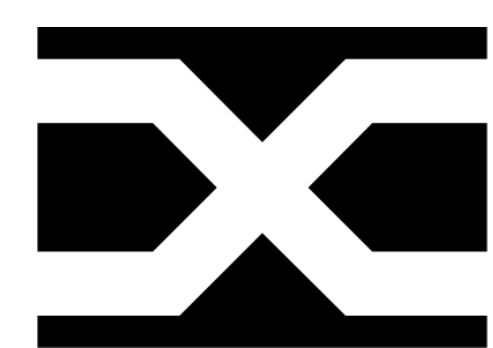


Mot en rättvis arbetskultur inom sjöfarten

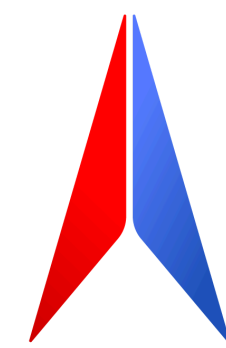
Slutrapport för pilotprojektet
Rättvis rederikultur



Pilotprojektet Rättvis rederikultur – medverkande organisationer



ESL Shipping



OSM Thome



TALLINK | SILJA LINE



Rapportförfattare: Anna Savonen (CoHumans/Ethics Agency Oy, anna@ethicsagency.fi)

Publiceringsår: 2026

Omslagsfoto: ESL Shipping/Olli Tuominen

Sisältö

Innehållsförteckning	4
Pilotprojektets bakgrund och genomförande	5
Varför är rättvisa viktigt – just nu och just inom sjöfarten?	6
Genomförandet av pilotprojektet Rättvis rederikultur	7
Vad betyder rättvisa på arbetsplatsen? Pilotprojektets forskningsbakgrund	8
Det lönar sig att satsa på rättvisa	10
Fem observationer för en mer rättvis arbetskultur inom sjöfarten	11
OBSERVATION 1. Rättvisa är viktigt för sjöfarare	12
OBSERVATION 2. Upplevelserna av rättvisa är splittrade	13
OBSERVATION 3. Rättvis personalledning i närmaste chefsarbete är ett centralt utvecklingstema	14
OBSERVATION 4. Tryggheten i öppen dialog är nyckeln till rättvisa	16
OBSERVATION 5. Jämlikhet är den viktigaste värdegrunden i en rättvis kultur	17
Praktiska råd och riktlinjer för rederier	18
Workshops och experiment: idéer för arbetssätt som stärker rättvisa	19
Tre exemple på rättviseexperiment	20
Sammanfattning: Rekommendationer för rederier och andra aktörer inom sjöfartsbranschen	21
Referenser	22

Sammanfattning

Pilotprojektets bakgrund och genomförande

Sjöfartens arbetskultur är i förändring. Branschens attraktionskraft, arbetshälsa och säkerhet utsätts för ökande tryck. Ett hållbart och rättvist arbetsliv är en strategisk förutsättning för att kompetensen ska stanna kvar i branschen och för att arbetet till sjöss ska kunna utföras säkert.

Rättvisa är en vardaglig upplevelse och en moralisk grund. För sjöfarare betyder rättvisa framför allt likvärdigt och respektfullt bemötande, tillit samt att man tryggt kan ingripa vid problem. Rättvisa är inte bara ett medel för välbefinnande, utan ett värde i sig.

Pilotprojektet Rättvis rederikultur (2024–2025) genomfördes på initiativ av Sjömanspensionskassan. Pilotrederier var ESL Shipping, OSM Thome och Tallink Silja. Som sakkunniga medverkade TD Anna Savonen och TD Jenni Spännäri. Målet var att förstå upplevelser av rättvisa och utveckla praktiska sätt att stärka den.

Materialet bestod av en enkät (480 svarande), intervjuer samt workshops och rättviseexperiment ombord. Rättvisa analyserades ur tre perspektiv: rättvisa som delad erfarenhet, rättvisa i utvecklingsarbete och rättvisa som allas handlingsutrymme/aktörskap.

Projektets fem huvudobservationer

- 1 Rättvisa är viktigt för sjöfarare.** Temat upplevdes som betydelsefullt och motiverande, men utvecklingsarbetet präglades också av cynism om värderingar och praktik inte möts.
- 2 Upplevelserna av rättvisa är splittrade.** I arbetsgemenskaper förekommer både stark sammanhållning och misstro. Besättningens och befälets upplevelser skiljer sig åt.
- 3 Rättvis personalledning i närmaste chefsarbete är ett centralt utvecklingstema.** Erfarenheter av favorisering och långsam hantering av missförhållanden urholkar tilliten och belastar personalen.
- 4 Tryggheten i öppen dialog är nyckeln till rättvisa.** Den psykologiska tryggheten varierar och en del medarbetare är rädda för konsekvenser när de lyfter problem.
- 5 Jämlikhet är den viktigaste värdegrunden i en rättvis kultur.** Strukturer som rekrytering, karriärvägar och belöning påverkar om arbetslivet upplevs som rättvist.



En rättvis rederikultur uppstår inte genom enskilda handlingar, utan genom en **konsekvent riktning**: en gemensam förståelse av rättvisa, starkt chefsarbete, en trygg samtalskultur, granskning av likvärdighetsstrukturer samt experimenterande utveckling är centrala sätt att bygga ett hållbart, attraktivt och säkert arbetsliv inom sjöfarten.

Pilotprojektets bakgrund och genomförande

Varför är rättvisa viktigt – just nu och just inom sjöfarten?

Sjöfarten genomgår samtidigt flera omställningar. Kraven på ansvarstagande och konkurrensen skärps, tekniken förändrar arbetet. Samtidigt kämpar sjöfarten med kompetensbrist och branschens attraktionskraft. I Finland går merparten av utrikeshandeln sjövägen, vilket gör sjöfartens funktionsförmåga till en samhällskritisk fråga (Huoltovarmuusorganisaatio 2025). Ett skärpt världspolitiskt läge – återkommande militära konflikter, växande geopolitiska spänningar och osäkerhet kring energi och ekonomi – hotar samhällelig trygghet och stabilitet (World Economic Forum 2025). Detta kan också försvaga individers trygghetskänsla och synas som ökad psykisk belastning i arbetslivet, även inom sjöfarten.

Att utveckla en hållbar arbetskultur inom sjöfarten är därför **inte en sidofråga utan en strategisk fråga**: hur säkerställer sjöfartsaktörer i Finland att människor vill söka sig till branschen, stannar kvar och mår bra i sitt arbete?

Man vill arbeta i en rättvis bransch

Rättvisa erbjuder ett verkningsfullt perspektiv för att **utveckla sjöfartens arbetskultur**. I vardagen betyder rättvisa till exempel att människor upplever att de bemöts likvärdigt och respektfullt, att beslutsfattande och ledning är transparenta och väl motiverade, och att man kan ingripa vid missförhållanden på ett tryggt sätt. När rättvisa förverkligas stärker den tillit, samarbete och meningsfullhet i arbetet. När rättvisa inte förverkligas syns konsekvenserna snabbt i engagemang, personalomsättning, ork i arbetet och säkerhet – det vill säga just i de faktorer som avgör sjöfartens förmåga att fungera både i störningssituationer och i vardagen. Man vill arbeta i en rättvis bransch.

Inom sjöfarten betonas **rättvisans betydelse, eftersom arbetsmiljön är speciell**: människor lever och arbetar i samma slutna gemenskap ofta under långa perioder, interaktionen är intensiv och tydliga hierarkier styr arbetsgemenskapens verksamhet. Detta gör arbetskulturen till ett särskilt inflytelserikt fenomen för välbefinnandet. Rättvisa är dock inte bara ett tema för **arbetshälsa**. Den berör även **säkerhet och riskhantering**: om vardagen inte upplevs som rättvis eller om man inte vågar tala om olämpligt beteende, riskerar problem att förbli dolda.

Rättvisan inom sjöfarten utmanas

En färsk utredning (Huoltovarmuusorganisaatio 2025) konstaterar att **tillgången på personal** inom sjöfarten har utmaningar särskilt på maskinsidan och i uppgifter som kräver mer arbetserfarenhet. Situationen syns i rederierna bland annat som brist på lämpliga sökande. När konkurrensen om kompetens skärps blir **arbetets vardagliga kvalitet** – ledarskap, bemötande, samarbete och möjligheten att påverka – alltmer avgörande som attraktionsfaktor.

Nordiska utredningar tyder på att arbetsgemenskaper inom sjöfarten har **erfarenheter av orättvist bemötande**. I Danmark visade en omfattande enkätstudie bland sjöfarare (n=3 470) att 17 % uppgav att de blivit utsatta för mobbning på sin nuvarande arbetsplats ombord under de senaste 12 månaderna (Danish Maritime Authority m.fl. 2020). I Finland uppgav 53 % av respondenterna i en enkät (n=356) gjord inom ramen för ett examensarbete beställt av Sjömanspensionskassan att de upplevt osakligt bemötande och 39 % diskriminering. Erfarenheterna har koppling till branschens förmåga att behålla personal: av dem som upplevt återkommande osakligt bemötande bedömde 75 % att det påverkat arbetet eller beslutet att byta bransch. (Nieminen 2024)

Rättvisa-pilotprojektet lade grunden för en hållbar sjöfart i framtiden

Pilotprojektet Rättvis rederikultur, som startade 2024, tog på sig uppgiften att kartlägga både **upplevelser av rättvisa och sätt att främja rättvisa** i sjöfararnas arbetsgemenskaper. Denna rapport beskriver pilotprojektets utgångspunkter, genomförande, resultat och rekommendationer för att utveckla rättvisa inom sjöfarten. I pilotprojektet fördes rättvisa in i sjöfartens vardag på ett **praktiskt sätt**: målet var att förstå vilka erfarenheter av rättvisa och orättvisa sjöfarare har. Samtidigt utvecklades tillsammans med pilotrederierna metoder för att stärka rättvisan och dessa testades i praktiken. Att Sjömanspensionskassan, pilotrederierna ESL Shipping, Tallink Silja och OSM Thome samt Rederierna i Finland tillsammans med sakkunniga genomförde pilotprojektet Rättvis rederikultur visar att rättvisans betydelse har identifierats inom finländsk sjöfart.

Genomförandet av pilotprojektet Rättvis rederikultur

Pilotprojektet Rättvis rederikultur inleddes våren 2024. Sjömanspensionskassan var finansiär och initiativtagare, och Rederierna i Finland deltog i styrgruppsarbetet. Pilotrederier var ESL Shipping, OSM Thome och Tallink Silja. Som sakkunniga medverkade experter inom forskning och utveckling av socialt hållbart och etiskt arbetsliv. Projektet leddes av TD Anna Savonen och som sakkunnig fungerade TD Jenni Spännäri.

Projektets mål var att förstå hur upplevelser av rättvisa tar sig uttryck i sjöfartens arbetsgemenskaper samt att utveckla och testa praktiska sätt att stärka rättvisa särskilt i teamens arbetssätt, i vardagliga ledningssituationer och i öppen dialog. Först sammanställdes en bred lägesbild med enkät och intervjuer. Därefter ordnades workshops ombord på pilotfartyg och rättviseexperiment genomfördes.

Insamlad kunskap om sjöfararnas upplevelser av rättvisa

ENKÄT

Projektets centrala material var en enkät som kartlade sjöfararnas uppfattningar om rättvisa i arbetskulturen. Enkäten kombinerade strukturerade påståenden och öppna frågor. Frågorna gällde bland annat upplevd rättvisa, psykologisk trygghet, delaktighet och interaktion samt respondenternas egna erfarenheter av rättvisa och orättvisa situationer i arbetet. Påståendena byggde i huvudsak på etablerade mätinstrument från tidigare forskning.

Enkäten skickades till alla som är försäkrade hos Sjömanspensionskassan och enkäten spreds även via pilotrederiernas kanaler. Enkäten var öppen från slutet av 2024 till våren 2025 och totalt inkom 480 svar.

Vid tolkningen bör beaktas att respondenterna inte utgör ett representativt urval av sjöfarare. Därför kan inga exakta slutsatser dras om hur vanliga de fenomen som framkom i enkäten är. Till exempel svarade pilotrederiernas anställda något mer aktivt än andra. En stor del av respondenterna är erfarna sjöfarare; 55 % hade varit i sin nuvarande uppgift minst 8 år.

INTERVJUER

Enkätmaterialen fördjupades med gruppintervjuer ombord på pilotrederiernas fartyg. I de tematiskt upplagda intervjuerna behandlades bland annat uppfattningar om vad som kännetecknar en rättvis kollega eller en rättvis chef samt erfarenheter av delaktighet i utveckling av arbetet. Totalt genomfördes 20 intervjuer inom pilotrederierna, varav majoriteten var gruppintervjuer och några enskilda intervjuer.

WORKSHOPS OCH EXPERIMENT

I workshoparna behandlades lägesbilden kring rättvisa, varje arbetsgemenskaps styrkor och utmaningar identifierades och konkreta experiment för att stärka rättvisa togs fram. För varje pilotfartyg utvecklades ett arbetssätt som passade dess behov. Metoder för att främja en rättvis arbetskultur testades i praktiken och lärdomarna sammanställdes för vidare utveckling.

Vad betyder rättvisa på arbetsplatsen? Pilotprojektets forskningsbakgrund

I pilotprojektet valde man att tala om *rättvisa* (reiluus, fairness) i stället för exempelvis etik, rättfärdighet eller socialt ansvar. Rättvisa var ett naturligt och vardagligt begrepp för sjöfarare och lätt att ta till sig. Begreppet hänger dock nära samman med diskussionen om *organisatorisk rättvisa* inom organisationsforskningen, där rättvisa ofta delas in efter vilken typ av rättvisa som avses.

I forskningen delas rättvisa (Colquitt m.fl. 2001) ofta in i tre dimensioner:

- **distributiv rättvisa** – fördelning av resurser och utfall
- **procedurmässig rättvisa** – rättvisa i beslutsfattande och rutiner
- **interaktiv rättvisa** – rättvist bemötande i mellanmännsliga relationer, som kan delas i interpersonell rättvisa (respektfullt bemötande) och informativ rättvisa (att beslut och handlingar motiveras tillräckligt)

I pilotprojektet fokuserade man särskilt på de två senare dimensionerna, det vill säga procedurmässig och interaktiv rättvisa. Tyngdpunkten låg på sjöfartens arbetsgemenskapers **vardagliga verksamhetskultur**: samarbete, ledningssituationer och hur man talar om och fattar beslut i praktiken.

Samtidigt höll man frågeställningen öppen så att även upplevelser kopplade till distributiv rättvisa kunde lyftas fram. I materialet framkom också erfarenheter av rättvisa och orättvisa till exempel kring arbetsskift, resurser och karriärutveckling.

Tre perspektiv på främjandet av rättvisa

Rättvisa som delad erfarenhet

En rättvis kultur kan granskas både som individens upplevelse och som en gemensam uppfattning om hur rättvist man har det. Finns det en delad erfarenhet i arbetsgemenskapen av att bemötande, arbetssätt och vardagsstrukturer oftast är rättvisa? I forskningen talar man om ett rättviseklimat (organizational justice climate). Klimatet är starkt när medarbetarnas uppfattningar om rättvisa är likartade och svagt när upplevelserna varierar kraftigt. När upplevelsen av rättvisa är gemensamt delad och enhetlig är rättvisans positiva effekter – såsom tillit och gott beteende – som starkast (Whitman m.fl. 2012).

Rättvisa i utvecklingsarbete

En rättvis kultur syns särskilt, när man förändrar eller utvecklar något i arbetet. Förändringar bedöms också utifrån rättvisa: är spelreglerna tydliga, har motiveringar getts, behandlar förändringen olika grupper skäligt och enhetligt, och har arbetsgemenskapen verklig möjlighet att delta i utvecklingen? Detta betyder inte att allt beslutas gemensamt, utan att grunderna för besluten är begripliga och att de som arbetar i vardagen involveras så att förändringarna blir både fungerande och accepterade. När upplevelsen av procedurmässig rättvisa stärks, stärks enligt forskning också engagemanget i organisationen (Malla & Malla 2024).

Rättvisa som allas aktörskap

Som ett tredje perspektiv lyfte man fram allas aktörskap. Rättvisa är inte bara en egenskap hos strukturer eller högsta ledningen, utan också ett gemensamt ansvar för varje medlem i arbetsgemenskapen. Detta perspektiv har fått för lite uppmärksamhet även i forskningen om organisatorisk rättvisa (Cropanzano & Ambrose 2015; Folger m.fl. 2015; Seppänen & Heliste 2022). Rättvisa som allas aktörskap innebär att arbetsgemenskapens medlemmar ser rättvisa som ett gemensamt ansvar oberoende av roll: hur jag talar med andra, hur jag ingriper vid osakligt bemötande, hur jag inkluderar nya, hur jag använder makt och inflytande, och hur jag skapar utrymme för rättvisa rutiner i vardagen.

Pilotprojektets tre perspektiv på att främja rättvisa

Vid utveckling av
arbetet bedöms
förändringar ur ett
rättviseperspektiv och
arbetsgemenskapen har
möjlighet att delta.

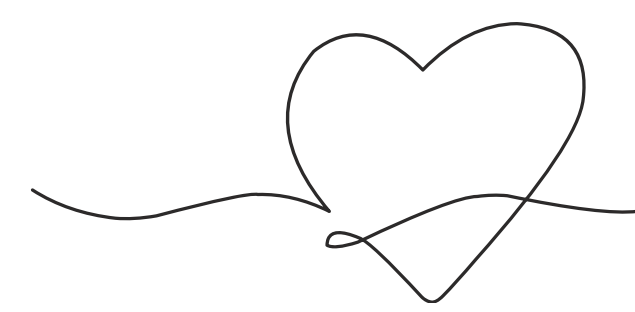


I arbetsgemenskapen
stärks en gemensam
upplevelse av att
bemötande, arbetssätt
och strukturer i
huvudsak är rättvisa.

Medlemmarna i
arbetsgemenskapen
inser att rättvisa är
allas ansvar, oavsett
arbetsroll eller position.

Det lönar sig att satsa på rättvisa

Tidigare forskning visar att främjande av rättvisa i arbetslivet har flera positiva effekter.



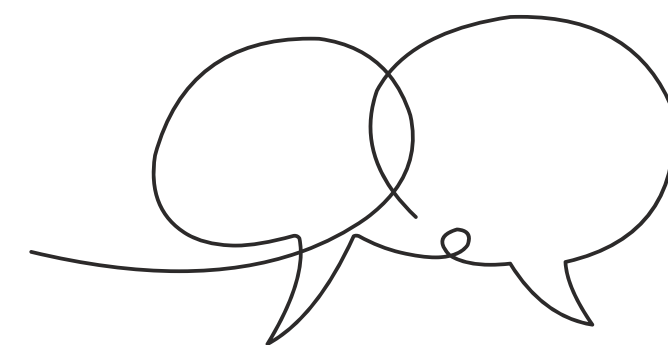
Hållbart arbetsvälbefinnande

Rättvist och respektfullt bemötande samt transparent beslutsfattande stödjer ork i arbetet och minskar belastning. Enligt forskningsläget hänger upplevelser av rättvisa i arbetet samman med till exempel bättre hälsa (Elovainio & Virtanen 2018), medan etiska spänningar försämrar arbetshälsa och arbetstillfredsställelse (Juujärvi m.fl. 2023; Raines 2000). Rättvisa stödjer förebyggandet av arbetsförmåge- och invaliditetsrisker redan innan problem hinner ackumuleras.



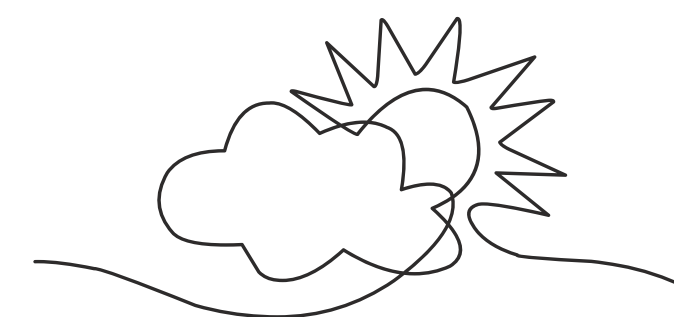
Sjöfartens attraktionskraft

Arbetskultur är allt oftare en avgörande faktor för varför man söker sig till en bransch och varför man stannar: man vill arbeta i organisationer som upplevs rättvisa (Lo Piccolo m.fl. 2024). Särskilt för yngre generationer är arbetets meningsfullhet och helhetsmässig mänsklighet viktiga (EY 2021; Pääkkö & Sääskilahti 2024). När vardagen upplevs rättvis stärks engagemanget och omsättningen minskar (Colquitt m.fl. 2001). Detta är centralt när det råder konkurrens om kompetens och arbetskraftstillgången är en utmaning.



Smidigt teamarbete

Rättvisa syns i team som tillit och fungerande samarbete: människor vågar fråga, erkänna misstag och be om hjälp. I team som upplevs trygga lär man sig nytt eftersom information rör sig, erfarenheter delas och vardagsproblem löses tillsammans i stället för att förbli dolda (Carmeli m.fl. 2015; Detert & Burris 2007; Newman m.fl. 2017).



Riskhantering och säkerhet

Inom sjöfarten byggs säkerheten i hög grad genom mänskligt samspel: observationer, ingripanden och gemensamma rutiner. När kulturen stöder öppenhet rapporteras avvikelser och risker lättare och man kan ingripa tidigare (Edmondson 1999). Detta förbättrar riskhanteringen och den operativa säkerheten.



Socialt ansvar

En rättvis arbetskultur är en ansvarsgränning: den skapar en grund för att förebygga trakasserier och diskriminering och för fungerande ingripanderutiner. Detta är viktigt eftersom nordiska utredningar om sjöfarten har visat att trakasserier och diskriminering förekommer i branschen (Danish Maritime Authority 2020; Nieminen 2024).

Fem observationer för en mer rättvis arbetskultur inom sjöfarten

OBSERVATION 1. Rättvisa är viktigt för sjöfarare

En central iakttagelse i pilotprojektet Rättvis rederikultur är att rättvisa är ett **meningsfullt tema** för sjöfarare. Rättvisa är en igenkännbar och viktig vardagsupplevelse. Detta märktes bland annat genom att deltagandet i pilotens workshops var frivilligt för besättningen på pilotfartygen, men att deltagandet ändå var aktivt. Under projektet reflekterade man också över vad rättvisa är och vem som har makt att definiera den. Rättvisa är inte entydigt.

I tidigare forskning har upplevelser av rättvisa kopplats till arbetsmotivation, engagemang och vilja att stanna i organisationen. Utifrån pilotens material gäller detta även sjöfarare: för många respondenter i enkäter och intervjuer fungerar upplevelsen av rättvisa som **en attraktionsfaktor och en källa till motivation**, medan orättvisa kopplas till en vilja att dra sig undan, byta arbetsplats eller till och med byta bransch. Särskilt återkommande och olösta erfarenheter av orättvisa urholkar engagemanget.

Ett tema som framträder i materialet är **spänningen mellan uttalade värderingar och vardagliga praktiker**. En del respondenter beskrev situationer där talet om ansvar eller etiska principer inte motsvarar praktiken och där ekonomiska intressen prioriteras framför personalens välbefinnande. En sådan erfarenhet belastar medarbetare psykiskt och försvagar tilliten, särskilt bland yngre medarbetare, för vilka det upplevs riskfyllt att ingripa vid missförhållanden.

Att stärka rättvisa upplevs som viktigt, men i enkät- och intervjumaterialet syns också **utvecklingscynism**: är syftet med utvecklingsprojekt verkligen att förbättra vardagen, eller handlar det främst om att putsa fasaden utåt? I bakgrunden verkar sjöfartsbranschens snabba förändringar spela in, såsom organisationsreformer, personalnedskärningar, obligatoriska rotationer och teknologisk omställning, som ökat osäkerheten och anpassningspressen. Mitt i förändringarna upplevs en konflikt mellan uttalade värderingar och vardagens praktik.

Helhetsbilden är dock inte enbart negativ. Många respondenter beskrev sina arbetsgemenskaper som **i huvudsak rättvisa, särskilt vad gäller kollegial interaktion. Tilliten till kollegor** är också stark: 71 % litar på kollegornas kompetens och 56 % litar på att arbetskamraters ord motsvarar handlingar. Materialet innehåller också exempel på öppen etisk dialog. Så många som 71 % upplever att de vid behov kan diskutera etiska frågor med arbetskamrater. Sjöfarare berättar även om en positiv förändring: ledningskulturen har blivit mer lyssnande. Dessa observationer stödjer tanken att rättvisa inte bara är en utopi utan redan är en verklighet i många sjöfararnas vardag.



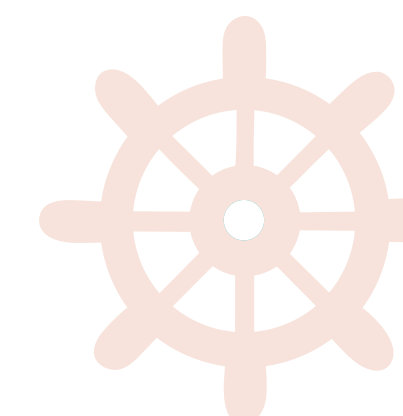
Med sjöfararnas egna ord

”Vi behöver en rättvisare värld och arbetsgemenskap. Jag hoppas att alla samarbetar i frågan.”

”Alla skulle behandlas likvärdigt, och till exempel bara en titel skulle inte styra bemötandet så mycket.”

”Ofta känns det som att saker behandlas bara ytligt och att man inte tar tag i problemens grundorsaker.”

”Arbetsmiljön är för tillfället relativt rättvis.”



Råd till utvecklare av rättvisa inom sjöfarten

→ Fråga modigt om erfarenheter av orättvisa

Om klimatet, motivationen eller samarbetet kärvar, kom ihåg att situationen kan förklaras av upplevelser av orättvisa. Lyft rättvisa som tema i arbetsgemenskapens diskussioner.

→ Utveckla rättvisa tillsammans

Involvera arbetsgemenskapen i små experiment och samtal. Gemensam utveckling ökar engagemanget och gör rättvisa till en gemensam fråga.

→ Identifiera upplevelser av konflikt mellan ord och handling

Känn igen situationer där värderingar och praktik inte möts. Att öppet behandla spänningarna är centralt för att stärka rättvisa, även om perfekta lösningar inte alltid finns.

OBSERVATION 2. Upplevelserna av rättvisa är splittrade

Pilotprojektet visade att förutsättningarna för rättvisa förverkligas olika i sjöfartens arbetsgemenskaper. I flervälsfrågorna ligger **medelvärdena ofta nära skalans mitt, men spridningen är stor**: samma teman rymmer både positiva och negativa erfarenheter. Till exempel i frågor om psykologisk trygghet upplever nästan lika stora grupper stark trygghet som brist på trygghet. Positiv sammanhållning och misstro kan förekomma samtidigt: 58 % upplever att det finns god sammanhållning i arbetsgemenskapen, men en del anser också att det är möjligt att någon i arbetsgemenskapen avsiktligt skulle agera på ett sätt som försvårar deras arbete.

Materialet visar flera skiljelinjer, varav den tydligaste är skillnaden mellan **besättning och befäl**. Respondenter som tillhör besättningen rapporterar klart fler erfarenheter av att vissa favoriseras i arbetsgemenskapen. Bland befälet upplever över hälften att individuella färdigheter och styrkor värdesätts, medan endast omkring en tredjedel av besättningen upplever detsamma. De öppna svaren fördjupar bilden: befälet granskar ofta rättvisa utifrån principer och strukturer, medan besättningens erfarenheter är kopplade till konkreta vardagssituationer såsom fördelning av arbetsskift, feedback och att bli hörd.

En annan skiljelinje gäller **frakt- och passagerartrafik**. I frakttrafiken uppger 65 % att de litar på att kollegor agerar i enlighet med sina ord, medan motsvarande andel i passagerartrafiken är 50 %. I frakttrafiken framstår tilliten som en förutsättning för smidigt och säkert arbete, medan interaktion och stämning betonas i passagerartrafiken. I passagerartrafiken upplevs ett respektfullt sätt att tala något vanligare än i frakttrafiken. På grund av anonymitet efterfrågades inte avdelning, vilket gör att en mer precis inriktning av resultaten delvis förblir osäker. I kompletterande gruppintervjuer framhövdes mellanmänniska konflikter, utmaningar i feedbackkulturen samt upplevelsen av att chefen står långt ifrån det vardagliga arbetet.

En tredje skiljelinje gäller upplevelser av **aktörskap**. En del respondenter berättar att de agerar aktivt när de ser orättvisa, medan en annan stor grupp förblir tyst av rädsla, trötthet eller tidigare erfarenheter. Särskilt visstidsanställda och personer med skift-/inhoppstyp av arbete upplever att det är riskfyllt att ingripa. I intervjuer och workshops diskuterades också generationsskillnader. Generationer skiljer sig åt i vad man anser vara önskvärt beteende i arbetet eller i feedbackkulturen. Vissa med längre erfarenhet upplever till exempel att unga medarbetare förväntar sig tack och positiv återkoppling i större utsträckning än vad som skulle vara nödvändigt eller rimligt.

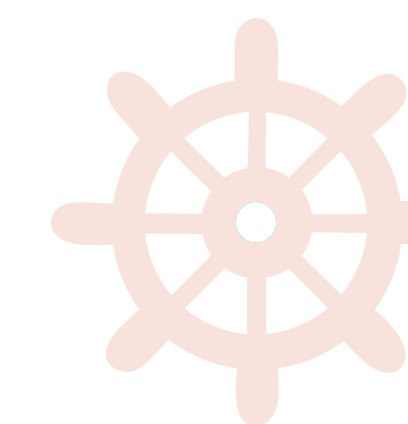
Resultaten tyder på att det inte finns ett enhetligt rättviseklimat inom finländsk sjöfart. Upplevelserna av rättvisa varierar betydligt mellan enheter, roller och trafikformer. Sådan variation är typisk enligt forskning, men det är en viktig iakttagelse för rederier: allmänna riktlinjer räcker inte nödvändigtvis, utan uppmärksamheten behöver riktas mot hur rättvisa upplevs **i olika grupper, team och arbetsgemenskaper**.



Med sjöfararnas egna ord

”Olika personalgrupper uppskattas inte på samma sätt; däck och maskin är underordnade ekonomiavdelningen.”

”Det är din vakt och min vakt. Eller vår vakt eller er vakt. Det här ordet har använts alltid.”



Råd till utvecklare av rättvisa inom sjöfarten

→ Utgå inte från att rättvisa upplevs likadant i alla grupper

Erfarenheterna varierar tydligt till exempel mellan besättning och befäl. Utveckling bör riktas gruppvis.

→ Beakta olika verksamhetsmiljöer

I frakt- och passagerartrafik tar rättvisa sig olika uttryck, så lösningarna kan inte vara identiska överallt.

→ Identifiera även dem som tiger

En del vågar inte ingripa, vilket kräver lågtröskelkanaler och stärkt tillit.

OBSERVATION 3. Rättvis personalledning i närmaste chefsarbete är ett centralt utvecklingstema

En genomgående observation i pilotprojektet är att **rättvisa och likabehandling i närmaste chefsarbete** är ett centralt utvecklingsområde i sjöfartens arbetsgemenskaper. Av dem som svarade på enkäten anser cirka 55 % att chefer favoriserar vissa medarbetare. Bland respondenter som tillhör besättningen är andelen 63 %. Observationen återkommer också i det kvalitativa materialet, där upplevelser av orättvisa ofta kopplas just till vardagens personalledning.

Det är svårt att heltäckande säga hur vanlig upplevelsen av favorisering är inom sjöfarten jämfört med andra branscher. Exakta jämförelser är svåra bland annat eftersom frågeupplägg skiljer sig mellan studier (Lasisi m.fl. 2022; Vveinhardt & Bendaraviciene 2022). Olika statistik visar ändå att upplevelser av ojämlikhet förekommer i arbetslivet på många håll. Enligt Arbetsförhållandeundersökningen i Finland uppgav 20 % av kvinnor och 11 % av män att de själva upplevt diskriminering (Sutela m.fl. 2024). Det är viktigt att notera att diskriminering som begrepp avser allvarigare fenomen än favorisering. Upplevelser av ojämlikhet är ändå en utmaning som förekommer även i andra branscher än sjöfarten.

Vilka erfarenheter ligger bakom favorisering inom sjöfarten? I enkätens öppna svar och intervjumaterialet beskrivs erfarenheter av **informella inre kretsar**: vissa upplever brist på transparens i rekryteringar, eller att vissa personer tillhör "inre kretsen" och får bättre arbetsskift, flexibilitet eller utvecklingsmöjligheter, medan andra förblir osynliga.

En annan central utmaning gäller upplevelsen av chefers **passivitet**. I enkäten ombads respondenterna berätta vad de gör om de upplever något som orättvist i arbetet eller arbetsmiljön. Den vanligaste åtgärden var att informera närmaste chef. Samtidigt uppgav vissa att dessa anmälningar inte alltid leder till konkreta åtgärder. Särskilt i situationer som gäller trakasserier eller mobbning upplevs ingripanden av vissa som långsamma. Enligt svaren urholkar detta tilliten och belastar medarbetare. Så kan det särskilt vara när ledningen lovat stöd, men den som utsatts upplever att löftena inte förverkligats.

Tidigare utredningar har pekat på förekomsten av trakasserier och osakligt bemötande inom sjöfarten. I pilotens resultat framstår utveckling av chefers kompetens att ingripa vid trakasserier, diskriminering och mobbning som ett förbättringsområde. I många rederier pågår redan arbete för att stärka ledarskapsfärdigheter, men att **bredda och fortsätta arbetet** är viktigt även utifrån pilotens resultat.

Ur perspektivet att utveckla rättvis personalledning är det viktigt att notera att befäl och besättning har olika betoningar i vad utveckling av rättvisa innebär. **I befälets svar förstås utveckling ofta som förbättring av strukturer och system, medan besättningens erfarenheter kopplar rättvisa starkt till uppskattning i vardagen**: ens kompetens känns inte sedd, feedback upplevs ensidig och tyst kunskap tas inte tillvara. Inte ens den bästa processen räcker om vardagens interaktion skapar upplevelser av orättvisa.

Inom sjöfarten är ledningskultur också kopplad till **säkerhet**. I materialet betonas att chefer inte ska skapa press att bryta mot regler av tid- eller kostnadsskäl, eftersom även små avvikelser urholkar hela systemets trovärdighet.

Samtidigt finns också positiva signaler. Flera respondenter **beskriver chefer som det är lätt att diskutera med och som stöder ett öppet klimat**. Ledarskapet beskrivs också ha utvecklats i positiv riktning: från en mer auktoritär stil till ett mer lyssnande och uppskattande förhållningssätt. Rättvis personalledning är möjlig. Att stärka den är ett av de viktigaste sätten att bygga en hållbar rederikultur baserad på tillit.



Med sjöfararnas egna ord

En rättvis chef är "en sådan som är pålitlig och håller sitt ord. Att hen har en tydlig linje."

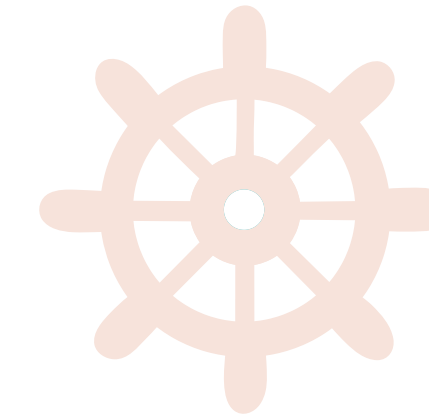
"När chefer arbetar rättvist förbättrar det också gruppdynamiken."

"Jag har arbetat med en kapten som vill leda allt uppifrån, och allt kretsar bara kring en 'jag, jag, jag'-attityd."

"Mina kollegor och delvis närmaste chef fungerar bra, men med den högre ledningen finns utmaningar."

"Man borde satsa mycket mer på chefsutbildning."

"Själv försöker jag leda på det sätt som jag själv skulle vilja bli ledd."



Råd till utvecklare av rättvisa inom sjöfarten

→ **Ingrip snabbt och synligt vid osakligt bemötande**

Trakasserier och mobbning löser sig inte av sig själva. Rättvist ledarskap kräver att chefen agerar direkt, håller sina löften och säkerställer att processen upplevs rättvis även för den som drabbats.

→ **Beakta uppskattning i vardagens interaktion**

Rättvisa handlar inte bara om strukturer utan också om bemötande.

→ **Led säkerhet på ett rättvist sätt**

Skapa inte press att kringgå regler av tid- eller kostnadsskäl. Säkerhetskulturens trovärdighet bygger på att ledningen stöder regeluppfyllelse även i vardagens press.

OBSERVATION 4. Tryggheten i öppen dialog är nyckeln till rättvisa

I pilotens workshops var det tema som starkast lyftes fram **öppen dialog**. Deltagarna såg den som en central förutsättning för rättvisa i vardagen: rättvisa förverkligas inte bara som regler eller principer, utan framför allt i om man vågar tala om även svåra frågor, be om hjälp och lyfta missförhållanden utan rädsla för konsekvenser. Detta hänger ihop med psykologisk trygghet, det vill säga upplevelsen av att man kan vara ofärdig, göra misstag och lyfta oro utan att stämplas eller bestraffas.

Mot denna bakgrund är det oroande att **psykologisk trygghet i enkätsvaren framstår som delvis svag**. Cirka en fjärdedel av respondenterna anser att det inte är tryggt att lyfta problem och svåra frågor i arbetsgemenskapen. Upplevelserna är också tydligt splittrade mellan besättning och befäl: omkring 60 % av befälet upplever att man kan tala öppet, men bland besättningen är motsvarande andel cirka 40 %. Detta betonar befälets och chefernas roll som aktiva möjliggörare för dialog – en princip om öppenhet räcker inte om den inte upplevs i vardagen. Positivt är att endast 13 % av respondenterna upplever att det är svårt att be arbetsgemenskapen om hjälp.

Betydelsen av öppen dialog är **särskilt stor i sjöfartens verksamhetsmiljö**. I fartygsarbete är arbetsgemenskaper tätt tillsammans under långa perioder, och arbetets säkerhet förutsätter att man kan tala förtroendefullt om osäkerheter och belastande situationer. Särskilt under nattpass och i avvikelssituationer är det viktigt att man vågar fråga råd utan rädsla för negativa följder.

Samtidigt synliggör materialet hinder för öppenhet. Även om ett rakt sätt att tala uppskattas, hindrar **rädslan för igenkänning, sanktioner eller stämpling** ofta ärlig feedback. En del respondenter beskriver också en kultur av oärlighet, där "vita lögnar" och att man går förbi saker belastar moraliskt. Erfarenheter av trakasserier och mobbning som lyfts i tidigare sjöfartsstudier förekommer också i pilotens material i viss mån. I situationer med trakasserier och mobbning finns en särskild risk för tystnad om ingripanden inte upplevs tillräckliga eller trygga. Hierarki, mångkulturalitet och strukturellt avstånd i beslutsfattande kan minska arbetstagarnas möjligheter att bli hörda.

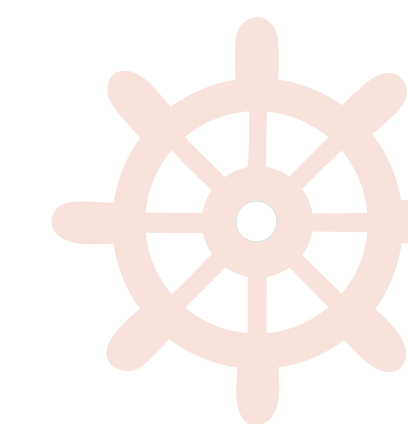
Materialet innehåller också positiva exempel på **arbetsgemenskaper där öppen dialog stärkts och tilliten byggs i vardagligt samarbete**. Regelbundna möten, låg tröskel att tala och chefers interaktionskompetens framstår som centrala sätt att bygga en rättvis och trygg samtalskultur, som enligt pilotens resultat är en av hörnstenarna i en hållbar rederikultur. Positivt var att flera arbetssätt testades på de fartyg som deltog i piloten för att stöda öppen dialog.



Med sjöfararnas egna ord

"Om det finns en öppen och tillitsfull stämning, och något skaver, så litar du på gruppen och kan säga det."

"Realistiskt borde man säga detta till chefen eller pursern, men av erfarenhet vet jag att det inte lönar sig — man får inte jobb efteråt eftersom det oftast gäller en 'kompis' till någon i befälet."



Råd till utvecklare av rättvisa inom sjöfarten

→ Gör det normalt att ta upp saker

Skapa vardagliga situationer där även svåra frågor kan diskuteras i lugn och ro. Öppenhet uppstår inte av sig själv utan kräver aktivt utrymme för samtal.

→ Stärk psykologisk trygghet

Fråga, lyssna och reagera så att människor vågar lyfta osäkerheter och misstag utan rädsla för stämpling.

→ Öka transparensen även på organisationsnivå

När beslut motiveras och personalen genuint hörs stärks en öppenheitskultur även i vardagliga samtal.

OBSERVATION 5. Jämlikhet är den viktigaste värdegrunden i en rättvis kultur

Rättvisa är i sjöfartens arbetsgemenskaper inte bara ett medel för att stärka arbetshälsa eller engagemang, utan också **ett moraliskt värde i sig**. Tidigare forskning har framhållit att människor strävar efter rättvisa för att det är rätt, och reagerar på orättvisa även när den inte berör dem personligen (Folger m.fl. 2005). Under pilotprojektet reflekterade sjöfarare träffsäkert över vad rättvisa betyder i deras vardag och vilka värden den bygger på.

Utifrån materialet är den normativa kärnan i rättvisa framför allt värdena **jämlikhet och likabehandling**. En central tanke är att samma regler ska gälla för alla oberoende av ställning, nationalitet eller anställningsform, och att favorisering inte accepteras. Samtidigt reflekterar flera respondenter över att likvärdighet inte betyder mekaniskt exakt samma bemötande i alla situationer. Rättvisa kan också kräva att **individuella behov beaktas** så att slutresultatet upplevs som rättvist. Likvärdighet är således både gemensamma spelregler och vardaglig prövning: att bemöta människor respektfullt och konsekvent.

Materialet visar ändå strukturella hot mot likvärdighet. I **rekryteringar** beskrivs erfarenheter av favorisering och att kompetens eller lång erfarenhet inte alltid syns i möjligheter att avancera. En del upplever att man systematiskt söker externa personer till lediga tjänster även när kompetens finns internt.

Även strukturer för **karriärutveckling och belöning** väcker missnöje. Ökat ansvar upplevs inte synas tillräckligt i lönen, och en del erfaren personal beskriver att de befinner sig i en "lönegrop". Utbildning upplevs betona befälsspår på bekostnad av utförande besättning, vilket kan förstärka upplevelser av ojämlikhet. Dessutom upplevs orättvisa skillnader i regler och förmåner mellan olika fartyg och enheter, vilket urholkar en gemensam upplevelse av likvärdighet.

Samtidigt är likvärdighet en av rättvisans starkaste möjligheter. När arbetsgemenskapen upplever att människor är genuint lika mycket värda och att bemötandet bygger på öppna och rättvisa principer uppstår tillit och gemensamt engagemang. En sjöfarare uttryckte det träffsäkert: "rättvisa är respekt och jämlikhet och vänlighet."

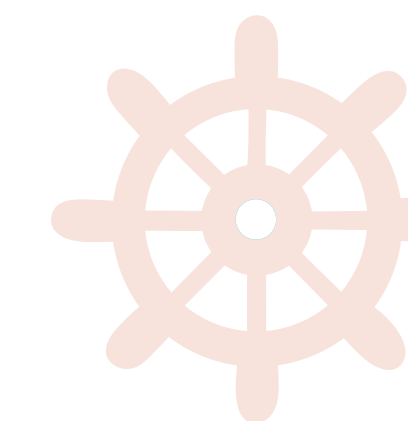


Med sjöfararnas egna ord

"Grundstenen för alla är att det är likabehandling."

"Är rättvisa att alla får samma? Eller är rättvisa att alla får det de behöver så att man får bästa möjliga resultat?"

"För mig är rättvisa respekt, jämlikhet och vänlighet. Därifrån kommer 'rättvisa'-begreppet i mina ögon."



Råd till utvecklare av rättvisa inom sjöfarten

→ Gör spelregler synliga – och håll fast vid dem

Likvärdighet uppstår när samma principer gäller alla. Gör kriterier för centrala arbetssätt och strukturer så transparenta som möjligt och säkerställ konsekvent tillämpning.

→ Granska strukturer regelbundet ur ett rättviseperspektiv

Fråga kritiskt om nuvarande karriärvägar, utbildningsmöjligheter och belöningspraxis skapar ojämlikhet mellan personalgrupper.

→ Identifiera och förebygg inre kretsar

Var uppmärksam på informella nätverk och praxis som kan styra beslutsfattande utan att man märker det. En rättvis kultur förutsätter att makt, information och möjligheter inte koncentreras till ett fåtal.

Praktiska råd och riktlinjer för rederier

Workshops och experiment: idéer för arbetssätt som stärker rättvisa

Workshops och experiment var pilotens centrala sätt att föra in rättvisa konkret i vardagen. I pilotrederierna byggdes workshoparna utifrån arbetsgemenskapernas egna utgångspunkter: man behandlade den lägesbild som formats av enkät och intervjuer och reflekterade över om liknande erfarenheter av rättvisa förekommer i den egna arbetsgemenskapen.

Workshoparna validerade resultaten från enkäter och intervjuer: deltagarna kände igen teman även i den egna gemenskapen. I workshoparna diskuterades också rättvisans styrkor och utmaningar samt utformades små, realistiska experiment för att stärka rättvisa. Experimentens teman varierade mellan fartyg och rederier. Typiskt handlade de om interaktion, feedback, vardagliga ledningssituationer, organisering av arbete eller om hur man kan ingripa vid missförhållanden med låg tröskel.

Att stärka rättvisa genom experimenterande utveckling

Ett av projektets perspektiv var att beakta rättvisa i utvecklingsarbete: sättet man utvecklar arbetskulturen påverkar om verksamheten upplevs som rättvis. Därför användes experimenterande utveckling. Arbetsgemenskaper fick själva delta i utvecklingen och testa vilka rutiner som fungerar i deras vardag. Piloten visade att experimenterande utveckling är värd att fortsätta med även framöver, så att man kan bryta den utvecklingscynism som sjöfarare upplever. Samtidigt kan experimentens effekt stärkas ytterligare: att utveckla rättvisa genom att testa nya arbetssätt kräver **mer tid än piloten gav och särskilt ett aktivt grepp från befälet** i att leda experimenten.

Sjöfartens vardag utmanar utveckling av arbetskultur

Genomförandet av workshops och experiment synliggjorde sjöfartens särskilda vardag, som utmanar utvecklingsarbete. Det är ofta svårt för en extern expert att komma ombord just när det passar arbetsgemenskapen. Distansförbindelser fungerar inte alltid tillförlitligt. Särskilt i frakttrafik kan tidtabeller snabbt ändras. Dessutom arbetar besättningen i olika skift, och det är inte möjligt att delta i

gemensamma diskussioner eller workshops samtidigt. Detta innebär att insikter och innehåll från workshoparna behöver kunna delas även med dem som inte är i tjänst eller inte deltar i det aktuella tillfället.

Befälet och särskilt på mindre fartyg fungerar kaptenen ofta som en länk mellan workshoparna och vardagen: det kan stödja att diskussioner fortsätter, se till att gemensamt överenskomna experiment framskrider och säkerställa att observationer och lärdomar om rättvisa inte stannar vid enskilda tillfällen. **Den centrala rollen för närmaste chefer i att främja rättvisa i praktiken** har också uppmärksamats exempelvis i svensk forskning (Boström m.fl. 2022). Befälet behöver dock inte bära hela utvecklingsansvaret ensamt, utan ansvaret kan delas i teamet. När man vill stärka upplevelsen av procedurmässig rättvisa är personalens delaktighet särskilt viktig. Ett av experimenten handlade om gemensam fritid. Experimentet blev särskilt lyckat eftersom besättningen själv fick bestämma vilken aktivitet som skulle väljas.

Framöver: utnyttja hela verktygslådan

Metodiskt visade projektet att man kan kombinera **traditionella och nya verktyg**. I Rättvisa-projektet användes många fysiska, lättillgängliga material, såsom sammanställningar, frågor och påminnelser uppsatta på mässens väggar, som stödde gemensam reflektion mitt i vardagen. Framöver, särskilt när fartygets nätförbindelser förbättras, blir det möjligt att i större utsträckning använda asynkron utveckling: digitala plattformar där besättningsmedlemmar kan delta i diskussion, dela observationer och kommentera utvecklingsidéer oberoende av tid och plats.

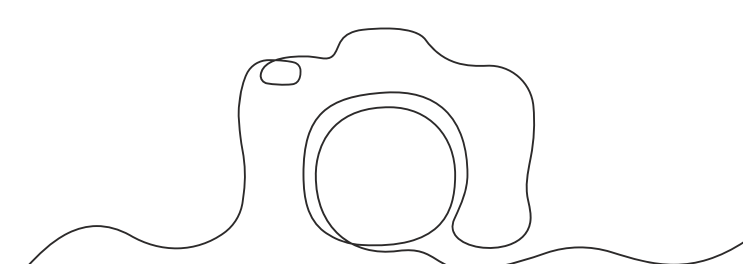


Rättvisa kräver delaktighet – inte bara riktlinjer

Utvecklingssättet är en del av rättvisan. När medarbetare känner sig hörda och delaktiga upplevs besluten som mer rättvisa.

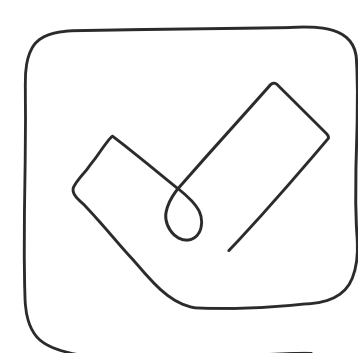
Tre exemple på rättviseexperiment

På de fartyg som deltog i pilotprojektet utvecklades små arbetssätt för att främja rättvisa, vilka testades av arbetsgemenskaperna. Här presenteras tre exempel på försök och de lärdomar som erhöles under testningen:



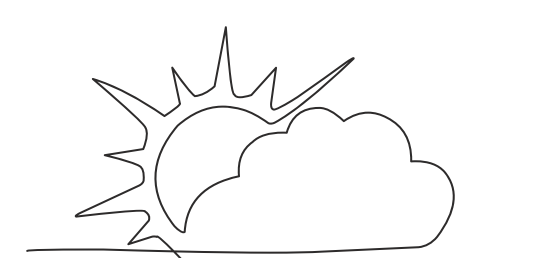
Perspektivrunda

I detta experiment ville man stärka rättvist beslutsfattande i teammöten genom att säkerställa att olika perspektiv blir genuint hörda innan beslut fattas. I praktiken lades en runda till, där deltagarna funderade över beslutets konsekvenser både för det egna arbetet och för andras arbete. Experimentet visade att det i vardagen finns relativt få frågor som faktiskt beslutas gemensamt, och att öppen diskussion inte uppstår av sig själv: särskilt teamledarens aktiva roll i att ge utrymme är avgörande.



Why & What next –sammanfattning

Idén uppstod ur erfarenheter av oklarhet kring grunderna för beslut som fattas iland och kring nästa steg. Målet var att stärka strukturell rättvisa genom att synliggöra beslutens "varför" och "vad händer härnäst" via en gemensam sammanfattning. Experimentet genomfördes inte, men gav en viktig lärdom: rättvis interaktion mellan arbete till sjöss och arbete i land kan inte utvecklas ensidigt – båda parter måste inkluderas.



Feedbacksommar

Feedbacksommar fokuserade på sätt att ge och ta emot feedback som en del av en rättvis vardag. I experimentet uppmuntrades man att fästa uppmärksamhet vid feedback i det dagliga arbetet och testa gemensamma feedbackmodeller. I vardagen hamnade temat ibland i skymundan av annat arbete, vilket underströk att förankring av rättvisestödjande rutiner kräver aktivt ledarskap. I den gemensamma genomgången uppstod ändå viktiga insikter: belastning påverkar feedback, feedback är ofta effektivast direkt, och den bör gälla konkret arbete – inte personlighet.

Sammanfattning: Rekommendationer för rederier och andra aktörer inom sjöfartsbranschen

Pilotens resultat visar att rättvisa inom sjöfarten är en central del av branschens förmåga att behålla personal, av arbetsvälbefinnande och av säkerhet. Rederier har en betydande roll i hur den vardagliga arbetskulturen ombord formas. Följande rekommendationer sammanfattar pilotens viktigaste lärdomar för rederier:

1 Definiera tillsammans vad rättvisa betyder hos er

Rättvisa upplevs som viktigt inom sjöfarten, men dess innehåll är inte detsamma för alla. Rederier bör bygga en värdegrund för rättvisa: vad betyder likabehandling, respekt och rättvist arbetssätt i er verksamhetsmiljö? Etiska riktlinjer eller spelregler är inte ett självändamål, utan kan som bäst vara en gemensam process som synliggör rättvisa och stärker personalens aktörskap

2 Rikta utvecklingen dit där upplevelserna är splittrade

Upplevelserna av rättvisa varierar mellan besättning och befäl samt mellan frakt- och passagerartrafik. Därför räcker inte enbart allmänna riktlinjer, utan rederier behöver identifiera enhets- och gruppsspecifika skillnader och utveckla arbetssätt särskilt där upplevelser av orättvisa samlas.

3 Stärk rättvisan i närmaste chefsarbete

Närmaste chefsarbete var ett av pilotens centrala utvecklingsområden. Upplevelser av favorisering och långsam hantering urholkar tilliten. Rederier bör satsa på chefsutbildning särskilt i likabehandlande beslutsfattande, feedbackkultur samt ingripande vid trakasserier och mobbning. Rättvis personalledning är en av de viktigaste byggstenarna i en hållbar arbetskultur.

4 Bygg en psykologiskt trygg samtalskultur

Öppen dialog lyftes i workshoparna som den viktigaste vardagsförutsättningen för rättvisa. Rederier bör skapa praxis där även svåra frågor kan tas upp utan rädsla för konsekvenser. Förmännens uppgift är att aktivt möjliggöra dialog och säkerställa att även tysta röster blir hörda. Nivån av psykologisk trygghet kan följas genom att inkludera temat i personalenkäter.

5 Åtgärda strukturella hot mot likvärdighet

För sjöfarare är rättvisans kärna likvärdighet: samma regler för alla och att kompetens värderas utan inre kretsar. Rederier bör kritiskt granska rekryterings-, karriär-, belönings- och utbildningsstrukturer samt om olika personalgrupper upplever sig genuint likvärdiga.

6 Utveckla interaktionen mellan arbete till sjöss och iland

Piloten identifierade ett behov av att stärka rättvis kommunikation mellan rederiet och fartygen. Grunderna för beslut och nästa steg ska göras synliga även för sjöpersonal. Detta kräver utveckling där både de som arbetar till sjöss och de som arbetar i land deltar.

7 Gör experimenterande utveckling till ett bestående arbetssätt

Att stärka rättvisa lyckas med små, inkluderande experiment som passar sjöfartens vardag. Rederier bör använda både traditionella och digitala verktyg så att utvecklingsarbete också når dem som arbetar i olika skift. På så sätt kan man gå från utvecklingscynism till utvecklingsengagemang.

Referenser

Boström, M., & Österman, C. (2022). Creating clarity and crew courage: Preventive and promotive measures for a maritime industry without bullying and harassment. *Occupational Health Science*, 6, 605–629.

Carmeli, A., Dutton, J. E., & Hardin, A. E. (2015). Respect as an engine for new ideas: Linking respectful engagement, relational information processing and creativity among employees and teams. *Human Relations*, 68(6), 1021–1047.

Colquitt, J. A. (2001). On the dimensionality of organizational justice: A construct validation of a measure. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 386–400.

Colquitt, J. A., Conlon, D. E., Wesson, M. J., Porter, C. O. L. H., & Ng, K. Y. (2001). Justice at the millennium: A meta-analytic review of 25 years of organizational justice research. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 425–445.

Cropanzano, R. S., & Ambrose, M. L. (2015). Organizational justice: Where we have been and where we are going. In R. S. Cropanzano & M. L. Ambrose (Eds.), *The Oxford handbook of justice in the workplace* (pp. 3–14). Oxford University Press.

Danish Maritime Authority & University of Southern Denmark, Centre of Maritime Health and Society. (2020). *Bullying and harassment in the Danish merchant fleet: A survey-based study of the Danish merchant fleet (BaHDIS)*. Danish Maritime Authority.

Detert, J. R., & Burris, E. R. (2007). Leadership behavior and employee voice: Is the door really open? *Academy of Management Journal*, 50(4), 869–884.

Edmondson, A. C. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly*, 44(2), 350–383.

Elovainio, M., & Virtanen, M. (2018). Oikeudenmukainen johtaminen työpaikalla. In M. Häyry, J. Ahola-Launonen & T. Takala (Eds.), *Oikeudenmukaisuuden ongelma* (pp. 183–196). Gaudeamus.

EY. (2021). Is Gen Z the spark we need to see the light? 2021 Gen Z segmentation study insights report. https://www.ey.com/en_us/consulting/is-gen-z-the-spark-we-need-to-see-the-light-report

Folger, R., Cropanzano, R., & Goldman, B. (2005). What is the relationship between justice and morality? In J. Greenberg & J. A. Colquitt (Eds.), *Handbook of organizational justice* (pp. 215–245). Lawrence Erlbaum Associates.

Huoltovarmuusorganisaatio, Vesikuljetuspooli. (2025). Merenkulkuhenkilöstön riittävyys Suomessa: Selvitys Huoltovarmuusorganisaation Vesikuljetuspoolille. <https://www.huoltovarmuuskeskus.fi/a/vesikuljetuspooli-selvitti-suomalaisen-merenkulkuhenkiloston-saatavuutta>

Juujärvi, S., Nummela, O., & Sinervo, T. (2023). Aspects of ethical conflicts and their implications for work-related well-being: A cross-sectional study among health and social care professionals.

Lasisi, T. T., Eluwole, K. K., & Oztüren, A. (2022). Workplace favoritism and workforce sustainability: An analysis of employees' well-being. *Sustainability*, 14(22), 14991.

Lo Piccolo, E., Petruzzello, G., Chiesa, R., Pietrantonio, L., & Mariani, M. G. (2024). Fairness in e-recruitment: Examining procedural justice perceptions and job seekers' intentions. *Sustainability*, 16(18), 8124.

Malla, S. S., & Malla, S. (2024). Is organizational justice relevant for enhancing employee's commitment? *Social Justice Research*.

Nieminen, J. (2024). Syrjintä ja epäasiallinen kohtelu suomalaisilla kauppa-aluksilla [Opinnäytetyö, Kaakkois-Suomen ammattikorkeakoulu]. https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/868141/Nieminen_Jussi.pdf

Pääkkö, M., & Sääskilahti, M. (2024). Nuorten ajatuksia työelämästä: Raportti nuorten kuulemisesta työelämästrategian tueksi. Työterveyslaitos. <https://www.julkari.fi/handle/10024/149987>

Raines, L. M. (2000). Ethical decision making in nurses: Relationships among moral reasoning, coping style, and ethical stress. *JONA's Healthcare, Law, Ethics and Regulation*, 2(1), 29–41.

Seppänen, A., & Heliste, A. (2022). Eettisen digitalisaation kyvykkyyksiä rakentamassa: Kehittämishankkeen loppuraportti. <https://www.tsr.fi/hankkeet-ja-tutkimustieto/eettisen-toimintakyvyn-kehittaminen/>

Sutela, H., Pärnänen, A. & Keyriläinen, M. (2024). Työolot murrosten keskellä: Työolotutkimuksen tuloksia 1977–2023. Tilastokeskus.

Whitman, D. S., Caleo, S., Carpenter, N. C., Horner, M. T., & Bernerth, J. B. (2012). Fairness at the collective level: A meta-analytic examination of the consequences and boundary conditions of organizational justice climate. *Journal of Applied Psychology*, 97, 776–791.

World Economic Forum. (2025). The global risks report 2025. World Economic Forum.

Vveinhardt, J., & Bendaraviciene, R. (2022). How do nepotism and favouritism affect organisational climate? *Frontiers in Psychology*, 12, 710140.

