



Stena Line

Making good time™

“Vi sitter i samma båt”

*Konsten att förhålla sig
till olika ledare*

Företagsekonomiska institutionen

Management & Organisation

VT 20

Kandidatuppsats

Emma Alcén och Malin Nilsson

Handledare Rebecka Arman

Förord

Denna uppsats genomfördes av författarna våren 2020 på Företagsekonomiska institutionen på Handelshögskolan vid Göteborgs universitet. Arbetet med uppsatsen har varit mycket intressant och lärorikt, och vi har under arbetets gång utvecklat ett stort intresse för management och ledarskap, inte bara för rapportens relevans, utan också för framtida arbetsliv.

Vi vill börja med att tacka alla som har stöttat oss i vårt arbete med denna uppsats. Vårt fallföretag Stena Line, och all besättning ombord på fartygen som tagit sig tid att ställa upp på intervjuer.

Sist vill vi tacka vår handledare Rebecka Arman, som har varit en tillmötesgående stöttepelare och väglett oss under resans gång.

Tack!

Göteborg, 2020-06-07

Emma Alcén

Malin Nilsson

Sammanfattning

För att underlätta den höga belastningen som ställs på enskilda ledare idag är det allt fler organisationer som väljer att dela på ledarskapet. Delat ledarskap anses som ett sätt att organisera annorlunda där organisationsstrukturen går från enskilt till kollektivt ledarskap. Begreppet delat kan tyckas lättförståeligt men fördjupar man sig i det finner man dock en tvetydighet och en lätt förvirring då både gemensamt och uppdelat är synonymt med begreppet. Hur medarbetare förhåller sig till detta är sällan studerat, vilket denna studie syftar till att undersöka. Med Stena Line AB som fallföretag har vi undersökt hur en besättning förhåller sig till två eller fler befälhavare och vilka faktorer som är avgörande för att det ska fungera. Denna studie har en kvalitativ ansats där tretton stycken semistrukturerade intervjuer har genomförts, både med besättning och befälhavare. Vi har under arbetets gång arbetat parallellt med teori och empiri, studiens arbetssätt är därför abduktiv.

Yrket till sjöss klassas som ett av det mest isolerade jobben i världen. Sjömän befinner sig periodvis på fartyget under både arbete och fritid vilket gör att de begränsas till den rådande arbetsmiljö som är. Det empiriska materialet som framtagits visar att relationerna ombord är av stor vikt, och att arbetskamrater beskrivs som en andra familj snarare än kollegor. Studier om delat ledarskap förklarar att ledare måste ha en stabil grund, en bottenplatta, för att kunna dela ansvar och befogenheter. Samtidigt är konstruktionen av medarbetarskap en viktig del i rollen som ledare. Med detta i beaktning har vi framtagit en modifierad modell över medarbetarskapshjulet (Hällsten och Tengblad, 2006) som bygger på Döös et al. (2010) teorier om delat ledarskap. Resultatet av studien visar att kommunikation och förtroende blir de viktigaste beståndsdelarna för att hålla ihop organisationen.

Nyckelord: Ledarskap, delat ledarskap, medarbetarskap, sjöfart

Ordlista

Här finner ni förklaringar till olika befattningar samt ord och begrepp som används till sjöss.

Befälhavare: Befälhavaren är chef ombord och är ytterst ansvarig för fartyget, besättningen och lasten. Befälhavaren är den mest erfarna vad gäller navigering och är den som kör till och från kaj. Befälhavaren är också ansvarig för säkerheten ombord. Befälhavaren är den som sköter det administrativa ombord och kontakterna utåt. Befälhavaren assisteras av en eller flera styrmän (Sjofart.ax 2020).

Överstyrman: Överstyrman är ansvarig för lastning och lossning, fartygets underhåll, dessutom "kör" överstyrman fartyget. Eftersom en person inte kan vara vaken hela tiden finns det dessutom en eller flera styrmän ombord. De "kör" också fartyget och assisterar under lastning och lossning (Sjofart.ax 2020).

Andrestyrman: Andrestyrman tar hand om fartygets lastning och lossning, säkerheten (t.ex. livbåtar) och navigerar. Andrestyrman har ansvar för sjukvården ombord (Sjofart.ax 2020)

Besättning: Människor som arbetar ombord på ett fartyg (Nationalencyklopedin, 2020).

Bryggan: Ett ställe där fartygen sköts och navigeras och manövreras ifrån (Sjöhistoriska, 2020).

Maskinchef och maskinist: Maskinchefen är chef i maskinrummet. Maskinchefen planerar underhållet av den tekniska utrustningen ombord, beställer reservdelar och ansvarar för brandsäkerheten. Det finns en eller flera maskinister som ansvar för det dagliga underhållet av maskinerna. På en del fartyg finns det även elektriker som sköter den elektriska utrustningen. (Sjofart.ax 2020)

Maskin: Ombord på fartygen finns det tre avdelningar. I maskinavdelningen jobbar motormän/reparatörer, fartygsingenjörer, elingenjörer och tekniska chefer.

Intendenturen: Ombord på fartygen finns det tre avdelningar.. Denna avdelning innefattar kiosk, kök, restaurang och städ.

Däck: Ombord på fartygen finns det tre avdelningar. Denna avdelning innefattar lastning/lossning, målning och allt annat underhåll som inte tillhör maskinavdelningen.

Innehållsförteckning

1. INLEDNING	1
1.1 BAKGRUND	1
1.2 PROBLEM	2
1.3 SYFTE.....	2
1.4 FRÅGESTÄLLNING	2
2. TIDIGARE FORSKNING OCH TEORETISKT RAMVERK	3
2.1 TIDIGARE FORSKNING.....	3
2.1.1 Studier av ett delat ledarskap	3
2.1.2 Medarbetare - som medproducenter till ledarskapet.....	4
2.2 TEORETISKT RAMVERK.....	5
2.2.1 Delat ledarskap	5
2.2.2 Medarbetarskapshjulet.....	6
2.3 SAMMANFATTNING AV TEORETISKT RAMVERK.....	8
3. METOD	9
3.1 STUDIENS FALLFÖRETAG	9
3.2 METODANSATS OCH DESIGN.....	9
3.3 INSAMLING AV DATA	10
3.3.1 Urval av företag och intervjupersoner	10
3.3.2 Intervjuer.....	11
3.4 ANALYS AV DET EMPIRISKA MATERIALET.....	12
3.5 HANTERING AV ETISKA RIKTLINJER	13
4. EMPIRI	14
4.1 LEDARSKAPETS INNEHÅLL OCH FÖRDELNING	14
4.1.1 Besättning och befälhavares uppfattning om delat ledarskap.....	14
4.1.2 Överlämningen mellan befälhavare.....	15
4.1.3 Relationen mellan besättning och befälhavare	16
4.2 PRAKTISKA AKTIVITETER FÖR MEDARBETARSKAPET	16
4.2.1 Gemensamma sociala aktiviteter ombord.....	17
4.2.2 Befälhavare som är delaktiga i det dagliga arbetet	17
4.2.3 Organisationen bortom båten	18
5. ANALYS	19
5.1 SAMBANDET - MEDARBETARSKAP OCH DELAT LEDARSKAP	19
5.2 DET DELADE LEDARSKAPETS BOTTENPLATTA.....	20
5.3 MEDARBETARSKAPSHJULETS AKTIVITETER	21
6. DISKUSSION OCH SLUTSATS	23
6.1 BIDRAG TILL TIDIGARE FORSKNING	23
6.2 STUDIENS BEGRÄNSNINGAR.....	24
6.3 SLUTSATS.....	24
6.4 BEHOV AV FORTSATT FORSKNING I OMRÅDET.....	25
7. REFERENSER	26
BILAGA 1	28
BILAGA 2	29
BILAGA 3	30

1. Inledning

1.1 Bakgrund

Ledarskap är ett brett och viktigt ämne eftersom det berör alla organisationer och det har under lång tid varit ett omdiskuterat fenomen. Det ställs höga krav på ledare och centralt är att kunna anpassa ledarskapet utifrån olika individer och situationer. Ledarskap handlar enligt vissa teorier om att se organisationens helhet där entusiastiska medarbetare har en betydande roll för ett framgångsrikt ledarskap. Förmågan att lyssna, kommunicera visioner och vara tydlig beskrivs ofta som centralt, men även att vara engagerad, omtänksam och positiv. Listan på vad ledarskap kan identifieras med kan göras lång och det är tydligt att ledare idag har en rad utmaningar framför sig i sitt yrkesliv menar ledarskapsteoretikerna Sveningsson och Alvesson (2010).

Beroende på de interna förutsättningar som organisationer och företag innehar så är det alltför många som väljer att dela på ledarskapet. Forskning om delat ledarskap i Sverige är främst framtagen av Marianne Döös, professor i pedagogik på Stockholms Universitet och Lena Wilhelmson, docent på Stockholms Universitet. Döös och Wilhelmsson har mångårig erfarenhet av forskning om organisationsutveckling och ledarskap, med tyngdpunkt på delat ledarskap bland chefer.

Döös, Wilhelmson och Backström (2013) beskriver delat ledarskap som en utveckling från det traditionella ledarskapet och definierar begreppet "*som ett delande av arbetsuppgifter, ansvar och befogenheter bland formellt utsedda chefer med personal- och verksamhetsledande uppdrag*". Delat ledarskap är dock ett tvetydigt begrepp då termen delat är synonymt med både uppdelat och gemensamt. Döös et al. (2013) menar att delat ledarskap finns i olika former och med skiftande innebörder där samledarskap beskrivs som den vanligaste formen, detta i förhållande till arbetsuppgifter och ansvar, och om dessa är uppdelade eller inte. Utöver denna kategori presenterar forskarna funktionellt delat ledarskap, matrisledarskap och skuggledarskap som de mest förekommande inom svenskt arbetsliv. Former av delat ledarskap som inte kan sorteras in i dessa kategorier kallas gråzoner, vilket studiens fallorganisation tillhör. Gemensamt i ovannämnda kategorier är dock att det är två eller fler ledare som innehar ett chefskap.

Forskning om delat ledarskap i svenskt arbetsliv visar att 41 procent av cheferna på något sätt delar sin tjänst - antingen formellt eller i praktiken (Döös et al. 2005). Införandet av delat ledarskap är därför förvånansvärt vanligt i svenskt arbetsliv. En organisation där delat ledarskap är avgörande för bla. policy och säkerhet återfinns i Sveriges största färjerederi, Stena Line AB, vilket är studiens fallföretag.

Yrket till sjöss är unikt eftersom sjömän befinner sig på arbetsplatsen tjugofyra timmar om dygnet, en till två veckor i streck. Ombord behövs det alltid en befälhavare som har det yttersta ansvaret över fartyget, besättningen och lasten vilket gör befälhavarna till överordnad. I denna hierarkiska organisationsstruktur återfinns det alltid två eller fler befälhavare som roterar sin tjänst i olika skift. Det är således inte ett kontinuerligt pågående delat ledarskap som Döös et al. (2013) förklarar, utan ett delat ledarskap med relativt långa tidsintervaller mellan, vilken vi väljer att benämna sekventiellt delat ledarskap. Den gemensamma faktorn för detta tvetydiga

begrepp som ovan diskuterats är ledarnas efterföljare, dvs. medarbetarna. Hur förhåller de sig till två eller fler ledare? Vilka faktorer anser de är viktigast för att det ska fungera?

1.2 Problem

Medarbetarna har en betydande roll inom organisationer då de verkar som medproducenter till ledarskapet förklarar Sveningsson och Alvesson (2010). Detta menar även Bertlett, Johansson och Arvidsson (2011) och beskriver medarbetarnas interaktionen till ledare och andra anställda som essentiell för relationen inom organisationer. Forskning om ledar- medarbetar-utbytet finns det idag åtskilliga forskningsstudier om vilket författarna ovan har bidragit till, men huruvida medarbetare interagerar med två eller fler ledare, dvs. ett delat ledarskap, har det forskats desto mindre om. Utifrån denna kontext är det därför relevant och intressant att undersöka huruvida medarbetare, i vårt fall besättning, förhåller sig till ett delat ledarskap och vilka faktorer som är högst bidragande till att ett delat ledarskap fungerar.

Med utgångspunkt från Hällsten och Tengblads (2006) teori om medarbetarskapshjulet vill vi få en djupare förståelse för vad som gör detta myndigt i förhållande till ett delat ledarskap, och hur detta kan appliceras i praktiken. Döös et al (2013) menar att det behövs en bottenplatta av prestigelöshet, förtroende och gemensamma värderingar mellan ledarna för att ett delat ledarskap ska fungera. Med en kvalitativ forskningsmetod vill vi undersöka vilka faktorer som besättning och befälhavare anser som viktiga för ett fungerande delat ledarskap till sjöss, samt vilka begreppspår, i förhållande till medarbetarskapshjulet, som är betydande för medarbetarskapet för ett arbete som klassas som ett av de mest isolerade jobben i världen Lundh och Rydstedt (2016).

1.3 Syfte

Syftet med denna uppsats är att få en djupare insikt om ledarskap till sjöss. Vi vill undersöka hur medarbetare förhåller sig till ett delat ledarskap och hur kontexten påverkar relationen dem emellan. Studien kommer även att fokusera på de faktorer som medarbetarna beskriver är bidragande till att ett delat ledarskap fungerar.

1.4 Frågeställning

- Hur förhåller sig en besättning till delat ledarskap?
- Vad anser de är avgörande för att delat ledarskap skall fungera?
- Hur skapas medarbetarskapet när ledarskapet kontinuerligt byts ut?

2. Tidigare forskning och teoretiskt ramverk

2.1 Tidigare forskning

2.1.1 Studier av ett delat ledarskap

De senaste femton åren har införandet av delat ledarskap varit en uppåtgående trend, och idag är det alltför många som väljer att dela på ledarskapet menar Döös, Wilhelmson och Backström (2013). Dagens organisationer vilar på föreställningen om att chefspositioner ska tillsättas av en person, vilket medför en hög belastning och ett högt ansvarstagande hos den enskilda chefen. För att underlätta detta anses delat ledarskap som ett sätt att organisera annorlunda där organisationsstrukturen ändras till införandet av två eller fler chefer, dvs. från enskilt till kollektivt. Även Denis, Langley och Sergi (2012) beskriver ledarskap som allt mer kollektivt och menar att införandet kan ske som en organisatorisk strategi, eller av cheferna själva. Även om begreppet anses som en ny trend i organisationer och i arbetet så är delat ledarskap inget nytt fenomen förklarar Döös och Wilhelmson (2003). Fyra århundraden före vår tideräkning delade de gamla romarna på ledarskapet i syfte att undvika maktmissbruk. Statens två högsta tjänstemän tilldelades jämlik makt ett år i taget, där tjänstemännen efter detta kunde upphäva varandras beslut. Grundprincipen med detta var att skapa maktbalans mellan ämbetsmännen.

Bland våra utvalda tidigare studier saknas medarbetarnas perspektiv på det delade ledarskapet till sjöss. För att bemöta denna kunskapslucka hänvisar studien till liknande yrken som på bästa sätt ger rättvisa till forskningsfrågan. Forskning inom sjukvård och utbildning finns det åtskilliga ledarskapsstudier om vilket Rosengren et al. (2010) och Kocolowski (2010) har bidragit med. Rosengren et al. (2010) har undersökt delat ledarskap på en akutmottagning i Sverige. Syftet med studien var att jämföra medarbetarnas olika åsikter och inställning till delat ledarskap i olika arbetsgrupper på en mottagning. Anledningen till att avdelningen gick från ett enskilt ledarskap till ett delat var för att underlätta arbetsbördan då avdelningschefen ansåg arbetet som för stort för en enskild sköterska. Utgångspunkten var att mäta vilka sociala och organisatoriska faktorer som påverkar ledarskapet och det delade ledarskapet på arbetet. Enkätundersökningen visade att 59 av 63 (94 %) av medarbetarna föredrog ett delat ledarskap framför ett enskilt ledarskap. Respondenterna förklarade att delat ledarskap har positiva effekter på arbetsklimatet då både arbetsbördan och stressen minskade, vilket genererade ett större förtroende hos medarbetarna. Införandet av delat ledarskap visade även att medarbetarna fick större stöd i sitt vardagliga arbete vilket medförde att de kunde prestera bättre på arbetsplatsen.

Slutligen förklarar Rosengren et al. (2010) samarbetets betydelse för ett gynnsamt ledarskap och hur visioner och gemensamma mål är essentiellt för att ledarskapet ska bli professionellt och framgångsrikt. Den kvantitativa studien som Rosengren et al. (2010) presenterar är dock en relativt liten studie vilket visar på en svag reliabilitet. Enligt Rosengren et al. (2010) krävs mer forskning om delat ledarskap och rekommenderar till framtida forskningsprojekt att komplettera med en kvalitativ studie. Detta stärker det faktum att denna kvalitativa studie blir relevant och aktuell att genomföra. Med ovanstående motiv och syfte i beaktning förväntas denna studie således ge en djupare förståelse för hur medarbetare förhåller sig till två eller fler ledare, och vilka faktorer som de anser är bidragande till att ett delat ledarskap fungerar.

I förhållande till Rosengren et al. (2010) är Kocolowskis (2010) studie betydligt större vilket genererar i en högre tillförlitlighet. Huruvida organisationer bör överväga delat ledarskap eller inte är artikelns huvudsakliga syfte och utgångspunkt där Kocolowski (2010) beskriver delat ledarskap som en lösning på det höga krav som ställs på den enskilda ledaren i dagens

organisationer. Koccolowskis (2010) kvantitativa undersökning som genomförts på 703 mellanchefer inom sjukvården visade att delat ledarskap skapar en enhetlighet, samt ett högre ansvar. Sjukvården anses som särskilt öppna för införandet av delat ledarskap. Inom detta område förklaras delat ledarskap som en viktig åtgärd då yrket kräver goda samarbeten. Fördelen med delat ledarskap är att ledare vid beslutsfattande kan kombinera sina styrkor och förmågor vilket genererar högre kunskap.

2.1.2 Medarbetare - som medproducenter till ledarskapet

Medarbetarskapet har inom svensk forskning fått stor uppmärksamhet de senaste åren, se bl.a Hällsten och Tengblad (2006), Kilhammar (2011) och Simonsson (2002). Karin Kilhammar (2011) förklarar i sin doktorsavhandling att medarbetarskap handlar om relationer, men även om demokrati. Hon menar att både medarbetare och chefer ska ha inflytande på verksamheten, och att medarbetare har rätt att förfoga över sina egna beslut. Tengblad, Velten och Heggens (2017) styrker detta och menar att medarbetarskap handlar om vårt förhållningssätt till arbetsuppgifter, kollegor och arbetsgivare, vilket innebär att medarbetare och chefer ska ha ett gemensamt ansvar över verksamhetens resultat och arbetsmiljö.

Medarbetarskap är ett begrepp som används främst i Norden förklarar Tengblad et al. (2017) och hänvisar till den skandinaviska ledningsmodellen som präglas av tillit, medverkan och frihet under ansvar. Internationellt översätts begreppet medarbetarskap till empowerment. Hällsten och Tengblad (2006) refererar till Kinlows (1995) definition av empowerment som beskriver hur verksamheter ska jobba med att förbättra användningen av anställda, och hur de ska hantera dem, likt ett styrmedel. Hällsten och Tengblad (2006) ställer sig dock kritisk till denna definition och förklarar istället att medarbetarskap handlar om medarbetarnas relation till andra anställda samt det egna arbetet, ur ett mer långsiktigt perspektiv. Införandet av medarbetarskap är enligt Kinlaw (1995) ett sätt att effektivisera verksamheten genom minskad bemanning, medan Hällsten och Tengblad (2006) förklarar att medarbetarskapet fortgår efter detta införandet. De menar att det istället handlar om att hitta faktorer som kan motivera och engagera anställda i ett längre perspektiv.

Sveningsson och Alvesson (2010) definierar medarbetaren som efterföljare och förklarar att ledarskapet sker i interaktion med medarbetarna. Efterföljare verkar som medproducenter till ledarskapet där relationer skapas då ledare och medarbetare interagerar med varandra. Detta förklarar även Bertlett et al (2011) och beskriver medarbetarskap som en dynamisk process mellan två eller fler anställda där dessa arbetsförhållanden baseras på anställdas förmåga att hantera arbetsuppgifter och social interaktion. Ser vi till studiens kontext och den ömsesidiga relationen mellan ledare och medarbetare som ovan beskrivits är Leader-member Exchange (LMX) en ledarskapsteori som bäst kan relateras till denna studie. Sveningsson och Alvesson (2010) definierar LMX och beskriver att det handlar om relationen mellan chef och olika medarbetare i en organisation, och vilka positiva effekter denna interaktion kan generera. Sveningsson och Alvesson (2010) beskriver att förhållandet påverkas av olika beteenden, mognadsgrad och roller där utbytet av ansvar, stöd och förtroende kan beskrivas som högt eller lågt. Ett högt utbyte kan förklaras med att ledare förser medarbetare med ansvar, makt, stimulerande arbetsuppgifter och stöd, där ledaren i utbyte kan vänta sig hög arbetsmoral, stort engagemang och lojalitet från sina medarbetare. Studier om LMX har visat att goda relationer genererar bättre arbetsprestationer, tillfredsställelse och större förtroende till organisationen menar Dansereau, Graen och Haga (1975).

De tidigare studier som ovan har presenterat visar att allt fler väljer ett kollektivt ledarskap. Resultatet av Rosengren et al (2010) och Koccolowskis (2010) forskning har en gemensam tanke

om att ett delat ledarskap ska underlätta belastning och att ett kollektivt ledarskap kan generera i högre kunskap vid beslutsfattande. Detta kräver goda samarbeten vilket båda Rosengren et al. (2010) och Kocolowski (2010) poängterar. Hur medarbetare förhåller sig till två eller fler ledare är kontexten relevant att studera, detta eftersom medarbetarna beskrivs som medproducenter till ledarskapet (Svenningsson och Alvesson, 2010). Sammanfattningsvis kan vi utifrån de tidigare studierna av medarbetarskap konstatera att ledarskapet sker i interaktion med medarbetarna och att medarbetarna således har en betydande roll inom organisationer.

2.2 Teoretiskt ramverk

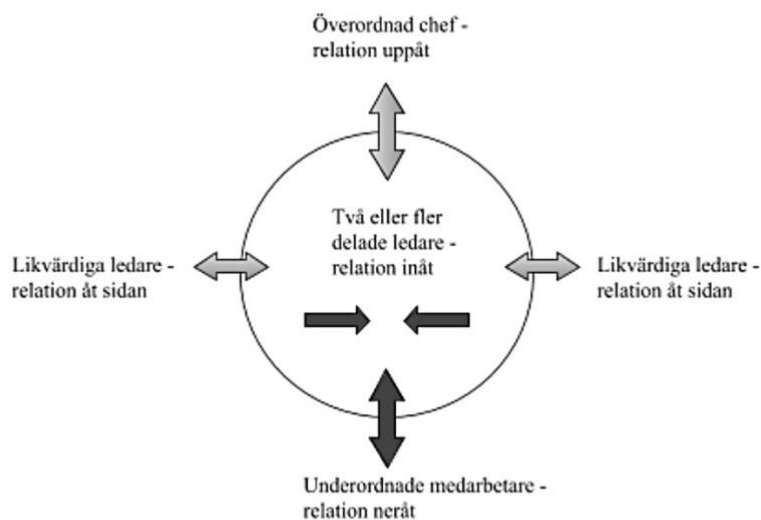
2.2.1 Delat ledarskap

För att förstå ett delat ledarskap till sjöss fokuserar detta kapitel på de teorier och definitioner som ligger till grund för studiens fortsatta analys. Nedan presenteras den form av delat ledarskap som studiens kontext ingår i, följt av medarbetarskapet och dess konstruktion.

Hur medarbetare förhåller sig till ledare och dess ledarskap är en viktig aspekt att ta i beaktning när ledarskapsprocesser diskuteras. I takt med att det ställs allt högre krav på organisationer idag vad gäller förändringsprocesser och effektivitet så innebär det ett större ansvar hos ledare och medarbetare. Som alternativ till det traditionella ledarskapet presenterar Döös, Wilhelmson och Backström (2013) olika former av delat ledarskap. De definierar begreppet som ett delande av arbetsuppgifter, ansvar och befogenheter bland formellt utsedda chefer med personal- och verksamhetsledande uppdrag. Termen delat kan dock uppfattas som ett tvetydigt begrepp då det både är synonymt med uppdelat och gemensamt. Döös et al. (2013) delar in delat ledarskap i fyra olika kategorier; samedarskap, skuggledarskap, funktionellt delat ledarskap och matrisledarskap. De olika kategoriseringarna baseras på i vilken utsträckning ansvar och befogenheter respektive arbetsuppgifter är uppdelat eller gemensamt. Utöver dessa typer av delat ledarskap förklarar Döös et al. (2013) att det finns s.k gråzoner som innehar ett delat ledarskap men som inte insorteras i dessa fyra kategorier.

Sammantaget kan vi konstatera att delat ledarskap förekommer i många olika motiv där studiens kontext fokuserar på ett uppdelat ledarskap där två eller fler ledare delar på ansvar och befogenheter. Utifrån de perspektiv som Döös et al. (2013) presenterar representerar vår fallorganisation en s.k gråzon, där syftet med organiseringen utifrån vår mening bäst benämns sekventiellt ledarskap. Vår tolkning och definition av sekventiellt ledarskap är två eller fler ledare som delar sin tjänst i olika skift. Ledare arbetar en till två veckor i streck där ansvar och befogenheter därefter lämnas över till nästkommande ledare. Ledarna roterar således sin tjänst. Då det råder brist på forskning om sekventiellt ledarskap kommer vi i studien att benämna och utgå från teorier om delat ledarskap.

Döös och Wilhelmson (2003) menar att chef- och ledarskapet konstrueras i relationer, inom ett hierarkiskt system. I organisationer har ledaren i vanliga fall relationer åt tre håll; uppåt, nedåt och åt sidan, men i ett delat ledarskap återfinns en fjärde relation; relationen inåt. Ledare i ett delat ledarskap måste således förhålla sig till varandra, de underordnade, överordnade och ledarna som är jämställda, dvs. relationen åt sidan. Detta resulterar i ett nät av relationer. Det är inom denna interaktion som den givna föreställningen om vad delat ledarskap är konstrueras, vilket uppfattas och konstrueras olika i takt med att relationerna skiljer sig i det hierarkiska systemet.

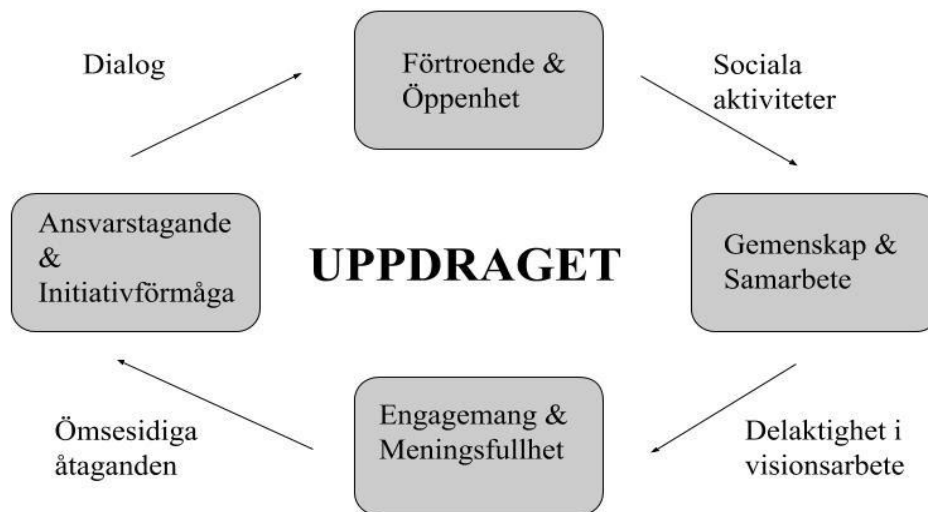


Figur 2.1 Modifierad modell över chefers delade relationer i ett hierarkiskt system enligt Döös och Wilhelmson (2003)

Organisationer behöver en stadig och gemensam värdegrund för att ett delat ledarskap ska fungera förklarar Döös, Wilhelmson och Backström (2010). Denna bottenplatta bygger på prestigelöshet, förtroende mellan chefer samt att parterna har en gemensam värdering om organisationen. *Prestigelöshet* handlar om att visa respekt för varandra och ge den andre parten utrymme och förtroende inom arbetet. En prestigelös ledare ser sina medarbetare, är öppen för dialog och villig att samarbeta. Döös et al (2003) menar även att prestigelösa ledare visar en ödmjukhet till andras framgångar och där makt och ansvar anses som jämt fördelat mellan ledare. *Förtroende* är den andra faktorn. Döös et al (2003) menar att kommunikation är en viktig del inom denna kategori, samt att visa tillit till varandra. Förtroende handlar även om att ledarna ska ena front. Till sist måste alla inom verksamheten ha en *gemensam värdegrund*. Med detta innebär en samstämmig syn om verksamhetens syfte och mål, samt hur man förhåller sig till andra människor inom verksamheten.

2.2.2 Medarbetarskapshjulet

Medarbetarskapshjulet är ett relativt nytt begrepp som används för att förstå medarbetarnas förhållningssätt och praktiker som dessa utvecklar för att hantera relationer till sina arbetsgivare, kollegor och chefer i en organisation (Hällsten och Tengblad, 2006). Hjulet har myntats då organisationer till största del drivs framåt av medarbetarna och inte av cheferna. För att skapa en trivsamt arbetsplats krävs att ledaren avsätter tid för att skapa interaktion och relationer med sina medarbetare Tengblad (2009). Modellen har fyra begreppspår som sammanlänkas via olika aktiviteter och om någon utav dessa fyra begreppspår inte lyckas upprätthållas finns chans att organisationen påverkas. Hjulet bygger på att chefer och medarbetare gemensamt ska kunna skapa en verksamhet som stödjer ömsesidigt samspel (Hällsten och Tengblad, 2006).



Figur 2.2 Medarbetarskapshjulet av Hällsten och Tengblad (2006: 15)

- *Förtroende och Öppenhet*

Förtroende är en indikation på huruvida öppenheten framgår i relationerna mellan chefer och medarbetare förklarar Hällsten och Tengblad (2006). Öppenheten speglar organisationens dialog mellan medarbetarna och ger en arbetsplats för medarbetarna att känna sig trygga på. Öppenheten kan handla om känsliga frågor på arbetsplatsen, och där oeniga meningar uppstår krävs en ömsesidig respekt för varandra för att, på ett konstruktivt sätt, kunna lösa problematiken för att i sin tur uppnå förtroende (Hällsten och Tengblad, 2006). Cropanzano och Mitchell (2005) fann att medarbetare som behandlas rättvist och med engagemang från sina ledare är villiga att återvända. Medarbetarna är mer benägna att engagera sig i sitt arbete om de uppfattar sina ledare konsekventa mellan ord och handlingar. Det vill säga, anställda utvärderar sina ledares handlingar och ord samtidigt och således blir dessa praktiska konsekvenser viktiga för företagen (Wang och Hsieh, 2013).

- *Gemenskap och Samarbete*

Medarbetarna behöver känna att de är en del av gemenskapen på arbetsplatsen och alla avdelningar bör kunna ta tillvara på alla anställdas olika kompetenser för att på bästa sätt komplettera varandra förklarar Hällsten och Tengblad (2006). Detta bidrar till en gemenskap på arbetsplatsen och medför tillhörighet och trivsel i arbetsgruppen. Trots olika avdelningar är samarbete och gemenskap av viktig faktor för att på så vis kunna stärka gruppen (Hällsten och Tengblad, 2006). Ett delat ledarskap bidrar till att främja problemlösningar där parterna skapar lärdom av varandra genom olika samarbeten vilket Davis och Eisenhardt (2011) ser som mer effektiv än det traditionella ensidiga ledarskapet.

- *Engagemang och Meningsfullhet*

För att engagemang och meningsfullhet skall uppnås krävs att medarbetarna upplever sina arbetsuppgifter meningsfulla i stort och på så vis känner en delaktighet i organisationen menar Hällsten och Tengblad (2006). I en organisation där medarbetarna strävar efter samma målbild är troligtvis engagemanget större. För att medarbetarna skall känna sig delaktiga är det på så vis också upp till ledarna att ta reda på vad medarbetarna anser meningsfullt, vilket bidrar till att medarbetarna vill göra ett så bra jobb som möjligt (Hällsten och Tengblad, 2006). I ett delat ledarskap blir engagemang och motivation bland sina anställda en central aspekt för att lyckas menar Walumbwa et al. (2008). Förtroende är en kraft som kopplar samman människor, processer och miljö och kan därmed förbättra framgången. Medans brist på förtroende för sina ledare har visat sig negativt på medarbetarnas engagemang (Wang och Hsieh, 2013).

- *Ansvarstagande och Initiativförmåga*

Alla medarbetare är olika och det krävs att ledningen förstår innebörden av dess olika förmågor och kunskap förklarar Hällsten och Tengblad (2006). Mål och engagemang ser olika ut för olika individer och vissa har lättare för sig att ta initiativ medans andra behöver det mer bekräftat från ledaren. Medarbetarna ska inte behöva känna att de på grund av maktsurukur måste ta ansvar utan att detta sker i riktning med organisationens mål och visioner. Vidare är det upp till ledaren att dela ut befogenheter i enlighet med ansvaret bland sina anställda och att kunna bedöma, genom att vara lyhörd, i vilken grad de anställda vill tyckas ta ansvar för diverse uppgifter. En för hög, eller för låg nivå av ansvar kan skapa missnöje bland medarbetarna (Hällsten och Tengblad, 2006).

- *Aktiviteter som sammanlänkar medarbetarskapshjulet*

Medarbetarskapshjulet sammanlänkas av aktiviteter som kan vara en stödjande faktor för ett positivt medarbetarskap. För att lyckas upprätthålla de fyra begreppsparen krävs en öppen dialog mellan medarbetare och chefer. Kimberly Elsbach (2000), ledarskapsforskare vid universitetet i Kalifornien beskriver kommunikation som en viktig faktor för att öka medarbetarnas motivation och att kommunikationsförmågan hos ledare bygger ömsesidigt förtroende. Sociala aktiviteter är en viktig faktor för att åstadkomma gemenskap och samarbete bland sina medarbetare. Engagemang och meningsfullhet stimuleras genom att alla chefer ser till att prioritera delaktighet i visionsarbetet. Slutligen blir ömsesidiga åtaganden viktiga och dessa skapas genom att chefer prioriterar ansvarstagande bland sina anställda för att skapa meningsfullhet gentemot arbetsuppgifterna.

2.3 Sammanfattning av teoretiskt ramverk

För att platta ut maktstrukturer och den stora belastning som enskilda ledare har idag presenterar Döös et al. (2013) olika former av delat ledarskap där rådande kontext tillhör en s.k gråzon. Gemensamt för dessa former är att ledare inom organisationer delar sin tjänst och där förtroende, prestigelöshet och en gemensam värdegrund presenteras som tre viktiga förutsättningar för att ett delat ledarskap ska fungera. I förhållande till Döös et al (2013) teorier om delat ledarskap presenterar Hällsten och Tengblad (2006) medarbetarskapshjulet som bygger på fyra begreppspar: förtroende och öppenhet, gemenskap och samarbete, engagemang och meningsfullhet samt ansvarstagande och initiativförmåga. Med aktiviteter som sammanlänkar dessa begreppspar har både medarbetare och ledare ett gemensamt ansvar för skapandet av medarbetarskapet. En viktig förutsättning för att hålla ihop detta är kommunikation menar Elsbach (2000).

3. Metod

3.1 Studiens fallföretag

Nedan presenteras de visioner som återfinns i studiens fallföretag, Stena Line AB. Detta är ett samlat dokument som bolaget benämner "Vita boken" och som återspeglar de trossatser och värderingar som bolaget eftersträvar. Avslutningsvis presenteras på vilket sätt Stena Line arbetar med att engagera sina medarbetare.

Stena AB har en vision att alltid bidra till en säker och stabil arbetsplats gentemot sina medarbetare. De strävar alltid efter teamwork och ett samarbete i en rak och lättsam atmosfär, där medarbetare växer genom att lära sig och utvecklas. Oavsett affärsidé är det Stenas principer, trossatser och värderingar som förenar medarbetarna. Varje medarbetare ska kunna förstå, respektera och kommunicera sin enhets affärsidé, framgångsfaktorer och värden. Tack vare ett delegerat ansvar kan Stena göra allt som krävs för att uppnå sina mål där samarbete och utveckling kräver god kommunikation. Stenas mål är att kommunikationen ska vara snabb och lättillgänglig, framförallt mellan dem de berör. För att skapa förståelse och dialog ska kommunikationen även vara välformulerad (Stena Line AB, 2020).

Värderingar i fokus - Engagerade medarbetare:

Kompetens - "Varje anställd måste ta ett personligt ansvar för sin egen kompetensutveckling. Det är vår tro att de som är engagerade i sitt arbete själva söker vidareutveckling. Vi ska hjälpa till med sådan vidareutbildning så att det gagnar medarbetaren och företaget."

Ihärdighet - "Tydliga och eftersträvansvärda mål och värden hjälper oss att vara ihärdiga. Trots de motgångar och händelser vi inte kan påverka."

Tydlighet - "Samarbete kräver att vi ständigt kommunicerar med varandra. Vi ska regelbundet diskutera rutiner och processer för att vi ska kunna ta tillvara på varandras erfarenheter."

3.2 Metodansats och design

Då syftet med studien är att undersöka delat ledarskap till sjöss och medarbetarnas förhållningssätt till detta har studien en kvalitativ ansats. Lind (2014) skiljer på kvalitativa och kvantitativa dataunderlag som används i undersökningar. Den kvalitativa datan bygger på verbala ord som studeras via observationer vilket ger läsaren en flerdimensionell beskrivning på det fenomen som studeras. Kvalitativ data är även associerat med småskaliga studier där forskaren har möjlighet att ställa följdfrågor och tolka kroppsspråk. Med studiens forskningsfråga och syfte i beaktning ansåg vi det kvalitativa angreppssättet som mest lämpad eftersom vi ville fokusera på intervjupersonernas upplevelser och attityder. Genom intervjuer som empiriskt underlag förväntas vi få kunskap och förståelse om intervjupersonernas upplevelser och berättelser om delat ledarskap till sjöss.

Observationer är en användbar teknik då forskaren vill samla in information om beteenden och skeenden som sker i naturliga situationer (Patel och Davidsson, 2019). För att få ett helhetsperspektiv över de fenomen som vi valt att studera såg vi observationer som ett bra komplement till de kvalitativa intervjuerna. Vi befann oss på fartyg blå under ett dygn där vi hade möjlighet att röra oss fritt både i driften och intendenturen, vilket befälhavaren ombord

gav oss tillstånd till. Besättningen var även medveten om att vi var ombord och i vilket syfte vi var där.

Planen var att utföra observationer på alla tre båtar men på grund av covid-19 kunde bara en observation genomföras. Den information som observationen har bidraget med ansåg vi inte gav oss tillräckligt med material för att kunna användas i studien. Vi har således valt att endast använda dessa observationer i eget syfte då vi såg det som ett bra hjälpmedel. Dels för att få en större förståelse för det fenomen vi valt att studera, och dels för att det fanns en nyfikenhet hos oss som ville utforska den miljö som sjömännen befinner sig i närmare. Vi kommer därför inte att analysera detta vidare i studien.

I denna studie har vi valt att arbeta med ämnets teori parallellt med det empiriska materialet. Vi har arbetat med att framställa teorier som ska ge en så korrekt kunskap som möjligt om verkligheten, och underlaget för detta teoribygge är data och information om den del av verkligheten som vi valt att studera (Patel och Davidsson, 2019). Som forskningsätt skiljer Patel och Davidsson (2019) på tre olika sätt att samla in och relatera teori och empiri, dessa sätt är; deduktiv, induktiv och abduktiv. Det abduktiva arbetssättet, som vi valt att använda oss av, kan tyckas vara en fördel på det sätt att det inte låser forskaren, och den ursprungliga hypotesen eller teorin kan således utvecklas och utvidgas för att blir mer generell under arbetets gång (Patel och Davidsson, 2019).

Vårt arbetssätt karaktäriseras som abduktivt eftersom studien påbörjades med en begränsad kunskap om delat ledarskap. I inledningsfasen av arbetet samlade vi in den kunskap som vi ansåg nödvändig för att på bästa sätt förstå det fenomen som vi valt att studera. Vi har således under arbetets gång arbetat parallellt med teorin och empirin för att få studiens syfte rättvis. Empirin och teorin fick forma varandra vilket gav oss en djupare kunskap om vårt forskningsproblem.

3.3 Insamling av data

Nedan redogör vi för vårt val av företag och respondenter, hur vi gick tillväga inför intervjuerna och hur vi utförde dem. Vid urval för den kvalitativa undersökningen utgick vi från studiens syfte och problemformuleringens relevans och analyserade därefter hur vi på bästa sätt kunde besvara dessa.

3.3.1 Urval av företag och intervjupersoner

Studiens urval av företag har riktats till sjöss och ett av världens största färjerederier, Stena Line AB. Det är få yrken som liknar arbetet till sjöss eftersom sjömän befinner sig på sin arbetsplats under längre perioder. Att arbeta till sjöss är således att tvingas leva till sjöss skriver Hult (2012) i studien om sjömän och sjömansyrke 2010. De förutsättningar som sjömansyrket innebär gör det intressant att studera delat ledarskap i den givna kontexten. Besättning och befälhavare ombord arbetar i skift vilket innebär att personalen roterar sin tjänst. Det är därför utifrån vår uppfattning intressant att undersöka hur medarbetarskapet påverkas av ett roterande chefskap.

Det finns olika sätt att göra urval beskriver Patel och Davidsson (2019). De menar att urvalet kan vara slumpmässigt alternativt planerat. Vi har i denna studie använt ett bekvämlighetsurval, vilket är en metod som inte bygger på sannolikhet. Denna urvalsmetod används dels för att hitta de intervjupersoner som är villiga att delta, men även de som är lättillgängliga.

Intervjupersonerna har således baserats på vad vi har haft tillgång till. Ett bekvämlighetsurval är även att föredra då tid och pengar är begränsat.

Urvalsprocessen började med att vi kontaktade den befälhavare som vi redan innan processen startade hade ett kontaktnät med. Vi berättade vår forskningsfråga och syfte, samt våra egna uppfattningar om delat ledarskap och på vilket sätt detta kunde appliceras på fallföretaget. Genom detta samarbete fick vi kontakt med ytterligare två befälhavare som ansåg vår forskningsfråga som relevant att studera på fallföretaget. Dessa tre befälhavare arbetar på tre olika fartyg som vi vidare i studien kommer att benämna fartyg blå, röd och gul.

Vi befann oss på fartyg blå i tjugofyra timmar där vi redan från start introducerades för besättningen. De intervjupersoner som ingår i studien valdes på plats utefter dem som var villiga att medverka, samt de som var tillgängliga. Det var även under detta dygn som vi fick möjlighet att utföra observationer. Urval av intervjupersoner till fartyg röd och fartyg gul gick genom befälhavaren som vi kontaktade i första hand, där vi på fartyg röd intervjuade besättning och befälhavare på plats. Intervjun på fartyg gul genomfördes via telefon, och det var endast med befälhavaren. Intervjupersonerna som representerar besättning har olika tjänster ombord, bla från däck, maskin och intendenturen.

Med studiens omfattning i beaktning gjorde vi en bedömning att 13 stycken intervjuer skulle räcka, där tio av dem är från besättning och tre stycken med titel befälhavare. Besättningens ålder varierar där den yngsta är 27 år, och den äldsta 61 år. Tiden som personerna tjänstgjort till sjöss varierar från 5 år till 46 år. Befälhavarna är mellan 40 till 55 år där anställningstid varierar mellan 14 till 25 år. Med hänsyn till etiska riktlinjer har vi valt att ge intervjupersonerna (IP) fiktiva namn och kommer att nämna dessa som "IP besättning namn" samt "IP befälhavare namn". Då alla intervjuer är anonyma, är alla namn påhittade och har ingen koppling till intervjupersonernas riktiga namn.

3.3.2 Intervjuer

Kvalitativa intervjuer kännetecknas av en låg grad av strukturering beskriver Patel och Davidsson (2019) och förklarar att frågorna ska ge möjlighet för intervjupersonen att tala fritt. Vid genomförande av kvalitativa intervjuer kan frågorna även vara utformade olika beroende på standardisering. Vi har i denna studie valt att genomföra semistrukturerade intervjuer eftersom vi ville ge frihet till intervjupersonerna att kunna fördjupa sig i de olika frågorna, samt ge dem möjlighet att svara utifrån deras uppfattningar. För att ge datainsamlingen ett visst sammanhang ansåg vi att en viss struktur på frågorna var nödvändigt. Vi använde oss därför av en intervjuguide som verkade likt en minneslista över intervjuernas frågeställningar. Bryman (2016) menar dock att intervjuguiden inte behöver inneha en viss rangordning eller specificering vilket gav oss möjlighet att ställa frågor utöver våra givna intervjufrågor. Genomförandet av intervjuerna fick därför ett bättre flyt i takt med att vi kunde ändra ordningsföljd. Vid utformning av intervjuguiderna tog vi studiens syfte och problemformulering i beaktning, samt den tidigare forskning som finns utformad för området.

Då besättning och befälhavares tjänster och roller skiljer sig utformade vi olika intervjuguiden för respektive befattning (se bilaga). Gemensamt för dem två guiderna är studiens valda teman, samt att vi inledde samtliga intervjuer med bakgrundsfrågor som ålder, befattning och antal år som de tjänstgjort till sjöss. De frågor som intervjuerna i huvudsak har fokusera på har vi valt utefter generella teorier om delat ledarskap och medarbetarskap. Frågorna hade ett stort omfång

som vi senare i analysen kunde specificera till småskaliga teman, och sedan koppla till vår teoretiska utgångspunkt.

Tid och plats har stor betydelse för intervjuens resultat beskriver Ahrne och Svensson (2015). De menar att platsen är väsentlig för hur intervjupersonen väljer att svara och uttrycka sina åsikter. Det är således viktigt att personen känner sig trygg i den miljö där frågorna ställs, vilket även var vår avsikt då vi valde att utföra intervjuerna i sjömännens naturliga miljö, dvs. fartyget. På fartyg blå genomfördes intervjuerna på däck 8 i det så kallade "drottningrummet". Befälhavaren (vår kontaktperson) förklarade att rummet var tillägnat drottningen och att det byggdes av danska staten i hopp om att hon någon gång skulle komma och besöka fartyget. I dagsläget används rummet för slutna möten och andra diverse samlingar. För att komma bort från fartygets buller och skrammel var drottningrummet en bra plats för intervjuer. Det isolerade rummet hade två stora fönster ut mot havet där vi kunde skymta Danmarks kust långt bort i horisonten. Intervjuerna på fartyg röd genomfördes på "bryggan" och intervju med befälhavare Sam (som tillhör fartyg gul) genomfördes via telefon på grund av olika omständigheter.

Vid intervjuens genomförande tilldelades samtliga respondenter våra utskrivna intervjufrågor (se bilaga 1 för respektive intervjuguide) samt vårt informationsbrev (se bilaga 2). Vi inledde varje intervju med att berätta om oss själva och i vilket syfte vi var där, samt varför vi ansåg forskningsfrågan som applicerbar på organisationskulturen till sjöss. Vi klargör därefter att personens medverkan i studien är viktig för oss (Patel och Davidsson, 2019). Via vårt informationsbrev informerar vi respondenten om hur individens bidrag kommer att användas och att allt är konfidentiellt Patel och Davidsson (2019). Detta följdes sedan upp med öppna frågor där intervjupersonerna berättade sina tankar och upplevelser. Under intervjun ställdes även kompletterande frågor som inte ingick i intervjuguiden, detta för att klargöra diverse frågetecken, samt för att upprätthålla en bra och trivsamt dialog.

Totalt genomfördes 13 intervjuer, där tidsåtgången varierade mellan 25-40 minuter. Med godkännande från intervjupersonerna och de etiska riktlinjerna i beaktning spelades varje intervju in med hjälp av en Iphone.

3.4 Analys av det empiriska materialet

När intervjuerna var genomförda började vi bearbeta det insamlade materialet. För att bevara intervjupersonernas olika intryck och berättelser började vi transkribera innehållet direkt efter att sista intervjun genomförts. Detta gjorde att alla våra sinnesintryck var "färska" (Ahrne och Svensson, 2015). För att inte förbigå viktig information lyssnade vi igenom allt material där transkriberingen genomfördes noggrant, detta beskriver Kvale och Brinkman (2014) som en viktig förutsättning för studiens kvalitet. Hur mycket som ska transkriberas utifrån den insamlade datan beror bland annat på studiens syfte förklarar Kvale och Brinkman (2014).

För att underlätta arbetet och upprätthålla konfidentialitetskravet (Vetenskapsrådets 2002) har vi valt att ta bort utfyllnadsord som tex. "ehm" och "hmm" i texten då dessa uttryck kunde avslöja intervjupersonerna. Med studiens syfte i beaktning genomförde vi till en början en grov transkribering som gjorde att vi fick ett helhetsperspektiv över datan. Därefter analyserade vi varje intervju för sig som gjorde att vi kunde påbörja vår tolkning av materialet. Som ovan nämnt har studien ett abduktivt arbetssätt, där denna del av bearbetningen representerar det induktiva. Vi hade således inga förutbestämda kategorier, utan den insamlade empirin fick styra arbetet framåt.

Utifrån sammanställningen kunde vi urskilja olika kategorier och teman som vi ansåg intressanta i förhållande till vårt syfte och forskningsfråga. Vi delade in dessa i *ledarskapets innehåll och fördelning* samt *praktiska aktiviteter för medarbetarskapet*. Kategorier som ingår i temat: ledarskapets innehåll och fördelning handlar om huruvida besättning och befälhavare uppfattar det delade ledarskapet till sjöss. Därefter kunde vi urskilja vårt andra tema där besättning och befälhavare beskriver olika praktiska aktiviteter som avgörande för medarbetarskapet ombord.

Det var utifrån vår mening essentiellt att både besättning och befälhavare medverkade i studien då vi ansåg det som intressant att jämföra deras olika uppfattningar. Det är vid denna del analysen blir abduktiv. Vi har under arbetets gång jobbat med befintliga teorier parallellt med det empiriska materialet för att på bästa sätt besvara studiens forskningsfråga och syfte. Vi såg en tydlig koppling mellan studiens teoretiska begrepp, dvs. bottenplattan av ett delat ledarskap samt medarbetarskapshjulet och empiri som gjorde att vi således kunde strukturera upp vår analys. Slutprodukten av vår kvalitativa bearbetning är en text där citat från intervjupersonerna varvas med tolkningar, detta gjorde vi för att läsaren ska få en så intressant upplevelse som möjligt.

3.5 Hantering av etiska riktlinjer

I vår uppsats har vi tagit hänsyn till Vetenskapsrådets (2002) grundläggande individskyddskrav som vidare kan konkretiseras i fyra huvudkrav som tillhandahålls på forskningen. Dessa krav är informationskravet, samtyckeskravet, konfidentialitetskravet och nyttjandekravet, och vi har följt dessa huvudkrav med avseende på etik inom forskning.

I informationsbrevet (bilaga 2) som vi lämnade till undersökningsdeltagaren återfanns *informationskravet* som förmedlade deltagarens uppgift i projektet och vilka villkor som ställs på denne. Vidare informerade vi om information som vi ansåg kan tänkas rimlig för deltagaren att ta del av.

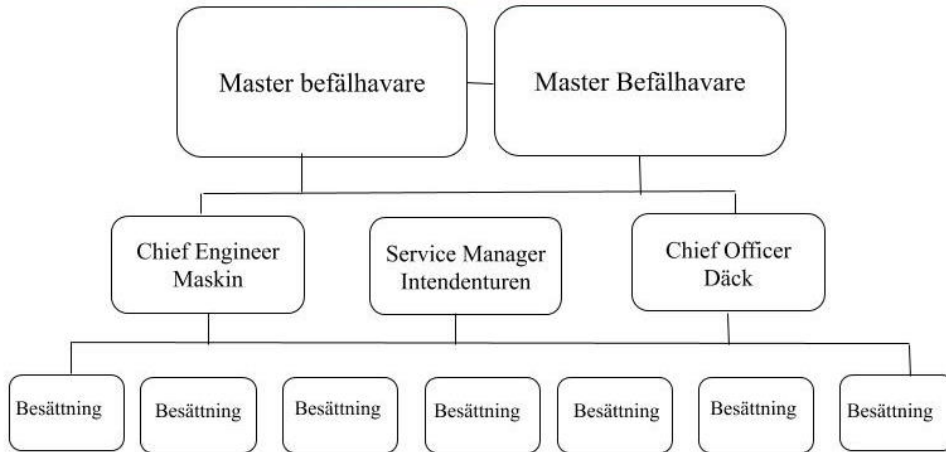
Inför intervjun informerade vi deltagaren om *samtyckeskravet* som innebär att det är helt frivilligt att ställa upp och att deltagaren har möjlighet att avbryta när som helst under medverkan.

Vi har i vårt informationsbrev informerat våra deltagare om att intervjun kommer att vara konfidentiell enligt *konfidentialitetskravet*, och att kön och ålder är det enda som kommer framgå i studien, med ett samtycke från deltagaren. Informationen som vi fått till oss under intervjuerna kan inte nås av utomstående personer.

Sist informerade vi deltagaren om *nyttjandekravet* som innebär att all insamlad data endast är till för forskningens ändamål och får därmed inte användas eller utlånas till andra syften än denna studien.

4. Empiri

4.1 Ledarskapets innehåll och fördelning



Figur 4.1 Organisationsschema över Stena Line AB.

Organisationsschemat ovan är ett generellt schema över hur skeppshanteringen kan se ut på Stena Lines fartyg. Schemat kan skilja sig beroende på storlek och personalstyrka ombord på fartyget. I studien fokuserar vi på befattningarna “Master befälhavare” samt “Besättning”. “Befälhavarna” delar sin tjänst när dem är i tjänst och skiftbyten kan ske upp till två gånger per dygn.

4.1.1 Besättning och befälhavares uppfattning om delat ledarskap

Intervjupersonerna, dvs. både besättning och befälhavare förklarar att delat ledarskap ingår som en del av förutsättningarna ombord, och att det finns fördelar som uppnås framförallt genom kompletterande ledarskap och god kommunikation. I förhållande till organisationens struktur, arbetsuppgifter och ansvar så kräver ledarskapet till sjöss två eller fler chefer som har det yttersta ansvaret ombord.

Eftersom befälhavare och besättning är ombord 24 timmar om dygnet, sju dagar i veckan så måste befälhavarna rotera sin tjänst. Alla måste få sin sömn, så ett delat ledarskap är inget vi kan välja, det bara är så (IP besättning Johan).

Det måste således alltid finnas en ansvarig ombord, en befälhavare, som har kontroll över verksamheten. Tobias uppfattning om ett delat ledarskap är positiv. Han menar att alla befälhavare har olika sätt att leda men att de ändå kompletterar varandra på ett bra sätt. Johan håller med om detta och beskriver att det är organisationens regler och rutiner som gör att ett delat ledarskap fungerar så bra. Detta menar även Gunnar och beskriver att “Ledarskapet finns inbyggt i rutiner och allt går per automatik här, vi är som robotar”. Det finns en allmän uppfattning hos besättningen att kommunikation är den viktigaste beståndsdel för att ett delat ledarskap fungerar bra. “Befälhavare som jobbar här har en väldigt bra relation, de drar åt samma håll”... “det tror jag beror på att de kommunicerar väldigt mycket” säger Anton. Elsa

och Peters uppfattning om ett delat ledarskap är både positiv och negativ. Elsa förklarar vikten av att befälhavare sinsemellan har en bra interaktion *“när kommunikationen och dynamiken är dålig mellan cheferna påverkas alla på arbetsplatsen”*. Peter menar att detta kan förklaras mer konkret och likställer det med en familjerelation.

Ett delat ledarskap kan jämföras med två föräldrar. Säger den ena nej så går man till den andra. Man lär sig därför vilka frågor som man ska ta med vilken ledare. Vissa frågor får vänta tills den bättre ledaren kommer eftersom relationen med den befälhavaren är bättre. Detta gör att man inte riktigt blir ärlig (IP besättning Peter).

Betydelsen av det delade ledarskapet i relationen och kommunikation visas alltså av att besättningen väntar på att deras favoritledare skall vara i tjänst för att ta upp vissa frågor.

I förhållande till organisationens arbetsuppgifter, ansvar och rollfördelning förklarar befälhavarna att ett delat ledarskap till sjöss fungerar bra, trots utmanande förutsättningar och stort behov av att återuppbygga förtroende vid varje nytt skift. I enlighet med de rutiner och regler som finns ombord är det tydligt vilka arbetsuppgifter och befogenheter rollen som befälhavare innebär, något som är lika för alla. Däremot förklarar samtliga befälhavare att alla är sin egna individ som uttrycks olika i sin ledarroll, vilket enligt Sam är en utmaning. Detta beskriver även befälhavare Daniel som komplicerat.

När jag går ombord och börjar mitt skift så bygger jag upp ett förtroende för mina anställda. När jag sedan går av och kommer tillbaka om två veckor så är det förtroendet borta vilket gör att jag måste börja om. Vi befälhavare har olika ledarskapsstilar vilket gör det komplicerat eftersom vi inte alltid kompletterar varandra (IP befälhavare Daniel).

Daniel förklarar detta mer konkret och berättar att vissa går in på sin hytt och stänger dörren under tiden på dygnet de är *“lediga”*, vilket är okej för arbetets skull men gentemot besättningen försvinner den delen av ledarskapet som handlar om att alltid vara tillgänglig och stå med öppen dörr. När det fungerar bra är det en fördel att kunna lämna över ansvaret. Daniel tillägger även det som han anser är det bästa med delat ledarskap och menar att *“när man går hem, och känner att man lämnar fartyget i trygga händer. Det är ett tecken på att man har bra kollegor.”* Han menar vidare att detta även är något som besättningen brukar framföra till honom. Stämningen ombord märks av då han avslutat sitt pass beskriver han. Enligt befälhavarna fungerar således ett delat ledarskap bra sett till arbetsuppgifter och ansvar, men att det kan vara en utmaning om vi ser till befälhavares olika sätt att leda.

4.1.2 Överlämningen mellan befälhavare

Det finns en allmän uppfattning från både besättning och befälhavare att utmaningen med ett delat ledarskap är då befälhavare roterar, dvs. när överlämningen till nästa befälhavare sker. Johan poängterar hur viktig kommunikationen är vid överlämning för att missförstånd ska undvikas för resten av besättningen *“Det blir lätt missförstånd då man pratat ihop sig med en av ledarna om ett visst projekt, och sedan byter ledarna av varandra och den nya ledaren ser inte projektet på samma sätt”*. Trots att det finns rutiner på hur allt ska lämnas över menar även Elsa att det lätt blir *“hackigt”* om den ena chefen har bestämt nånting med den ena gruppen som sedan mitt i veckan byts ut mot nästa chef. Kommunikationen hinns då inte med och missar att det sker en förändring.

Vi har två chefer som arbetar på väldigt olika sätt, vilket är bra för att de kompletterar varandra. Den ena är drivande, och den andra är mer tillbakadragen. Det funkar när man märker att dynamiken och kommunikationen mellan cheferna är bra, men fungerar detta mindre bra så känns det av på stämningen mellan dem vilket påverkar vårt sätt att arbeta. Är inte cheferna på plats och gör sitt jobb så är det ingen annan ute på golvet som vill göra sitt jobb heller, vilket medför att vi dras med i deras agerande (IP besättning Elsa).

Albin håller med Johan och Elsa och tillägger att ett delat ledarskap, i förhållande till ett enskilt, har bättre förutsättningar såvida kommunikation fungerar. Han tror att fler personer har större chans att lösa ett problem än en ensam ledare. Det som Albin upplever problematiskt med kommunikationen mellan cheferna är när flera av dem säger olika saker. Det gäller alltså att beslut fattas innan det förmedlas vidare till besättningen för att undgå förvirring och missuppfattningar. Ska ett bra delat ledarskap kunna åstadkommas så krävs det att alla kommunicerar mycket och att ibland även kunna "ge med sig" när andra tycker motsatt menar Albin.

4.1.3 Relationen mellan besättning och befälhavare

Peter förklarar ledarskapet till sjöss som väldefinierat och illustrerar detta likt en pyramid "*det syns tydligt vem som bestämmer på vilken nivå*". Daniel beskriver att organisationskulturen till sjöss generellt alltid varit hierarkisk och refererar till klädseln ombord. Han menar att det är uniformerna som gör att ledarskapet uppfattas auktoritärt och hierarkiskt. Daniel förklarar att han alltid har på sig uniformen när han är ombord, både när han är i tjänst och ledig eftersom han vill visa på ett tydligt sätt att det är han som är kapten. Han menar att det dels krävs för säkerheten ombord, och dels för att han tror att det gynnar relationerna.

Syftet är inte att framstå som "macho". Min uppfattning och tanke är att desto mer jag rör mig runt i fartyget, desto mer försvinner tanken från besättningen om att "se upp, nu kommer chefen". Jag vill att alla ska kunna fråga mig om saker, eller bara ha ett gött snack när som helst (IP befälhavare Daniel).

Detta menar även befälhavare Sam och förklarar vikten av att visa sig för sin besättning. Det är på det sättet som de kan ta reda på vad gruppen mår bra av. Det är svårt att stärka gemenskap och relationer genom att stänga in sig på sin hytt säger Sam. Johan, från besättningen, bekräftar detta och förklarar att "*En bra dag, då allting är lugnt, kan vi sitta med skepparen och diskutera och komma överens om saker som vi tycker är bäst*". Detta understryker även Tobias och förklarar vidare att organisationen har högt i tak och beskriver att "*man får säga vad man tycker och det känns som att folk tar del av ens åsikter*". Både befälhavare Daniel och Ceaser bekräftar Johan och Tobias resonemang och menar att organisationen rent praktiskt har en platt struktur och att ledarskapet är demokratiskt vilket gynnar relationerna ombord.

4.2 Praktiska aktiviteter för medarbetarskapet

Intervjupersonerna fick svara på frågor om vilka faktorer som påverkar medarbetarskapet, samt hur de förhåller sig till dessa beroende på vilken befälhavare som är ombord. Relation, såsom gemensamma sociala aktiviteter samt förtroende var de faktorer som de flesta ansåg som viktiga i förhållande till olika ledare.

4.2.1 Gemensamma sociala aktiviteter ombord

Samtliga intervjupersoner anser gruppdynamik som en av de viktigaste faktorerna för medarbetarskapet ombord. Tobias, Albin och Lars anser att de gemensamma måltiderna är viktiga för gemenskapen. Tobias förklarar att måltiderna sker i en gemensam mäss där alla samlas, oberoende av vilken tjänst eller avdelning du tillhör ombord. Måltiderna blir en plats där gemenskap och relationer får ta fokus. Även Peter beskriver de gemensamma måltiderna som betydelsefulla och menar att kvällsmåltiderna är extra viktigt då de flesta har duschat och bytt om till privata kläder, vilket gör att man kommer bort från arbetsmiljön. Samtliga intervjupersoner menar att gruppdynamiken överlag är en stor bidragande faktor till medarbetarskapet eftersom alla lever tätt inpå varandra. Tobias tror att detta stärker gruppen till fördel för ledarna, då han menar att en fungerande grupp i sin tur är lättare att leda.

Intervjupersonerna ur besättningen tycker att de sociala aktiviteterna skiljer sig beroende på vilken befälhavare som är ombord, då de anser att vissa är mer engagerade än andra. Gunnar förklarar att det trycks en hel del på fika till sjöss, och inte själva fikandet i sig, det handlar mer om att sitta ner tillsammans för de sociala interaktionerna. Befälhavare Daniel berättar om sin filosofi som handlar mer om de vardagliga, jag har alltid melodikrysset på lördagar på bryggan, "räkmackemöte" på fredagar och fika varje dag.

Jag inser att jag fyller gemenskap, samarbete, och andra faktorer som gör stor påverkan ombord. Vissa tycker att det är lite pest hit och dit men när de väl är dags så kommer alla uppsmygandes på bryggan och tycker i efterhand att det är en väldigt trevlig och mysig stund där man kan komma bort från arbetet och skapa gemenskap och relationer (IP befälhavare Daniel).

Daniel förklarar vidare att han alltid strävar efter att vara transparent i sitt ledarskap. "*Jag har extremt få hemligheter om verksamheten och jag vill vara tydlig med det genom att berätta det, då jag tror att en öppenhet från mig leder till öppenhet hos min besättning*". Sam håller med om att ett transparent ledarskap är essentiellt samt att han noga värdesätter ett gemensamt "rutinarbete" ombord och tror att detta skapar en trygghet bland medarbetarna gentemot befälhavarna.

Det krävs att man kan vara sig själv och att ledarskapet är en del av ens personlighet på ett sätt. Till sjöss måste ledarskapet genomsyras likaväl på kvällsmaten som på frukosten och förtroendet byggs upp och förstärks så länge vi är ombord. Att vara ledare 16 timmar om dygnet under två veckors tid innebär att kunna vara sig själv och därmed tillåta sin personlighet genomsåda ledarskapet. Det går inte bara att "knäppa på" och "knäppa av" sitt ledarskap till sjöss, det måste alltid finnas där (IP besättning Peter).

Peter menar att alla chefer bör reflektera över sitt ledarskap och inse att förtroende är av betydelse, speciellt till sjöss där ledarskapet blir mer påtagligt.

4.2.2 Befälhavare som är delaktiga i det dagliga arbetet

Majoriteten av intervjupersonerna tycker att alla är bra på att delegera uppgifter, vilket tyder på ett förtroende, men att vissa är bättre än andra. Elsa betonar vikten av att befälhavaren är ute och rör sig på fartyget, på alla avdelningar, vilket Elsa tycker visar på ett engagemang hos befälhavaren. Lars anser att han får fullt förtroende från sina chefer och menar att det handlar om att vinna förtroende, vilket skapas genom relationer. Lars berättar att han tjänstgjort till

sjöss i 11 år och tror att relationerna som byggts upp under alla dessa år, är av stor vikt när det kommer till förtroende.

Befälhavare Daniel bekräftar det som Lars och Elsa har pratat om vad gäller förtroende och involverande ombord. Han vill få alla att känna sig delaktiga och involverade i arbetet ombord genom att lyfta alla jobb som genomförs. Han betonar vikten av att även de jobb som anses "lätta" är minst lika viktiga att lyfta. Vidare förklarar han hur han arbetar med att skapa ömsesidiga åtaganden genom att involvera alla. Detta görs genom möten, där var och en får säga vad de tycker om saker och ting. *"Att involvera alla känns extremt viktigt för mig"* säger Daniel. Vidare förklarar han på vilket sätt han arbetar med att uppmuntra sin besättning att ta egna initiativ i det dagliga arbetet. Han försöker alltid godkänna och uppmuntra sin besättning att ta på sig projekt, utöver sina arbetsuppgifter. *"Om någon har ett projekt, så får de i de flesta fall lov att genomföra det, så länge det framgår idé, syfte och om det krävs ekonomiska resurser."* Utmaningen med detta är att få med sig de äldre. Ofta har de sina aktiviteter och arbetsuppgifter, och utöver dessa är de inte så noga med att ta initiativ till annat trots att han föreslår och frågar om det finns intresse. Den yngre generationen är mer intresserad av detta. De är en bedömningsfråga, och något som jag lärt mig under dessa år är vilka som vill och inte vill ta sig an nya projekt förklarar Daniel. Genom att försöka uppmuntra och inspirera besättningen till att ta egna initiativ har Daniel fått fler att tycka att projekt är roliga.

4.2.3 Organisationen bortom båten

Johan menar att det krävs engagemang samt att ledaren har en tydlig målbild av vad gruppen skall åstadkomma för att skapa förtroende ombord. Detta stärker även Tobias genom att förklara att det också bör finnas ett förtroende från landsidan. För att befälhavare ombord skall kunna skapa förtroende gentemot oss i besättningen tror Tobias att det också krävs ett förtroende från befälhavares chefer, som sitter på kontoret i land. Det som Tobias menar, styrks i en senare intervju med befälhavare Daniel som poängterar just detta. För att Daniel ska kunna åstadkomma ett bra ledarskap ombord förklarar han att återkoppling på sitt ledarskap, både från sin övre chef i land och sina medarbetare ombord, är essentiellt. Vidare förklarar Daniel att feedback idag saknas från den närmsta chefen, och att det är lättare att få återkoppling från medarbetarna på fartyget, vilket Daniel tycker är trist. *"Jag hade önskat att min chef frågade mig hur jag mår, detta för att kunna åstadkomma ett bra ledarskap till mina anställda ombord"*. Samtliga befälhavare tycker att stabilitet i organisationen som det stora hela är en viktig faktor för att skapa trygghet för sina medarbetare och därmed kunna skapa ett förtroende. Gustav förklarar att det förekommer ett aktivt arbete med att försöka minska glappet mellan fartygen och landsidan.

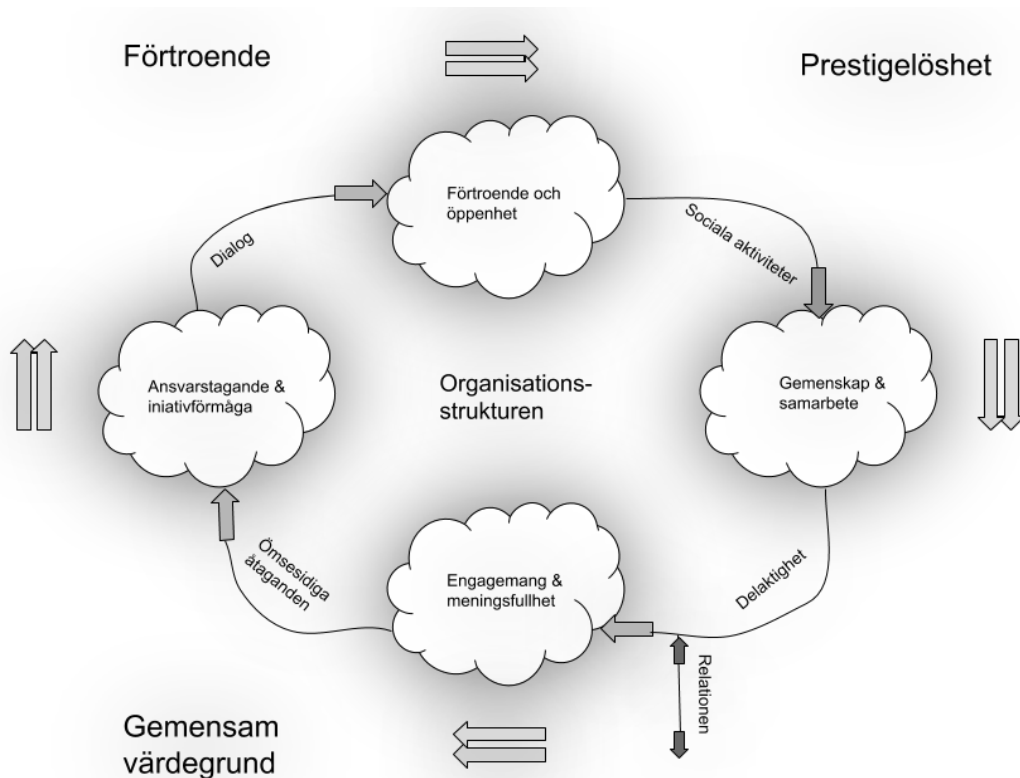
När landsidan är ombord på fartygen är allt frid och fröjd hos besättningen, men när de sedan går i land igen så kommer alla åsikter fram. Ingen vill ta upp det med landsidan, troligtvis för att de flesta är rädda för att säga något fel. Den länken försöker vi öppna upp för att besättningen skall känna sig trygga med att ta upp oroligheter eller andra saker som upplevs jobbiga för att i sin tur kunna skapa gemenskap och samarbete ombord med alla parter inom bolaget (IP besättning Gustav).

Han förklarar att det uppstår en viss orolighet och osäkerhet gentemot landsidan och när personal från kontoret kommer ombord så vill inte besättningen prata om det som anses dåligt. Det finns således en önskan från både besättning och befälhavare att relationen till de som arbetar på landsidan ska stärkas. Detta tror den fackliga representanten Gustav kan stärka gemenskap och samarbete.

5. Analys

5.1 Sambandet - medarbetarskap och delat ledarskap

Som vi tidigare redovisat i den teoretiska referensramen nämner Sveningssson och Alvesson (2010) att ledarskap sägs handla om så mycket mer än att bara kunna utveckla företaget. Detta menar även Tengblad (2009) och beskriver att interaktion med sina medarbetare är en viktig aspekt för att kunna skapa relationer, samt en trivsamt miljö på arbetsplatsen. Samtliga i besättningen beskriver kommunikation och förtroende som de två viktigaste faktorerna i en relation, vilket bekräftas av det som Tengblad beskriver. Med medarbetarskapshjulet som teoretisk utgångspunkt har vi utifrån våra intervju svar identifierat de fyra begreppsparen som Hällsten och Tengblads (2006) har utvecklat i sin forskning. Med studiens syfte och frågeställningen i beaktning har vi utvecklat denna teori och tillsatt Döös et al (2013) teorier om delat ledarskap dvs. de förutsättningar som ligger till grund för att ett delat ledarskap ska fungera.



Figur 6.1 En modifierad version av Hällsten & Tengblads (2006:15) medarbetarskapshjul.

I organisationer med ett delat ledarskap där medarbetare skall ha förmåga att kunna anpassa sig efter olika ledare krävs det också att alla chefer, med samma ansvar och befogenheter, har förmågan att kunna upprätthålla alla fyra begreppspar tillsammans med sina anställda. I figuren ovan har vi utvidgat Hällsten och Tengblads (2006) medarbetarskapshjul för att på ett bättre sätt kunna beskriva medarbetarnas förhållningsätt till delat ledarskap. Detta är inte unikt för ledarskapet till sjöss utan modellen kan appliceras på andra organisationer där det delade ledarskap återfinns. De dubbla pilarna längs hjulet illustrerar två eller flera ledare i samma

organisation som har ett delat ledarskap och det gäller att alla lyckas hålla ihop hjulet i ett samarbete med sina anställda.

5.2 Det delade ledarskapets bottenplatta

I förhållande till organisationens struktur blir det i sammanhanget relevant att studera huruvida besättningen förhåller sig till en struktur där ledarskapet är delat, samt vad befälhavare anser är de viktigaste faktorerna för att kunna dela sin tjänst med andra. Majoriteten av besättningen ombord har en positiv inställning till delat ledarskap. De hänvisar till organisationens strukturer och rutiner och menar att det delade ledarskapet fungerar bra eftersom alla vet vad rollen innebär. Detta skiljer sig således inte beroende på vem det är som är befälhavare vilket Döös et al (2013) beskriver som en viktig förutsättning för ett fungerande delat ledarskap.

Besättningen beskriver att befälhavare drar åt samma håll, vilket indikerar på att de har en stabil bottenplatta. Utöver de förutbestämda arbetsuppgifter som besättningen refererar till menar de att befälhavares olika egenskaper skiljer sig vilket påverkar stämningen ombord. De förklarar att några är mer framåt i sitt agerande, medan andra är mer tillbakadragna. Det finns dock en allmän uppfattning från besättningen att de ändå kompletterar varandra på ett bra sätt. Befälhavares inställning till ett delat ledarskap råder det dock delade meningar om. De instämmer med besättningens resonemang om att strukturer och rutiner "sitter i väggarna" men att det finns svårigheter i ett delat ledarskap på grund utav ledarnas olika sätt att leda.

Alla befälhavare förklarar till exempel att ledarskapet kan återspeglas i om man väljer att ha öppen eller stängd dörr till kontoret. Detta refererar även besättningen till och menar att det är en bidragande faktor till gemenskapen ombord. Befälhavare som väljer att ha öppen dörr uppskattas av besättningen, medan befälhavare med stängd dörr uppfattas som osocial vilket gör att gemenskapen försämras. Det är dessa olikheter som bl.a Daniel ser som en nackdel med delat ledarskap. Han menar att olikheterna påverkar honom genom att hela tiden behöva bygga upp en gemenskap och ett förtroende för sina anställda när varje skift startar. Ledarna har således ett förtroende gentemot varandra men på grund av deras olika sätt att leda kan det innebära ett minskat förtroende från besättningen. Förtroende förknippas i detta sammanhang med kommunikation, vilket samtliga intervjupersoner förklarar som viktigt vid överlämning mellan befäl.

Huruvida delat ledarskap fungerar bra eller dåligt är i kontexten intressant att analysera då det råder skilda meningar mellan besättning och befäl. Utifrån ovanstående resonemang kan vi göra antagandet att ett delat ledarskap anses mer påtagligt för befälhavarna än besättningen. Befälhavarna måste hela tiden "börja om" sitt ledarskap efter varje överlämning vilket beskrivs som påfrestande och utdraget. Uttalanden från befälhavare menar att de inte känner förtroende från sina närmaste chefer, de som sitter på land, vilket kan vara en bidragande faktor till att ledarna inte känner att ett delat ledarskap fungerar lika bra som besättningen tycker. För att skapa en stabil värdegrund inom organisationen kan det hypotetiskt därför vara relationerna till cheferna på land som är avgörande för samordningen ombord.

I förhållande till den modifierade modellen av medarbetarskapshjulet är konstruktionen av medarbetarskap en del i ledarens roll. Trots den tydliga hierarkiska strukturen som råder finns det en allmän uppfattning från både besättning och befälhavare att organisationen är platt och demokratisk. Detta återfinns i ledarskapet genom att befälhavarna lägger stor vikt i att hantera relationer till kollegor och övrig besättning. Genom nätverk och gemenskaper får besättningen chans att framföra åsikter och "inputs", vilket är uppskattat från både besättning och

befälhavare. Den hierarkiska organisationsstrukturen som ovan nämnd genomsyrar även ledarskapet genom befälhavares uniformer menar Daniel. För att platta ut denna struktur och maktfördelning är hans strategi att röra sig runt i båten så mycket som möjligt så att besättningens tanke: "oj, nu kommer chefen" avlägsnar. Han menar att det ligger för mycket prestigens i roller och uniformer. Istället vill han skapa goda relationer genom att vara tillgänglig för sin besättning vilket är essentiellt till sjöss.

Ser vi till de teorier som Döös et al (2010) presenterar råder det en tvetydighet om huruvida befälhavare anses ha en stabil bottenplatta eller inte. Som ovan sagt fokuserar ledarna på relationer där besättningen anses som lika delaktiga i arbetet som befälhavarna, och där alla får utrymme till att framföra åsikter vilket tyder på en prestigelöshet. Att befälhavarna beskrivs "dra åt samma håll" ger intrycket av att de har en samstämmighet om verksamheten. Det vi kan urskilja i förhållande till förtroende är att denna faktor påverkas vid skiftbyten vilket indikerar på att det finns en brist i bottenplattan. Utifrån ovanstående analys kan vi därför konstatera att förtroende är den högst bidragande faktor till att bottenplattan anses som bristfällig.

5.3 Medarbetarskapshjulets aktiviteter

Som exemplen på sociala aktiviteter visar, så byggs medarbetarskapets engagemang, meningsfullhet samt samarbete upp socialt i grupperna ombord genom dessa aktiviteter i enlighet med Hällsten och Tengblads (2006) teorier. Vidare anser besättningen att förtroende skapas via engagemang och öppenhet hos befälhavare. Tobias, Albin och Lars förklarar således att de gemensamma måltiderna är viktiga för gemenskapen. Peter håller med och förklarar att måltiderna blir en plats där gemenskap och relationer blir centrala och det är således viktigt att alla avdelningar fungerar sinsemellan för att på så vis kunna stärka gruppen. Samtliga intervjupersoner ur besättningen tycker att de sociala aktiviteterna skiljer sig beroende på vilken befälhavare som är ombord, då de anser att vissa är mer engagerade än andra.

Sam tycker att målsättning är viktigt för att skapa gemenskap och samarbete, samt att varje individ får möjlighet att känna att de får vara delaktiga i förändringsarbetet. Detta stärks av Hällsten och Tengblads (2006) teorier om att medarbetarna behöver känna att de är en del av gemenskapen på arbetsplatsen. I en organisation där medarbetarna strävar efter samma målbild är troligtvis engagemanget större. För att medarbetarnas skall känna sig delaktiga är det på så vis också upp till ledarna att ta reda på vad medarbetarna anser meningsfullt, vilket bidrar till att medarbetarna vill göra ett så bra jobb som möjligt. En del är bättre på att delegera uppgifter, medan andra är bättre på att komma med "inputs" på vad som är bra och mindre bra.

Elsa betonar vikten av att befälhavaren är ute och rör sig på fartyget, på alla avdelningar, vilket visar på ett engagemang hos befälhavare. Enligt Wang och Hsieh (2013) kan förtroende likna en kraft som kopplar samman människor, processer och miljö och kan därmed förbättra framgången, medans brist på förtroende för sina ledare har visat sig negativt på medarbetarnas engagemang. Daniel är noga med att lyfta de jobb som görs ombord och att alla får vara med och inse att det man gör faktiskt är viktigt för fartyget. Sam arbetar med att se arbetsgruppens förmåga och förutsättningar för att engagera och skapa meningsfullhet. Han är noga med att bjuda in sina medarbetare att vara med och sätta agendan. Elsa upplever att besättningen inte är lika motiverade att göra sitt jobb om cheferna inte är på plats och hon förklarar att besättningen dras med i deras agerande. Medarbetarna är mer benägna att engagera sig i sitt arbete om de uppfattar sina ledare konsekventa mellan ord och handlingar (Wang och Hsieh, 2013).

Daniel vill uppmuntra sin besättning att ta egna initiativ i det dagliga arbetet utöver sina arbetsuppgifter. Han upplever att en utmaning med detta är att dela ut befogenheter i enlighet med ansvaret bland sina anställda och att kunna bedöma i vilken grad de anställda vill ta ansvar för diverse uppgifter (Hällsten och Tengblad 2006). Medarbetarna ska inte behöva känna att de på grund av maktstruktur måste ta ansvar utan att detta sker i riktning med organisationens mål och visioner.

Elsbach (2000) beskriver kommunikation som en viktig faktor för att öka medarbetarnas motivation och att kommunikationsförmågan hos ledare bygger ömsesidigt förtroende. För att undvika missförstånd bland befälhavare och besättning föreslår hon att ledaren bör använda sig utav lättförståeligt språk och kommunicera mer öppet då detta kan leda till positiva relationer med sina anställda. Som ovan nämnt blir kommunikation en viktig faktor vid överlämning. Intervjupersonerna upplever att kommunikation och öppna dialoger är centrala för att bygga förtroende och för att undvika missförstånd.

Vissa befälhavare är inte särskilt intresserade av den sociala biten vilket gör att gemenskapen ombord brister som i sin tur leder till att engagemanget minskar bland besättningen säger Elsa. Medarbetarskapshjulet bygger på att chefer och medarbetare gemensamt ska kunna skapa en verksamhet som stödjer ömsesidigt samspel (Hällsten och Tengblad, 2006).

6. Diskussion och slutsats

Syftet med uppsatsen var att få en djupare insikt om ledarskapet till sjöss samt hur medarbetare förhåller sig till ett delat ledarskap och hur kontexten påverkar relationerna till sjöss. Fokus är riktad på hur medarbetare förhåller sig till befälhavare som arbetar i ett sekventiellt delat ledarskap med relativt långa tidsintervaller mellan.

6.1 Bidrag till tidigare forskning

Utifrån den tidigare forskning som presenterats kan vi urskilja både likheter och olikheter kopplat till medarbetarskap och delat ledarskap. Studier om medarbetarskap har de senaste åren fokuserat på sociala interaktioner mellan chefer och medarbetare vilket även denna studie har identifierat som viktig. Utifrån den empiri som framtagits kan vi, i likhet med Dansereau, Graen och Haga (1975), förstå hur betydande relationen mellan ledare och medarbetare är och att interaktion är en förutsättning för förtroende, arbetsprestation och goda gemenskaper. Likt ledarskap är medarbetarskap ett begrepp med många olika definitioner och innebörder, vilket även skiljer sig internationellt (Kinlaw, 1995). Medarbetarskap i vår kontext likställs med Hällsten och Tengblads (2016) teorier då ledarna och medarbetarna inom vårt fallföretag fokuserar på relationer, och inte på att effektivisera organisationen genom att styra medarbetarna.

Den avvikelse som vi kan urskilja i förhållande till tidigare studier (Rosengren et al. 2010; Kocolowski, 2010) är att införandet av ett delat ledarskap främst framtagits för att minska stress och arbetsbelastning för den enskilda ledaren, vilket skiljer sig från vår kontext. Organisationsstrukturen till sjöss förutsätter ett delat ledarskap, det är således inget som kan väljas bort, det måste alltid finnas där. Ser vi till medarbetarnas inställning till delat ledarskap utifrån Rosengren et al. (2010) och Kocolowskis (2010) forskning finner vi däremot en rad likheter där den gemensamma faktorn är graden av samarbete. Detta är en viktig beståndsdel vid beslutsfattande då det kan generera i fler infallsvinklar. Avslutningsvis kan vi konstatera att denna studie kan ses som ett komplement till Rosengren et al. (2010) kvantitativa studie. Studien är tillförlitlig i kontexten eftersom den genererat i djupgående kunskaper om fallföretaget. Vi har med vår insamlade empiri kunnat urskilja mönster som faktiskt existerar i förhållande till vår teoretiska utgångspunkt. Hur ofta dessa mönster förekommer och vart de förekommer kan dock kvantitativa studier svara bättre på, där Kocolowskis (2010) studier är bidragande.

Valet av metod har visat sig lämplig för att undersöka vårt syfte då frågeställningarna blev besvarade samt att observationer till viss del gick att genomföra i den givna kontexten vilket gav oss en djupare inblick i hur livet till sjöss ser ut. Utifrån de observationer vi gjorde under studiens gång kan vi konstatera att relationerna är viktiga till sjöss. Vi kunde tydligt se hur stämningen var ombord, genom att röra oss runt bland besättningen, på alla olika avdelningar. Vi hade även tillgång att röra oss runt tillsammans med en befälhavare vilket gav en djupare förståelse över hur viktigt de är att alla känner sig sedda av just befälhavaren och vad detta gör för gemenskapen ombord.

6.2 Studiens begränsningar

Då vi var ombord på fartygen under intervjuerna har vi i efterhand reflekterat över huruvida detta påverkar våra intervjusvar då samtliga intervjurespondenter var medvetna om att en av oss är i en nära familjerelation med en utav befälhavarna, vilket vi tror, kan ha påverkat vår forskning. Vi har således funderat över om resultat kunde blivit annorlunda om de inte visste vilka vi var.

Samtliga befälhavare nämner att det förekommer ett visst frånvarande av ledarskap på vissa fartyg, där befälhavare stänger dörren om sin hytt och saknas ute i fartyget. Vår analys och slutsats av studien hade förmodligen sett annorlunda ut om vi haft möjlighet att intervjua en befälhavare med denna typ av ledarskap. Enligt de svaren vi fått, har dem enligt sig själva, alltid öppen dörr till sin hytt och ett öppet ledarskap.

På grund av Covid-19 kunde inte alla planerade observationer genomföras. Planen var att besöka tre olika fartyg i trafik under 24 timmar vardera, men på grund av omständigheterna som råder gick inte detta som planerat. Vi fick möjlighet att genomföra ett 24-timmars besök på fartyg blå innan all linjetrafik sattes på paus. Resterande intervjuer kunde fortfarande genomföras på fartyg röd som låg i hamn samt via telefon med befälhavare Sam från fartyg gul. På fartyg röd kunde en begränsning av observationer utföras, men inte alls i den mån vi hade önskat från början. Hade vistelserna kunnat utföras som planerat hade troligtvis våra observationer givit oss ännu mer information om ledarskapet i relation till sjölivet.

6.3 Slutsats

Det framgick tidigt i studien att arbetet till sjöss inte liknar någon annan arbetsplats och därav såg vi kontexten intressant att studera. Utifrån vår mening är delat ledarskap ett komplext begrepp då teorier visar att delat ledarskap förekommer i många olika skepnader. Med detta i beaktning kunde vi därför omformulera begreppet till vår egna definition vilket gör denna studie unik. Resultatet, med vår forskningsfråga i beaktning, visar att kommunikation och förtroende är de viktigaste förutsättningarna för att ett delat ledarskap ska fungera. Vi kan även urskilja att prestigelöshet är avgörande för relationerna ombord. Oavsett befattning ska alla få möjlighet att uttrycka sina åsikter utan att andra lägger någon värdering i det. Kommunikationen mellan befälhavare visar sig vara viktigast vid skiftbyten och förtroende skapas genom att befälhavare involverar besättningen i det dagliga arbetet.

Befälhavares olika personligheter präglar besättningens trivsel ombord och utifrån de intervjuer och observationer som genomförts kan vi se att det finns ledare som är mer uppskattade ombord än andra. Resultatet visar att rotationen av ledare inte är ett problem, så länge kommunikation och interaktion fungerar. Det vi kan urskilja från studien av ett delat ledarskap är istället medarbetarnas relation till ledarens olika personligheter. Enligt vår mening kan dock deras olikheter verka som ett komplement vid beslutsfattande om cheferna emellan har förtroende för varandra, en gemensam värdegrund och att de visar på en prestigelöshet gentemot varandra. Det som gör detta viktigt i förhållande till andra yrken är att de befinner sig i en sluten miljö tjugofyra timmar om dygnet, sju dagar i veckan. Relationerna blir därför avgörande för medarbetarskapet.

Vid utformning av vår teoretiska utgångspunkt diskuterade vi de olika begreppsparen i medarbetarskapshjulet och vilka faktorer som vi trodde skulle ha störst betydelse inom

organisationen. Efter att studiens analys genomförts kunde vi urskilja sociala aktiviteter som det mest grundläggande för skapandet av medarbetarskap. Genom de sociala aktiviteterna uppstår en gemenskap, vilket genererar i ett engagemang hos medarbetarna. I takt med att relationerna stärks tar även medarbetarna ett större ansvar vilket skapar ett förtroende hos ledarna. Resultatet utifrån vår fallstudie är den modifierade modellen (se figur 6.1) som presenterades i analysen. De två huvudteorierna har visat en ömsesidig påverkan på varann där förutsättningen för medarbetarskap är ledarnas förmåga att visa förtroende, prestigelöshet och gemensam värdegrund gentemot de andra ledarna.

6.4 Behov av fortsatt forskning i området

Vi ser ett behov av fortsatt forskning på delat ledarskap till sjöss. För att bemöta den kunskapslucka som råder skulle liknande forskning som gjorts inom sjukvården även kunna appliceras på ledarskapet till sjöss samt hur besättningen ombord förhåller sig till detta. Vidare hade vi sett det intressant att studera hur samtliga befälhavare på en och samma båt ser på delat ledarskap samt hur det skulle kunna utvecklas och förbättras för alla parter.

7. Referenser

- Ahrne, G. & Svensson, P., (2015). *Handbok i kvalitativa metoder*. Författarna och Liber AB, Stockholm
- Bertlett, J., Johansson, C. R., & Arvidsson, M. (2011). Employeeship concept: An interactive model of work relationships focused on leader and follower behaviors. In J. Bertlett (Ed.), *An employeeship model and its relation to psychological climate: A study of congruence in the behavior of leaders and followers* (pp. 65-85). Department of Psychology, Lund University.
- Bryman, A. (2016) *Samhällsvetenskapliga metoder*. Liber AB, Malmö.
- Cropanzano, R. & Mitchell, Marie S. (2005) *Social Exchange Theory: An Interdisciplinary Review*. *Journal of Management*, Vol. 31 No. 6, December 874-900
- Dansereau, F & Graen, G & Haga, W (1975). *A vertical dyad linkage approach to leadership in formal organizations*, *Organizational Behavior and Human Performance*, Vol 13, 46–78.
- Davis, Jason P. & Eisenhardt, Kathleen M. (2011) *Rotating leadership and collaborative innovation: Recombination processes in symbiotic relationships*. *Administrative Science Quarterly*, 56: 159–201
- Denis, Jean-Louis., Langley, Ann., & Sergi, Vivianne (2012). *Leadership in the plural*. *The Academy of Management Annals*, 6 (1), 211-283.
- Döös, M., Hanson, M., Backström, T., Wilhelmson, L. & Hemborg, Å. (2005). *Delat ledarskap i svenskt arbetsliv - kartläggning av förekomst och chefers inställning*. *Arbetsliv i omvandling*, 2005:15. Stockholm: Arbetslivsinstitutet.
- Döös, M., Wilhelmson, L., & Backström, T. (2013) *Delat ledarskap: om chefer i samarbete*, Liber AB, Stockholm
- Döös, M., & Wilhelmson, L. (2003). *Delat ledarskap - en trend i vardande?* (s. 323-344). I C. von Otter (Red.), *Ute och inne i svenskt arbetsliv - forskare analyserar och spekulerar om trender i framtidens arbete*. Stockholm: Arbetslivsinstitutet
- Elsbach, Kimberly, D. (2000) *The Bass Handbook of Leadership, Theory, Research, and Managerial Applications*.
- Hult, C. (2012) *Sjömän och sjömansyrke 2010*. En studie i attityder till arbete och yrke under olika skeden i sjömanslivet. Kalmar Maritime Academy, Linnaeus University , 2012, 1. , s. 203
- Hällstén, F., & Tengblad, S. (2006). *Medarbetarskap i praktiken*. Lund: Studentlitteratur AB.
- Jönsson, S. & Strannegård, L. (2014) *Ledarskapsboken*, Liber AB, Malmö
- Kilhammar, K. (2011). *Idén om medarbetarskap – en studie av en idéns resa in i och genom två organisationer*. (Doktorsavhandling. Linköping: Linköping Studies in Arts and Science No. 539. Linköping Studies in Behavioural Science No. 159). Linköping universitet.
- Kinlaw, D.C. (1995) *Medarbetarskap. Att på bästa sätt använda och utveckla de anställdas kompetens*, Studentlitteratur, Lund

Kocolowski, M. D. (2010). *Shared leadership: is it time for a change?* Emerging Leadership Journeys, 3(1), 22-32.

Kvale, S. & Brinkmann, S. (2014). *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Lund: Studentlitteratur

Lind, Rolf (2014) *Vidga vetandet: en introduktion till samhällsvetenskaplig forskning*. Studentlitteratur AB, Lund.

Lundh, M., & Rydstedt, L.W. (2016) *A static organization in a dynamic context: A qualitative study of changes in working conditions for Swedish engine officers*. Applied Ergonomics 55 (2016) 1-7

Patel, Runa & Davidsson, Bo., (2019) *Forskningsmetodikens grunder*. Studentlitteratur AB, Lund.

Rosengren, K., Bondas, T., Nordholm, L., & Nordström, G. (2010). "Nurses' views of shared leadership in ICU: a case study". Intensive and Critical Care Nursing, 26(4), 226-233.

Simonsson, Charlotte,. (2002). *Den kommunikativa utmaningen*. Sociologiska institutionen, Lunds universitet.

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

Tengblad, Stefan., (2009) *Medarbetarskap på 60 minuter*. Behavioural Sciences, Autumn term

Tengblad, S., Velten, J., & Heggen, R. (2017). *Medarbetarskap – så får du dina medarbetare att ta initiativ och känna ansvar*. Stockholm: Liber AB.

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

Walumbwa, Fred O. Avolio, Bruce J. Gardner, William L. Wernsing, Tara S. Peterson, Suzanne J. (2008) *Authentic Leadership: Development and Validation of a Theory-Based Measure*. Journal of Management, Vol. 34 No. 1, February 2008 89-126.

Wang, Dan-Shang; Hsieh, Chia-Chun (2013) *The Effect of Authentic Leadership On Employee Trust and Employee Engagement*. National Changhua University of Education

Hemsidor:

<https://www.sjofart.ax/jobba-sjofart/vem-ar-vem-ombord> [2020-05-06]

<https://www.ne.se/uppslagsverk/encyklopedi/lang/nationalencyklopedin> [2020-05-06]

<https://www.stenaline.se/om-oss> [2020-05-10]

Bilaga 1

Intervjuguide - Besättning

Inledande frågor

Vilken befattning har du ombord?

Hur länge har du tjänstgjort till sjöss?

Delat ledarskap

Vad är din erfarenhet/uppfattning om delat ledarskap?

Anser du att ledarskapet skiljer sig beroende på befälhavare? På vilket sätt? Berätta om annat som påverkar ledarskapet, förutom befälet?

Berätta om dina ledares likheter och olikheter, när det gäller deras sätt att leda

- Är deras olika ledarskapsstilar något som påverkar dig? Positivt/negativt?

Berätta om hur kommunikation mellan dig och dina ledare fungerar?

- Finns risk för missförstånd vid eventuella skiftbyten av ledare?

Berätta om samarbetet mellan besättning och befälhavare vid skiftbyten?

Berätta om på vilket sätt befälhavaren/befälhavarna ger dig förtroende för ditt arbete?

- Hur kan detta skilja sig dessa beroende på vilken befälhavare som är ombord?

Vilken betydelse har omgivningen (grupp, status, etc.) för ditt medarbetarskap? Vilka andra externa faktorer tror du påverkar relationen till andra ledare och medarbetare? Har ni några sociala aktiviteter utöver arbetet?

Vad är det bästa och sämsta med att ha ett delat ledarskap?

Bilaga 2

Intervjuguide - Befälhavare

Inledande frågor

Hur skulle du beskriva ledarskapet till sjöss? Ex. organisatoriskt.

Vilka förutsättningar är viktiga för att åstadkomma ett bra ledarskap?

Delat ledarskap

Vad är din erfarenhet/uppfattning om delat ledarskap?

Anser du att ditt ledarskapet skiljer sig i förhållande till dem andra befälhavarna? På vilket sätt? Likheter/Olikheter?

- På vilket sätt tror du att era olika ledarskapsstilar påverkar besättningen? Positivt/negativt?

Berätta om hur kommunikation mellan dig och dina kollegor fungerar?

- Finns risk för missförstånd vid eventuella skiftbyten av ledare?

Vilken betydelse har omgivningen (grupp, status, etc.) för ditt ledarskap? Vilka externa faktorer tror du påverkar relationen till dina medarbetare? Har ni några sociala aktiviteter utöver arbetet?

Vilka förutsättningar anser du är viktiga för att åstadkomma ett fungerande delat ledarskap? På vilket sätt arbetar ni med det?

Vad är det bästa och sämsta med att ha ett delat ledarskap?

Bilaga 3

Informationsbrev

Hej,

Vi är två studenter, Emma och Malin från Handelshögskolan i Göteborg som studerar Företagsekonomi med inriktning Management - ledarskap och organisationsteori. Vi håller på att utföra ett examensarbete på grundnivå för att erhålla en filosofie kandidatexamen i Företagsekonomi.

Syftet med uppsatsen är att med hjälp av en kvalitativ metod studera ledarskap till sjöss. Vidare kommer vi att analysera och reflektera över delat ledarskap ur ett medarbetarskap- och ledarskapsperspektiv.

Vi skulle därmed uppskatta om du ställer upp på en intervju med oss där vi kan intyga att alla deltagares utsagor kommer att behandlas anonymt.

Informationskrav

Syftet med vår studie är att undersöka ledarskap ur ett medarbetarskapsperspektiv och ledarskapsperspektiv. Informationen som framkommer i denna intervju kommer inte att användas i något annat sammanhang.

Samtyckeskrav

Deltagandet är helt frivilligt och du kan avbryta intervjun närsomhelst utan att särskild anledning behöver uppges.

Konfidentialitetskrav

Alla deltagare i vår studie kommer att hållas anonyma. Inspelningarna av intervjuerna kommer enbart att användas i syfte att transkriberas, dvs. ljud översätts till text.

Nyttjandekrav

All insamlad data är endast till för forskningens ändamål och får därmed inte användas eller utlånas till andra syften än denna studien. Intervjumaterialet kommer endast att behandlas av oss, Emma Alcén och Malin Nilsson.

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

Tack
Med vänliga hälsningar
Emma och Malin.

på
förhand!