

5.3.1 Tema 1: Ledarskapsrollens attraktivitet inom sjöfarten

Samtliga av de intervjuade cheferna uppger att de över lag trivs bra i sin nuvarande chefsroll. Detta resultat stämmer även väl överens med resultatet från enkäten, där så mycket som 90% uppger att de instämmer helt eller till stor del på påståendet "Jag trivs i min nuvarande roll som chef". Ingen av de svarande cheferna uppger att de inte trivs i sin roll. På frågan om de önskar en annan position inom företaget, svarar 54% att de vill stanna i den roll de har, medan 29% önskar bli befordrade till nästa karriärsteg och 22% att de gärna skulle vilja byta position i syfte att lära sig något nytt. 8% önskar byta till en position som i högre utsträckning matchar deras fackkompetens.

Vad gäller arbetsgivarens och branschens attraktivitet för chefer visar enkätresultatet att 3% aktivt söker annat arbete hos en andra arbetsgivare inom sjöfartssektorn och 7% överväger att göra så, medan 85% uppger att de inte önskar byta arbetsgivare. Ingen av medarbetarna uppger att de aktivt söker arbete utanför sjöfartssektorn, men 9% uppger att de överväger att göra det. Så mycket som 60% uppger dock att de aldrig har funderat på att söka sig utanför sjöfarten.

Bland de faktorer som gör att cheferna trivs bra anges att uppdraget är roligt och utvecklande att ha ett mer övergripande ansvar för verksamheten (t.ex. navigation, brygga och sjukvård). Ledaskapet uppges bidra till en ökad helhetssyn på företaget, då man ofta blir mer inblandad i både driften och relationen till rederiet. Flera uppger även att branschen är spännande och att det upplevs som roligt att problemlösa tillsammans med andra när det "kör ihop sig". På sjösidan ser man det som positivt och stimulerande att få jobba operativt "vid spakarna" samt att det finns en gemenskap ombord som man uppskattar. Bland fördelarna på landsidan anges även trivselfaktorer såsom gemensamma frukostar och friskvårdsförmåner, att det upplevs som roligt att få ge service och vara ett stöd till fartygen, samt att få möjlighet att träffa andra på konferenser för att skapa relationer inom hela rederiet. Medarbetare vid båda deltagande rederier delger att de har fått erbjudna tjänster vid andra rederier, men har tackat nej trots att det erbjudits en högre lön. Orsaken till detta uppges vara att man antingen räds att få en tyngre och sämre arbetssituation vid andra rederier (då arbetsmiljö och arbetsvillkor vid de deltagande rederierna uppfattas som de bättre i branschen) eller att man är osäker på om den egna kompetensen skulle bära någon annanstans än i den nuvarande tjänsten.

Även om de flesta tycker att ledarskapsrollen inom sjöfarten är ett bra jobb som upplevs som hedervärt och som de är stolta över, finns det förstås vissa baksidor också. Några av dessa mindre attraktiva delar av chefsrollen uppges vara att den kan upplevas som en svår roll och bransch att komma in i som nyexaminerad, då det både kan vara svårt att komma in på arbetsmarknaden samt att man ofta sätts på hårda prov i början, att det är svårt att kombinera ett chefsjobb till sjöss vid familjebildning, att företaget upplevs som alltför toppstyrt, svårigheterna att få en balans mellan arbete och fritid samt den könsdiskriminering som förekommer inom branschen.

5.3.2 Tema 2: Värderingar och uppfattning om eget och andras ledarskap

Liksom bland medarbetarna är den generella uppfattningen hos cheferna att det finns en stor variation i hur bra organisationens chefer är. Typen av ledarskap anses även variera stort mellan land- respektive sjöorganisationen. Det finns på vissa håll kvalitetssystem som även i viss mån reglerar ledarskapsfrågor och vad en viss roll ska innefatta inom sjöfarten. Rent formellt så anses

rutiner, strukturer och rollfördelningar vara så formella att det inte finns mycket utrymme för "avsteg" eller "improvisation" i ledarskapet. Någon menar dock att i och med att alla är olika och det fortfarande finns utrymme att tillämpa det ledarskap man själv tror på så kvarstår skillnaderna mellan organisationsdelarna. De flesta av cheferna i organisationen anses vara bra, men enligt en intervjupersons ord så är det oftast de s.k. "rötäggen" som märks. Hen ger exempel på att chefer i vissa fall har fått halva personalgruppen att säga upp sig.

Det uppges fortfarande finnas de som använder sig av "den gamla typen av ledarskap", dvs en auktoritär ledarstil där hen tar alla beslut själv och ger order till sina medarbetare. Detta trots att de flera gånger har fått gå BRM-kurser (Bridge Management). Dessa mer auktoritära ledare brister ofta i sin kommunikation, där det handlar mer om information som går ut till medarbetarna utan någon form av möjlighet till dialog. Ett exempel som ges är att det kan läggas ut en utskrift av ett mejl med information på ett bord i ett allmänt personalutrymme och att det sedan anses vara upp till var och en att ta till sig informationen/budskapet. Det kan upplevas som en utmaning för både medarbetare och organisationen i stort att vissa chefer inte delar med sig av exempelvis information om förändringar, då det inte bidrar till några goda förutsättningar för besättningen.

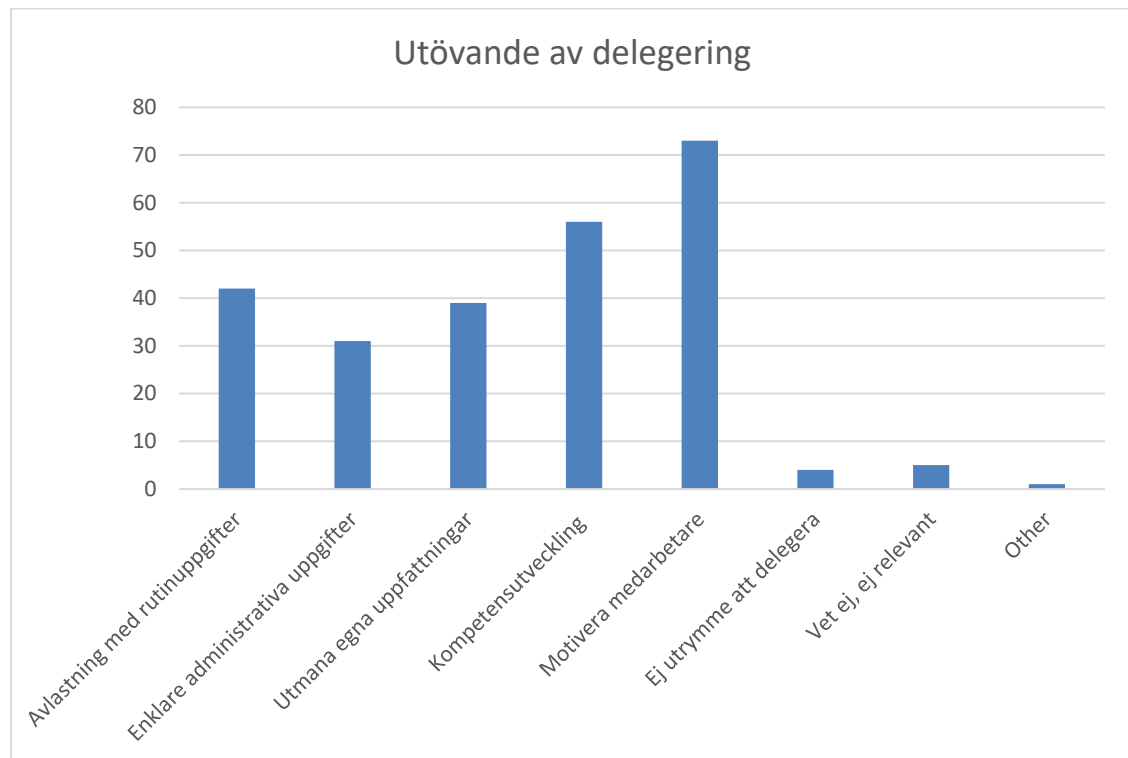
Yngre chefer i organisationerna uppges däremot ha ett modernare ledarskap, som bygger mer på att skapa delaktighet och att skapa motivation och lärande hos medarbetarna.

Flertalet är av uppfattningen att det är önskvärt med både teknisk kompetens och mjukare ledaregenskaper hos en chef, men att det i själva tillsättningen av chefer värderas högst (eller enbart) med teknisk kompetens och att det ses som en bonus om personen i fråga även är en bra ledare. Det ses dock ofta som negativt även när en chef inte, enligt medarbetarna, har tillräcklig teknisk kompetens. Förtroendet för chefen blir då lågt, vilket kan göra det svårt att leda gruppen. Någon ger ett exempel på en chef utan tekniskt kunnande som "överutnyttjade delegering" och där medarbetarna bestraffade/hämnades på chefen genom att stänga av hans toalett. Att chefen inte själv kunde lösa problemet och inse hur man kunde sätta på den igen var något som uppgavs ge upphov till en munter stämning och "ökad motivation" i medarbetargruppen.

Vad gäller delegering är uppfattningen hos cheferna att detta kan vara svårt, då många uppgifter kräver certifikat för att få utföras. Synen på delegering är ofta även begränsad till att det är något som kan användas för att slippa ta sig an tråkiga och monotona uppgifter. Även om några av de intervjuade ändå uppger att de använder sig av delegering för att få medarbetare att växa och lära sig nya uppgifter, samt att de som chefer vill undvika att toppstyra för mycket "som de gör på land", så är det fortfarande något som anses kunna göras i större utsträckning av vissa chefer, så länge det inte gäller säkerhetskritiska uppgifter eller krissituationer. Enkätresultatet visar, i linje med intervjuresultatet, att det finns en stor variation i hur delegering används av chefer. 43% av cheferna uppger att de använder sig av delegering flera gånger i veckan eller mer. 37% delegerar uppgifter till underordnade en eller några gånger i månaden, 4% en eller ett par gånger om året och 8% aldrig.

På frågan om i vilket sammanhang och i vilket syfte de använder sig av delegering, fördelar sig svaren enligt figur 4.

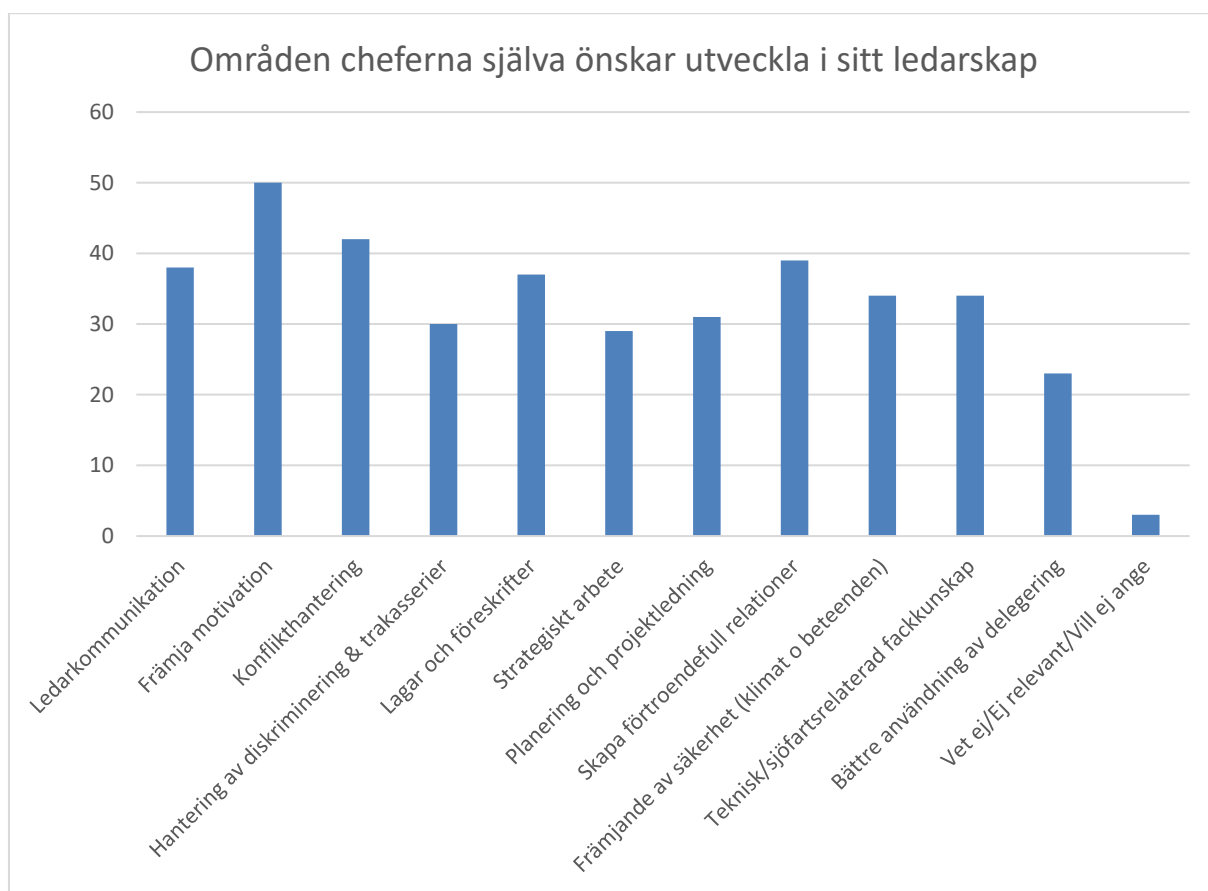
Figur 4. Chefernas egna uppskattningar avseende för vilka uppgifter och i vilka syften de använder sig av delegering. Anges i procent och flera svar var möjliga (n=107).



De flesta av de intervjuade beskriver sitt eget ledarskap i termer av ett modernt eller utvecklande ledarskap. Det innebär bland annat att de ser det som viktigt att inkludera medarbetarna när så är möjligt, att man försöker ge feedback och lyfta medarbetare som behöver det, att kommunicera på ett sätt som inte diskriminerar på grund av olikheter (t.ex. etnisk bakgrund, kön eller trosuppfattning) samtidigt som det kan behövas viss individanpassning på grund av dessa skillnader. Flera menar att de ser det som viktigt att man som chef försöker att få alla att jobba som ett lag och att vara snäll, omtänksam och en bra lyssnare. Det kan exempelvis ske genom att skapa personliga band, vara öppen för olika infallsvinklar, lyssna in andras åsikter även om man inte alltid delar dem, erbjuda sin egen tid och hjälp samt att vara prestigelös och ödmjuk. Många av cheferna berättar att de försöker kommunicera på olika sätt, både genom dagliga dialoger i det operativa och genom mejl och möten.

Enkätsvaren tyder på att majoriteten (92%) känner sig helt eller till största del bekväma i sitt ledarskap. 1% känner sig obekväma och 7% känner sig varken bekväma eller obekväma. 94% av cheferna uppger även att de har den förmåga och kompetens som krävs för att prestera på den nivå de själva önskar i sin roll (övriga 6% har ingen uppfattning eller vill inte ange svar). På frågan om vad cheferna själva skulle vilja få stöd i att utveckla i sitt ledarskap uppger de ett antal områden i en flervalsfråga i enkäten. Fördelningen mellan utvecklingsområden redovisas i figur 5.

Figur 5. Chefernas egna uppskattningar avseende områden cheferna själva önskar utveckla i sitt ledarskap.



5.3.3 Tema 3: Utmaningar och försvårande faktorer i ledarskapet

Personal och bemanning

En utmaning som flera av cheferna påtalar är att det finns vissa svårigheter att attrahera och behålla kompetent personal. Det handlar dels om chefskandidater, där sjöfarten har viss konkurrens med andra sektorer när det gäller maskinsidan, vilket kan medföra att det blir alltför låg nivå på ledarskapsförmågan hos vissa chefer. Även om det yrkesmässiga kunnandet måste finnas, så anses det ibland finnas för låg nivå på ledarskapsförmåga såsom att motivera, kommunicera och hantera stress. Bristen på lämpliga kandidater kan dock även finnas inom vissa andra eftertraktade kompetenser. I vissa fall upplevs "fel personer ha satts på fel plats", vilket anses ha lett till att hela verksamheten blivit lidande när den kompetens man efterfrågar inte finns att tillgå. Någon hävdar att det inom sjöfarten är vanligt att i stället för att satsa på (dyrare) kompetent personal som kan hantera komplexa situationer så anställer man billig arbetskraft. För att lösa situationen med en lägre kompetensnivå skapas i stället mer regler och lagar som de måste hålla sig till.

Samtidigt uppges många från sjökaptensutbildningen vara arbetslösa. Ett skäl till detta anses vara att svenskar ofta saknar matroserfarenhet och därmed inte blir aktuella för de tjänster de söker. Om de ändå börjar som matros fastän de har högre utbildning så uppfattas det inte heller som rätt, eftersom det förringar övriga matroser. I den mindre organisationen uppfattas det även som en utmaning att många yngre inte stannar kvar i företaget då den platta och relativt lilla organisationen gör det svårt att avancera karriärmässigt internt.

En annan personalrelaterad utmaning upplevs av flertalet intervjuade chefer vara att personalstyrkan är för liten. Nedsänkningar har lett till att besättningen består av en minimibemannning, vilket uppges ha lett till att fokus nu bara är att föra skeppet från "A till B" på ett säkert sätt. Underbemanningen upplevs ha negativa konsekvenser både på möjligheterna att delegera och att få tid att arbeta med förbättringsinsatser. Minimibemanningen medför även utmaningar vid sjukskrivningar och annan oplanerad frånvaro, då det ofta är svårt att finna vikarier och därmed svårt att följa regler och krav på medarbetares tid för vila och återhämtning. Ibland har man också behövt ta in dyra konsulter för att lösa kritisk personalbrist.

Kulturer och diskriminering

Flera av cheferna uppger att det på vissa håll inom sjöfarten råder en så kallad machokultur. Detta eftersom sjöfarten fortfarande är mansdominerad och det råder en tuff jargong där både kränkningar och trakasserier förekommer.

Cheferna vittnar om att diskriminering och trakasserier av kvinnor och av individer med annan etnisk bakgrund än svensk sker trots att man i flera företag inom sjöfarten har arbetat för att försöka förändra detta. En chef berättar om att kaptenen på hennes första tjänstgöring inte ville ha henne där för att hon var kvinna. På nästa båt spreds rykten om henne som kaptenens "glädjeflicka" och hennes kompetens förringades inför andra. Det resulterade i att hon var tvungen att lägga sig an med en betydligt hårdare stil och att bli ännu tydligare för att bli tagen på allvar. När hon kom till nuvarande arbetsgivare upplevde hon kulturen som betydligt bättre och hon kunde då ändra sitt ledarskap till det hon önskade. En annan chef vittnar även om att det kan hända att medarbetare pratar ett annat språk för att exkludera någon i gruppen, och påtalar hur viktigt det är att som chef våga gå emellan i dessa situationer.

När det gäller kultur och klimat tar flera chefer även upp att det visserligen råder ett rätt så öppet klimat där de flesta vågar säga ifrån om det är något som är fel eller osäkert i verksamheten. Det upplevs dock finnas vissa utmaningar när det gäller detta. Den främsta utmaningen handlar om att en del medarbetare trots allt avstår från att yttra sig när det ges möjlighet att dela tankar eller framföra klagomål. Det anses till stor del ligga i att det finns stora skillnader mellan kulturer när det gäller att lyfta problem samt egna och andra misstag. Vissa nationaliteter anses livrädda att berätta om de gjort fel, trots att organisationen är tydlig med att ingen ska bli straffad utan att det handlar om att kunna rätta till svagheter. Medan svenskar är vana vid platta organisationer där alla pratar med varandra mer informellt, så är personal från andra länder mer vana vid starkt hierarkiska organisationer där man enbart tar emot order och inte ifrågasätter en överordnad. Enligt någon kan detta till och med innebära en säkerhetsrisk i vissa avseenden. Det handlar dock inte enbart om nationell kultur, utan anses vara kopplat till en rädsla för att förlora jobbet eller att inte få goda vitsord. Det gör att klimatet blir än mer slutet när en stor del av personalen består av utländsk personal som stannar kort tid på tillfälliga anställningar.

Flera av de intervjuade cheferna tar även upp utmaningen med att skapa en god sammanhållning och ett gott socialt klimat i organisationen. Utmaningarna anses vara större ju längre man är ute till sjöss. Uppfattningen är att man tidigare umgicks mer på fartygen, medan det nu är svårt att samla folk och skapa en gemenskap. Många undviker att delta i sociala aktiviteter och föredrar att gå till sin hytt och sitta med sin laptop om kvällarna. Att förtäring av alkohol har förbjudits för personal ombord på fartygen anses även ha försvårat möjligheterna att få till det sociala umgänget ombord utanför arbetstid.

Kommunikation, relation och återkoppling

Kommunikationen och informationsspridningen anses fungera tillfredställande, men det anses finnas viss förbättringspotential i hur mycket kommunikation som sker ombord. Medarbetare är ofta intresserade av information kring nästa resa och någon anger att hen har som strategi att samla alla för denna information och då passa på att ta upp andra frågor, såsom bemötanden av varandra, rykten eller missförstånd. Enligt enkätresultaten uppger 84% av cheferna att de har en dialog med sina medarbetare (där det även finns möjlighet att ge återkoppling på prestation) några gånger i veckan eller oftare. Några av cheferna (3%) anger dock att de bara för denna typ av dialog en gång om året.

I likhet med medarbetarna visar resultatet från chefsintervjuerna att de anser att de skulle kunna få betydligt mer återkoppling på sitt arbete. En del vittnar om att man som chef sällan får feedback från överordnade, vilket innebär att det upplevs som svårt att veta hur man upplevs som chef. Det blir därmed svårt att utveckla sig i sitt ledarskap. Speciellt överordnade från andra länder (såsom Ryssland och Lettland) är "inte så blödiga" och uppskattar inte när man ber om feedback. Någon menar att det är först när någon skriker på en som man får återkoppling. I övriga situationer får man försöka tolka andra reaktioner för att förstå vilket beteende eller insats som uppskattades hos både överordnade och underordnade. Utvecklingssamtal anses också vara ett utvecklingsområde.

Vissa av de intervjuade cheferna delger att svåra samtal med medarbetare, såsom att ge negativ återkoppling, adressera trakasserier i gruppen eller att ta upp en ohälsoproblematik, upplevs som utmanande. Den så kallade jantelagen anses bidra till att många chefer drar sig för att säga som det är och att påtala om det är någon som inte levererar. I vissa fall blir det lättare att bara flytta personen till en annan grupp eller båt om det inte fungerar i den befintliga situationen.

En önskan som framkommer från chefer är att de skulle få mer information om sina medarbetare. Speciellt många av de utländska medarbetarna drar sig för att berätta något om sig själva eller om sin hemsituation. Många upplever att medarbetare känner att de kan ta upp problem, men samtidigt finns det en osäkerhet kring detta eftersom man sällan får feedback kring hur trygga de upplever sig vara i chef-medarbetarrelationen.

Ett par cheferna uppger att de har löpande dialog med sina underordnade om psykosociala frågor, arbetsrelaterade problem och frågor om hälsa och familj, men är försiktiga med att gå för djupt då de menar att det i och med maktförhållandet kan upplevas som integritetskränkande för medarbetaren. På frågan om hur insatta cheferna känner sig i sina medarbetares hälsotillstånd, kompetensnivå, arbetsförmåga och eventuella utmaningar i deras familjesituation, uppger 68% av cheferna att de har en god och löpande kunskap om detta genom en nära och öppen relation med sina medarbetare. 15% uppger att de skapar sig en ungefärlig uppfattning om medarbetarnas tillstånd genom att exempelvis ställa frågan vid arbetsgruppens möten och 12% anser att personliga och individrelaterade frågor inte är något som vanligtvis diskuteras i organisationen.

Ett par personer tar även upp att det är svårt att jobba med relationsbyggande och bedömning av prestationer när det inte är samma chef som är lönesättande eller har samtal med medarbetaren som den som följer arbetsprestationen i praktiken.

Arbetsmiljöarbete

Arbetet med att bibehålla och utveckla en god arbetsmiljö uppfattas som utmanande av flera chefer. Svårigheterna kan ligga i att hitta en bra nivå på arbetsmiljö- och säkerhetsfrågor, men framför allt påtalas att det finns en utvecklingspotential i arbetsmiljöarbetets systematik. Det anses önskvärt med bättre uppföljningar av arbetsmiljön och att ha en ökad systematik kring hanteringen av personal och chefer som inte fungerar bra i verksamheten. Denna uppfattning får stöd i enkätresultatet, som visar att 55% av cheferna anser att sjöfartssektorn har mycket att lära av andra sektorer när det gäller arbetsmiljöfrågor (17% anser inte så och 28% har ingen uppfattning).

Ett arbetsmiljöområde som tas upp av många handlar om arbetstider. Den rådande kulturen och jargongen bidrar till att många skryter om hur lite man sover. Lite sömn anses ge prestige och det upplevs som en utmaning att bemöta dessa attityder och beteenden samtidigt som det finns vilotidslagar att förhålla sig till. Bryter man mot lagen blir det fler anmärkningar att ta hand om, vilket kan leda till att det förekommer fiffel med att få ihop tiden för att slippa konflikter. Det är flera chefers uppfattning att det är nästintill omöjligt att lyckas följa vilotidslagen och att få det att fungera. Många upplever att de får otillräckligt med sömn och återhämtning.

Handlingsutrymme, mandat och arbetsbelastning

En förekommande utmaning är att man som mellanchefer inom sjöfarten ibland har för lite mandat i förhållande till underordnade och att man kan uppleva att det egna handlingsutrymmet blir underminerat. Det kan exempelvis handla om att en chef kan ge order eller begära något av sina medarbetare men sedan bli överkörd av nästa befäl. En person uppger exempelvis att hen försökt att övertyga underordnade om behovet att striktare säkerhetsrutiner än resten av organisationen, men stött på svårigheter och blivit underminerad i detta av överordnad.

Sjöfartsorganisationer kan upplevas som alltför toppstyrda, vilket innebär att det inte finns mycket till handlingsutrymme som chef och att man inte hinner med mer än sitt kärnuppdrag. Vill man driva utvecklingsprojekt, utveckla sig själv och sitt ledarskap eller är noggrann så får man avsätta sin fritid till detta. Det kan upplevas som svårt att hålla isär arbete och fritid, då man aldrig lämnar jobbet när man är till sjöss.

Arbetsbördan anses ha ökat på senaste tiden i och med bland annat en ökad administration och mejlkorrespondens. Det upplevs också som mycket utmanande av flera att följa alla de instruktioner, krav och önskemål från kravställare såsom interna landorganisationen, kunder och myndigheter.

Rutiner, processer, roller och stöd i ledarskapet

Flera uppger att de i vissa fall kan upplevas som otydligt vilka beteenden och ageranden som är rätt och fel i arbetet. Det kan vara svårt att få tillräckligt med vägledning av överordnad som ny i en chefsroll, vilket har upplevts som påfrestande till dess att man själv har blivit mer erfaren i rollen. Det anses finnas brister i tydlighet när det gäller krav på ledarskapsaspekterna av chefskapet och vad som förväntas i rollen. Utöver de mer formella kraven och ansvaret i en viss chefsposition, upplevs ledarskapet av många som mycket individberoende och något man får forma efter eget huvud. Någon efterlyser en gemensam och lättillgänglig informationsbank med nya regler, såsom information och rutiner som är relevanta för chefer i organisationen.

En mycket återkommande punkt som cheferna tar upp är behovet av utbildning och fortbildning i ledarskapsfrågor. Mycket av kunskapen utformas i det löpande arbetet och det efterfrågas utbildningar både i praktiska frågor såsom arbetstidslagen och i mjukare ledarskapsfrågor såsom frågor kopplade till motivation, prestation, kommunikation, delaktighet, diskriminering, bemötande och svåra samtal. Många av cheferna är duktiga tekniker men vet inget om hur man exempelvis på bästa sätt leder människor och grupper i utmanande situationer eller löser konflikter. De kurser som prioriteras är de som ger certifikat för olika ansvar och uppgifter ombord. Ledarskapsförberedande moment uppges saknas i sjöbefälsutbildningen och BRM-utbildningar är sällsynta och saknar repetitions- eller fortbildningstillfällen. Vill man utbilda sig inom ledarskap så anses det oftast vara upp till individen själv att göra detta på sin fritid. Någon uttrycker en önskan om forum, exempelvis digitalt, där man kan dela tankar och funderingar i en mer begränsad grupp som innehåller mer eller mindre samma befattning som man själv. De forum som finns idag anses vara alltför breda och utelämnande för att någon ska vilja dela med sig av sina osäkerheter.

5.3.4 Tema 4: Underlättande faktorer i ledarskapet

Tydlighet i roller, strukturer och rutiner

De deltagande cheferna anser över lag att det finns en hel del i rollbeskrivningar, organisationsstrukturer och rutiner inom sjöfarten som är tydligt formulerade och kommunicerade. 78% av cheferna uppger även i enkäten att de uppgifter och krav de har i sin nuvarande tjänst stämmer överens med de förväntningar de hade när de tog sig an rollen, medan endast 5% uppger att de upplevt en diskrepans mellan de förväntningar de hade och hur utfallet sedan blev.

När det gäller karriär inom sjöfarten finns det på flera håll framtagna dokument och instruktioner för mönstring, utvärdering för befordran, uppmönstring etc. I linje med detta uppger 66% av cheferna att de har tillgång bra mallar och verktyg som underlättar den administrativa delen av ledarskapet (27% har ingen bestämd uppfattning och 7% anser att tillgången till dessa stöddokument och instruktioner kunde vara bättre). Ingen av de intervjuade nämner kännedom om företagets eventuella ledarpolicy, men 59% av cheferna uppger i enkäten att de upplever det tydligt kommunicerat från ledningen vilken typ av ledarskap de önskar och förväntar sig av organisationens chefer. 36% av cheferna svarar dock att de inte har någon uppfattning eller att det rent av är otydligt (5% vet ej eller väljer att inte svara).

Det finns tydligt uppsatta mål för verksamheten och säkerheten i ledningssystem. De regelbundna inspektioner som sker på fartygen gör att man inte tummar på säkerhetsrutiner, eftersom det finns en medvetenhet om att anmärkningar kan äventyra verksamheten. Detta anses vara en stark motivator för att följa regler och rutiner. Det finns även rutiner för rapportering av incidenter, så kallade near-misses, och för att delge slutsatser från dessa mellan båtarna.

Att det finns en standardisering av utrustning på alla båtar i företaget upplevs som positivt, då det skapar en igenkänning och minskar riskerna för misstag.

Stöd och resurser i organisationen

De intervjuade cheferna är relativt överens om att det generellt sett finns ett bra stöd att tillgå i sitt ledarskap inom organisationen. Enkätsvaren visar likaså att majoriteten (77%) upplever att

de har ett bra eller mycket bra stöd från ledning och kollegor i frågor som berör det egna ledarskapet.

Ett stöd som uppges vara användbart är SARF (sjöarbetsgivarförbundet), som kan bistå i juridiska frågor, checklistor och instruktioner. De är uppskattat med tanke på att mycket av arbetet är kravstyrt.

Ett annat viktigt stöd är organisationernas HR-funktion. Stöd som har erhållits härifrån är bland annat stöd i agerandet vid personalkonflikter, svåra samtal samt hantering av egen ohälsa. Andra situationer då HR har varit ett stöd är vid svårare rehabiliteringsärenden där de uppges ha agerat utmärkt när det gäller att bidra med kunskaper samt att samordna olika insatser med läkarbesök, psykologsamtal och försäkringskassa så att medarbetaren så småningom kunde komma tillbaka i tjänst.

HR anses också utgöra en viktig funktion när det gäller kompetens och prestationsbedömningar. De erbjuder mallar och checklistor för exempelvis utvecklingssamtal och i vissa fall kompetensmatriser som cheferna kan använda sig av. Material från utvecklingssamtal sänds i regel till HR, som står för bedömning och beslut om behov av utbildning eller insatser.

Det anses finnas ett gott stöd i landorganisationen i fall då man är osäker på vad som gäller i rollen som chef. De verktyg och systemstöd som finns anses generellt vara goda. Trots att det ibland inte är helt klart vad som förväntas i ledarrollen, så upplevs det som positivt att det finns checklistor att tillgå för en rad rutiner som är av säkerhetskaraktär.

Enkätresultaten visar i linjen med de kvalitativa resultaten att majoriteten (65%) upplever att de får ett bra stöd från organisationens interna service- och stödfunktioner i sitt ledarskap (t.ex. HR och övrig landorganisation). 27% av cheferna har ingen uppfattning i frågan och 8% anser att de kunde få ett bättre internt stöd i ledarskapsfrågor.

Några av de intervjuade har haft tillgång till en egen mentor i sin egen yrkesroll, antingen internt eller externt eller både och. Detta arrangemang upplevs av samtliga som mycket värdefullt och någon som de gärna skulle se att man använde sig av i större utsträckning inom sjöfarten. Anlitandet av en mentor sker dock i de flesta fall helt på eget initiativ av individen och i vissa fall helt privat på fritiden.

Öppenhet, kultur och samhörighet

Även om det finns utmaningar i den rådande kulturen inom sjöfarten, så finns det även positiva aspekter i organisationernas kultur och klimat.

Generellt anser de deltagande cheferna att klimatet är öppet och att det är högt i tak. De allra flesta upplever att de kan uttrycka sig fritt och påtala brister. Det finns även möten där det finns stora möjligheter att ta upp dessa frågor. Högsta ledningen anses som öppen och mottaglig för medarbetarnas synpunkter och idéer. Öppenheten är något som anses ha blivit bättre med åren, vilket beror, dels på att det skett ett arbete i organisationerna med att skapa en så kallad no-blame culture, där ingen som påtalar brister eller misstag ska behöva känna sig orolig för att bli bestraffad, dels på att det skett ett generationsskifte som har fört med sig ett nytt och mer modernt typ av ledarskap. Graden av öppenhet i fråga om att påtala misstag och brister får till stor del stöd i enkätresultatet, där 85% av cheferna uppger att de känner sig trygga att berätta om misstag som de själva har begått eller som har inträffat i den egna verksamheten till sin överordnade (12% har ingen uppfattning och 3% anser inte att de känner sig trygga i att påtala

denna typ av misstag). Dock ska noteras att det (i likhet med medarbetarsvaren) påträffades en statistiskt signifikant skillnad ($F=1,081$, $t=-2,41$, $df=105$, $p<0,05$) mellan land- och sjöorganisationen i denna fråga, där chefer på sjösidan i högre utsträckning uppgavs dra sig för att berätta för överordnade om misstag eller brister i verksamheten.

Cheferna uppger även att klimatet kännetecknas av en samhörighet och hjälpsam inställning i personalstyrkan. De flesta ställer upp när man ber om hjälp och ställer frågor. I den ena organisationen anser man att det ligger i företagets grundvärdering att behandla alla människor väl, vilket lever kvar i kulturen även om det inte är explicit kommunicerat av ledningen.

Det goda arbetsklimatet uppges dock i stor utsträckning vara beroende av de individer som ingår i en personalgrupp och hur dessa fungerar tillsammans. Det räcker ofta med en person som inte bemöter andra med respekt för att stämningen ska haverera i gruppen även om arbetet fungerar. Detta är en viktig aspekt av ledarskapet inom sjöfarten, då det sociala anses extra betydelsefullt när man lever nära varandra både under arbetstid och fritid.

6. Diskussion

Denna studies syfte var huvudsakligen att identifiera rådande arbetsmiljöutmaningar inom sjöfarten samt undersöka hur ett framtida ledarskap som främjar en god arbetsmiljö och säkerhetskultur inom denna sektor bör se ut. Syftet var vidare att utifrån denna kunskap ta fram rekommendationer på ledarskapsrelaterade åtgärder som kan bidra till en ökad hälsa och säkerhet hos medarbetarna samt skapar goda förutsättningar att attrahera och bibehålla kompetent personal.

Ett viktigt syfte med studien var att få en bild av den samlade kunskap som finns avseende hälso- och säkerhetsfrämjande ledarskap inom sjöfarten. Mer specifikt ställdes även frågan hur kunskapsläget ser ut inom sjöfarten när det gäller vilka ledarbeteenden som har inverkan på medarbetarnas hälsa, arbetstrivsel och säkerhetskulturen ombord. En översikt över rådande kunskapsläge redovisas i resultatdelens litteraturgenomgång. I detta kapitel relateras den forskning som påfunnits i litteraturgenomgången med resultatet från studiens datainsamling.

I följande kapitel diskuteras därmed de resultat som framkommit genom såväl litteraturstudie och dokumentstudie som genom analys av insamlat datamaterial (dvs intervjuer och enkäter). Diskussionen är uppdelad i avsnitt som motsvarar studiens övergripande frågeställningar. Det innebär att frågeställning 1–5, som är av kartläggande karaktär över arbetsmiljö och ledarutmaningar inom sjöfarten, diskuteras i diskussionens första delar. Kapitlet avslutas med en metoddiskussion.

Frågeställning 6, som rör konkreta förslag på lämpliga insatser och åtgärder, återfinns under kapitel Slutsatser och rekommendationer.

6.1 Nuläge och arbetsmiljöutmaningar för framtidens ledarskap inom sjöfarten

Studiens litteraturgenomgång visar att det finns ett visst kunskapsgap när det gäller empirisk forskning om ledarskap relaterat till sjöfartsspecifik arbetsmiljö. Det gäller framför allt i fråga

om framtida konsekvenser för ledarskap och operativt ansvar inom sjöfarten, med tanke på de förändrade omständigheter och behov som kan skönjas inom sjöfartssektorn (Hult, Praetorius, & Sandberg, 2020). Forskningen kring vilket typ av ledarskap som är mest lämpligt och tillämpligt inom specifikt sjöfartsområdet är också mycket begränsad, och den forskning som finns visar ofta på motstridiga resultat beroende på vilka aspekter inom sjöfarten som ges mest vikt.

På senare tid har dock några studier genomförts med fokus på rådande behov för sjöfartens fortlevnad som en modern och konkurrenskraftig sektor, vilka kommer att behandlas i följande fyra avsnitt.

6.1.1 Arbetsmiljö, arbetsvillkor och sjöfartens attraktivitet

Arbetsstrivseln är generellt hög och faktorer som anses attraktiva i branschen är omväxling, självständighet samt intressanta och lärorika uppgifter. Dessa aspekter av ett arbete är något som även i behovs- och förväntningsteorier (Deci & Ryan, 2000, Locke & Latham, 2002) har belagts som avgörande för att frambringa motivation och arbetsglädje. Faktorerna bör av sjöfartssektorn ses som en styrka och som med fördel kan framhållas mer för att främja attraktiviteten i yrket (Bolman & Deal, 1996). Även om svensk sjöfart uppges ha ett gott anseende internationellt sett, tack vare framför allt ett hållbarhetsfokus och goda arbetsförhållanden, framkommer det i både denna och andra sjöfartsstudier (An et al., 2020) som en utmaning för sjöfarten att anpassa arbetets utformning så att det även passar individer i familjebildande situationer. För att locka och inte tappa viktig kompetens bör vissa strukturella hinder ses över för att göra tjänsterna mer attraktiva. Det handlar om att öka möjligheten att som ung och oerfaren komma in på sjöfartens arbetsmarknad, att det utformas och erbjuds alternativa tjänster som inte innebär lika långa frånvaroperioder som anställda kan erbjudas och innehas under vissa perioder i livet så som vid småbarnsår (t.ex. på fartyg med kortare turer eller i landorganisationen), samt att det vid vissa resmål kan ges möjlighet att gå iland. Detta skulle kunna bidra till att organisationen upplevs som modern och jämställd samt bidrar till att den motiverande vågskålen kan väga tyngre än den negativa att vara borta hemifrån en period.

Andra faktorer som visat vara viktiga i tidigare studier är att att erbjuda goda arbetsförhållanden, löner och förmåner i form av möjligheter till rekreation och friskvård ombord. Med sämre arbetsförhållanden, löner och förmåner minskar branschens attraktivitet och dessa studier varnar för att den ökade personalomsättningen innebär ett kompetenstapp som på sikt äventyrar sjöfartsorganisationers prestationsförmåga och effektivitet (Besiksi, 2019).

Den sociala arbetsmiljön är viktig – både för attraktiviteten i arbetet och att verksamheten ska fungera väl när man tillbringar mycket tid tillsammans. Den sociala samvaron kan utgöra ett stort stöd och vara det som avgör om man trivs och vill stanna kvar i sin tjänst (Karasek & Theorell, 1990). Är den sociala arbetsmiljön däremot dålig (t.ex. i form av konflikter, utanförskap och trakasserier) så kan det få långtgående negativa arbetsmiljökonsekvenser. Det är till och med så att konsekvensen kan bli mer omfattande än i andra typer av organisationer i och med att man i perioder lever tillsammans dygnet runt på ett fartyg och inte får möjlighet till tillräcklig återhämtning. Konflikter kan uppta mycket av den mentala kapaciteten och innebär risker i och med att uppmärksamheten och fokuset på arbetsuppgiften kan bli lidande på grund av de problem individen upplever i den sociala miljön (Clarke & Cooper, 2004). I samstämmighet med organisationspsykologiska teorier om vikten av balans mellan upplevelsen av krav och kontroll samt stöd i arbetet (Karasek & Theorell, 1990) kan en välfungerande social arbetsmiljö fungera som ett stöd och en buffert i en arbetsmiljö och i arbetsförhållanden som ibland kan vara påfrestande och krävande. Studier visar även att tillgång till socialt stöd har en dämpande effekt vid stress på arbetsplatsen (Clarke & Cooper, 2004).

Med anledning av detta är det ytterst angeläget att fokusera på ett bra samarbetsklimat på ledningsnivå. Dels för att personer på ledande positioner vanligtvis har stor inverkan på hur verksamheten utformas och bedrivs, dels för att chefer och ledare inom en organisation har en viktig roll som vägledare och förebild för sina medarbetare. Samarbete, snarare än revirtänkande, där konstruktiva diskussioner förs, även i situationer då synpunkter går isär, har visat positiva effekter på hantering av säkerheten inom flygsektorn (Tjosvold, 1990). Genom att lyfta fram vikten av samarbete och att värna om att se verksamheten ur ett större helhetsperspektiv kan en ledare föregå med gott exempel i arbetet med att nå gemensamma kvalitets- och säkerhetsmål (Flin, 2003).

Motivationsteorier (jfr Hackman & Oldham, 1975) i kombination med Krav-kontroll-stöd-teorin (Karasek & Theorell, 1990) kan betraktas som särskilt relevanta inom sjöfartssektorn eftersom även andra aspekter som framkommit i studien som kan relateras till dessa. Det handlar exempelvis om behovet av ökad delaktighet, ansvar och autonomi till följd av minskad bemanning, inom alla hierarkiska led, som lett till minskat utrymme för kompetens- och erfarenhetsstöd. Även om en ökad autonomi och delaktighet enligt flera motivationsteorier ses som positivt och främjande av trivsel och ökat engagemang i arbetet (Hellner, Pusic, Strauss & Wilpert, 2004; Karasek & Theorell, 1990) är det viktigt att ta med i beräkningen att den ökade autonomin endast har positiv effekt om det finns ett adekvat stöd och resurser som göra att medarbetaren upplever de ökade kraven (som autonomin medför) som hanterbara (Karasek & Theorell, 1990). I annat fall kan ökad delaktighet och autonomi skapa en ohälsosam stress och missnöje i arbetet. Detta framkommer tydligt inom flera områden i resultatet, där de som uppger en ökad stress och hälsa ofta också tar upp frågor om ökade krav (t.ex. större ansvar och fler uppgifter) och avsaknad av tillräckligt stöd och resurser (t.ex. underbemanning, bristande kompetens, tid eller rådgivande funktioner).

I detta sammanhang ska även ledarskapets betydelse för trivseln och välbefinnandet betonas, då studier tydligt visar att stöd från närmaste chef ofta är den viktigaste faktorn för upplevelsen av en god arbetsmiljö. En chef som snabbt agerar och åtgärdar uppkomna problem ombord har exempelvis visat sig motverka förekomst av utmattningssupplevelser hos personal under perioder av särskilt pressad arbetssituation (Hult m.fl., 2017).

Det faktum att flera kvinnor uppger att de blivit utsatta för både kränkningar och könsdiskriminering (i form av att t.ex. inte få respekt för sin kompetens, erfarenhet eller rang) och ges sämre förutsättningar i sin karriär inom sjöfarten är en allvarlig brist i fråga om arbetsmiljö och arbetsvillkor. Detta kan inte sägas vara unikt för de deltagande rederierna, utan stämmer överens med tidigare kartläggningar som visat att kränkande handlingar och trakasserier är mer frekvent förekommande ombord på fartyg jämfört med arbetsmarknaden i sin helhet (Transportstyrelsen, 2019). Nämda studie visade att kön var den vanligaste orsaken till att intendenturpersonal och kvinnliga sjömän generellt upplevde en sämre social och organisatorisk arbetsmiljö.

Studiens resultat tyder på att arbetet tills sjöss stundtals kan vara både belastande och utmanande, på grund av exempelvis höga krav, tidspress och bristande personalresurser. Det är då extra viktigt med tillräcklig återhämtning. Det handlar både om att exempelvis ha tillgång till friskvårdsaktiviteter och utrymmen samt om att få tillräckligt långa viloperioder mellan arbetspass. Resultaten tyder dock på vissa svårigheter att åstadkomma tillräckliga vilotider och att det även råder en viss prestige i att sova lite när man är i tjänst. Det är mycket viktigt att förhållandet uppmärksammas av ledning och ledare i och med att ett flertal studier är överens om att med bristande återhämtning riskerar det både säkerhet och hälsa. Övertidsarbete har exempelvis kopplats till en ökad risk för olyckor (Wagstaff & Lie, 2011) och lång veckoarbetstid

har visat sig ha negativ effekt på anställdas psykiska hälsa, som ångest och depression (O'Hagan et al., 2016).

6.1.2 Organisationsstruktur och -kultur

Resultatet tyder på att den generella kulturen i sjöfartsorganisationerna har blivit bättre under det senaste decenniet. Klimatet anses ha blivit öppnare och mer tillåtande., De flesta upplever att ledningen värnar om sin personal, den organisatoriska och sociala arbetsmiljön ses som relativt god och personalens relationer ses som tillitsfulla. Samtidigt framkommer att det fortfarande finns vissa brister i form av möjligheten till sociala sammankomster samt strategier och mer systematiska rutiner kring hantering av kränkningar och trakasserier. I arbetet med att utveckla ett positivt arbetsklimat har chefen en avgörande roll. Det handlar om att främja öppna dialoger och att själv föregå med gott exempel (se t.ex. transformativt ledarskap: Avolio & Bass, 1991), men även om att ha strukturer kring dessa frågor som också är tydliga och välkända för både chefer och medarbetare i organisationen (t.ex. i form av tydlig rollfördelning och ledningssystem). I myndigheten för arbetsmiljökunskaps nya riktlinjer för hantering av sociala hälsorisker på arbetet talar man även om vikten av en organisations etiska infrastruktur (Mynak, 2021). Etisk infrastruktur avser såväl formella som informella system i organisationen, vilka tillsammans både motverkar oetiskt beteende och främjar etiskt beteende i organisationer. Främjandet av en god organisatorisk och social arbetsmiljö bör med andra ord ingå i ett helhetstänk där skyddet mot kränkande särbehandling och mobbning byggs in i organisationens struktur och identitet.

I fråga om rådande kultur inom sjöfarten bör även den s.k. no-blame-culture tas upp. Att endast 13% av deltagarna uppger att det är ett helt öppet klimat i detta avseende bör ändå noteras. I en övergripande bedömning av resultatet kan konstateras att det idag tydlig förmedlas inom rederierna att det är viktigt att rapportera brister och svagheter och att sådant beteende ska uppmuntras. Trots detta arbete råder fortfarande på lokalt håll ett klimat där dessa beteenden inte premieras i praktiken, utan snarare kan leda till gliringar eller nedsättande kommentarer. För att få till en förändring i grunden och sett över samtliga ledare i en organisation är det viktigt att chefer får god utbildning i dessa frågor och att detta synsätt på ledarskap, lärande, delaktighet och utveckling hos organisationens chefer säkerställs som ett kriterium både vid chefsrekrytering och i bedömningssamtal vid exempelvis utvecklingssamtal, lönesamtal och befordringar. Interna chefsnätverk och gemensamma utbildningstillfällen för chefer kan fungera som en enande kraft för att få denna typ av genomgående förändring till stånd.

Den ökade konkurrensen inom sjöfarten (vilket har resulterat i lägre löner) i kombination med en minskad attraktivitet för sjöfarten bland svenska arbetstagare, har lett till att en stor andel av personalen inom svensk sjöfart har annan etnisk och nationell bakgrund än svensk. Denna förändring i bemanningens sammansättning har medfört flera utmaningar. Bland annat har det på vissa håll lett till ökade spänningar och segregering bland personal från olika nationaliteter, som, även om det inte uppges finnas rena konflikter, kan leda till att delaktighet, samarbete och kompetensöverföring inte sker på ett för ändamålet optimalt sätt (Ulfvengren & Corrigan, 2015). Detta är något som kan utgöra både en hälso- och säkerhetsrisk för individer och verksamhet och är därmed en angelägen fråga för samtliga ledare för denna typ av heterogena arbetsgrupper.

För organisationer som innefattar flera kulturer så har forskning visat att det inte endast handlar en potentiell risk för brister i rent språklig förståelse. Förväntningar som ställs på en medarbetare och medarbetarens egen förståelse och tolkning av sin roll beror även på om rollen representerar organisationens s.k. hemkultur, värdkulturen där arbetet äger rum eller en kultur

som hör till en tredje part. Att beakta skillnader mellan organisationens hemkultur och värdkulturer för att inte riskera att negativa händelser uppstår till följd av bristande interkulturell förståelse och kommunikation är av vikt (Dowling & Welch, 2004; Torbiörn, 2006). Medarbetares tolkning och förståelse för utvecklingen av interkulturella verksamheter bidrar till en giltighet för en ökad systematik i organisationers säkerhetsstrukturer. För verksamheter som är interkulturella är det extra viktigt med en tillåtande atmosfär då olika yrkesgrupper med olika utbildningsnivåer och erfarenheter behöver samarbeta på daglig basis (Bienefeld & Grote, 2014). För att frambringa en sådan atmosfär har bland annat ledarskapet en viktig roll i att främja en öppen och prestigelös kultur inom och mellan professioner (Hale, 2000).

Konkurrensen av billigare arbetskraft har även lett till fler tidsbegränsade anställningskontrakt med en ökad anställningsotrygghet som följd. Även detta bör ses som en viktig fråga för sjöfarten, då studier visar att upplevd anställningsotrygghet har tydliga samband med fler olyckor (Probst & Brubaker, 2001) och ökad psykiska ohälsa (Hellgren & Sverke, 2003). Även den ekonomiska stress på grund av osäkra ekonomiska förhållanden som en tillfällig anställning kan skapa, har visat ett samband med sämre välbefinnande (Probst et al., 2018).

Forskning inom flygsektorn har även visat att anställningsotrygghet kan leda till osäkra beteenden i form av ökad sjuknärvaro samt undvikande att påtala eller rapportera risker, incidenter och fel på grund av rädsla att förlora jobbet. Rädslan för att bli uppsagd har även en stark koppling till kontraproduktivt beteende i form av exempelvis frånvaro, fysisk och verbal aggression, stöld, bedrägeri eller drogmissbruk (Marcus & Schuler, 2004).

I fråga om organisationsstruktur framkommer att samtidigt som det upplevs som positivt med de nära relationer samt den flexibilitet och öppenhet som en liten och relativt platt organisation kan medföra, innebär det även risker i fråga om rolltydlighet. Det kan röra både en otydlighet avseende det egna arbetet och mandatet men även vem som har hand om vad eller vem man rent formellt kan och bör fråga i olika avseenden. Då det motsatta förhållandet råder, dvs en alltför strikt rollfördelning och tydliga hierarkiska gränsdragningar i organisationen, finns däremot också en risk i form av distansering mellan organisatoriska nivåer med följden av minskad delaktighet, lärande och kommunikation kring exempelvis risker eller nya idéer. Det är därmed viktigt att strukturer och rollfördelningar är så pass tydliga att osäkerheter kring detta undviks och att frågor inte hamnar mellan stolarna samtidigt som det i mer strikta strukturer är en viktig uppgift för en chef att skapa en förtroendefull och öppen relation till sina underordnade (Graen & Uhl-Bien, 1995). Att medarbetare känner att de har ett stöd från sin chef när hen väljer att exempelvis rapportera risker eller tala om egen ohälsa har i forskning visat sig avgörande för medarbetarens välmående och fortsatta benägenhet att agera vid kännedom om problem eller svagheter i verksamheten (Melin, Lager & Lindfors, 2018).

I resultatet framkommer även en upplevelse hos personalen att det finns en bristande struktur kring systematiska uppföljningar av olika slag. Det handlar både om att få återkoppling på vad som har hänt med vissa mätningar och utbildningssatsningar i verksamheten eller att man märkt att sådana uppföljningar ofta inte sker alls. Detta är viktigt att beakta ur ett motivationsperspektiv, då avsaknaden av respons när en medarbetare exempelvis har deltagit i en undersökning eller rapporterat missförhållanden av något slag, kan leda till att beteendet inte förstärks utan att individen snarare avstår att delta eller ta initiativ till att bidra till att utveckla verksamheten vid nästa tillfälle (DeNisi, 2011).

Ett annat område inom vilket det uppgavs finnas utvecklingspotential i sjöfartsorganisationerna var strategisk kompetensförsörjning. Medarbetare efterfrågar framför allt tydligare karriärvägar, utvecklingsmöjligheter och kriterier för avancemang. Det handlar bland annat om

att det ligger på medarbetarna själva att driva sin egen utveckling, att gå utbildningar (t.ex. på fritiden) och att hitta egna privata mentorer. I vissa fall upplevs även tillsättningen av chefer som godtycklig, eftersom kriterierna uppfattas som oklara och det därmed anses bero på hur goda relationer man som individ har med andra chefer i organisationen. Resultatet visar även på att ledarskapsrelaterad förmåga och kompetens många gånger väger betydligt lättare än teknisk kompetens och/eller sjöfartserfarenhet.

Dessa brister i systematisk hantering av kompetens kan leda både till minskad motivation att prestera och stanna kvar i organisationen, vilket kan leda till att sjöfarten tappas värdefull kompetens, men även att de som tillsätts på chefspositioner inte alla gånger är de som är de mest lämpade för ledarskap som sådant i organisationen.

6.1.3 Ledarskapsstilar och -beteenden för främjande av trivsel, säkerhet och hälsa

Även om hälsa, säkerhet och välbefinnande hos personalen i sjöfartssektorn i mycket påverkas av mer övergripande förhållanden i arbetsmiljön och organisationen, visar forskning att kaptenens och andra chefers ledarskap är en faktor som har stor inverkan på sjömäns beteenden samt säkerhet och hälsa ombord (Lu et. al. 2016). Som beskrivits i litteraturgenomgången finns det ett antal olika ledarstilar som har visat sig variera i effektivitet och framgång inom olika områden. I det följande relateras studiens resultat till ett urval av de mest beforskade ledarstilarna.

Resultatet indikerar att det inte råder någon allmän ledarskapsstil inom sjöfarten, utan att det som snarare kännetecknar ledarskapet är bristen på sammanhållen riktlinje för hur ledarskapet ska utföras på ett beteendemässigt plan. Vilken ledarstil som används är med andra ord individberoende och det är upp till varje enskild chefs egna ledarideal och tolkning av chefsrollen. Som tidigare forskning antyder har ett skifte delvis skett inom sjöfarten, från ett auktoritärt och transaktionellt ledarskap som bygger på kontroll och ordergivning (Xhelilaj et al., 2018) till ett mer relationsbyggande och transformativt ledarskap. Studiens resultat stärker detta påstående, i och med att majoriteten upplever sin chef som engagerad, kommunikativ och delaktighetsskapande. Dessa är alla så kallade transformella ledarbeteenden. Samtidigt förekommer en relativt stor andel som uppger att deras chefer snarare har en auktoritär ledarstil, som sällan delegerar och har svårt att släppa kontrollen till någon annan. Även om en auktoritär och transaktionell ledarstil kan vara funktionell i vissa sammanhang, såsom i krislägen som kräver ett snabbt och tydligt beslutsfattande, så anses denna ledarstil som kontraproduktiv när det gäller att skapa delaktighet, engagemang, tillit och motivation hos medarbetare. Denna typ av ledarskap bör därmed, trots att många anser att sjöfarten traditionellt sett är en regelstyrd och hierarkisk verksamhet, minimeras till dessa mer kritiska situationer.

Studier från både sjöfarten och andra sektorer tyder på att ett transformativt och utvecklande ledarskap har en positiv inverkan på bland annat medarbetares prestation och hälsa (Thamrin, 2012). Ledare som har förmågan och lägger fokus på att motivera sina medarbetare att prestera och bidra med sin kompetens i arbetets utförande har i forskning visat sig var avgörande för organisationers långsiktiga framgång (Besikci, 2019).

Att denna typ av ledarbeteenden bör vara applicerbara på ett modernt ledarskap inom sjöfarten får även stöd av studiens resultat, där flera uttrycker uppskattning för eller önskemål om ett mer relationsbyggande och tillitsskapande ledarskap som i större utsträckning leder teamet mot gemensamt utarbetade mål. Resultatet kan även tolkas som att många, trots att deras chefer är engagerade och delaktighetsskapande, ändå efterlyser en högre grad av relationsbyggande

ledarskap. Det handlar om att känna sig trygg att ta upp privata angelägenheter som eventuellt kan ha inverkan på arbetet, att få direkt och konstruktiv återkoppling på sitt arbete (även positiv sådan) och att känna tidigare nämnda sociala stöd från sin överordnade.

Enligt teorier om tillitsskapande ledarskap och psykologisk trygghet, har chefen en viktig roll i att skapa en känsla av trygghet i de mellanmännsliga relationerna i arbetsgruppen, för att därigenom främja en öppen atmosfär i fråga om att be om hjälp, berätta om utmaningar i arbetet, påtala risker eller föreslå förbättringsåtgärder (Clark, 2020).

Med tanke på den heterogena personalsammansättningen i termer av nationella bakgrunder, professioner, kön, ålder och så vidare så kan de dessutom anses vara än mer relevant att utveckla förmågan hos sjöfartens ledare i att bygga relationer, motivera samt kommunicera på ett konstruktivt, tillitsfullt och utvecklande sätt med både gruppen och individen. De stora variationerna i personalens bakgrund och egenskaper förespråkar även en flexibilitet i ledarskapet. Vilken grad av individanpassning som sker i ledarskapet tycks det finnas olika uppfattningar om och det finns även en stor variation i vad individanpassningarna i så fall grundar sig i (förekommer t.ex. även osakliga individanpassningar). Ett modernt ledarskap inom sjöfarten bör dock bestå av en flexibilitet som innebär att ledare använder sig av olika ledarskapsbeteenden och -verktyg under olika omständigheter i arbetet och utifrån sakligt grundade individanpassningar (Yukl & Lepsinger, 2005) snarare än att använda sig av en och samma stil konsekvent i alla typer av situationer och med alla individer.

6.1.4 Chefers förutsättningar och behov

I bedömningen av hur framtidens ledarskap bör se ut inom sjöfarten, är det viktigt att även beakta vilka förutsättningar, utmaningar och hinder som individer i ledande befattningar har att förhålla sig till i sitt ledarskap.

Resultatet visar att cheferna generellt sett ser det som viktigt att ha rätt kompetens i ledarrollen. I de fall en chef inte anses ha tillräckligt specialiserad teknisk kompetens i linje med kompetensen i medarbetargruppen, har det hänt att chefen har blivit utsatt för rena trakasserier av medarbetargruppen. Denna kultur och inställning till ledarskapets kompetens kan ses som kontraproduktiv i fråga om att främja tillsättning av chefer med ett fokus på tidigare nämnda relationsbyggande, målstyrande och motiverande ledarskapskompetens.

Även om majoriteten av cheferna anser att de är bekväma i sitt ledarskap och att de har den kompetens som krävs, uttrycker de samtidigt ett behov av att utvecklas sitt ledarskap i fråga om bland annat kunskaper i att främja motivation, hantera konflikter, skapa förtroendefulla relationer samt främjande av säkra beteenden och ett säkert klimat i arbetsgruppen. Även mer "hårda" kompetenser som lagar och föreskrifter och teknisk ämneskunskap önskas i viss utsträckning av cheferna själva. Detta resultat kan anses stärka slutsatserna om att ett utbildningsbehov i rena ledarskapsfrågor samt exempelvis kunskaper i arbetsmiljölagstiftning föreligger bland sjöfartens ledare.

Cheferna vittnar om att ledarskapet många gånger kan utmanas av den rådande situationen med svårigheter att rekrytera rätt kompetens inom sjöfartssektorn, som konstaterats i tidigare rapporter (Transportföretagen, 2019). Det kan medföra en försvårande omständighet i ledarskapet då kompetensnivån bland medarbetarna ibland kan vara för låg samt att reglerna kring minimibemanning gör verksamheten både tungrodd och sårbar för exempelvis sjukskrivningar.

Andrar utmaningar från ett chefsperspektiv rör komplexiteten med medarbetare från olika kulturer samt de hänsynstaganden och anpassningar som detta kan kräva av ledarskapet. En osäkerhet i ledarskapet avseende hur personlig man får vara i samtalen med sina medarbetare bidrar till att cheferna oftast inte har så nära relation eller god kännedom om medarbetarnas situation utanför arbetet. Detta gäller i än högre utsträckning för medarbetare av utomnordisk härkomst.

Bristen på återkoppling på sitt ledarskap går även igen hos sjöfartens chefer. Avsaknad av en kontinuerlig dialog kring hur det egna ledarskapet upplevs och fungerar från både överordnade och medarbetare skapar en osäkerhet och försvårar för dem som gärna skulle vilja utveckla sitt ledarskap. Det sammantagna resultatet tyder på att det många gånger råder en kultur där det betraktas som en svaghet att prata om privata angelägenheter eller att fråga om feedback på sin prestation. Förutom att försvåra ledarutvecklingen inom sjöfarten, är denna fråga angelägen med tanke på att det kan indikera en bristande lärandekultur, vilket är en nyckelkomponent i skapandet av en god säkerhetskultur i organisationer (Reason, 1997).

En försvårande förutsättning för cheferna är även bristande stödstrukturer avseende arbetsmiljöarbetet. Många är osäkra på vad som förväntas och vilken nivå som man som ledare ska lägga sig på. Systematik, riktlinjer, gemensamma rutiner och kunskap om lagar och regler inom området efterfrågas, vilket även stöds av uppfattningen att sjöfarten har mycket att lära av andra sektorer i fråga om arbetsmiljöarbete. Områden inom vilka ökade stödssystem skulle behöva utvecklas är: rutiner för hantering av arbetstidsförläggning, diskriminering och kränkande särbehandling, uppföljningar, kompetens och bemanning, återkoppling på prestation och rapporteringar. Att som ledare ha tillgång till verktyg och rutiner för att bedriva ett välfungerande proaktivt och förebyggande arbetsmiljöarbete är att anses som betydande för möjligheterna att bedriva ett hälso- och säkerhetsfrämjande ledarskap (Källestål et al, 2004).

Såväl enkät- och intervjumaterialet som studier av ledarskapsrelaterade dokument i organisationerna ger även vid handen att det finns ett behov av tydligare rollbeskrivningar för vad som förväntas i ledarrollen. Dessa är ofta mycket knapphändiga och ger mest tekniska beskrivningar av rollen snarare än vad ledarna förväntas bidra med i relation till sina medarbetare. Faktorer som har identifierats som underlättande för cheferna i deras ledarskap är bland annat tillgången till stödresurser från administrativa och rådgivande funktioner samt HR-stöd i personalrelaterade frågor. Det betraktas även som underlättande att det inom vissa områden finns tydliga kriterier och stöddokument. Detta indikerar ett behov av att se över både riktlinjer kring ledarskap samt utformningen och innehållet i de ledningssystem som kan vara sjöfartens chefer till gagn.

6.2 Metoddiskussion

Några metodologiska aspekter behöver även tas upp i förhållande till studiens resultat och slutsatser. Tvärsnittsdata (mätning vid ett tillfälle i stället för vid upprepade tillfällen) gör att slutsatser inte kan dras vare sig om orsak-verkan-samband mellan resultat på olika frågor (t.ex. vilken av två faktorer som påverkar den andra) eller om det har skett någon förändring över tid. I detta fall har det dock inte varit möjligt att göra upprepade mätningar, varför studiens resultat framför allt bör betraktas som en bild av nuläget vid det aktuella mättillfället.

En av studiens styrkor är att data samlats in genom flera olika datainsamlingsmetoder (litteratur-, dokument-, intervju- och enkätstudie), s.k. metodtriangulering (Langemar, 2008), bör ses som

en metodologisk styrka med studien. Enkäten utformades efter att den initiala datainsamlingen via intervjuer var slutförd i syfte att ge möjlighet till validering och att kunna dra slutsatser om generaliserbarhet av det kvalitativa materialet.

Generaliserbarhet och validitet i studien påverkas i viss grad av en relativt låg svarsfrekvens i enkäten. Att resultatet från enkäten generellt sett var att betrakta som samstämmigt med det resultat som framkom genom intervjuerna stärker dock validiteten i slutsatserna från enkäten och gör att effekterna av bortfallet kan bedömas som icke-systematiska.

Utöver datatriangulering användes även bedömartriangulering, det vill säga oberoende bedömningar och analyser av materialet utförda av flera forskare i projektgruppen. Då resultatet visar på en hög grad av samstämmighet mellan datatyper och mellan olika bedömare kan det ses som en indikation på att studiens slutsatser uppvisar god validitet.

Avseende urvalet för intervjuer bör även nämnas att studien var beroende av deltagande organisationers tillgänglighet och behövde anpassa sig till denna. Även om ambitionen varit att få ett representativt urval avseende exempelvis kön, nationalitet och typ av anställning så speglar inte det faktiska urvalet rederierna fullt ut.

Vidare, så skötte rederierna all intern kommunikation och därmed även rekrytering av potentiella intervjudeltagare vilket kan ha påverkat de som deltog i intervjuerna på sätt att de då inte känt att de kunnat tala helt fritt och öppet. Det är troligt att detta inte inträffat då deltagandet var frivilligt och det är inte heller något som forskarna uppfattat i samband med genomförda intervjuer. Däremot kan det vara så att detta bidragit till ett systematiskt fel i selektion av deltagare där de som valt att inte delta i studien kan ha gjort det på grund av att det var rederierna själva som genomförde rekryteringen, även om informationen var tydlig med att det var en tredje part som slutligen genomförde forskningsprojektet.

Svarsalternativens indelning i enkäten visade sig inte vara helt oproblematisk. Eftersom mittenalternativet var "varken eller" så var det svårt att skilja ut det svaret från dem som angett "vet ej, vill ej svara osv". Eftersom mittenalternativet är formulerat mer som att respondenten inte vill eller kan ta ställning vare sig för eller emot så är det mer av ett "vet-ej-svar". Risken finns att respondenter har fyllt i alternativet "varken eller" som ett slags "lagom-bra-alternativ" och då kanske även slentrianmässigt.

7. Slutsatser och rekommendationer

Det har visat sig i tidigare forskning att ledarskapet många gånger är en avgörande faktor för att skapa goda, hälsosamma och säkra arbetsförhållanden (Lu et. al., 2016). Det finns ett gap i forskningen avseende ledarskap inom sjöfartsbranschen relaterat till arbetsmiljö- och säkerhetsutmaningar (dvs ökad ohälsa och olycksfrekvens samt minskad arbetstrivsel och arbetstillfredsställelse) samt utmaningar i att attrahera, rekrytera och behålla kompetent personal. Även om ledarskapet i de två undersökningsorganisationerna visat på en positiv utveckling under den senaste tiden så visar denna studie att det finns ytterligare utvecklingspotential för ett framtidens ledarskap inom sjöfarten.

Även om det finns en relativt god säkerhetskultur och öppenhet inför att rapportera brister och svagheter i verksamheten och dess system, underskattas betydelsen av säkerhetspåverkan från indirekta arbetsmiljöfaktorer. Det handlar exempelvis om personalens arbetssituation och

villkor, som i förlängningen också kan leda till en försvagad säkerhet. Utöver det är machokultur och diskriminering, vilotider, pressade scheman samt tidsbrist i att lyfta frågor som är viktiga för personalens hälsa och välbefinnande ytterligare faktorer som får effekt på de anställdas upplevelse av arbetsmiljön. Utöver det råder otrygga anställningsförhållande som leder till att rapportering blir till ett riskbeteende utifrån den egna anställningssituationen. Alla dessa faktorer skulle kunna kopplas till ett bristande och omodernt samt dåligt anpassat ledarskap.

I enlighet med studier som betonar vikten av att utvecklingen av sjöfartsdomänen som en konkurrenskraftig, hållbar och välfungerande verksamhet i framtiden behöver ske genom ett systemperspektiv på en rad olika organisatoriska aspekter (Hult, Praetorius, & Sandberg, 2020), har studiens rekommendationer sitt fokus på åtgärder på strukturell och organisatorisk nivå snarare än en individnivå avseende ledarskapet. Detta för att med långsiktighet skapa goda förutsättningar för ett framtida säkerhetsfrämjande ledarskap inom sjöfarten.

I detta avsnitt beskrivs ett antal utvecklingsområden som har identifierats genom både litteratur och datainsamling, och som på olika sätt skapar förutsättningar för chefer och ledare att bedriva ett konstruktivt, utvecklande samt säkerhets- och hälsofrämjande ledarskap inom sjöfarten. Rekommendationerna, som är listade och grupperade, är utan rangordning eller prioritering.

Arbete för god social arbetsmiljö och hantering av kränkande särbehandling

- *Sociala gruppaktiviteter:* Öka ledares fokus på samarbete, trygghet samt socialt och yrkesmässigt utbyte i gruppen. Det kan göras genom olika gruppstärkande aktiviteter som exempelvis att ge möjlighet till att lära känna varandra som individer, förhindra språkliga barriärer genom ett gemensamt språk osv. Gruppstärkande aktiviteter ska också ske mellan olika professioner ombord.
- *Tydliga rutiner och riktlinjer:* Utforma tydliga rutiner och riktlinjer för hantering av brister i den sociala arbetsmiljön. (t.ex. kränkande särbehandling, AFS 2015:4). Tydliggöra samtidigt vikten av socialt samspel, samarbete och socialt stöd från chefer och kollegor.

Trygga och goda arbetsförhållanden

- *Anställningsotrygghet:* Öka medvetenheten hos ledare i organisationen kring hur upplevelsen av anställningsotrygghet kan påverka både hälsa och säkerhet. Kommunera och främja kompetens hos chefer avseende ledarbeteenden som kan motverka eller reducera känslan av otrygghet hos personalen i samband med osäkra anställningar.
- *Arbetsid:* Säkra kompetensen hos ledare avseende arbetstidsregler och öka medvetenheten kring attityder relaterat till hantering av sömn och arbetstider för att säkra goda arbetsförhållanden och minska risken för korta vilotider som kan leda till misstag och ohälsa.
- *Arbetsförhållanden som underlättar för balans mellan familj och arbete:* Både datamaterialet och tidigare studier inom sjöfarten tyder på att en god balans mellan jobb-familje-förhållandet (Work Family Conflict, se t.ex. Hammer & Demsky, 2014) är en avgörande faktor som förutsäger sjöarbetsares mående ombord på fartyg samt synen på sjöfartsorganisationer som attraktiva arbetsgivare. En översyn av möjligheterna att anpassa arbetsförhållandet för att underlätta för medarbetare att stanna kvar i företaget trots att de bildat familj rekommenderas.

Ledarskapsutbildningar

- *Grundutbildning:* Generellt bör ledarskapsutbildningar finnas till hands och erbjudas alla som erbjuds en chefstjänst (oberoende av erfarenhetsnivå inom sektorn) samt även fortbildning efter en tid i sin chefstjänst. Utöver mer formella kunskapar som är bra att ha i chefsrollen (t.ex. lagar och avtal) bör grundutbildningen även innehålla obligatoriska moment om relations- och tillitsbyggande ledarskap, bemötande, kommunikation, delaktighet och liknande ledarskapsaspekter. Det är samtidigt viktigt att påpeka att en ledarskapsutbildning inte är ett slutgiltigt medel för att nå målet om ett fungerande ledarskap (Jackson & Parry, 2011). Ledarskapsutbildningar ska ses som ett verktyg i utvecklingen av ledare men att dessa behöver samspela med förmågan hos ledare och organisationer att kontinuerligt arbeta vidare med och träna samt dra lärdomar av praktiska ledarskapsfarenheter för att utveckla ledarskapet på sikt. I detta arbete kan ett mentorskapsprogram och / eller systematiska inbokade mötesserier vara verktyg för att kvalitetssäkra detta samspel och vidareutveckling av ledarskapet.
- *Förslag på mer ämnesområdesspecifika ledarskapsutbildningar är:*
 - Utbildning i ledarbeteenden (t.ex. utvecklande- och transformativt ledarskap, tillitsskapande ledarskap etc.) samt konsekvenser av olika ledarbeteende på medarbetares prestation, motivation samt hälsa.
 - Utbildning i arbetsmiljökunskap, inklusive praktisk hantering av exempelvis olika fall av kränkande särbehandling, diskriminering eller psykisk ohälsa.
 - Utbildning i psykologisk trygghet för att skapa en trygg grupp med ett tillåtande klimat i fråga om att berätta om felhandlingar och lära av misstag.
 - Fortsatt utveckling och kontinuitet i utbildning av det operationella ledarskapet ombord som exempelvis BRM (Bridge Resource Management) och ERM (Engine Room Resource Management) för ledare på brygga och i maskinrum. Detta bör även kompletteras med systematiska möten för att utveckla yngre befäl och ledare ombord genom till exempel regelbundna "Bridge Team Meetings".

Karriärvägar och kompetenshantering

- *Strukturerad hantering av kompetens:* En tydlig och strukturerad hantering av kompetens och kommunikation av karriärvägar är dels ett nödvändigt verktyg för chefer i deras ledarskap i fråga om att säkerställa rätt kompetens i gruppen och att se till att medarbetare utvecklas, är motiverade och stimulerade. Detta är dock även viktigt för att se till långsiktig kompetensförsörjning (även chefsförsörjning) och attraktivitet i sjöfartssektorn i stort.
- *Strategisk kompetensförsörjning:* När det gäller det strategiska arbetet med kompetensförsörjning så anser flera att det har viss utvecklingspotential. För att sjöfarten skulle bli mer strategisk i sin kompetenshantering, vilket skulle främja både verksamhetens långsiktighet och attraktiviteten för arbete i sjöfarten, rekommenderas en tydligare plan och struktur för hur detta ska hanteras. Bland annat skulle verksamheten gynnas av att utforma en målbild för kompetens både på företags- och individnivå samt en systematisk kompetenskartläggning av befintlig personal. De individuella målbilderna bör även delges, dokumenteras och följas upp med respektive medarbetare vid jämna mellanrum, så att det finns en gemensam syn på var, hur och när utvecklingsinsatser bäst kan ske.

- *Sakliga kompetensmål och utvecklingssamtal:* Som ett led i detta rekommenderas även införandet av mer regelbundna och innehållsligt mer relevanta utvecklingssamtal, där det samtalas kring prestation och utveckling på ett systematiskt sätt och där individen ges möjlighet till återkoppling på sin reella prestation i förhållande till uppsatta mål.
- *Tydliggöra och kommunicera karriärvägar:* Systematisera och tydliggöra vilka olika karriärvägar som finns för personalen. Saknas exempelvis möjligheten till avancemang i flera chefsled så kan det finnas andra sätt att specialisera sig eller bredda sig som behöver tydliggöras mer formellt.

Kultur

- *Öppenhet inför lärande:* Även om flera rederier den senaste tiden bedrivit ett aktivt kulturförändrande arbete och mycket har förändrats till det mer positiva, finns det en hel del kvar att göra i fråga om att skapa en arbetsmiljö och kultur som kännetecknas av en öppenhet inför lärande genom brister och svagheter.
- *Översyn av faktorer som fungerar upprätthållande av machokultur i organisationen:* På vissa håll förekommer fortfarande en kultur där det (uttalat eller implicit) inte är accepterat att visa svaghet utan snarare att man bör klara sig själv och inte klaga "i onödan" samt råder en jargong med inslag av sexuella trakasserier, att skryta om att sova lite osv. Där denna typ av kultur förekommer rekommenderas en översyn för att identifiera vilka delar av organisationen och ledarskapet som behöver utvecklas för att förändra kulturen.
- *En strukturerad och systematisk översyn över kvinnors situation för ökad jämställdhet:* Insatser bör göras för att säkerställa att kvinnor ges samma möjligheter och bemöts med samma respekt som män inom sjöfarten. Kvinnor ska bedömas efter sin kompetens och diskriminerande beteenden eller strukturer måste elimineras i organisationen. En strukturerad och systematisk översyn över de hinder som kvinnor upplever för en karriär inom sjöfarten rekommenderas.
- *Interkulturell förståelse och främjande av god kommunikation mellan personal med olika nationell bakgrund:* Ledare har en viktig roll i att minska spänningar och negativa effekter av kulturskillnader i arbetsgruppen genom att främja goda och tillitsfulla relationer mellan gruppmedlemmar, att visa intresse för individens hela livssituation, att uppmuntra dem som räds auktoriteter att yttra sig innan de själva uttrycker sin åsikt samt att skapa tydliga regler för att minska effekter av kulturella skillnader i yrkesutövningen (Lin & Lu, 2014) .

Stöd och underlättande förutsättningar för chefer

- *Kompetens:* att stötta i kompetenshöjandeaktiviteter förespråkas och då kan med fördel de som listas under Ledarskapsutbildningar tas i beaktande.
- *Personlig utveckling:* Ett komplement till traditionell utbildning är mentorskap. Att ge tillgång till och erbjudande av ett mentorskapsprogram som är flexibelt och kan finnas utanför eller inom organisationen efter önskemål från adepten själv.
- *Tillgång till chefsnätverk för erfarenhetsutbyte:* Ytterligare sätt att öka kompetens är genom deltagande i nätverk. I nätverkande kan nya kontakter upprättas med tillgång till erfarenhet och kunskap från andra chefer och ledare. Att få möjlighet att

konfidentiellt kunna diskutera problem och idéer med personer utanför gruppen av närmaste kollegor, tid för reflektion från det dagliga, få inspiration av andra och bidra genom att hjälpa andra i liknande situation.

- *Stöd*: Säkerställ ett lättillgängligt administrativt stöd. I innevarande studie lyfts vikten av ett HR-stöd i utmanande personalfrågor som exempelvis personalkonflikter, svåra samtal, svårare rehabiliteringsärenden samt hantering av egen ohälsa. HR-funktionen kan även vara behjälplig vid kompetens och prestationsbedömningar.
- *Intern chefspolicy*: Utforma en chefspolicy som är tydlig avseende både värderingar som chefer i verksamheten förväntas utgå ifrån i sitt ledarskap och konkreta mål som cheferna ska arbeta mot som ledare i förhållande till både verksamheten och medarbetarna. Denna ska vara tydligt kommunicerad, välkänd och gemensam för samtliga chefer.
- *Roll- och ansvarsfördelning*: Utarbeta en tydlig roll- och ansvarsfördelning. Både för att skapa en trygghet kring vilken funktion/roll som kan kontaktas i olika ärenden och där det framgå vilken typ av uppgifter som man som chef med fördel kan delegera när man bedömer att medarbetare kan och behöver utvecklas i sin roll.
- *Ledningssystem*: Se över befintligt ledningssystem med praktiskt tillämpliga mallar, checklistor samt metoder och rutiner för exempelvis utvecklingssamtal, uppföljningar, tillvägagångssätt vid hantering av kränkande särbehandling, olyckor osv.

7.1 Avslutande kommentar

Resultatet tyder på att det skett en viss utveckling i fråga om ledarskap och arbetsmiljö inom sjöfarten under det senaste decenniet. Det förefaller ha utvecklats till det positiva i vissa frågor, t.ex. minskad negativ inverkan av hierarkisk nivå och "blame-culture" eftersom både de deltagande företagen och sjöfartssektorn i stort har arbetat aktivt med denna kulturfråga samt att flera uppger att en sådan förändring har skett. Inom andra områden kan det dock skönjas en mer negativ utveckling (t.ex. en ökad press, minskat utrymme för gemensamma aktiviteter, att få ledig tid i hamn, minskad personalstyrka med ökad belastning som följd etc). Sammanfattningsvis kan det konstateras att det fortfarande kvarstår utmaningar inom vissa områden i sjöfarten, såsom de kopplade till öppenhetssklimat, tillitsskapande och utvecklande ledarskap (för ökad motivation, prestation och trivsel) samt frågor kopplade till den organisatoriska och sociala arbetsmiljön, såsom diskriminering och trakasserier. Ett antal områden med tillhörande rekommendationer har identifierats som särskilda fokusområden för att främja ett hållbart, hälso- och säkerhetsfrämjande ledarskap inom sjöfarten framgent.

8. Litteraturförteckning

- Akpınar, H. (2016, October 20-21). *Leadership as a strategic management tool in maritime business: A conceptual evaluation*. Conference: 14th International Logistics and Supply Chain Congress. Izmir: Turkey.
- An, J. L. (2020). Impact of Work-Family Conflict, Job Stress and Job Satisfaction on Seafarer Performance. *International journal of environmental research and public health*, 17(7), 2191. <https://doi.org/10.3390/ijerph17072191>.
- Avolio, B.J. and Bass, B.M. (1991) *The Full Range Leadership Development Programs: Basic and Advanced Manuals*. Bass, Avolio Associates, New York.
- Besikci, E. B. (2019). Strategic leadership styles on maritime safety. *Ocean Engineering* 185, 1–11.
- Bhattacharya, S., & Tang, L. (2013). Middle managers' role in safeguarding OHS: The case of the shipping industry. *Safety Science* 51, 63–68.
- Chin-Shan LU, C.-N. H.-H. (2016). The Impact of Seafarers' Perceptions of National Culture and Leadership on Safety Attitude and Safety Behavior in Dry Bulk Shipping. *International Journal of e-Navigation and Maritime Economy* 4, 75–87.
- Bienefeld, N. & Grote, G. (2014). Shared Leadership in Multiteam Systems: How Cockpit and Cabin Crews Lead Each Other to Safety. *Human Factors*, 56, 270–286.
- Clark, T. R. (2020). *The 4 stages of psychological safety. Defining the Path to Inclusion and Innovation*. Oakland, CA: Berrett-Koehler Publishers Inc.
- Clarke, S. & Cooper, C. L. (2004). *Managing the risk of workplace stress: Health and safety Hazards*. Abingdon: Routledge.
- Cooper, S. (2008). *Brilliant leader: What the best leaders know, do and say*. Harlow, England: Pearson Prentice Hall.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1990). A motivational approach to self: Integration in personality. *Nebraska Symposium on Motivation*, 38, 237–288.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The "What" and "Why" of Goal Pursuits: Human Needs and the Self-Determination of Behavior. *Psychological Inquiry*, 11 (4), 227–268.
- Dowling, P. & Welch, D. E. (2004). *International Human Resource Management: Managing People in a Multinational Context*. London: Thomson Publishing.
- Fjærli, B.A.B. & K. I. Øvergård. (2015). Maritime Managers of the Future – What do They Think is Good Leadership? *The International Journal on Marine Navigation and Safety of Sea Transportation*, 9(1), 107–111.
- Flin, R. (2003). "Danger – men at work": Management influence on safety. *Human Factors and Ergonomics in Manufacturing*, 13, 261–268.
- Graen, G. B. & Uhl-Bien, M. (1995). The Relationship-based approach to leadership: Development of LMX theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level, multi-domain perspective. *Leadership Quarterly* 6, 219–247.
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1975). Development of the job diagnostic survey. *Journal of Applied Psychology*, 60, 159–170.
- Hale, A. R. (2000). Culture's confusions. *Safety Science*, 34, 1–14.
- Hammer, I.B. & Demsky, C. A. (2014). Introduction to Work-Life Balance. In Arla Day, E. Kevin Kelloway and Joseph J. Hurrell, Jr. (Eds.), *Workplace Well-being: How to Build Psychologically Healthy Workplaces* (1 ed., 95–116). John Wiley & Sons, Ltd.

- Hamark, J. (2019). Svensk sjöfart: nyckeltal 2018. Föreningen Svensk Sjöfart. Hämtat från <https://www.sweship.se/wp-content/uploads/2019/11/Svensk-sj%C3%B6fart-Nyckeltal-2018-2019.pdf>
- Haugen Gausdal, A., & Kim, T.-e. (2017). Leading for safety: A weighted safety leadership model in shipping. *Reliability Engineering and System Safety* 165, 458–466.
- Hellgren, J., Sjöberg, A., & Sverke, M. (1997). Intention to quit: Effects of job satisfaction and job perceptions. I F. Avallone, J. Arnold, & K. de Witte (Reds.), *Feelings work in Europe* (pp. 415–423). Milano: Guerini.
- Hellgren, J. & Sverke, M. (2003). Does job insecurity lead to impaired well-being or vice versa? Estimation of cross-lagged effects using latent variable modelling. *Journal of Organizational Behavior*, 24, 215–236.
- Hellner, F., Pusic, E. Strauss, G. & Wilpert, B. (2004). *Organizational Participation - Myth and Reality*. Oxford University Press, New York.
- Hult, C., Praetorius, G., & Sandberg, C. (2020). *Autonomi och Ansvar - Människans roll i framtidens sjöfart*. Kalmar: Linnéuniversitetet & Sjöfartshögskolan.
- Hult, C., Österman, C., & Lindblad. (2017). *Intendenturpersonalens arbetsmiljö: arbetsmiljö, arbetsupplevelser, motivation och sjukskrivningar på passagerarfartyg*. Linnéuniversitetet - sjöfartsskolan.
- Jackson, B. & Parry, K. (2011). *A very short, fairly interesting and reasonably cheap book about studying leadership (2nd ed.)*. London, England: Sage Publications Ltd.
- Karasek, R. A. & Theorell, T. (1990). *Healthy work: Stress, productivity and the reconstructions of working life*. New York: Basic Books.
- Källestål, C., Bjurvald, M., Menckel, E., Schaeström, A., Schelp, L. & Unge, C. (2004). *Workplace health promotion. Effects of interventions referred to in systematic knowledge reviews and in Swedish reports* (Rapport Nr. 54). Stockholm: Swedish National Institute of Public Health.
- Langemar, P. (2008). *Kvalitativ forskningsmetod i psykologi – att låta en värld öppna sig*. Liber: Stockholm.
- Lievens, F., Geit, V., & Coetsier, P. (1997). Identification of transformational leadership: an examination of potential biases. *Eur. J. Work Organ. Psychol.* 6 (4), 415–430.
- Lin, C.-C., & Lu, C.-S. (2014). The effects of perceived culture difference and transformational leadership on job performance in the container shipping industry. *Journal of Marine Science and Technology*, 22(4), 463–475.
- Locke, E. A., & Latham, G. P. (2002). Building a practically useful theory of goal setting and task motivation: A 35-year odyssey. *American Psychologist*, 57, 705–717.
- Marcus, B., & Schuler, H. (2004). Antecedents of counterproductive behavior at work: A general perspective. *Journal of Applied Psychology*, 89(4), 647–660.
- Melin, M., Lager, E. & Lindfors, P. (2018). Högtflygande risker: Variationer i arbetsvillkor, hälsa och säkerhetsbeteende bland trafikpiloter i relation till säkerhetsklimat. Vetenskaplig skriftserie Göteborgs universitet, *Arbete och hälsa* 52(2).
- Northouse, P. (2001). *Leadership Theory and Practice*, second ed. Sage Publications.
- Pang, K., & Lu, C.-S. (2018). Organizational motivation, employee job satisfaction and organizational performance. *Maritime Business Review*, 3(1), 36–52.
- Probst, T. M. & Brubaker, T. L. (2001). The effects of job insecurity on employee safety outcomes: cross-sectional and longitudinal explorations. *Journal of Occupational Health Psychology* 6, 139–159
- Progoulaki, M., & Theotokas, I. (2010). Human resource management and competitive advantage: An application of resource-based view in the shipping industry. *Marine Policy* 34, 575–582.

- Roberts, S., & Marlow, P. (2005). Traumatic work related mortality among seafarers. *Occupational and Environmental Medicine* 62, 62, 172–180.
- Sjöfartsverket. (2018). Underlagsrapport 2018. Hämtat från https://www.sjofartsverket.se/contentassets/0abe5bc2c4a94b06b792cd9d8ca25227/underlagsrapport_2018_2029_sjofart.pdf
- Thamrin, H. (2012). The Influence of Transformational Leadership and Organizational Commitment on Job Satisfaction and employee performance. *International Journal of Innovation, Management and Technology*, 3(5), 566–572.
- Tillväxtanalys. (2010). Sveriges sjöfartssektor – en viktig del i en svensk maritim. Hämtat från https://www.tillvaxtanalys.se/download/18.62dd45451715a00666f1f7b3/1586366197577/Rapport_2010_03.pdf
- Torbiörn, I. (2006). Elements of uncertainty and risk in intercultural contact. In O. Svensson, I. Salo, P. Oedewald, T. Reiman & A. B. Skjerve (Ed.), *Nordic perspectives on safety management in high reliability organizations: Theory and application*. Valdemarsvik: Akademtryck.
- Trafikanalys. (2018). Fartyg 2018 – svenska och utländska fartyg i svensk regi. Hämtat från <https://www.trafa.se/globalassets/statistik/sjotrafik/fartyg/2018/statistikblad-fartyg-2018.pdf>
- Trafikverket. (2018). Handlingsplan för inrikes sjöfart. Hämtat från <https://www.trafikverket.se/contentassets/00340eec2ef8460ba6b2423b7e5d4468/framjandeuppdrag/handlingsplan-for-inrikes-sjofart-och-narsjofart--popular-kortversion.pdf>
- Trafikverket. (2019). Handlingsplan för inrikes sjöfart och närsjöfart. Hämtat från https://www.trafikverket.se/contentassets/1160ae4fe6504bba8e3629eee4b60d7c/handlingsplan-for-att-starka-inre-vattenvagar-och-narsjofart-190528_komplett.pdf
- Trafikverket. (2021). Mer gods på sjöfart är avgörande för att nå klimatmålen. Hämtat från <https://www.trafikverket.se/om-oss/nyheter/aktuellt-for-dig-i-branschen3/aktuellt-for-dig-i-branschen/2021-09/mer-gods-pa-sjofart-ar-avgorande-for-att-na-klimatmalen/>
- Transportföretagen. (2019). Tempen på sjöfartsbranschen - Riksrapport 2019. Hämtat från https://www.transportforetagen.se/contentassets/13646df36b5149289f25f9c07825bc99/riksrapport_t_tempen-sjofartsbranschen_2019.pdf?ts=8d7a3f2c2184c80
- Transportstyrelsen. (2015). Nya affärsmodeller/sociala villkor inom luftfarten - Analys av förslag till åtgärder och möjliga konsekvenser. Sjö- och luftfartsavdelningen. Hämtat från <https://www.transportstyrelsen.se/globalassets/global/publikationer/luftfart/nya-affarsmodeller-sociala-villkor-inom-luftfarten.pdf>
- Transportstyrelsen. (2019). Sjömännens arbets- och levnadsvillkor. Fartygens efterlevnad av sjöarbetskonventionen och sjömännens upplevelse av sin organisatoriska och sociala arbetsmiljö. Hämtat från <https://www.transportstyrelsen.se/globalassets/global/publikationer/marknadsovervakning/sjomanens-arbets--och-levnadsvillkor.pdf>
- Xhelilaj, E., & Sakaj, B. (2018). A Review of Leadership Behaviour of Maritime Officers in international shipping. *Scientific Journal of Maritime Research* (32), 76–79.
- Yuen, K., Lohb, H., Zhou, Q., & Wong, Y. (2018). Determinants of job satisfaction and performance of seafarers. *Transportation Research (Part A)*, 1–12.
- Yukl, G., & Lepsinger, R. (2005). Why Integrating the Leading and Managing Roles Is Essential for Organizational Effectiveness? *Organizational Dynamics*, 34(4), 361–375.
- Österman, C. (2009). *Cost-benefit of Ergonomics in Shipping*. Linköping University - Department of Management and Engineering.

MTO Säkerhet AB
Box 17107, 104 62 Stockholm
Besöksadress: Hornsbruksgatan 28
Tel. +46-8-53 52 59 50
www.mto.se

