

Mgr inż. Sonia Rozbiewska

PROFILING THE LEADERSHIP OF OCEAN-GOING SHIP CAPTAINS IN THE MANAGEMENT OF A MARITIME VESSEL

Profilowanie przywództwa kapitanów statków oceanicznych w zarządzaniu jednostką morską

ORCID: <https://orcid.org/0009-0002-0828-4864> E-mail: sonia.rozbiewska@gmail.com

DOI: <https://doi.org/10.62266/PK.1898-3685.2024.35.22>

Wprowadzenie

Kapitan statku morskiego pełni funkcję lidera zespołu i decydenta, odpowiedzialnego za skuteczne zarządzanie z reguły zróżnicowanymi zasobami ludzkimi. Jego zadaniem jest radzenie sobie z nieoczekiwanymi sytuacjami na morzu, które mogą zagrażać bezpieczeństwu załogi, prowadzić do utraty lub zniszczenia ładunku, a także narażać na szkody mienie armatora. Mimo kluczowej roli kapitana, badania nad jego przywódczą funkcją są ograniczone. Brak aktualnych badań staje się szczególnie zauważalny, biorąc pod uwagę fakt, że statek oceaniczny stanowi zamknięte środowisko pracy, porównywalne do izolowanego systemu społecznego, który kontroluje różne aspekty życia członków załogi.

Osoby związane z sektorem morskim są świadome znaczenia kapitana statku jako lidera zarządzania załogą, ładunkiem i statkiem jak również wszystkimi należnymi operacjami morskimi. Kapitan statku odpowiada za skoordynowanie zadań zróżnicowanego zespołu marynarzy, która umożliwia efektywną i wydajną pracę statku o wysokich kosztach kapitałowych. Znajduje to również duże poparcie w prawie morskim, które czyni kapitana statku administratorem na pokładzie. Praca na morzu charakteryzuje się pewnymi cechami, które odróżniają ją od innych zawodów wykonywanych na lądzie¹. Charakterystyczna dla tego zawodu jest nieobecność marynarzy w domu przez dłuższy czas oraz ciągłe narażenie na ryzyko związane z obniżeniem oceny własnego samopoczucia związanym ze stałą izolacją oraz zamkniętym środowiskiem pracy na morzu². Pełniona odpowiedzialność i obowiązki są również zróżnicowane, biorąc pod uwagę wysoki poziom struktur hierarchicznych.³ Znaczenie roli kapitana statku na pokładzie samo w sobie jest dobrym powodem do zbadania jego roli przywództwa w tej profesji, ale nie jest to jedyny powód, który może motywować do podjęcia odpowiednich rozważań. Czy kapitan statku pełni rolę przywódcy, dowódcy, lidera, autorytetu czy uważany jest jako „wolny elektron”? Za ważne można również uznać takie kwestie, jak zwiększone zainteresowanie światowej społeczności morskiej elementem ludzkim i ograniczone badania tego zagadnienia w branży żeglugowej. Interesujące jest także zbadanie cech przywódcy grupy, która jako załoga statku może być uważana za społeczność zamkniętą w określonym miejscu czasie. Innym powodem jest zbadanie znaczenia zespołu na pokładzie oraz jego powiązania z działalnością lidera zespołu jakim jest kapitan statku. Jednym z celów tego zintegrowanego przeglądu jest zbadanie sposobów ewolucji dziedziny przywództwa i konsekwencji jej ścieżek ewolucji dla modeli, metod i konkretnych badanych populacji. Głównym celem jest zbadanie zachowań przywódczych i przekonań kapitanów statków oceanicznych przez

¹ I. Theotokas, *Organization and Management of Shipping companies*, Alexandria, Athens, 2011, s. 209-214

² A. Kołodziej, A. Kołodziej-Durnaś, „Zarządzanie załogą na statku – badania jakościowe wśród marynarzy”, *Komunikaty z badań*, Uniwersytet Szczeciński, 2012, s. 54

³ E. Goffman, *Asylums*, Anchor Books, New York, 1961, s. 25-29

pryzmat teorii przywództwa. Celem jest powiązanie pojęcia przywództwa z cechami osobowościowymi kapitanów statków podczas wykonywania swoich obowiązków. Podejście teoretyczne niniejszej pracy opiera się na analizie głównych teorii przywództwa.

Metodologia

Celem tego badania jest zbadanie profili przywódczych kapitanów statków oceanicznych oraz zrozumienie ich postaw i reakcji w danych okolicznościach. Wykorzystane tu badanie zostało przeprowadzone w kontekście projektowym. Narzędziem do gromadzenia danych był specjalnie opracowany kwestionariusz, oparty na przeglądzie literatury i analizie środowiska kapitanów statków. Kwestionariusz jest podzielony na trzy części; pierwsza część zawiera pytania dotyczące cech demograficznych próby, druga część dotyczy pytań eksplorujących ogólne założenia przywództwa, zaś trzecia część zawiera pytania związane z konkretnymi sytuacjami na pokładzie. Pierwsza część kwestionariusza zawiera pytania oparte na przedziałowych odpowiedziach ankietowanych, zaś druga i trzecia część zawiera pytania na skali Likerta (zdecydowanie zgadzam się – zdecydowanie nie zgadzam się).

W celu gromadzenia danych opracowano kwestionariusz on-line. Istnieje kilka powodów, które doprowadziły do decyzji o przeprowadzeniu ankiety online, takich jak charakterystyka populacji, rekrutacja respondentów czy charakterystyka pracy, która uniemożliwia przeprowadzenia badania ze wszystkimi respondentami w jednym miejscu i czasie. Badania internetowe mają również swoje umocowanie, gdy badana populacja jest rozproszona w dużym regionie geograficznym⁴. Prawidłowo przeprowadzone ankiety internetowe oferują takie korzyści jak elastyczność, wygoda, możliwość dotarcia do dużej próby i swoboda wyboru kolejności odpowiedzi. Do głównych ewentualnych uchybień zalicza się brak doświadczenia respondentów w korzystaniu z ankiet internetowych, niejasne instrukcje dotyczące udzielania odpowiedzi i niski wskaźnik odpowiedzi⁵. Charakterystyka populacji badawczej sprawiła, że wykorzystanie internetowego narzędzia badawczego stało się optymalną opcją. Do konstrukcji, doboru pytań i ostatecznej syntezy kwestionariusza wykorzystano platformę Formularze Google. Bazy odpowiedzi wyodrębniono do arkusza danych za pomocą programu MS Excel 2016.

Ankieta została przeprowadzona przez Internet w dniach 22-25 stycznia 2024 roku. Próba ankietowanych składa się z kapitanów pracujących na typie statków nazwanych masowcami. Kapitanowie biorący udział w przeprowadzonych badaniach są zatrudnieni przez przedsiębiorstwo armatorskie z siedzibą w Polsce. Warto w tym miejscu wspomnieć, że ze względu na zasadę poufności nie podaje się nazwy firmy ani innych istotnych informacji.

Badania

Spośród 22 respondentów 13 (59,09%) było z Polski, 5 (22,73%) z Ukrainy, 2 (9,09%) z Rosji, 1 (4,55%) ze Słowacji i 1 (4,55%) z Rumunii. Próbę uznaje się za reprezentatywną dla mieszaniny narodowości kapitanów zatrudnionych na wszystkich statkach będących własnością polskiego armatora. Co więcej, wszyscy respondenci deklarowali płeć męską, zaś w próbie nie znalazła się żadna kobieta, która udzieliłaby odpowiedzi. Należy zauważyć, że reprezentacja kobiet w określonej populacji nie odpowiada reprezentacji płci w zawodzie pływającym w przemyśle żegludowym.

⁴ M. Van Selm, N. W. Jankowski, *Conducting online surveys*, Quality and Quantity, 2006, s. 435-456.

⁵ J. R. Evans, A. Mathur, *The value of online surveys*, 2005, s. 195-219

Tabela 1 Deklarowana narodowość respondentów

kraj	Polska	Ukraina	Rosja	Rumunia	Słowacja
ilosc ankietowanych	13	5	2	1	1
%	59,09%	22,73%	9,09%	4,55%	4,55%

Z analizy wieku respondentów wynika, że reprezentowane są wszystkie grupy wiekowe, z których większość to osoby powyżej 56. roku życia (45,45%). Osoby z grupy wiekowej 46-55 lat reprezentują 31,82% badanych, przedział 36-45 lat to 18,18% zaś najmniej liczna grupa wiekowa to osoby w wieku 26-35 lat, które stanowią zaledwie 4,55% respondentów. Analiza ich stażu pracy na morzu pokazuje, że zdecydowana większość kapitanów (68,18%) ma doświadczenia zawodowe pracy na morzu większe niż 10 lat. Jednak analiza stażu pracy na stanowisku kapitana statku pokazuje, że pełnią tę funkcję nie dłużej niż 7 lat.

Tabela 2 Wiek i staż pracy na morzu ankietowanych

Wiek			Czas pracy na morzu			Czas pracy jako kapitan		
grupa	ilość	wskaźnik	miesiące	ilość	wskaźnik	miesiące	ilość	wskaźnik
26-35	1	4,55%	60-84	2	9,09%	0-24	0	0,00%
36-45	4	18,18%	85-120	5	22,73%	25-48	1	4,55%
46-55	7	31,82%	121-156	11	50,00%	49-60	1	4,55%
56-	10	45,45%	157-193	3	13,64%	61-84	18	81,82%
			194-	1	4,55%	85-	2	9,09%

Analiza wyników ujawniła pewne tendencje wskazujące na zachowania i przekonania kapitanów statków jako przywódców w określonych sytuacjach. Pierwsza część ankiety zawierała pytania związane z postrzeganiem przez liderów pracowników (załogantów) i miejsca pracy. Analiza odpowiedzi na kilka pytań pokazuje, że chociaż w zasadzie większość uważa, że demokratyczny i partycypacyjny styl przywództwa jest bardziej skuteczny, środowisko konkretnych zadań wymaga w kilku przypadkach wdrożenia bardziej dyrektywnych zachowań (Tabela 3). Kiedy na przykład kapitanowie statków są pytani, czy przywódcy powinni udzielać wskazówek podwładnym bez nacisku, ponad 86% respondentów zgadza się lub zdecydowanie się zgadza, a prawie 55% z nich uważa, że dobrą praktyką jest zachęcanie pracowników podejmować inicjatywy i pracować bez nadzoru. Jednak na pytanie, czy pracownicy muszą być nadzorowani podczas wykonywania swoich obowiązków, ponad 80% respondentów zgadza się lub zdecydowanie się zgadza. Gdy pytanie staje się jeszcze bardziej szczegółowe i dotyczy tego, czy w skomplikowanych sytuacjach, które bardzo często mają miejsce na statku, przywódcy powinni pozwolić podwładnym samodzielnie rozwiązywać problemy tylko 9% z ankietowanych kapitanów zgadza się lub zdecydowanie się zgadza. Co więcej, 100% respondentów uważa, że obowiązkiem przywódców jest wydawanie poleceń i wyjaśnianie procedur.

Tabela 3 Postrzeganie przez liderów swoich pracowników

pytanie	zdecydowanie się nie zgadzam	raczej się nie zgadzam	nie mam zdania	raczej się zgadzam	zdecydowanie się zgadzam
Udzielanie wskazówek bez presji jest właściwym zachowaniem wobec podwładnych	4,55%	9,09%	0,00%	18,18%	68,18%
Dobrą praktyką jest zachęcanie pracowników do podejmowania inicjatyw i pracy bez nadzoru.	36,36%	9,09%	0,00%	9,09%	45,45%
Pracownicy powinni być nadzorowani podczas wykonywania swoich obowiązków.	9,09%	9,09%	0,00%	18,18%	63,64%
W skomplikowanych sytuacjach przywódcy powinni pozwolić podwładnym na samodzielne rozwiązywanie problemów.	68,18%	22,73%	0,00%	4,55%	4,55%
Skuteczni przywódcy wydają polecenia i wyjaśniają procedury.	0,00%	0,00%	0,00%	9,09%	90,91%

Warto zauważyć, że większość kapitanów statków nie postrzega przywództwa jako umiejętności związanej z cechami osobistymi, ale bardziej jako umiejętność, którą przywódcy rozwijają poprzez własne doświadczenie zawodowe. Zgodnie z tabelą 4 prawie 55% respondentów zgodziło się, że lider nie rodzi się z określonymi cechami przywódczymi, a ponad 95% twierdzi, że kapitan nabywa cechy lidera poprzez doświadczenie pracy z podwładnymi.

Tabela 4 Charakter cech przywódczych kapitanów statków

pytanie	zdecydowanie się nie zgadzam	raczej się nie zgadzam	nie mam zdania	raczej się zgadzam	zdecydowanie się zgadzam
Lider rodzi się z dominującymi cechami charakteru i osobowością przywódcy.	50,00%	4,55%	4,55%	13,64%	27,27%
Lider zdobywa umiejętności na podstawie doświadczenia zawodowego.	0,00%	4,55%	0,00%	9,09%	86,36%

Interesującą kwestią zbadaną podczas ankiety jest źródło władzy uznane przez kapitana i jego załogantów. Lider, który rozumie źródła swojej władzy, będzie mógł ją efektywniej wykorzystać w każdej stojącej przed nim sytuacji. Złożoność statku jako środowiska pracy i szybkie zmiany warunków, które mogą wystąpić w każdej chwili, sprawiają, że zrozumienie tego jest kluczową kompetencją przywódcy. Analizując władzę kapitanów statków jako przywódców, przedstawiono pięć źródeł władzy, a mianowicie władzę administracyjną, siłową, klubową, pasywną i władzę ekspercką⁶. W tej części ankiety zestaw pytań skupiał się na relacjach kapitanów z członkami załogi, opartych na kształtowanej przez nich przywódczej roli na statku. Z odpowiedzi z tabeli 5 wynika, że kapitanowie statków przyjmują zrównoważone podejście, które szanuje hierarchię, ale również promuje dyscyplinę. Innymi słowy, obecne warunki w środowisku pracy i życia na pokładzie kwestionują hierarchiczne podejście do dowodzenia i kontroli, wymagając od kapitanów większego zaangażowania i konsultacji, gdy sytuacja tego wymaga. Ankietowani kapitanowie odeszli od pasywnego rodzaju kierownictwa na statku, jednak

⁶ I. Sułkowski, *Role przywódcy i kierownika a role kierowania*, Folia Sociologica, 2001, s. 201-205

pozostają w znacznej mierze graczami zespołowymi, którzy cenią sobie przywództwo klubowe zorientowane na współpracę.

Tabela 5 Typ przywództwa stosowanego przez kapitanów

rodzaj władzy dowodzenia statkiem	ilość	wskaźnik
administracyjny	9	40,91%
siłowy	3	13,64%
klubowy	4	18,18%
pasywny	0	0,00%
eksperycki	6	27,27%

Ostatnia grupa pytań dotyczy prestiżu, jaki według kapitanów zapewnia im zajmowane stanowisko oraz satysfakcji, jaką czerpią z wykonywanej pracy. Wyniki zostały przedstawione w tabeli 6. Ankietowani kapitanowie uważają, że powinni uczestniczyć w doborze członków załogi, co ich zdaniem zwiększyłoby efektywność wykonywanych obowiązków. Dodatkowo liderzy deklarują, że potrafią zapewnić swojej załodze odpowiednią motywację, która według nich powinna być jednak zróżnicowana w zależności od członka załogi. Zróżnicowane podejście przywódcy grupy do poszczególnych jej członków ma charakter zindywidualizowany i ukierunkowany na jednostkę. Należy to uznać za niezbędny krok w kierunku poprawy spójności zespołu. Rola kapitana statku jest tym bardziej istotne w przypadkach, gdy na statkach zatrudnieni są marynarze z różnych krajów i kultur. Bardzo dobre umiejętności interpersonalne w pełnieniu obowiązków kapitana statku jako dowódcy jednostki morskiej są pod tym względem kluczowe. Kapitan statku powinien umieć dostosować się do specyficznych warunków oraz motywować i inspirować członków zespołu, a nie opierać umiejętności przewodzenia na władzy hierarchicznej. Należy jednak wziąć pod uwagę, że kompetencje interpersonalne marynarzy są słabe i na pokładzie dominuje autorytarny styl przywództwa. Co ciekawe, zdecydowana większość respondentów (niecałe 73%) planuje kontynuować karierę jako kapitan statku, co sugeruje, że czerpią oni satysfakcję ze swojej kariery zawodowej. Jednak niewiele ponad 80% ankietowanych chciałoby uatrakcyjnić swoją pracę, zdobywając więcej doświadczeń na różnych stanowiskach w centrali, czyli biurze armatora, co jednocześnie oznacza, że chcą oni też spędzić trochę czasu na lądzie.

Tabela 6 Rola kapitana statku jako lidera

pytanie	zdecydowanie się nie zgadzam	raczej się nie zgadzam	nie mam zdania	raczej się zgadzam	zdecydowanie się zgadzam
Kapitan statku jako lider zespołu powinien uczestniczyć w podejmowaniu decyzji o doborze członków załogi.	0,00%	0,00%	0,00%	9,09%	90,91%
Motywacja powinna być taka sama dla wszystkich członków załogi.	0,00%	4,55%	0,00%	22,73%	72,73%
Jeśli członek załogi otrzyma odpowiednią motywację, może odnieść sukces i spełnić swoje oczekiwania z pracy.	0,00%	13,64%	0,00%	31,82%	54,55%
Praca na statku z tymi samymi członkami zespołu podczas każdego rejsu jest efektywniejsza.	0,00%	0,00%	0,00%	9,09%	90,91%
Dalszy plan kariery zawodowej zakłada kontynuację pracy jako kapitan statku.	4,55%	22,73%	0,00%	31,82%	40,91%
Zmiana między pracą na lądzie a pracą na statku może sprawić, że nowe obowiązki będą bardziej interesujące.	9,09%	4,55%	4,55%	22,73%	59,09%

Wnioski

Kapitan statku jest osobą kluczową dla sprawnego i skutecznego funkcjonowania statku. W jego zakresie działań znajdują się niemal wszystkie obowiązki menedżerów wyższego szczebla. Jednocześnie są liderami zespołu, osobami, które potrafią inspirować, angażować, motywować, szkolić i nagradzać ludzi.

Badanie obejmowało kapitanów statków morskich i miało na celu identyfikację reprezentowanych profili przywódczych oraz zrozumienie ich postaw i reakcji w danych okolicznościach. W tym celu przeanalizowano charakterystykę statków jako specyficznego środowiska pracy oraz czynniki prowadzące do różnicowania ról poszczególnych członków załogi na statkach.

Pierwszą obserwacją jest globalna akceptacja przywództwa sytuacyjnego przez uczestników. Kapitanowie statków uważają, że liderzy kształtują się poprzez doświadczenia i sytuację, a ich skuteczność zależy od relacji z podwładnymi. Wydaje się, że z zasady przyjmują bardziej demokratyczny i partycypacyjny styl przywództwa, jednak potrafią dostosować się do sytuacji, stając się bardziej dyrektywni. W odpowiedziach podkreślono, że stopień orientacji zarówno na ludzi, jak i na zadania jest różnicowany w zależności od sytuacji. Dodatkowo podkreślane jest znaczenie zespołu w efektywności lidera. Kapitanowie statków uważają za kluczowy czynnik spójność zespołu, którą należy zachować w każdej sytuacji. Wiąże się z tym postrzeganie przez kapitanów statków typu źródła ich przywództwa. Uznaje się, że władza wynika głównie z hierarchii, wiedzy specjalistycznej oraz umiejętności interpersonalnych.

Ciekawym elementem jest także akceptacja przez kapitana, statku jako rodzaju specyficznej instytucji o charakterze zamkniętym. Co jednak różni się od innych tego typu instytucji identyfikowanych w literaturze tym, że statek przebywa na morzu, stale zmieniając swoje położenie. W tej instytucji, pomimo jej wysoce hierarchicznej struktury, która mogłaby faworyzować władzę legalną i przymusową, głównym źródłem władzy kapitana statku pozostaje jego doświadczenie i wiedza fachowa. Respondenci podkreślali także znaczenie zespołu i motywacji członków załogi jako kluczowego czynnika jego efektywności. Wydaje się, że istnieje jednomyślna akceptacja roli kapitana jako mentora dla członków załogi. Kapitanowie statków wydają się preferować, aby statek był pod ich całkowitą kontrolą i jednocześnie posiadali pełnię praw do odpowiedniego działania po analizie poszczególnych sytuacji. Chcieliby kontrolować współpracę załogi, a także móc

podejmować decyzje we wszystkich sytuacjach mających miejsce na statku. Kapitanowie statków jako przywódcy zespołów deklarują chęć większej władzy jako liderzy przy w wyborze członków załogi i wyrażają chęć kontynuowania dalszej kariery zawodowej jako kapitanowie statków.

Interesujący wynik dotyczy odpowiedzi udzielonych w ostatnich trzech tabelach, gdzie respondenci wydają się wyrażać swoje spostrzeżenia w oparciu o osobiste doświadczenia. Wynik ten jest zgodny z teorią sytuacyjną, która stwierdza, że wybór najwłaściwszego działania lidera zależy od szeregu zmiennych, takich jak charakterystyka zadania, jego doświadczenie i dojrzałość podwładnych. Ponadto prezentowane wyniki odpowiedzi są zgodne z poglądem kapitanów statków, że liderów kształtuje się poprzez doświadczenia i sytuacje, a ich skuteczność zależy od ich relacji z podwładnymi. Zatem osobiste doświadczenia odzwierciedlają stronniczość w odpowiedziach uczestników.

Jeśli wziąć pod uwagę zwiększone zainteresowanie światowej społeczności morskiej pierwiastkiem ludzkim, pierwszorzędne znaczenie mają badania nad umiejętnościami przywódczymi pracowników, którzy ponoszą odpowiedzialność za zarządzanie ludźmi na pokładzie. Chociaż niniejsza analiza przyczynia się do zrozumienia roli kapitana statku jako lidera, nie uwzględnia kilku ograniczeń wynikających głównie z wielkości próby. Należy na przykład wspomnieć, że istnieją czynniki związane ze specyfiką przedsiębiorstw żeglugowych, jak na przykład liczba zarządzanych przez nie statków lub stosowane przez nie praktyki zarządzania zasobami ludzkimi w odniesieniu do rekrutacji i selekcji załogi, które mogą mieć wpływ na zachowanie kapitanów statków. Tym samym niniejsze badanie należy traktować jako pierwszy krok szerszych badań nad tym zagadnieniem.

Bibliografia:

1. Theotokas I., *Organization and Management of Shipping companies*, Alexandria, Athens, 2011
2. Kołodziej A., Kołodziej-Durnaś A., *Zarządzanie załogą na statku – badania jakościowe wśród marynarzy*, *Komunikaty z badań*, Uniwersytet Szczeciński, Szczecin 2012.
3. Goffman E., *Asylums*, Anchor Books, New York, 1961
4. Van Selm M., Jankowski N. W., *Conducting online surveys*, Quality and Quantity, 2006.
5. Evans J. R., Mathur A., *The value of online surveys*, 2005
6. Sułkowski Ł., *Role przywódcy i kierownika a role kierowania*, *Folia Sociologica*, 2001
7. Poufne dane armatora