



CHALMERS

Organisationsutveckling ombord M/S Viking Cinderella

Kandidatarbete inom industriell ekonomi

Ahmad Al-Aref
Linn Ambring
Carl Hammarlund

Marcus Onmalm
Mantas Trakanavicius
Linn Troedsson

INSTITUTIONEN FÖR TEKNIKENS EKONOMI OCH ORGANISATION
AVDELNINGEN FÖR Science, Technology and Society

CHALMERS TEKNISKA HÖGSKOLA
Göteborg, Sverige 2021
www.chalmers.se
Kandidatarbete TEKX04-21-27

Kandidatarbete TEKX04-21-27

**Organisationsutveckling
ombord M/S Viking Cinderella**

**Organization Development
Aboard M/S Viking Cinderella**

AHMAD AL-AREF
LINN AMBRING
CARL HAMMARLUND

MARCUS ONMALM
MANTAS TRAKANAVICIUS
LINN TROEDSSON

TEKNIKENS EKONOMI OCH ORGANISATION
AVDELNINGEN FÖR SCIENCE, TECHNOLOGY AND SOCIETY
CHALMERS TEKNISKA HÖGSKOLA
Göteborg, Sverige 2021

Organisationsutveckling ombord M/S Viking Cinderella

AHMAD AL-AREF
LINN AMBRING
CARL HAMMARLUND

MARCUS ONMALM
MANTAS TRAKANAVICIUS
LINN TROEDSSON

© AHMAD AL-AREF, 2021
© LINN AMBRING, 2021
© CARL HAMMARLUND, 2021

© MARCUS ONMALM, 2021
© MANTAS TRAKANAVICIUS, 2021
© LINN TROEDSSON, 2021

Kandidatarbete TEKX04-21-27
Teknikens ekonomi och organisation
Chalmers tekniska högskola
412 96 Göteborg
Sverige
Telefon + 46 (0)31-772 1000

Göteborg, Sverige 2021
Gothenburg, Sweden 2021

Organization Development Aboard M/S Viking Cinderella

AHMAD AL-AREF
LINN AMBRING
CARL HAMMARLUND

MARCUS ONMALM
MANTAS TRAKANAVICIUS
LINN TROEDSSON

Department of Technology Management and Economics
Chalmers University of Technology

Abstract

Problem

The commercial cruise industry in the Baltic Sea has formed an established branch of the Swedish tourism industry throughout the years. Oy Viking Line Abp is one of the largest active companies in this market, with seven active cruise ships in different parts of the Baltic Sea. M/S Viking Cinderella is today Viking Line's only commercial cruise ship, with room for over 2,500 passengers, which has led to its service department facing a couple of challenges. Being the only commercial cruise ship in the organization, the service management team of M/S Viking Cinderella are faced with a couple of challenges. Already before the outbreak of the Covid-19 pandemic the personnel aboard M/S Viking Cinderella worked extensively with administrative tasks that did not directly contribute to the customer experience.

Aim

The aim of the study is to investigate whether the function managers' work within M/S Viking Cinderella's service management team on-board, are organized to meet the needs of their operations. Furthermore, the study aims to provide Viking Line with a deeper insight into its operations and organization.

Theoretical Framework

The theoretical framework of the study is based on current scientific literature in the field of study, which forms the structure that can support or oppose the theory within the research study. The theoretical framework later provides an opportunity to analyze the work of M/S Viking Cinderella's function managers within the commercial on-board operation. Furthermore, five of the UN's global sustainability goals are presented and linked to the purpose of the study. The theoretical framework serves as a cornerstone for the research study and defines an analysis model that form the basis which enables an analysis of the results and conclusion of the study.

Method

The study was conducted as an explorative study in which digital interviews were conducted to collect primary data from five function managers, two directors, and the facility manager aboard M/S Viking Cinderella. Secondary data was collected through a literature study which by way of introduction gave a thorough understanding of the concerned areas and subsequently allowed for an analysis of the primary data to answer the research questions.

Results and implications

M/S Viking Cinderella is today characterized by a two-part hierarchical organizational structure, where the majority of parties involved influence decision-making concerning the commercial on-board operations. The organizational structure further leads to a strengthening of the subcultures established within the organization, which further contributes to the institutionalization that hinders its organizational learning. These factors affect M/S Viking Cinderella's common goal picture, which further strengthens the fragmented organization. The change work on board is further affected by the lack of information flow, which hampers a clear stage in decision-making. The function heads are further affected by a large administrative burden, which has led to a lack of time that permeates the organization's opportunities for development and organizational growth.

Keywords: organization development, organization culture, cultural differences, decision making, Viking Line, cruise ship, tourism, management, sustainability, team work

Sammanfattning

Problem

Den kommersiella färjebranschen på Östersjön har genom åren blivit en etablerad del av den svenska turistnäringen. Viking Line är en av de största spelarna på denna marknad, med sju aktiva färjor i olika delar av landet. M/S Viking Cinderella är idag Viking Lines enda kommersiella kryssningsfartyg, med plats för över 2 500 passage-rare, vilket föranlett att dess serviceavdelningen har ställts inför ett par utmaningar. Redan innan utbrottet av Covid-19-pandemin arbetade personalen ombord M/S Viking Cinderella i stor omfattning med administrativa uppgifter som inte bidrog till kundupplevelserna.

Syfte

Studiens syfte är att undersöka om funktionschefernas arbete inom M/S Viking Cinderellas kommersiella ombordverksamhet är organiserat för att möta deras verksamhetsbehov. Dessutom syftar studien till att ge Viking Line en djupare inblick i dess verksamhet och organisation.

Teoretiskt ramverk

Studiens teoretiska ramverk är baserad på aktuell vetenskaplig litteratur inom studieområdet, vilket är den struktur som kan stödja eller motsätta teorin inom forskningsstudien. Det teoretiska ramverket ger sedermera möjlighet att analysera M/S Viking Cinderellas funktionscheferns arbete inom den kommersiella ombordverksamheten. Vidare presenteras fem av FN:s globala hållbarhetsmål och kopplas till studiens syfte. Det teoretiska ramverket fungerar som en grundpelare för studien och definierar analysmodellen vilken lägger grund för att kunna analysera studiens resultat och slutsats.

Metod

Studien genomfördes som en explorativ studie där digitala intervjuer genomfördes för att samla in primärdata från fem funktionschefer, två direktörer och intendenten ombord M/S Viking Cinderella. Sekundärdata samlades in genom en litteraturstudie som inledningsvis gav en grundlig förståelse för de berörda områdena, och därefter möjliggjorde en analys av primärdatan för att kunna besvara studiens forskningsfrågor.

Resultat och konsekvenser

M/S Viking Cinderella präglas idag av en tudelad hierarkisk organisationsstruktur, där flertalet ingående parter påverkar beslutsfattandet som rör den kommersiella ombordverksamheten. Organisationsstrukturen leder vidare till en förstärkning av de subkulturer som etablerats inom organisationen, vilket ytterligare bidrar till den

institutionalisering som hindrar dess organisatoriska lärande. Dessa faktorer påverkar M/S Viking Cinderellas gemensamma målbild, vilket vidare stärker den splittrade organisationen. Förändringsarbetet ombord påverkas vidare av det bristande informationsflöde som hämmar ett tydligt led i beslutsfattandet. Funktionscheferna påverkas vidare av en stor administrativ börda vilket medfört en tidsbrist som genomsvårar organisationens möjligheter till utveckling och organisatoriska växande.

Nyckelord: organisationsutveckling, organisationskultur, kulturskillnader, beslutsfattande Viking Line, kryssningsfartyg, turism, ledarskap, hållbarhet, hållbarhet.
Notera: Rapporten är skriven på svenska.

Förord

Denna kandidatuppsats är skriven under civilingenjörsprogrammet Industriell Ekonomi vid Chalmers Tekniska Högskola. Arbetet har genomförts hos avdelningen för *Science, Technology and Society* under våren 2021.

Författarna skulle vilja rikta ett stort tack till Erik Bohlin för en ovärderlig handledning. Genom ett konstant engagemang och värdefulla bidrag har författarna kunnat slutföra kandidatuppsatsen och studien, trots den rådande pandemin.

Författarna skulle även vilja rikta ett stort tack till alla respondenter från Viking Line som valt att medverka i studien, och bistått med information som varit avgörande för arbetets genomförande. Författarna vill vidare rikta ett extra stort tack till Ulf och Tuuli på Viking Line som bistått med betydelsefull handledning och kunskap under studiens gång.

Ahmad Al-Aref, Linn Ambring, Carl Hammarlund, Marcus Onmalm, Mantas Trakanavicius, Linn Troedsson

Göteborg, Maj 2021

Ordlista

Bytesbrev - Syftar i uppsatsen på en skriven sammanfattning av händelser som har skett under skiftets gång.

Fartygsledningsgrupp - Syftar i uppsatsen på gruppen vilken fartygschefen leder. Fartygsledningsgruppen är ansvariga för den operativa verksamheten och arbetare utefter riktlinjer från verksamhetsledningen.

Funktion - Syftar i uppsatsen på ett avgränsat verksamhetsområde inom den kommersiella ombordverksamheten.

Funktionschef - Syftar i uppsatsen på en person vilken är chef för en av M/S Viking Cinderellas funktioner.

Intendent - Syftar i uppsatsen på ett på en person som har ansvar för den kommersiella verksamheten.

Kommersiell ombordverksamhet - Syftar i uppsatsen på den samling av funktioner ombord på M/S Viking Cinderella som arbetar ut mot resenärer med och erbjuder service.

Landorganisation - Syftar i uppsatsen på ledning och stödfunktioner som befinner sig på landsidan i huvudorganisationen.

Nautisk avdelning - Syftar i uppsatsen på en avdelning ombord M/S Viking Cinderella, vilken har som främsta uppdrag att sköta fartygets framfart.

Ombordorganisation - Syftar i uppsatsen på den samling avdelningar vilka befinner sig ombord på fartyget M/S Viking Cinderella.

Serviceledningsgrupp - Syftar i uppsatsen på en grupp ombord M/S Viking Cinderella, vilken har som uppgift att planera, koordinera och följa upp ombordsverksamheten utifrån verksamhetsledningens vision och strategi.

Teknisk avdelning - Syftar i uppsatsen på en avdelning ombord M/S Viking Cinderella, vilken har främsta uppdrag att underhålla driften.

Innehåll

Figurer	xvi
Tabeller	xvii
1 Inledning	1
1.1 Bakgrund	1
1.2 Syfte	2
1.3 Forskningsfrågor	2
1.4 Avgränsningar	3
2 Teoretisk referensram	4
2.1 Formella drag: om organisationers utformning och hierarkier	4
2.1.1 Mintzbergs typologi för organisationsstruktur	4
2.2 Informella drag: om organisationskultur, mångfald och utformning av team	7
2.2.1 Organisationskultur	7
2.2.2 Kulturskillnader	8
2.2.3 Personlighetstyper/samarbete	10
2.2.4 Makt	10
2.2.5 Maktdelning	11
2.3 Organisationsbeteenden och processer	12
2.3.1 Hierarkier och effektivitet	12
2.3.2 Beslutsfattande, förändringsarbete och lärande i organisationer	13
2.3.3 Beslutsfattande	13
2.3.4 Implementering	14
2.3.5 Icke-lärande organisationer	15
2.3.6 Byråkrati och administration	16
2.3.7 Kommunikation och informationsflöden	16
2.4 Analysmodell	17
3 Metod	20
3.1 Datainsamling	20
3.1.1 Insamling av primärdata	21
3.1.2 Insamling av sekundärdata	22
3.2 Autenticitet och pålitlighet	23

3.3	Sammanställning och analys av data	24
4	Etik	26
5	Hållbar Utveckling	28
5.1	Hållbarhet på Viking Line	28
5.2	Mål kopplade till social hållbarhet	29
5.3	Mål kopplade till ekonomisk hållbarhet	30
5.4	Mål kopplade till miljömässig hållbarhet	30
6	Resultat och analys	31
6.1	Presentation av branschen och M/S Viking Cinderella	31
6.1.1	Färjerederibranschen och Viking Lines historia	31
6.1.2	M/S Viking Cinderella	32
6.1.3	M/S Viking Cinderellas ombordorganisation	33
6.1.4	Fartygsledningsgruppen	33
6.1.5	Serviceledningsprocessen	34
6.1.6	Funktionschefer	34
6.1.7	Landorganisationen	35
6.2	Formella drag	35
6.2.1	Organisationsstruktur	35
6.3	Informella drag	38
6.3.1	Organisationskultur	38
6.3.2	Kulturskillnader	39
6.3.3	Samarbetsforum	41
6.3.4	Maktförhållanden	43
6.3.5	Personlighetsdrag	46
6.4	Organisationsbeteende och processer	49
6.4.1	Beslutsfattande	49
6.4.2	Informationsflöden	51
6.4.3	Förändringsarbete	53
6.4.4	Organisatoriskt icke-lärande	55
6.4.5	Administration	60
7	Diskussion	62
7.1	Forskningsfråga 1	62
7.1.1	Formella drag	62
7.1.2	Informella drag	63
7.1.3	Organisationsbeteende och processer	64
7.2	Forskningsfråga 2	66
7.2.1	Formella drag	66
7.2.2	Informella drag	66
7.2.3	Organisationsbeteende och processer	67
7.3	Metoddiskussion	68
7.4	Resultatdiskussion	70
7.4.1	Förslag på vidare forskning	70

8	Slutsats	72
8.1	Forskningsfråga 1	72
8.1.1	Formella drag	72
8.1.2	Informella drag	72
8.1.3	Organisationsbeteenden och processer	73
8.2	Forskningsfråga 2	73
8.2.1	Formella drag	73
8.2.2	Informella drag	73
8.2.3	Organisationsbeteenden och processer	74
	Referenser	75
A	Intervjufrågor till funktionschefer	I
B	Intervjufrågor till direktörerna i ledningsgruppen	IV

Figurer

2.1	Schematisk bild över de olika komponenterna och standardkonfigurationen, fritt efter Mintzberg (1981).	5
2.2	De fem vanligaste konfigurationerna, fritt efter Mintzberg (1981). . .	6
2.3	Exempel på interpersonell och intrapersonell heterogenitet, fritt efter Corritore, Goldberg och Srivastava (2020).	9
2.4	Schematisk bild över analysmodellen och dess inbördes förhållanden, fritt tolkat och adapterat från Jacobsen och Thorsvik (2014).	18
3.1	Ramverk för validering, tolkat efter Huisman och Tight (2016).	23
3.2	Analysmodell fritt efter Fejes och Thornberg (2019).	25
6.1	En schematisk bild över M/S Viking Cinderellas organisationsstruktur, samt kopplingar mellan befattningar. Fritt tolkad efter Intern dokumentation (u.å).	34
6.2	En schematisk bild över chefsposterna ombord M/S Viking Cinderella, samt respektive funktionchefs ansvarsområde. Fritt tolkad efter Intern dokumentation (u.å).	35

Tabeller

3.1	Översikt över genomförda intervjuer.	22
-----	--	----

1

Inledning

Detta inledande kapitlet introducerar generella organiseringsutmaningar med avseende på effektivitet som lägger grunden för studiens fokusområde rederibranschen. Vidare presenteras studiens syfte och forskningsfrågor, samt noga utvalda avgränsningar.

1.1 Bakgrund

Effektiviteten i en organisation är en faktor som kan påverka dess interna arbete, möjligheter att hushålla med resurser och minimera kostnader (så kallad intern effektivitet). Det kan också handla om vad det är organisationen ska göra mer effektivt enligt ovan (så kallad extern effektivitet). På grund av den stora inverkan effektivitet har på en organisations förmåga att uppnå sina mål är det intressant att identifiera mönster och strukturer som kan användas för att öka effektiviteten och lönsamheten i organisationen för att kunna möta kraven från externa och interna intressenter.

Vidare kan sådana studier ge insikt i hur effektiviteten i en organisation beror på dess anställda, och därmed blir arbetsmiljön särskilt intressant att utforska. Arbetsmiljön utgörs av de faktorer som har en inverkan på de anställdas arbetsförhållanden. De sociala aspekterna är viktiga ingående delar i arbetsmiljön, och möjliggör för organisationen att ge tillfälle till utveckling och kunskapsinhämtning. Ansvar för den arbetsmiljö som etableras inom en organisation samt att skapa en motiverande och produktiv omgivning, ligger till stor del på organisationens chefer.

Det är därför intressant att identifiera olika koncept och definitioner som beskriver beteendet hos individer, grupper och subgrupper som interagerar med varandra för att utföra de olika aktiviteter som är avsedda att nå ett gemensamt mål. Det är även viktigt att utveckla en förståelse för vilka aspekter som motiverar de anställda, deras prestation, företagets långsiktiga relation med dessa och hur organisationen i slutändan uppfyller de gemensamma kraven.

Färjerederibranschens kompaktitet, och diversifiering gör branschen intressant att utforska ur ett organisatoriskt perspektiv. Österman, Hult och Praetorius(2020) beskriver bland annat att relationen mellan rederianställda och deras chefer samt

chefernas kunskap i ledarskap är avgörande för arbetsmiljön. Inom den svenska rederibranschen beskrivs ledarskapet som bristande då majoriteten av kompetensen kommer från lång arbetslivserfarenhet snarare än ledarskapsutbildningar (Österman m. fl., 2020). Den ansträngda arbetsmiljön och komplexa arbetsorganisering som rederibranschen karaktäriseras av anses således intressant att studera djupare.

Denna studie har gjorts i samarbete med Oy Viking Line Abp (vidare benämnt Viking Line) och deras ombordorganisation på M/S Viking Cinderella. Fartyget avgår dagligen och kryssar mellan Stockholm och Åbo där den kommersiella ombordverksamheten ska tillgodose resenärernas behov och bidra till kryssningsupplevelsen. För att kunna leverera en bra upplevelse till resenärerna är den kommersiella ombordverksamhetens organisering en avgörande faktor som är mycket intressant och har goda förutsättningar att studeras djupare.

M/S Viking Cinderellas diversifierade arbetsstyrka och ledning arbetar i stor utsträckning med administrativa uppgifter, vilket inte bidrar till kundupplevelsen och fördröjer beslutsfattandet (U. Hagström, personlig kommunikation, 9 oktober 2020). Denna aspekt väcker frågor som berör ombordorganisationens formella drag och organisationsstruktur samt hur väl anpassad den är till verksamhetens behov. Det är även intressant att undersöka hur både organisationens informella drag rörande organisationskultur och organisationens processer, påverkar effektiviteten och förmågan att leverera enligt företagets helhetsmål.

Uppsatsen avser bidra med ökad kunskap om skillnader mellan faktiskt och teoretisk organisering, i synnerhet för ansvariga vid företag eller organisationer inom service-, underhållnings- och turismbranscherna, där företag som likt Viking Line står inför utmaningar rörande organisatorisk problematik eller förändring inom en operativ avdelning.

1.2 Syfte

Studien ämnar undersöka huruvida funktionschefernas arbete inom M/S Viking Cinderellas kommersiella ombordverksamhet är organiserat för att möta verksamhetens behov. Vidare avser studien tillhandahålla Viking Line djupare insikt i sin verksamhet och dess organisering.

1.3 Forskningsfrågor

Utgående från syftet och bakgrunden, preciseras den övergripande frågeställningen i två forskningsfrågor som studien avser besvara. Inledningsvis är det av intresse att undersöka *hur situationen ser ut i dagsläget, med avseende på den kommersiella ombordverksamhetens funktionschefers arbetsorganisering*. Vidare leder den första forskningsfrågan fram till en annan fråga av intresse för studien och uppsatsens läsare, nämligen att: *identifiera de huvudsakliga utmaningar som förhindrar organisationen från att uppfylla den kommersiella ombordverksamhetens behov*.

Sammanfattningsvis är uppsatsens forskningsfrågor alltså följande:

1. Hur ser situationen ut i dagsläget, med avseende på funktionschefernas arbetsorganisering i den kommersiella ombordverksamheten?
2. Vilka huvudsakliga utmaningar förhindrar organisationen från att uppfylla den kommersiella ombordverksamhetens behov?

1.4 Avgränsningar

Mot bakgrund av omfattningsmässiga skäl är studien avgränsad till att enbart behandla den kommersiella ombordsverksamheten på ett fartyg i Viking Lines flotta – närmare bestämt M/S Viking Cinderella. I M/S Viking Cinderellas kommersiella ombordorganisation återfinns intressanta organisatoriska förhållanden och utmaningar som också är möjliga för författarna att undersöka (U. Hagström, personlig kommunikation, 9 oktober 2020). Studien kommer vidare att fokusera på den kommersiella ombordverksamhetens funktionschefer, vilka är 12 personer som leder de olika funktionerna. Ovan nämnda avgränsningar har valts då den kommersiella ombordverksamheten består av cirka 300 personer ombord, vilket ansågs vara en alltför stor omfattning för studien. Beslutet kring avgränsningarna har gjorts efter konsultation med M/S Viking Cinderellas intendent, som indikerade att de organisatoriska förhållanden som var av intresse för studien också kunde återfinnas där (T. Peltonen, personlig kommunikation, 8 februari 2021).

Vidare avgränsades studien till att undersöka den organisationsstruktur, som var anpassad till den lägre efterfrågan som rådde på grund av covid-19-pandemin. Den organisationsstrukturen hade en mindre personalstyrka, vilket innebär att vissa processer kan ha förändrats i ombordorganisationen sen dess. Att studera organisationen efter denna omorganisering skulle ha kunnat orsaka missvisande representativitet efter att pandemin är över men att återskapa de processer som fanns på plats före pandemins utbrott sågs dock som en större utmaning utifrån validitetssynpunkt och därför har organisationen i stället studerats som den såg ut under studiens genomförande. Omorganisationen kan också indikera andra utmaningar som organisationen kan utsättas för när det kommer till ledarskap och organisering.

Undersökningen avgränsades även inom området för hållbar utveckling på grund av det undersökta problemets tydliga organisationsorientering. De ekonomiska och sociala aspekterna fick därför ett större utrymme i undersökningen än de miljömässiga aspekterna, eftersom dessa ansågs ha en högre relevans för den kommersiella ombordverksamhetens funktionschefer och deras arbete. Eftersom studien syftar till att undersöka hur ombordorganisationen ser ut samt identifiera vilka utmaningar som förhindrar organisationen att möta verksamhetens behov, ansågs de sociala dimensionerna av hållbarhet vara särskilt intressanta, och framförallt de aspekter som relaterar till arbetsmiljöfrågor och välbefinnande. Det ansågs inte lämpligt att med bakgrund mot detta inte behandla koncernens alla övergripande hållbarhetsmål.

2

Teoretisk referensram

I följande kapitel introduceras ett teoretiskt ramverk bestående av fyra delar. Det teoretiska ramverket består av olika koncept och teorier, samt referenser till relevant vetenskaplig litteratur. Ramverket introducerar därmed den existerande forskning som förklarar det studerade problemet.

Inledningsvis beskrivs teori som är starkt förknippad med formella drag, vilket behandlar organisationsstrukturer och dess olika konfigurationer. Därefter presenteras teori som relaterar till informella drag, vilket behandlar organisationskulturer och kulturskillnaders påverkan på en organisation. Vidare beskrivs forskning om organisationsbeteenden och processer följt av forskning med stark anknytning till administration, byråkrati och informationsflöden. Slutligen presenteras en analysmodell som tillämpades vid analys av det empiriska materialet från studien.

2.1 Formella drag: om organisationers utformning och hierarkier

Detta avsnitt behandlar organisationers formella drag. Avsnittet grundar sig i Mintzbergs typologi för organisationsstruktur och behandlar olika typer av organisationskonfigurationer.

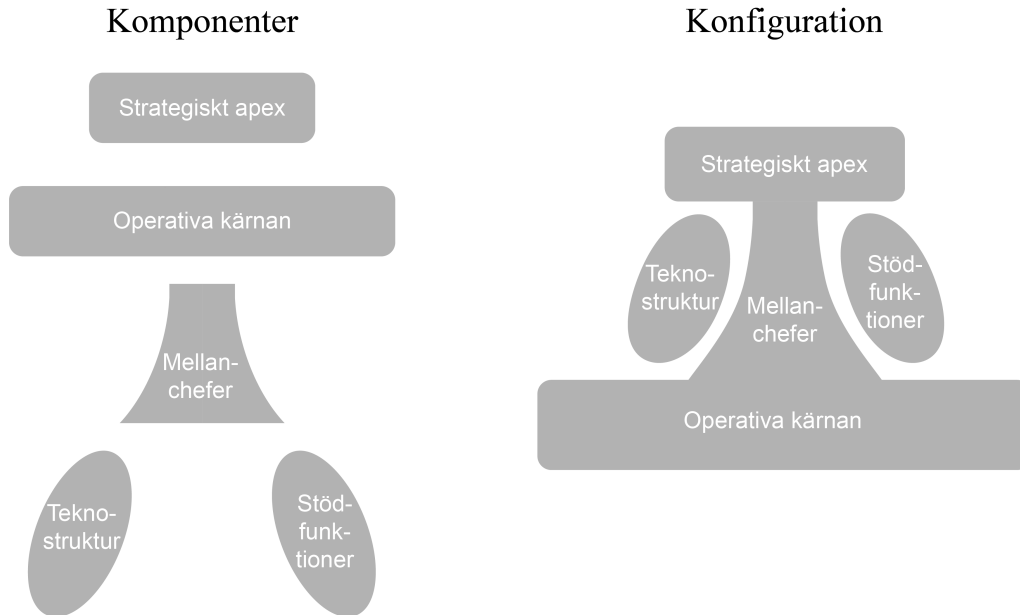
2.1.1 Mintzbergs typologi för organisationsstruktur

Mintzberg (1981) skriver i sin artikel *Organization design: fashion or fit* hur organisationer på olika sätt kan hantera sin organisering. De fem mest grundläggande sätten att organisera beskrivs som konfigurationer av ett antal grundläggande komponenter. Dessa komponenter kallar Mintzberg för: *strategiskt apex*, *operativ kärna*, *mellanchefer*, *teknostuktur* och *stödfunktioner*.

Strategiskt apex består ofta av företagets ledning eller grundare. Dessa anställer sedan personer som utför det grundläggande arbetet i organisationen, och kallas för dess *operativa kärna*. När organisationen växer så tillkommer *mellancheferna* som medlar mellan dessa komponenter. Vidare kan organisationen kräva två typer av stabspersonal: *teknostuktur*, som sysslar med den formella planeringen och kontrollen av arbetet, och *stödfunktioner* som tillhandahåller indirekta tjänster till resten

av organisationen – allt från restaurangmat till juridisk rådgivning.

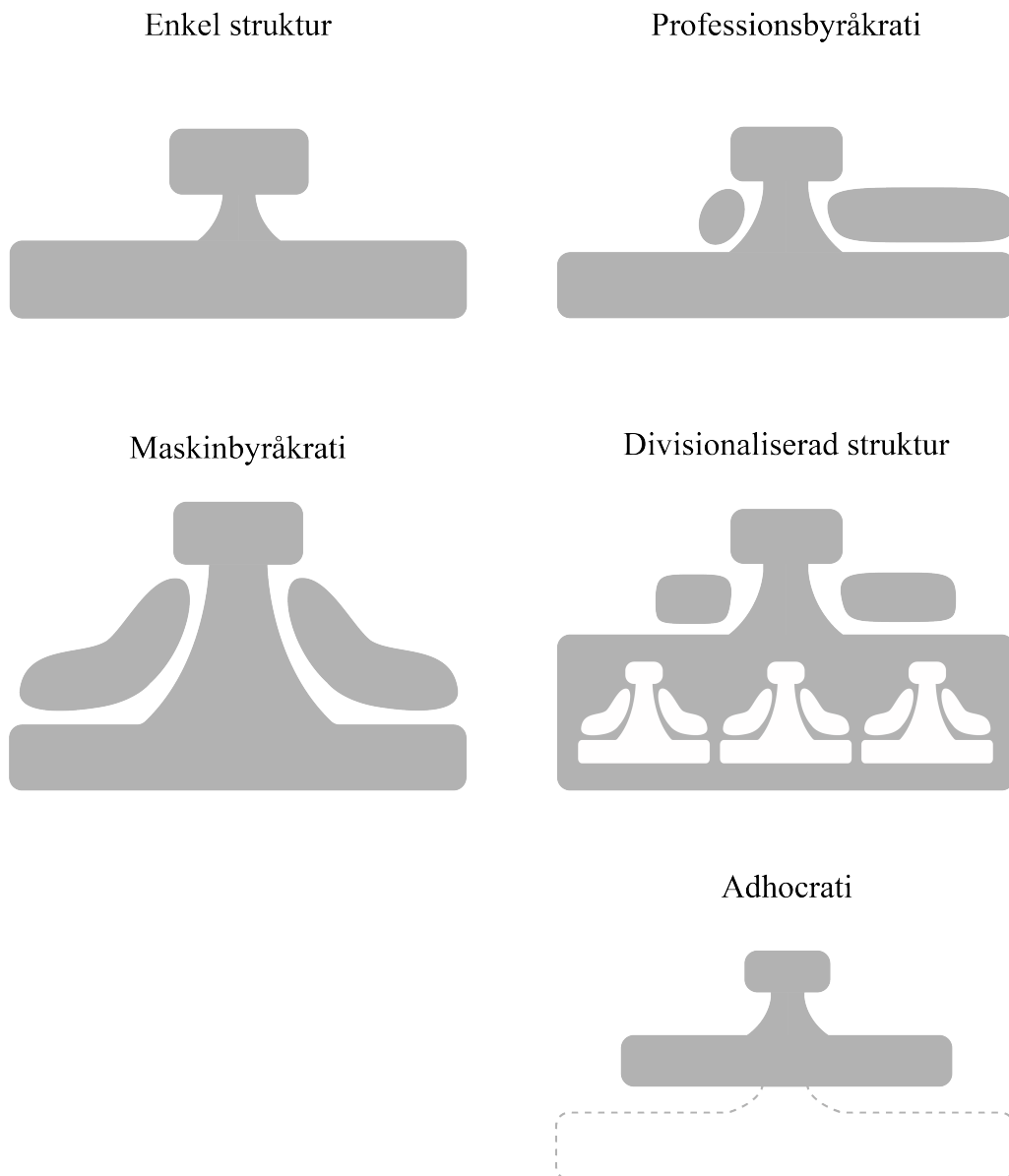
Figur 2.1: Schematisk bild över de olika komponenterna och standardkonfigurationen, fritt efter Mintzberg (1981).



Mintzberg (1981) menar att alla organisationer inte nödvändigtvis behöver använda sig av alla dessa komponenter. Komponenterna är i vilket fall viktiga i varierande grad för olika sorters organisationer beroende på deras omgivande situation. Det viktiga är enligt Mintzberg att denna matchning mellan organisationens struktur och situation är konsekvent. Det centrala ändamålet som strukturen ska uppfylla är att koordinera arbetet i organisationen på olika sätt. Mintzberg beskriver sedan de fem mest grundläggande och allmänt förekommande konfigurationerna av dessa komponenter, vilka är: *enkel struktur*, *maskinbyråkrati*, *professionsbyråkrati*, *divisionaliserad struktur* och *adhocrati*.

Den enklaste konfigurationen kallas alltså enligt Mintzberg (1981) för *enkel struktur*, och består i att koordinering av arbetet sker genom *direkt övervakning* utförd av den strategiska apexet. I en *maskinbyråkrati* sker koordineringen i stället genom *standardisering av arbetet*, vilket leder till ett stort fokus på teknostrukturen och supportpersonalen. När koordineringen i stället sker genom *standardisering av färdigheter*, är teknostrukturen inte längre lika viktig, och en konfiguration som kallas *professionsbyråkrati* uppstår. I vissa fall kommer organisationer vidare att delas upp i parallella operativa enheter, vilket i sin tur leder till ökad autonomi för mellancheferna inom dessa organisationer. Här uppnås koordinering genom *standardisering av prestation*, och konfigurationen kallas för *divisionaliserad struktur*. Den sista och mest komplexa konfigurationen uppnås av de organisationer som består av sofistikerade specialister som behöver arbeta tillsammans i projektteam. Den sista konfigurationen kallas för *adhocrati* och här uppnås koordinering genom *ömsesidig anpassning*.

Figur 2.2: De fem vanligaste konfigurationerna, fritt efter Mintzberg (1981).



En konsekvens av de olika konfigurationernas strukturer och olika fokus på ingående komponenter innebär att de lämpar sig olika väl i olika situationer, och att vissa faktorer som graden av extern kontroll och arbetsspecialisering både påverkar och påverkas av konfigurationen (Mintzberg, 1981). Vidare menar han att dessa konfigurationer och komponenter sätter press på organisationen att förändras – det finns ett *centraliseringstryck* från ledningen, ett *formaliseringstryck från teknostrukturen*, ett *tryck för professionalisering* från den operativa kärnan, ett *splittringstryck* från mellancheferna, och ett *samarbetstryck* från stödfunktionerna. Dessa tryck i kombination leder organisationerna till att organisera sig i enlighet med de olika standardkonfigurationerna enligt Mintzberg. Avslutningsvis menar han att harmonin mellan komponenterna, strukturen och omgivningen är de kritiska faktorerna i organisationsutformningen. En organisation kan dock inte göra allt på en gång, utan

bör koncentrera sig på det den gör väl. Organisationen bör alltså därmed acceptera även de eventuella nackdelar den för den optimala konfigurationen kan föra med sig.

2.2 Informella drag: om organisationskultur, mångfald och utformning av team

Detta delkapitel handlar om de informella dragen hos en organisation. Det första avsnittet som behandlas handlar om hur organisationskulturer kan formas, upprätthållas och spridas. Därefter behandlas kulturskillnader vilket innefattar en grupp inter- och intrapersonella heterogenitet. Denna del tar även upp viktiga aspekter att beakta vid sammansättning av grupper. Makt är nästa ämne som beskrivs och i avsnittet tas kommunikationskanaler inom organisationen samt organisatorisk politik upp. Den sista delen i delkapitlet är maktindelning vilket belyser fördelarna med delade maktstrukturer.

2.2.1 Organisationskultur

Organisationskultur kan formas från en mängd individer med liknande bakgrund eller tillräcklig stabilitet i miljön de befinner sig i, skriver Schein (1990). Vissa organisationer kommer inte ha en etablerad kultur om medarbetarna saknar gemensam bakgrund eller om det finns en stor omsättning av personal, medan andra organisationer kan sägas ha stark organisationskultur på grund av lång gemensam historia och delade erfarenheter bland medarbetarna. Schein skriver också att en organisation kan ha många olika subkulturer, vilket kan leda till spänningar på den övergripande organisationsnivån.

Kulturen kan enligt Schein (1990) definieras som ett mönster av grundläggande antaganden vilka utvecklats av en grupp som ett sätt att hantera de utmaningar som externa anpassningar och interna integrationer för med sig. När detta har fungerat tillräckligt bra för att kunna ses som ett förgivettaget sätt att arbeta, kan det läras ut till nyrekryterade medarbetare. Vidare skriver Schein att en organisationskulturs styrka är en kombination av stabilitet, tidsåtgång, lärande och gemensamma värderingar inom en grupp.

Organisationskultur är inte någonting som per definition kan skapas ur tomma intet, utan är någonting som skapas genom fostran, påpekar Schein (1990) som vidare skriver att organisationskultur kan skapas på olika sätt. Vid kritiska händelser som involverar medarbetare, kan det skapas nya normer som sedan kan följas. Det kan exempelvis vara när en medarbetare motsäger sig en ledares beslut och det resulterar i att ledaren bestraffar individen. En sådan situation medför att beteendennormer skapas. Ett annat sätt för kulturen att etablera sig är genom identifiering med ledaren, där en ledares grundvärderingar och världsbild ger riktlinjer för hur en organisation eller grupp ska strukturera sig eller vilka beteenden som är acceptabla.

Schein (1990) menar också att organisationskulturen upprätthålls genom socialt

utbyte mellan medarbetare. Processen startar redan vid rekrytering och urval av kandidater där organisationen letar efter kandidater som har passande grundvärderingar. Schein lyfter att nya medarbetare vanligtvis inte känner till en organisations värdegrund och därför vid arbetsstart måste utbildas i dessa för att sedan integreras i den befintliga kulturen.

Organisationskultur utvecklas med tiden och förändringar innebär påfrestningar för gruppen som tvingar till omlärning och anpassning skriver Schein (1990). Nya medarbetare som ansluter sig till en grupp och för med sig tidigare värderingar som i förlängningen kan utmana den befintliga kulturen. Dock överges inte upprättade gemensamma värderingar så enkelt, även om det sker olika externa händelser eller nya medarbetare tillströmmar som inte kan identifiera sig med gruppens värderingar, eftersom de gemensamma värderingarna är en del av gruppens och individernas identitet. Detta är någonting som försvårar förändring och acceptans av nya perspektiv enligt Schein.

Lee-Ross (2006) beskriver vidare att kultur definieras som ett distinkt mönster av värderingar och antaganden som karakteriseras av ett samhälle, eller en delmängd av det. Organisationer beskrivs vidare som en reflektion av samhället som helhet. Författaren fortsätter genom att presentera en kategorisering av organisationskultur efter människans *makt, roll, uppgiftsinriktning, självuppfyllelse*. Dessa aspekter kan identifieras i samhället som helhet, och är således även karakteristiska egenskaper i organisationer enligt författaren.

I brist på tidigare forskning på området jämför Lee-Ross (2006) kryssningsrederier med den snarlika hotellbranschen. Båda verksamheter beskrivs vara bland de mest diversifierade och kompakta i världen. Diversifikationeringen och det begränsade utrymmet medför tydliga svårigheter och utmaningar vad gäller ledning och rekrytering. En diversifierad grupp har sannolikt också stora kulturella skillnader, vilket tillsammans med en tuff arbetsmiljö kan ge upphov till grupperingar i organisationen och därmed en sämre arbetsmoral på arbetsplatsen.

2.2.2 Kulturskillnader

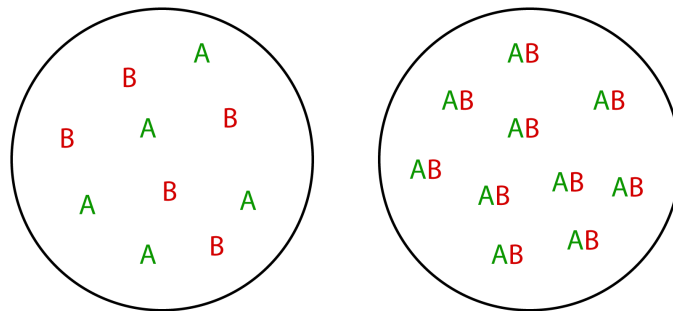
Corritore m. fl. (2020) beskriver i artikeln *Duality in Diversity: How Intrapersonal and Interpersonal Cultural Heterogeneity Relate to Firm Performance* att de ingående individerna i en organisation kan ha förenliga eller skilda grundvärderingar, vilket kan påverka samarbetet och företagets prestationer oberoende av vilken typ av kultur som alstrats. Vidare menar författarna att det finns två sätt att studera en arbetsgrupp inom en organisation, dess *inter- respektive intrapersonella heterogenitet*.

Corritore m. fl. (2020) förklarar att en grupps interpersonella heterogenitet kan beskrivas genom att karaktärisera och framhäva individernas skillnader i grundvärderingar och världsåskådningar för att sedan tilldela individerna varsitt attribut, exempelvis A eller B. En grupp där det finns lika många individer som tilldelats attributet A som B, påstås ha en hög grad av interpersonell heterogenitet. En hög

grad av interpersonell heterogenitet har enligt Corritore m. fl. tidigare betraktats som ofördelaktigt eftersom organisationsutformning främst har hanterats som ett komplext koordinationsproblem som grund ska optimeras. Individer med olika värderingar anses därför vara ett hinder som medför en ogynnsam arbetskoordinering och verkställande. I längden genereras därmed en sämre effektivitet och lönsamhet eftersom individer i en grupp med olika synsätt har svårare att samarbeta. Det hävdas däremot att en sådan blandad grupp har bättre förutsättningar för kreativitet och innovation, samt förmåga att hantera förändring och osäkerheter. Graden av interpersonell heterogenitet har därför beskrivits som en kompromiss mellan effektiv uppgiftssamordning och kreativ problemlösning.

Vidare menar Corritore m. fl. (2020) att en kompromiss mellan effektiv uppgiftssamordning och kreativ problemlösning inte nödvändigtvis behöver göras. Kompromissen kan undvikas genom att betrakta grundvärderingar och världsåskådning som nyanser, där varje individ kan ha flera olika synsätt eller delvis besitta vissa grundvärderingar. Författarna benämner synsättet i form av nyanser som *intrapersonell heterogenitet* där alla ingående individer i arbetsgruppen delar samma världsbild till viss grad. Intrapersonell heterogenitet åskådliggörs och exemplifieras genom att varje individ i en arbetsgrupp skulle kunna beskrivas med attributet AB, vilket innebär att andelen A mot B förblir densamma som i gruppexemplet tidigare. Arbetsgrupper med hög intrapersonell heterogenitet anses ha en hög kreativ förmåga vad gäller att skapa någonting som är användbart och värdefullt, men är även skickliga på att koordinera sitt arbete och utforska rådande efterfrågan på marknaden som kan gynna företagets framtida tillväxt.

Figur 2.3: Exempel på interpersonell och intrapersonell heterogenitet, fritt efter Corritore m. fl. (2020).



Corritore m. fl. (2020) påstår även att företag har en nyckelroll i att överbrygga kulturella skillnader mellan olika sociala grupper, framförallt vid en dynamisk arbetsmarknad där arbetstagare med olika kulturella bakgrunder förs samman. Fokus borde därför enligt Corritore m. fl. flyttas från interpersonell heterogenitet till intrapersonell heterogenitet, där fördelar med den ökade kreativiteten och nyskapandet kan utnyttjas, samtidigt som effektiviteten förbättras eller bibehålls. Den kortsiktiga lönsamheten skulle därmed inte behöva äventyras.

2.2.3 Personlighetstyper/samarbete

Belbin (2010) skriver i *Management Teams: Why They Succeed or Fail* att den långsiktiga framgången och prestationen för ett företag till hög grad beror på dess ledningsgrupp som helhet och inte enbart ledningsgruppens enskilda individer. Att den långsiktiga framgången beror på ledningsgruppen som helhet beror på att denna kan innefatta flertalet olika personligheter, vilka kan vara motstridiga och därmed oförenliga. Dessutom medför en diversifierad ledningsgrupp nyansering och mångfald, enligt Belbin.

Ytterligare en viktig aspekt med en diversifierad ledningsgrupp som Belbin (2010) tar upp är att ledningsgruppen kan förnya sig självt genom rotation av anställda eller pensionering. Skapandet av välfungerande ledningsgrupper är svårt eftersom dessa ofta är etablerad sedan tidigare, samt att de nuvarande anställda inom organisationen vanligtvis befodras med tiden. Vidare uppmanar Belbin att den högsta ledningen bör fokusera på organisationens sammansättning av ledningsgrupper, och att viktiga punkter att reflektera över är dessa grupper *utveckling, utbildning, kvalifikationer, erfarenhet, prestationer och motivation*.

Enligt Belbin (2010) har studerade ledningsgrupper som är mindre framgångsrika ofta en större andel gemensamma färdigheter eller personlighetsdrag. Någonting som också är problematiskt är när individer behöver ta en roll i gruppen som inte passar deras personlighet eller när essentiella nyckelroller för gruppen aldrig tillsätts.

Belbin (2010) anser att de ledningsgrupper som å andra sidan är mer framgångsrika, har en hög medvetenhet om gruppens ingående rollfördelning, samt att gruppens rollbalans är anpassad till arbetets mål. Rollfördelningen och kompletterande personlighetsdrag tas även i beaktning vid nyrekrytering till managementteamet, vilket anses gynna samarbetet och företagets långsiktiga prestation.

Belbin (2010) beskriver också att personer som besitter vissa typer av personlighetsdrag är mer benägna att forma ett naturligt samarbete eller partnerskap. Om dessa partnerskap blivit framgångsrika bör splittring av dessa undvikas, såvida det inte finns särskilda skäl till detta. Dessa typer av partnerskap utnyttjar och förlitar sig nämligen på de båda individernas komplementära förmågor. Vidare beskrivs att effektiva teammedlemmar skapar goda förutsättningar för kollegor att göra ett bra arbete.

2.2.4 Makt

Pfeffer (1992) presenterar i sin artikel *Understanding Power in Organizations* flera exempel som tyder på maktens och inflytandets existens i organisationer. De flesta av dessa exempel behandlar samma problem, nämligen oförmåga att agera och få igenom beslut i den operativa kärnan av organisationer. Ofta förväntar sig den operativa kärna att ledare ska finnas på plats ute i organisationerna för att fatta beslut åt dem.

Vidare är kommunikationskanaler en annan viktig faktor för hur makten fördelas

i organisationer enligt Shaw (1964). I studien som Shaw presenterar undersöktes grupper på fyra personer, där medlemmarna antingen fick kommunicera fritt med varandra eller kommunicera genom en central person i gruppen. Den senare strukturen tenderade att leda till en mer hierarkisk struktur, där personen i centrum fick mer makt och kontroll över beslut. Dessutom drar Shaw utifrån sina studier slutsatsen att en mer centraliserad struktur ofta innebär bättre prestationer, då problem som uppstår kan lösas snabbare. Vidare konstaterar han att en mer centraliserad struktur ofta innebär att fler fel begås. Shaw fastslår även att centraliseringens påverkan beror på vilka arbetsuppgifter gruppen utför.

Pfeffer (1992) definierar organisatorisk politik som utövande eller innehavande av makt, där makt avser en potentiell påverkansfaktor vid förändringsarbete. Förståelse för både makt och inflytande är därför essentiellt i situationer kopplade till förändring. Vidare beskriver Pfeffer att implementation av beslut är lika viktigt som beslutsfattandet i sig och att organisationer som inte kan implementera beslut på ett effektivt sätt riskerar att hamna efter i utvecklingen. De flesta organisationer har god insyn i sin verksamhet, men Pfeffer menar att människans ovilja att handskas med makt kan leda till passivitet.

2.2.5 Maktdelning

Det etablerade synsättet gällande maktutövande är att det kopplas till en person och dennes position enligt Döös (2015). Synsättet överensstämmer inte till fullo med verkligheten menar Döös som lyfter ett antal exempel där makt har delats mellan ledare. Enligt Alvarez, Svejnova och Vives (2007) är maktdelning ett förhållandevis etablerat fenomen som har fungerat väl i flera stora företag, exempelvis Google och Goldman Sachs. Maktdelning mellan flera individer gör att organisationen kan ta del av olika ledarskapsstilar, samt utnyttja de olika kompetenser som de olika individerna besitter. Alvarez m. fl. menar vidare att oberoende av vad orsaken till den delade makten är, så beror samarbete till stor del på relationen mellan makthavarna. Makthavarna bör ha kompletterande erfarenheter, kompatibla karaktärer och dela en gemensam samma vision. Dessutom bör det finnas en tydlig struktur bakom de ansvarsområden som delas. Alvarez m. fl. påpekar också att öppen kommunikation och dialog är essentiellt för lyckad maktdelning. O'Toole, Galbraith och Lawler (2002) bekräftar att komplementära erfarenheter såväl som förtroende spelar stor roll för ett lyckat samarbete. Vidare anges gemensamma värderingar och prestigelösa personligheter vara viktiga förutsättningar för ett fungerande samarbete enligt Döös.

Då den personliga prestationen även beror på den andre ledaren, menar Arnone och Stumpf (2010) att maktdelning kan leda till förändrade tankesätt hos ledare. Därför kan samarbetet utmanas av faktorer såsom begränsad självmedvetenhet, brist på förtroende eller att den ena partens åsikter inte vägs in vid beslutsfattande. Maktdelning kräver att individerna vågar visa sig sårbara genom att exempelvis dela med sig av information, resurser och kontroll, vilket många gånger undviks i syfte att bibehålla makt. Arnone och Stumpf menar vidare att den etablerade konkurrensen som kan förekomma mellan kollegor kan hämma interpersonellt förtroende och leda

till att den andre ledarens intentioner ifrågasätts. Denna misstro kan enligt Arnone och Stumpf påverka strategiskt beslutsfattande negativt.

2.3 Organisationsbeteenden och processer

Delkapitlet om organisationsbeteende och processer tar först upp organisationers hierarkier och effektivitet. Avsnittet om detta behandlar både hierarkiska och platta strukturer samt grupp tänkande organisationer. Nästa avsnitt berör beslutsfattande vilket innefattar status quo och rationalitet. Därefter behandlas icke-lärande organisationer. Delkapitlet avslutas med ett avsnitt om administration vilket behandlar informationsflöden och hur byråkrati kan fungera i organisationer.

2.3.1 Hierarkier och effektivitet

Jacobsen och Thorsvik (2014) beskriver att samordning genom en formell hierarki innebär att personer med överordnade befattningar ges befogenhet att ge order till de med underordnade befattningar. Genom den vertikala arbetsdelning som då uppstår kan samordning ske genom direkt tillsyn. Vid fler hierarkiska lager, blir en organisation mer *vertikalt differentierad*. Jacobsen och Thorsvik lyfter att för många hierarkiska lager kan vara negativt eftersom ledare kan ägna sig åt administrativt istället för produktivt arbete samt att beslut som ska gå genom flera led kan ta lång tid.

Anderson och Brown (2010) har genom en litteraturstudie som presenteras i artikeln *The Functions and Dysfunctions of Hierarchy* undersökt effekterna av hierarkisk organisering. Studien tar avstamp i det funktionalistiska perspektivet, där förespråkarna anser att en hierarkisk samordning underlättar vid tre situationer som uppstår då människor arbetar tillsammans. Först och främst menar de att gruppmedlemmarna inte alltid är överens om mål och strategier, och att hierarkier underlättar genom att centralisera makten högre upp, vilket gör att effektivare beslut kan fattas. Att enbart låta ett fåtal individer fatta beslut, säkerställer kvaliteten på besluten genom att de kan fattas av de mest kompetenta individerna. Vidare menar förespråkarna enligt Anderson och Brown (2010) att gruppmedlemmar motiveras till att bidra till kollektivet genom att skapa gemensamma incitament utifrån psykologiska, materialistiska och sociala perspektiv. Slutligen anser dessa även att möjligheten att styra tillgångar och information underlättar samordning av gruppen.

Anderson och Brown (2010) drar i sin studie slutsatsen att det inte finns ett entydigt svar på huruvida hierarkiska eller platta strukturer leder till att grupper fungerar bättre eller sämre, utan att det beror på situationen. Effekterna av en hierarkisk organisering påverkas av faktorer såsom vilken typ av uppgift som gruppen arbetar med, huruvida en lämplig ledare har valts som ledare, hur ledaren påverkas av makten den har tilldelats, hur medarbetarnas interna samordning påverkas, samt medarbetarnas motivation. Arbetsuppgifter som är mer komplexa och gynnas av kreativitet och perspektiv från flera individer gynnas enligt Anderson och Brown av en plattare struktur, där fler medarbetare kan komma till tals. Arbetsuppgifter

som däremot är enklare och mer rutinmässiga till sin karaktär kan enligt författarna gynnas av en hierarkisk struktur med flera lager.

Anderson och Brown (2010) fastslår att mer hierarkiska organisationer leder till mindre motiverade och nöjda medarbetare som är mer benägna att byta arbetsplats. Inte sällan kan medarbetare som befinner sig längre ned i hierarkin känna sig åsidosatta, orättvist behandlade och mindre kompetenta, vilket kan leda till lägre motivation. Därmed dementerar Anderson och Brown det funktionalistiska antagandet om att hierarkier genom kollektiva incitament skapar motiverade medarbetare. Här tas även hierarkins påverkan på gruppmedlemmarnas motivation med som en faktor som påverkar gruppens prestation.

Vidare anser Anderson och Brown (2010) att effekterna av en hierarkisk organisation till stor del beror på dess ledare. Ju fler hierarkiska lager en organisation är, desto viktigare är ledarens egenskaper. De menar att en lämplig ledare tillämpar god och demokratisk beslutsfattning samt har god teknisk kompetens. Vidare bör ledaren uppmuntra till diskussion och eftersträva att minimera grupptänkande. Begreppet grupptänkande myntades av Janis (1982) och beskriver gruppens strävan efter enighet, och en misstro gentemot perspektiv som inte är gruppens egna. Det finns återigen inget entydigt svar på huruvida en platt hierarkisk organisation fungerar bättre i detta avseende, men Anderson och Brown drar slutsatsen att en hierarkisk organisation med en autokratisk och mindre lämplig ledare kommer fungera sämre än en platt organisation vilken har samma typ av ledare. Huruvida det är fördelaktigt eller inte att ge ett fåtal individer befogenhet att fatta viktiga beslut, menar Anderson och Brown beror på arbetsuppgiftens karaktär. Beslutsfattande som kräver ett bredare perspektiv från flera individer gynnas av en plattare organisation, medan beslut som kräver spetskompetens från ett fåtal individer kan gynnas av en mer hierarkisk organisation.

2.3.2 Beslutsfattande, förändringsarbete och lärande i organisationer

2.3.3 Beslutsfattande

Enligt Samuelson och Zeckhauser (1988) påverkas beslutsfattande inte bara av valet av ledare, utan kan även präglas av en strävan efter att bibehålla det nuvarande läget, så kallat status quo. Beslut som påverkas av status quo resulterar ofta i obefintlig förändring. Om beslutsfattare möts av två alternativ, väljs ofta det som leder till status quo. Fenomenet status quo kan förklaras genom att studera två observerbara skeenden enligt Samuelson och Zeckhauser.

Det första observerbara skeendet är rationellt beslutsfattande som resulterar i samma beslut som tagits tidigare om omgivningen inte har förändrats. I sådana situationer spelar *transaktionskostnader* stor roll för att möjliggöra ett byte från det befintliga läget. Enligt Samuelson och Zeckhauser (1988) skapar transaktionskostnader en benägenhet att välja det som bibehåller det nuvarande läget när transaktionskostnaderna för att byta till ett bättre alternativ överstiger den effektivitet som det

genererar det (Samuelson & Zeckhauser, 1988).

Det andra observerade skeendet berör kring *riskaversion*. Riskaversion förklaras enligt Samuelson och Zeckhauser (1988) som att säkerhet föredras över förändring, då förändring upplevs föra med sig risker. Riskaversion kan således leda till beslut som bibehåller det nuvarande läget, det vill säga status quo.

Simon skriver i boken *Administrative Behavior* (1957) om rationalitet kopplat till beslutsfattande. De brister som förklaras av Simon grundar sig i att fullständig rationalitet kräver komplett kunskap gällande konsekvenserna av beslutet, vilket saknas då kunskap gällande konsekvenser aldrig kan vara fullständig. Då konsekvenserna av beslutet kommer ske i framtiden måste fantasin värdera konsekvenserna. Ytterligare en anledning till bristerna vid beslutsfattande är att rationellt beslutsfattande kräver att endast ett beslut fattas av ett flertal alternativ. I verkligheten tas endast väldigt få av alla möjliga beslut fram, vilket innebär att individen inte kommer välja mellan alla möjliga beslut. Vidare skriver Simon att antalet alternativ som skulle behöva undersökas för att fatta ett perfekt rationellt beslut är så många att beslutstagaren inte skulle ha tid för reflektion och analys av all information. Bristen på tid för reflektion och analys leder till att besluten som fattas är av sämre kvalitet.

2.3.4 Implementering

Pfeffer (1992) menar att fattandet av beslut i sig inte förändrar någonting och att det därmed inte finns någon grund för att lägga stora resurser på beslutsfattande. Istället bör fokus ligga på implementering av beslutet. Pfeffer menar att det finns ett flertal sätt att implementera beslut. Ett sätt är att i en hierarkisk organisationsstruktur få beslut verkställda genom utövande av makt. I sådana fall är en utmaning att implementering av beslut kan kräva samordning mellan delar av organisationen som lyder under olika beslutsfattare. Ett annat sätt att implementera beslut på enligt Pfeffer är att skapa en stark organisationskultur, där medarbetare har delade värderingar och gemensamt arbetar mot samma mål; ofta utan att invänta order. En starkt etablerad kultur kan dock göra det svårare för nya idéer att få genomslag på grund av ökad risk för grupptänkande. Pfeffer förklarar grupptänkande som ett resultat av det interna trycket från medarbetare att anpassa sig till det dominanta synsättet i organisationen.

Avslutningvis diskuterar Pfeffer (1992) att implementering av beslut har blivit allt mer komplext över tid på grund av förändrade normer och ökat ömsesidigt beroende inom organisationer. Auktoritet är inte längre ett lika effektivt medel som förut. Utveckling av en gemensam målbild ses också som en allt större utmaning med medarbetare som har olika bakgrunder som exempelvis språk, kön, kultur och etnicitet. Dessutom skriver Pfeffer att kluvenhet kring makt och bristen på färdigheter att utöva, den leder till att formell auktoritet blir ineffektivt. Följaktligen riskerar organisationer att bli handlingsförlamade och viktiga beslut implementeras inte.

2.3.5 Icke-lärande organisationer

Brunsson (1998) skriver i sin artikel om *Non-Learning Organizations* om organisationer som har utvecklat en förmåga att ignorera. De kan både ignorera problem och deras lösningar, samt deras egna inställningar till dessa problem och lösningar. Okunnighet åstadkoms genom att icke-lärande organisationer för problemen vidare till andra aktörer inom eller utanför organisationen, så att dessa kan tas itu med i ett senare skede.

Enligt Brunsson (1998) finns det två grundläggande processer som underlättar icke-lärande i organisationer. Dessa är *distribution av ansvar* och *repetition*. Distribution av ansvar uppmuntrar organisationer att föra sina problem vidare till, eller låta dem förbli hos andra aktörer. Repetition fostrar organisationer att återanvända sig av beteendemönster och bevara ståndpunkter som har uppstått när dessa processer har använts vid tidigare tillfällen. Brunsson menar vidare att de icke-lärande organisationernas förmåga att ignorera sina egna åsikter och inställningar innebär att de kan acceptera logiska motsägelser, vilket också frigör dem vad gäller lärande. Brunssons resonemang ligger i linje med Meyer och Rowans (1977) teori om institutionalisering i organisationer, och deras förmåga att löskoppla resultat och effekter från vad som har skapat dessa. Löskopplingen görs för att kunna upprätthålla de institutionaliserade fenomenen trots deras låga effektivitet. En effekt av löskopplingen blir således att icke-lärande organisationer, tack vare sin acceptans för motsägelser, vinner en stor frihet i sitt agerande. De får alltså tillgång till ett alternativ som inte lärande och glömmande organisationer har: att inte utöva förändring alls. Detta medan andra organisationer behöver vara i konstant förändring för att utvecklas. Teorin om lärande och glömmande organisationer utgår enligt Brunsson från följande antaganden:

1. Förändring likställs med förbättring. Organisationer behöver förbättras, eller måste tro att de behöver förbättras.
2. Lärande hjälper organisationer att förändras, eller att tro att de förändras.
3. Lärande är därför av godo för alla organisationer. Glömmande – det att göra sig av med tidigare kunskap – kan hjälpa organisationer lära sig på nya sätt.

Utgångspunkterna ovan leder enligt Brunsson (1998) till tolkningen att motsatsen till lärande och glömmande, det vill säga icke-lärande, är dysfunktionellt och leder till nackdelar för organisationen. Sammanfattningsvis menar Brunsson att icke-lärande organisationer inte drar slutsatser och lärdomar av sina ageranden, utan i stället passivt repeterar dessa i all evighet. Vidare förutsätter icke-lärande organisationer att problem som finns hos andra aktörer kommer att lösas i sinom tid av någon annan. I gengäld får de större handlingsfrihet än andra organisationer, men behöver fortfarande tackla de problem som agerandet orsakar deras verksamheter i längden. Inga problem löses nämligen av att förskjutas i all evighet. Avslutningsvis beskrivs icke-lärande organisationer karaktäriseras av:

- Ett stereotypiskt agerande

- Optimism
- Brist på empati (med de aktörer organisationen samarbetar med)
- Ett kortsiktigt synsätt

Sammanfattningsvis kan det konstateras att icke-lärande organisationer på ett antal avgörande punkter skiljer sig från lärande och glömmande sådana, och att skillnaden får konsekvenser för hur lärandet pågår i dessa.

2.3.6 Byråkrati och administration

Enligt Webers arbete *Economy and Society* (1978) består byråkrati av administration och regler vilka utgör ramverk för organisationer och dess anställda. Weber skriver vidare att byråkrati kan karaktäriseras på tre sätt. Det första sättet är att regelbundna uppgifter, i form av administrativt kontorsarbete som krävs för att uppehålla en byråkrati tilldelas som officiella ansvarsuppgifter. Det andra sättet är att det behövs ledning som distribuerar uppgifter kontinuerligt, vilket kontrolleras genom olika förhållningsregler i organisationen. Avslutningsvis rekryteras personer till byråkratin som bäst handskar dessa ansvarsområden och uppgifter.

Byråkratier kan dessutom ses utifrån två motstridiga synsätt som Adler och Borys (1996) presenterar i artikeln *Two types of bureaucracy: Enabling and Coercive*. Det positiva synsättet hävdar att byråkrati förtydligar ansvarsområden och ledning som krävs inom organisationen. Byråkratin hjälper individer att känna sig mer effektiva samtidigt som den minskar individens stress kring vilken roll som individen ska anta. Det negativa synsättet anser att byråkrati skapar missnöje, minskar kreativiteten och leder till omotiverade anställda. Vidare nämner Adler och Borys någonting som kallas beredskapsteori, vilken hävdar att dåliga resultat som kopplas till formalisering ofta beror på att uppgiftens krav och organisationen har formaliserats på ett felaktigt sätt. Då formalisering görs för rutinuppgifter, men inte för omväxlade uppgifter kommer de anställda reagera positivt.

2.3.7 Kommunikation och informationsflöden

Simon (1957) definierar kommunikation som en process där avgörande förutsättningar överförs från en organisationsmedlem till en annan. Vidare drar Simon slutsatsen att det utan kommunikation inte kan finnas någon organisation eftersom gruppen då inte har något sätt att påverka individens beteende på. I hierarkiska organisationer skriver Anderson och Brown (2010) att kommunikation och informationsflöde också utgör en annan viktig aspekt att påverka individens beteende på. Anderson och Brown beskriver att informationsflödet riktas mot en specifik gruppmedlem, som med grund i informationen fattar beslut. Centralisering av kommunikation och beslutsfattande är utifrån ett funktionalistiskt perspektiv effektivt. Anderson och Brown anger vidare att i mer byråkratiska organisationer med många lager i sina av hierarkier kan informationen behöva färdas i flera led, vilket kan bli en tidskrävande och ineffektiv process där missförstånd lätt uppstår. Missförstånden uppstår

som en följd av att respektive part kommer tolka informationen på sitt individuella sätt. Slutligen menar Anderson och Brown att information kommer sållas bort på vägen, vilket innebär att informationsutbytet mellan de olika hierarkiska nivåerna kan liknas vid "en visklek".

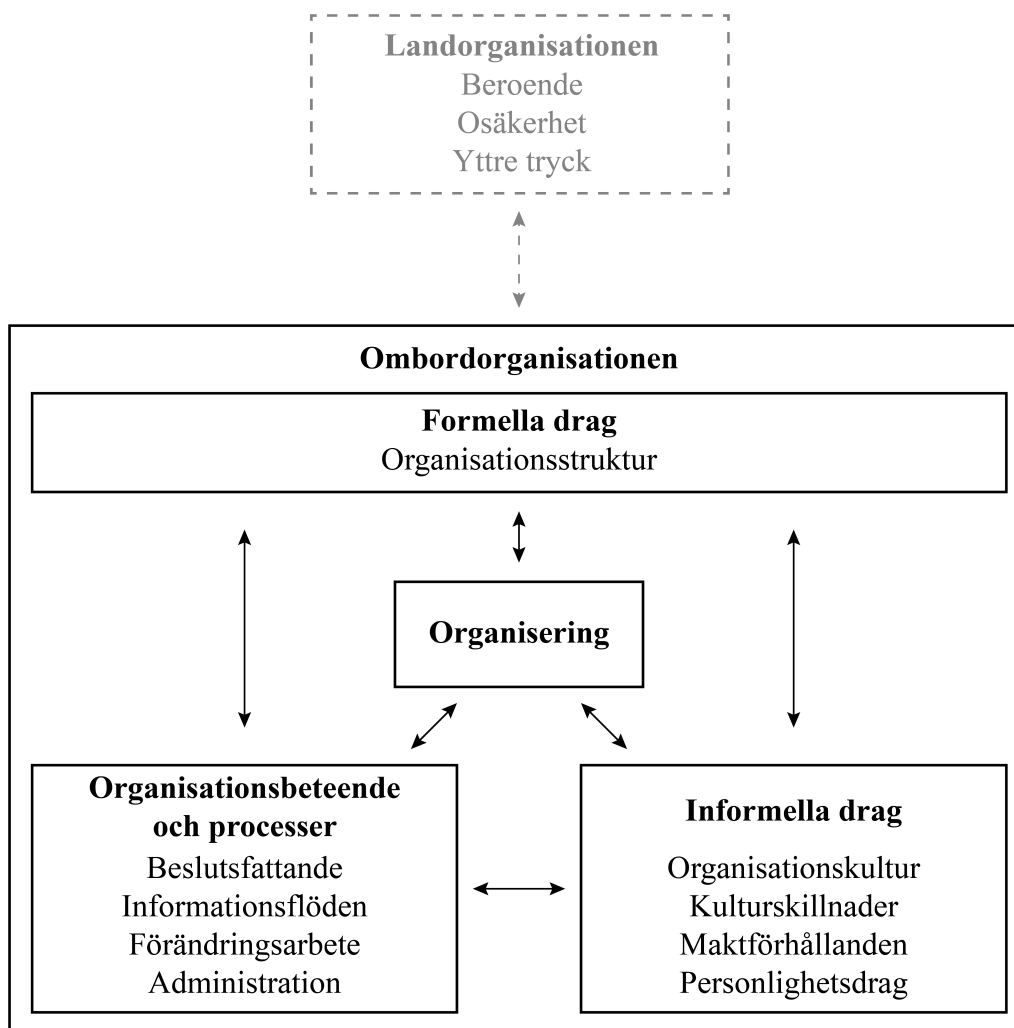
Ytterligare ett perspektiv som tas upp i av Anderson och Brown är att de som besitter mindre makt ofta är motvilliga till att förmedla information uppåt i hierarkin. Det kan bero på faktorer som osäkerhet och misstro, och leder till att dessa personer är mindre benägna att meddela information som kan vara värdefull, idéer och åsikter till beslutsfattarna. Anderson och Brown (2010) skriver att deras studier visar på att kommunikation i hierarkiska organisationer ofta fungerar sämre. Vid enkla arbetsuppgifter kan en hierarkisk struktur underlätta för kommunikation, då den enkelt kan förmedlas i kedjan. Huruvida hierarkier gynnar eller missgynnar kommunikation menar Anderson och Brown å ena sidan kan bero på arbetet gruppen utför, såväl som den psykologiska känslan av trygghet som individerna känner i gruppen.

Valet av informationskanal är enligt Jacobsen och Thorsvik (2014) avgörande för hur effektivt ett budskap kan förmedlas. De menar att en högre grad av rik information förmedlas då det finns möjlighet att överföra många signaler samtidigt, möjlighet till snabb återkoppling samt möjlighet för mot tagare och sändare att anpassa sig efter varandra. Jacobsen och Thorsvik skriver att muntlig kommunikation ansikte mot ansikte förmedlar hög grad rik information och därmed är en effektiv kommunikationskanal, medan skriftlig kommunikation inte är lika effektiv. Vidare skriver de att kommunikationskanalen bör väljas utefter vilket budskap som ska framföras, om budskapet förknippas med osäkerhet bör en rikare kommunikationskanal väljas. Slutligen menar Jacobsen och Thorsvik (2014) att även om muntlig kommunikation ansikte mot ansikte är mest effektivt, kan kombinationen av flertalet informationskanaler möjliggöra en nästan lika effektiv överföring av budskap och därmed vara ett bra alternativ.

2.4 Analysmodell

Analysmodellen som har skapats för uppsatsen utnyttjas som ett fundament vid analysen av M/S Viking Cinderellas organisering. Modellen behandlar fartygets organisationsstruktur, och faktorer som influerar organisationens funktion. Analysmodellen har använts för att kartlägga relevanta element i den empiriska datan för att möjliggöra en mer omfattande och sammanhängande analys av denna.

Figur 2.4: Schematisk bild över analysmodellen och dess inbördes förhållanden, fritt tolkat och adapterat från Jacobsen och Thorsvik (2014).



Figur 2.4 redogör för de faktorer som påverkar verksamheten ombord på M/S Viking Cinderella. De områden som utgjorde viktiga faktorer presenteras i denna analysmodell. Områden som mot bakgrund av det teoretiska ramverket ansågs viktiga att analysera var: *landorganisationen* och *ombordorganisationen*. Från landorganisationen identifierades följande betydelsefulla faktorer: *beroende*, *osäkerhet*, *yttre tryck*. Inom ombordorganisationen har *formella drag*, *informella drag* samt *organisationsbeteende och processer* identifierats, och dessa bygger tillsammans upp en bild över organiseringen ombord M/S Viking Cinderella. Med hänsyn till analysmodellen har verksamheten ombord på M/S Viking Cinderella undersökts. Vidare har analysmodellen använts vid jämförelse med det empiriska material som har erhållits av studien använts för att beskriva verksamheten. Viktigt att anmärka är att utöver de tre huvudområdena inom ombordorganisationen så är även landorganisationen en del av analysmodellen, trots att denna inte har undersökts i studien som sådan. Detta faktum beror på att landsidan både direkt och indirekt har en stor påverkan på ombordorganisationen, vilket är viktigt att beakta vid analysen av ombordorga-

nisationen.

3

Metod

Metodkapitlet behandlar det tillvägagångssätt som använts under studiens gång. Först behandlas val av metod för studien och därefter går studiens förfarande igenom. Kapitlets första och andra avsnitt behandlar insamlingen av data. Det tredje avsnittet tar upp hur studiens autencitet och pålitlighet har tagits i beaktning och avslutningsvis behandlas sammanställningen samt analysen av data. Kapitlet redogör för utförandet av studien, valet av metod, samt en diskussion kring den valda metoden.

Eftersom studien har utförts inom ett tidigare utforskat område har en explorativ studie genomförts, för att skapa en övergripande problembild. Enligt Patel och Davidsson (2019) syftar en explorativ studie till att inhämta information, för att på så sätt belysa problemet utifrån ett flertal synpunkter. Inte sällan genomförs en explorativ studie då problemområdet är obearbetat eller okänt och önskan är att skapa en översikt av problemet (Patel & Davidsson, 2019). Forskningen genomfördes genom en abduktiv ansats, vilket enligt David och Sutton (2016) innebär att söka förklaringar till likheter och olikheter genom kvalificerade gissningar. En systematisk kombination av teori, empiri, samt metod har därmed använts för att utveckla nya teorier inom området. Inledningsvis genomfördes en omfattande litteraturstudie för att etablera ett relevant underlag för studien. Vidare expanderades datainsamlingen genom kvalitativa intervjuer med relevanta individer enligt studiens avgränsningar. Slutligen analyserades, diskuterades och sammanfattades datan för att besvara frågeställningarna.

3.1 Datainsamling

Val av metod för datainsamling och dataanalys är två av de viktigaste momenten ur en vetenskaplig synpunkt när en undersökning utförs (Eriksson & Wiedersheim-Paul, 2008). Nedan presenteras hur insamlingen och analysen av datan i studien har genomförts.

Det första som gjordes under studien var att insamla information kring den teoretiska ombordorganisationen. Informationsinsamlingen gjordes genom en kartläggning av processer och arbetsbeskrivningar med hjälp av intern dokumentation från Viking Line, samt genom en kompletterande litteraturstudie som låg till grund för det

teoretiska ramverket. Den empiriska datan insamlades därefter in genom intervjuer. Utifrån det teoretiska ramverket analyserades den inhämtade datan och slutligen undersöktes eventuella avvikelser från den teoretiska ombordorganisationen.

3.1.1 Insamling av primärdata

För att skapa en uppfattning om hur ombordorganisationen på M/S Viking Cinderella ser ut i praktiken har primärdata insamlats. Insamlingen av primärdata gjordes genom intervjuer. Metoden för datainsamlingen var i denna studie framför allt av kvalitativ karaktär. Vid en kvalitativ studie kan inverkan faktorer fastställas och sättas i ett teoretiskt sammanhang. Enligt Wallén (1996) lämpar sig ett sådant tillvägagångssätt vid studier som granskar subjektiva fenomen som ej kan mätas.

Då standardiserade intervjuer inte ger möjlighet för intervjuaren att anpassa sina frågor och ställa följdfrågor, är kvalitativt riktade intervjuer där frågorna i viss mån anpassas efter individen och situationen att föredra (Wallén, 1996). För att uppnå individanpassning av frågor genomfördes semistrukturerade intervjuer, där de grundläggande frågorna var utformade i förhand och följdfrågorna utformades efter respondentens svar. För att säkerställa att frågorna som ställdes under intervjuerna lämpliga, var testades intervjufrågorna på förhand (Eriksson & Wiedersheim-Paul, 2008). Wallén (1996) menar att ärliga samtal med uppriktiga svar kräver ett givande och tagande i samtalet samt att frågorna anpassas efter individen, och därför lades stor vikt vid att anpassa frågorna efter respondentens svar med hjälp av förberedda följdfrågor som utgångspunkt. För att intervjuerna skulle generera så mycket information som möjligt togs en intervjuguide fram.

För att säkerställa att intervjuerna fick fram information som var relevant för studien genomfördes provintervjuer med gruppens kontaktpersonen på Viking Line. Enligt Dalén (2011/2015) är det viktigt att utföra provintervjuer, både för att kunna se över hur frågorna utformats, men också för att utveckla intervjuarens färdigheter. Intervjuguiden redigerades sedan efter provintervjun samt kontinuerligt under studiens gång för att skapa bättre frågor med möjlighet till insamling av mer empiriskt material.

På grund av covid-19-pandemin som begränsade möjligheten att genomföra fysiska intervjuer, genomfördes alla intervjuer digitalt med både ljud och bild. Hallin och Helin (2018) menar att ljud och bild skapar närvaro och förutsättningar för intervjuaren att uppfatta hur respondenten reagerar. Dessa signaler kan spela roll för hur intervjun utvecklas. Vidare menar Hallin och Helin att störningar såsom att samtalet hackar eller bryts kan leda till en ofokuserad intervjusituation vilket kan påverka kvaliteten på intervjun. Följaktligen var det av största vikt att säkerställa att förutsättningarna för genomförandet av intervjuerna var goda.

För att i efterhand ha möjlighet att bearbeta materialet spelades samtalen in. Aspekter som berörde etik togs i beaktande vid inspelning av samtal. Enligt Wallén (1996) kan nyanser i talet, kroppsspråk samt referenser till situationer och andra samtal kan utgöra viktiga delar av intervjun. För att inte gå miste om dessa delar är det

viktigt att intervjun bearbetas kort efter att den ägt rum samt (Wallén, 1996). För att samla in så mycket data som möjligt under intervjun deltog två eller fler av uppsatsens författare vid intervjun. Därigenom minskades risken för att viktiga detaljer och information förbisågs av en enskild intervjuare.

Enligt avgränsningarna har funktionscheferna som utgör serviceledningsgruppen på M/S Viking Cinderella undersökts i denna studie, och därför var det huvudsakligen personerna som utgjorde denna som intervjuades. För att belysa de problem som framkommit utifrån flera perspektiv genomfördes därefter intervjuer med två direktörer från ledningsgruppen. Urvalet skedde genom ett lämplighetsurval, vilket enligt David och Sutton (2016) är då de personer som bedömdes mest lämpliga och tillgängliga intervjuas. Ett visst urval skedde med hjälp av snöbollsmetoden, vilket är då en lämplig respondent rekommenderar en annan respondent. Användning av snöbollsurval gjordes eftersom det var givande att intervjua viss personal som inte är en del av serviceledningsgruppen då de kunde tillhandahålla kompletterande information. David och Sutton nämner att en nackdel med denna urvalstyp är att den kan ge ett skevt urval som speglar de deltagande personernas sociala nätverk.

Tabell 3.1: Översikt över genomförda intervjuer.

Respondent	Intervjunummer	Datum	Tidsåtgång
Respondent A	1	2021-02-24	92 minuter
Respondent B	1	2021-02-25	83 minuter
Respondent C	1	2021-03-09	106 minuter
Respondent D	1	2021-02-24	68 minuter
Respondent E	1	2021-02-23	73 minuter
Respondent A	2	2021-03-08	45 minuter
Respondent B	2	2021-03-11	83 minuter
Respondent D	2	2021-03-11	36 minuter
Intendent	1	2021-02-19	92 minuter
Direktör i ledningsgruppen	1	2021-04-09	83 minuter
Direktör i ledningsgruppen	1	2021-04-14	54 minuter
Intendent	2	2021-04-09	56 minuter

Enligt Dalén (2011/2015) är ett problem som kan uppstå vid användning av intervjuer som datainsamlingsmetod det så kallade solidaritetsproblemet, vilket innebär att forskaren känner solidaritet med respondenten. Under intervjuerna hade respondenterna möjlighet att berätta om saker som är personliga och privata eftersom de garanterades anonymitet. När informationen från intervjuerna sedan sammanställdes och bearbetades kan forskarens framställning av informationen ha återgivits på ett för respondenten främmande sätt (Dalén, 2011/2015).

3.1.2 Insamling av sekundärdata

En central del av studiens syfte är att analysera om funktionschefernas arbete inom M/S Viking Cinderellas kommersiella ombordverksamhet är organiserat för att möta

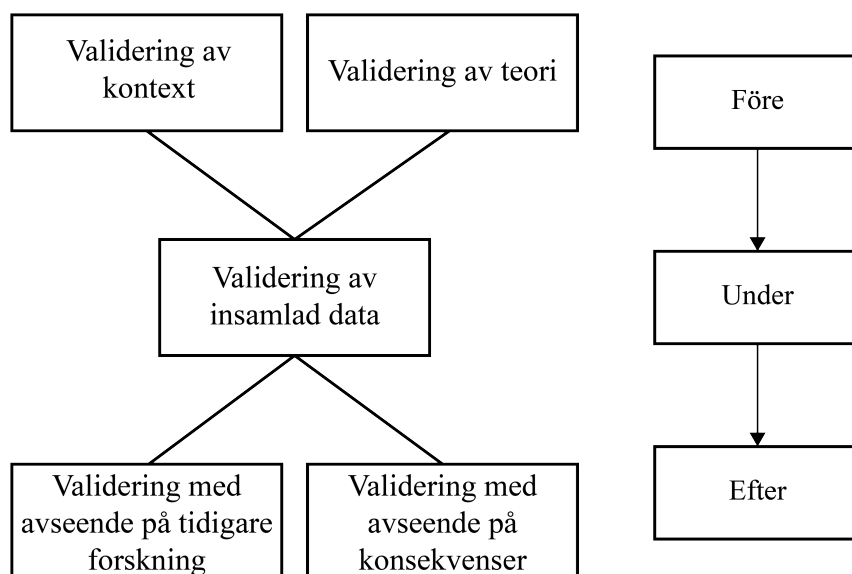
verksamhetens behov. Offentliga såväl som företagsinterna uppgifter utgjorde underlag för studien. Företagsintern data inkluderade bland annat processbeskrivningar för arbetsgångar, befattningsbeskrivningar, organisationsscheman samt medarbetarundersökningar. Därigenom framtogs information om standardisering och synkronisering av processer, legala krav samt hur informations- och kommunikationsflöden skulle se ut. Vidare har även relevant litteratur som kunde tillföra kunskap inom problemområdet studerats.

Vid insamling av sekundärdata skriver Wallén (1996) att informationskvaliteten bör granskas och bedömas utifrån aspekter såsom dess källa och bakgrund, syfte, upphovsmannens roll, behörighetsfrågor samt villkor för gallring, revidering och arkivering. Dessa kriterier var viktiga att ha i åtanke när sekundärdata tillhandahållen av Viking Line analyserades. Ytterligare en aspekt som var viktig att vara medveten om är enligt Wallén(1996) eventuella dolda agendor, både på individuell och organisatorisk nivå. Det var viktigt att undvika att varken jäv eller egenintresse kring framställning av data förekom.

3.2 Autenticitet och pålitlighet

Vid kvalitativt inriktade studier betraktas undersökningens autenticitet och pålitlighet (Lind, 2019). Autenticitet syftar till den insamlade datans äkthet och pålitlighet. Autenticitet kan uppnås genom ett konsekvent arbetsätt under undersökningens gång. Vidare anger Huisman och Tight (2016) att ett kritiskt synsätt ska genomgå samtliga steg av undersökningen. Deras ramverk för validering som ska tillämpas innan, under och efter en undersökning har använts som riktlinje under uppsatsskrivandets gång.

Figur 3.1: Ramverk för validering, tolkat efter Huisman och Tight (2016).



Vidare användes triangulering i undersökningen. Ofta används metodtriangulering,

vilket enligt Denzin och Lincoln (2017) innebär att olika metoder används för att säkerställa att oberoende datakällor ger stöd åt varandra. Vanligtvis kombineras kvalitativa och kvantitativa metoder, men det går även att kombinera olika metoder av kvalitativ typ. Denzin och Lincoln menar att triangulering även bidrar till ett bredare perspektiv, då det aktuella fenomenet betraktas ur olika synvinklar. Därmed ges också bättre möjlighet till analys och tolkning. De kvalitativa metoder som tillämpades i denna undersökning är intervjuer samt en litteraturgranskning och därigenom säkerställdes att ett mångfald av metoder använts.

Det är viktigt att ha i åtanke att dataunderlaget till stor del bestod av respondenternas subjektiva erfarenheter, såsom upplevelser och åsikter. För att skapa mening i sådan data menar Fejes och Thornberg (2019) att den bör analyseras utifrån dess likheter och skillnader, för att på så vis urskilja generella strukturer för att finna en subjektiv överensstämmelse i respondenternas erfarenheter. Vidare beskrivs den mänskliga faktorn som både en styrka och svaghet i den kvalitativa studien. Relationen mellan forskaren och området som utforskas, såväl som tidigare erfarenhet och intressen påverkar forskningens riktning och resultat, men kan även bidra till fördjupade insikter och förståelser. Därmed fastslår Fejes och Thornberg att studiens resultat delvis kommer bero på forskaren själv. För att hantera de mänskliga elementen lades därför stor vikt vid ett konsekvent tillvägagångssätt och kritiskt granskande enligt ovanstående ramverk för validering.

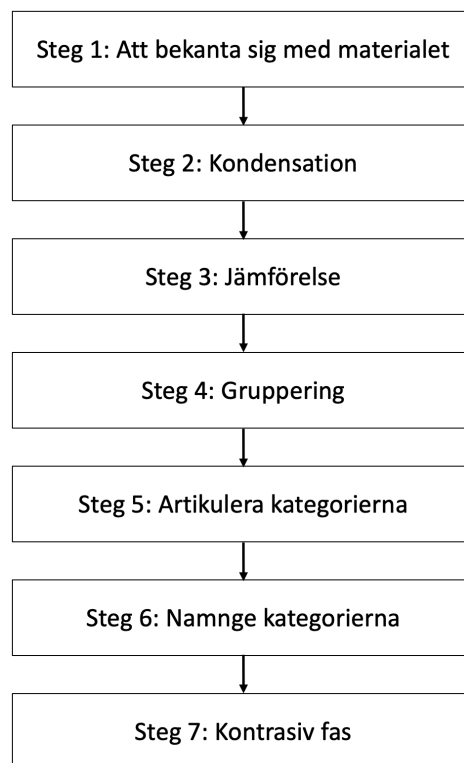
3.3 Sammanställning och analys av data

Analysen syftar till att sammanfoga insamlad teori och data för att kunna besvara frågeställningarna (Dalén, 2011/2015). Genom semistrukturerade intervjuer kan sedan fenomenografi användas för att analysera data. Fenomenografins mål ligger i att beskriva hur människor uppfattar sin omvärld och de variationer som kan förekomma, enligt Fejes och Thornberg (2019).

Ett teoretiskt ramverk togs fram, och utefter det skapades en lämplig analysmodell. Som tidigare fastslagits är ett systematiskt och metodiskt arbetssätt viktigt för att säkerställa undersökningens trovärdighet. Fejes och Thornberg (2019) beskriver i *Handbok i kvalitativ analys* om sju steg som kan användas för att tematisera enligt ovan, det vill säga bearbeta och analysera insamlad data samt säkerställa datans tillförlitlighet. Dessa presenteras i figur 3.2. De två första stegen syftar till att läsa in sig på materialet och urskilja det innehåll som är mest betydelsefullt. Därefter jämförs de passager som plockats ut. Målet med jämförelsen är att finna likheter och skillnader inom empirin, och därefter gruppera och relatera dessa till varandra. Vidare namnges kategorierna för att sätta ord på det viktigaste i materialet som framkommer i respektive kategori. Efter namngivning följer en kontrastiv fas, vilket innebär att passagerna granskas och jämförs med varandra för att se om de kan rymmas under flera kategorier. Om innehållet passar in under flera kategorier är fallet bör kategorierna föras samman till en ny kategori för att undvika överlapp. Därefter följer den teoretiska analysen, där den kategoriserade empirin förankras till teori. Fejes och Thornberg (2019) menar att teori och egna analytiska tankar

kan presenteras i anslutning till empirin, men att empirin även kan presenteras deskriptivt utan teoretisk analys. Slutligen användes datan för att besvara studiens frågeställningar.

Figur 3.2: Analysmodell fritt efter Fejes och Thornberg (2019).



4

Etik

Studier av denna karaktär, som till stor del är grundad på intervjuer, omfattas enligt Lind (2019) av forskningsetiska principer som beskriver att "...vetenskapen och samhällets kunskapsintressen aldrig får påverka de individer som medverkar i en undersökning negativt" Lind (2019, s. 136). Eftersom studien syftar till att undersöka en verklig organisation vilken involverar människor menar David och Sutton (2016) att det är viktigt att studierna genomförs på ett etiskt korrekt sätt. Nedan presenteras några, enligt Vetenskapsrådet (2002), viktiga forskningsetiska aspekter tillsammans med deras kopplingar till studien.

Informationskravet innebär enligt Vetenskapsrådet (2002) att berörda personer i studien ska informeras om dess syfte, vilken roll de som uppgiftslämnare eller undersökningsdeltagare kommer att ha, samt deltagandets villkor. Det ska även informeras om att deltagandet är frivilligt och att personen i fråga har rätt att när som helst avbryta sitt deltagande. Under denna studie har sådant tillkännagivande skett vid varje intervju för säkerställande av deltagarens medvetenhet om vad studien ämnar utreda.

Samtyckeskravet innebär enligt Vetenskapsrådet (2002) att varje deltagare själv har rätt att bestämma över sin medverkan i studien, det vill säga om och under hur lång tid denne vill delta samt att ett samtycke skall inhämtas. Deltagaren bestämmer själv över övriga villkor som skall gälla för dess deltagande och ett avbrutet deltagande ska inte medföra några negativa konsekvenser. För att minska beroendesituationer bör det inte finnas några förhållanden av beroendekaraktär mellan forskare och uppgiftslämnare eller undersökningsdeltagare. I samband med tillkännagivande av studiens syfte har sådant samtycke som beskrivits ovan inhämtats av deltagarna. Inhämtandet av samtycke har gjorts muntligen. Då forskarna för denna studie aldrig tidigare har träffat deltagarna innan eller har något egenintresse i företaget som undersöktes, fanns heller inga beroendepositioner åt något håll.

Konfidentialitetskravet innebär enligt Vetenskapsrådet (2002) att all insamlad data och personuppgifter rörande deltagare ska ges konfidentialitet och sparas på ett sådant sätt att obehöriga ej kan få tillgång till uppgifterna. Vidare betyder det att empiri kopplat till personer ska rapporteras på ett sätt så att enskilda deltagare inte kan identifieras av utomstående. För denna studie, som har avgränsats till serviceledningsgruppen ombord, har respondenterans roller anonymiserats för högsta

möjliga integritetsskydd.

Nyttjandekravet innebär enligt Vetenskapsrådet (2002) att den data om deltagare som samlats in i studien, enbart får användas för forskningens ändamål och inte distribueras till utomstående för kommersiellt bruk eller icke-vetenskapliga syften. Datan får inte heller föranleda beslut eller andra åtgärder som potentiellt skulle kunna påverka deltagaren. I samband med tillkännagivande av studiens syfte och inhämtning av samtycke har deltagarna även informerats om att all insamlad data enbart kommer att användas för att uppfylla studiens syfte. Deltagarna har också fått information om hur studiens resultat ska presenteras och hur de kommer att kunna ta del av resultatet.

5

Hållbar Utveckling

I kapitlet presenteras först en kort bakgrund kring vad hållbar utveckling innebär. I det första avsnittet tas hållbarheten på Viking Line upp för att senare kopplas vidare till de olika typerna av hållbarhetsmål: sociala, ekonomiska och miljömässiga.

Enligt Svenska FN-förbundet (u.å.) innebär hållbar utveckling att samhällets krav på resurser idag ska vara balanserade, utan att överutnyttja jordens tillgångar. Vidare förklaras att hållbar utveckling omfattas av tre aspekter: social, ekonomisk och miljömässig hållbarhet. Med utgångspunkt i dessa tre områden har arbetet med hållbar utveckling sorterats enligt 17 globala mål, vilka antogs av FN:s medlemsländer 2015 och deklarerades i "Agenda 2030".

Hållbarhetens sociala dimension fokuserar enligt Franzén, Gullstrand, Johansson och Svensson (2005) på aspekter som jämlikhet, sammanhållning och demokrati, tillgången till samhällstjänster, rätten till ett socialt skyddsnät och goda arbetsvillkor samt individens hälsa. Den ekonomiska dimensionen lyfter fram aspekter kring en konkurrenskraftig produktion och handel, ekonomisk tillväxt och potentialen att generera inkomster och sysselsättning enligt Franzén m. fl.. Medan den ekologiska dimensionen berör värnandet av ekosystem och biologisk mångfald, bibehållen produktionskapacitet, minskat utnyttjande av jordens resurser och bevarandet viktiga kulturvärden.

5.1 Hållbarhet på Viking Line

Oy Viking Line Abp (2020) redogör i sin hållbarhetsrapport att:

Vår ambition är att hållbarhet en dag genomsyrar hela vår värdekedja och alltid ligger som grund för besluten med ekonomiska eller ekologiska konsekvenser. Vi vill bemöta våra kunder och anställda med respekt och värna om deras hälsa, säkerhet och välbefinnande (s. 4).

Vidare beskrivs att företagets hållbarhetsarbete främst fokuserar på fyra globala mål:

Mål 3: Hälsa och välbefinnande

Mål 7: Hållbar energi för alla

Mål 12: Hållbar konsumtion och produktion

Mål 14: Hav och marina resurser

Tre av dessa fyra globala mål är starkt kopplade till miljömässig hållbar utveckling. Företaget vill vidare utnyttja befintliga resurser på ett förnuftigt vis så att de kan producera mer från mindre än tidigare, samt att välmåendet hos arbetsstyrkan värderas högt (Oy Viking Line Abp, 2019).

I avsnitt 1.4 om undersökningens avgränsningar presenteras att problemformuleringen i denna studie riktar fokus på organisering ombord på M/S Viking Cinderella, varför koncernens alla övergripande hållbarhetsmål ej berörs. Studien är mer specifikt avgränsad till fem olika globala mål som kan associeras till organisationsutveckling inom de tre dimensionerna social, ekonomisk och miljömässig hållbarhet. En reflektion av följande globala mål som bedömdes vara mest relevanta och intressanta för denna studie, har gjorts (varav ett av de identifierade återfinns i Viking Lines koncerngemensamma hållbarhetsarbete):

Mål 3: Hälsa och välbefinnande

Mål 8: Tillväxt och jobb

Mål 10: Minskad ojämlikhet

Mål 12: Hållbar konsumtion och produktion

Mål 16: Fredliga och inkluderande samhällen

5.2 Mål kopplade till social hållbarhet

FN:s tredje globala mål syftar till att skapa förutsättningar för varje människa att skaffa sig en god hälsa och möjligheten att nå sin fulla potential (UNDP I Sverige, u.å.-a). För funktionscheferna i serviceledningsgruppen är det av högsta vikt att skapa trivsel på arbetsplatsen för att främja en god arbetsmiljö. Därför blir en koppling till delmål 3.4 vilket syftar till att främja mental hälsa, intressant att relatera till gällande de anställdas arbetsvillkor.

FN:s tionde globala mål syftar till att alla människor ska inkluderas oberoende av bakgrund, såsom kön, ålder, sexuell läggning, etnicitet, religion, ekonomisk eller annan ställning (UNDP I Sverige, u.å.-b). Med ansvar för en stor personalstyrka som serviceledningsgruppens funktionschefer har är det intressant att relatera organisationens jämlikhetsarbete till delmål 10.2 vilket behandlar inkludering. Dessutom arbetar det på Viking Line individer med olika bakgrund, som samarbetar och utvecklas tillsammans och därför är även diskriminering en viktig fråga att behandla.

FN:s sextonde globala mål syftar till att skapa fredliga och inkluderande samhällen där varje människa har möjlighet att leva ett rättvist liv och att alla är inkluderade i de beslut som fattas (UNDP I Sverige, u.å.-c). Eftersom studien behandlar serviceledningsgruppens organisation är det intressant att koppla organisationsstrukturen till delmål 16.7 som behandlar rättvist och ömsesidigt beslutsfattande på samtliga nivåer i organisationer.

5.3 Mål kopplade till ekonomisk hållbarhet

FN:s åttonde globala mål syftar till hållbar ekonomisk tillväxt med höga produktivitetsnivåer och teknisk innovation, genom att bland annat uppmuntra företagande men också genom att motarbeta slavarbete. Målsättningen innefattar också anständiga arbetsvillkor, lika lön för samma arbete och en trygg arbetsmiljö (UNDP I Sverige, u.å.-d). Utifrån det åttonde globala målet är arbetsvillkor en viktig aspekt att betrakta, då arbete på fartyg innebär att antalet arbetstimmar är omfattande och dygnsvilan kortare än på andra arbetsplatser. Det är därmed av största vikt att erbjuda varje arbetstagare en trygg och säker arbetsmiljö.

5.4 Mål kopplade till miljömässig hållbarhet

FN:s tolfte globala mål syftar till hållbart och ansvarsfullt utnyttjande av befintliga naturresurser. Omställningen till en hållbar konsumtion medför ökade konkurrensfördelar för företag och minskad klimatpåverkan (UNDP I Sverige, u.å.-e). Funktionscheferna i serviceledningsgruppen bör vara väl insatta i hur de ska bedriva sina respektive verksamheter samt göra sina anställda medvetna om miljömässig hållbarhet. Olika delmål förefaller vara relevanta i olika delar av organisationen. Aktuellt för samtliga är dock att minska mängden avfall, enligt delmål 12.5 samt att eftersträva ett hållbart konsumtionsmönster.

6

Resultat och analys

Följande kapitel inleds med en översikt av färjerederibranschen, samt Oy Viking Line Abp. Vidare presenteras även fartyget M/S Viking Cinderellas användningsområden och dess ombordorganisation. Därefter redovisas det empiriska materialet. Ämnesområdena som för redogörs är: *formella drag*, *informella drag* samt *organisationsbeteende och processer*. Respektive avsnitt introducerar initialt resultaten erhållna från intervjuerna med funktionscheferna och intendenten ombord M/S Viking Cinderella, samt två direktörer inom landsorganisationen. Därefter presenteras en analys av resultatet med grund i den referensram som introducerats i kapitel 2.

Den kontext fartyget M/S Viking Cinderella befinner sig i med avseende på Viking Lines organisation och introducerar fartygets interna organisation beträffande processer och ledningsgrupper kopplade till den kommersiella ombordverksamheten.

6.1 Presentation av branschen och M/S Viking Cinderella

Detta delkapitel inleds med en översikt över färjerederibranschen i Östersjön och dess utveckling under det senaste århundradet. Därefter beskrivs historien bakom Viking Line i korthet och inom vilka områden företaget är verksamt i dagsläget. Avslutningvis presenteras även fartyget M/S Viking Cinderella, och dess historia, användningsområden, och funktionalitet presenteras i korthet.

6.1.1 Färjerederibranschen och Viking Lines historia

Försommaren 1959 inleddes Viking Lines historia när dess första bilfärja S/S Viking sattes i trafik av det nybildade bolaget Rederi Ab Vikinglinjen (Oy Viking Line Abp, u.å.-c). Före färjetrafikens intåg var det både besvärligt och kostsamt att resa mellan Sverige, Åland och Finland. Den ökade lastbilstransporten var en starkt bidragande faktor till färjerederibranschens tillväxt under 1960-talet och framåt (Centrum för Näringslivshistoria, 2016). Vidare bidrog även den ökade handeln och den växande marknaden i Europa till ytterligare expansion.

Omständigheterna var alltså goda under färjetrafikens tidiga dagar. Rese- och valutarestriktionerna som hade införts efter kriget var numera avskaffade, och passfrihet

vid resor inom de nordiska länderna rådde (Oy Viking Line Abp, u.å.-c). Inrättandet av en gemensam nordisk arbetsmarknad gav upphov till flyttningsströmmar, och den ekonomiska utvecklingen i området skapade ökade fraktbehov, samt gav upphov till ett nytt fenomen: folkbilismen. Detta fenomen i kombination med möjligheten att köpa skattefria varor ombord utgjorde gynnsamma förutsättningar för en kraftig volymtillväxt avseende såväl gods- som passagerartransporter för rederierna (Oy Viking Line Abp, u.å.-c).

Genom åren har Viking Lines verksamhet utvecklats från de inledningsvis enkla, begagnade bilfärjorna till den nuvarande moderna flottan som kombinerar kryssningsfartygens bekvämligheter med stora bildäckskapaciteter för frakt- och biltrafikens behov. Viking Line och dess dotterbolag erbjuder idag ett brett urval av transporttjänster för kunder som reser på Östersjön, bland annat lyxkryssningar, konferenslokaler, samt rese- och hotellpaket för individer och företag (MarketLine, 2020). Företaget erbjuder också ombordtjänster som shopping, restauranger, barer, boende och underhållning. Viking Line tillhandahåller vidare schemalagda shipping- och övriga expeditionstjänster. Företaget opererar en flotta som består av de sju fartygen M/S Amorella, M/S Viking Cinderella, M/S Viking Grace, M/S Rosella, M/S Gabriella, M/S Mariella och M/S Viking XPRS, samt ett pågående nybygge döpt till M/S Viking Grace (MarketLine, 2020; Oy Viking Line Abp, 2021). Företaget bedriver verksamhet i Sverige, Finland och Estland, och huvudkontoret ligger i Mariehamn på Åland (MarketLine, 2020). Verksamhetsåret 2019 transporterade företagets fartyg 6 400 480 passagerare, 714 006 bilar, 33 940 fraktenheter och 14 747 bussar (MarketLine, 2020).

Viking Line hade för verksamhetsåret 2018 en omsättning på 497,8 miljoner euro, vilket var en minskning på 3,1 % jämfört med året dessförinnan (MarketLine, 2020). Under verksamhetsåret 2018 var rörelsemarginalen 1,9 % och nettovinstmarginalen 1,1 %. Vidare rapporterade företaget en marknadsandel om 31,9 % avseende passagerartrafiken och 18,4 % avseende frakttrafiken under verksamhetsåret 2019 (MarketLine, 2020). Färjeindustrin som helhet har åtnjutit fortsatt tillväxt, och flertalet rederier rapporterade rekordartade siffror under 2019 (Sveriges Television, 2019). En bidragande faktor till det ökande resandet är den nedåtgående kronkursen, som skapar en positiv valutaeffekt för turister från kringliggande länder.

6.1.2 M/S Viking Cinderella

Genom åren har Viking Lines verksamhet utvecklats från de inledningsvis enkla, begagnade bilfärjorna till den nuvarande moderna flottan som kombinerar kryssningsfartygens bekvämligheter med stora bildäckskapaciteter (Oy Viking Line Abp, u.å.-c). Viking Line erbjuder idag ett brett urval av tjänster för kunder som reser på Östersjön, där M/S Viking Cinderella i dagsläget är företagets enda kommersiella kryssningsfartyg (MarketLine, 2020). M/S Viking Cinderella byggdes klart och sjösattes 1989 och trafikerade sträckan Helsingfors–Tallinn, samt sträckan Stockholm–Helsingfors (Oy Viking Line Abp, u.å.-c). År 2003 allokerades fartyget om till den svenska delen av Viking Line och fick både svensk flagg och ett nymålat skrov för att framstå som mer av ett kryssningsfartyg (Faktaomfartyg, u.å.). Idag genomför

M/S Viking Cinderella framförallt kryssningar mellan Stockholm och Mariehamn. Under åren som färjan har varit i tjänst har flera ombyggnationer och renoveringar genomförts för att tillfredsställa kundernas skiftande behov (Faktaomfartyg, u.å.).

Ombord M/S Viking Cinderella finns flertalet tjänster som resenärerna kan ta del av, exempelvis spa, restauranger, caféer, bar, taxfree-shopping, underhållning och konferensutrymmen (Oy Viking Line Abp, u.å.-a). För resor med fartyget finns det utöver dess regelbundna kryssningar till Mariehamn även möjlighet för externa aktörer att hyra fartyget till större evenemang eller sammankomster (Oy Viking Line Abp, u.å.-b). Exempel på sådana kan vara kick-off-event, mässor, utbildningar eller nätverksträffar inom större organisationer (Oy Viking Line Abp, u.å.-b).

Färjan har kapacitet för 2 560 passagerare och har 2 500 hyttplatser (Oy Viking Line Abp, u.å.-a). För att kunna erbjuda den förväntade servicenivån finns det över 300 personer i personalstyrkan som understödjer dessa processer i den kommersiella ombordverksamheten (T. Peltonen, personlig kommunikation, 8 februari, 2021).

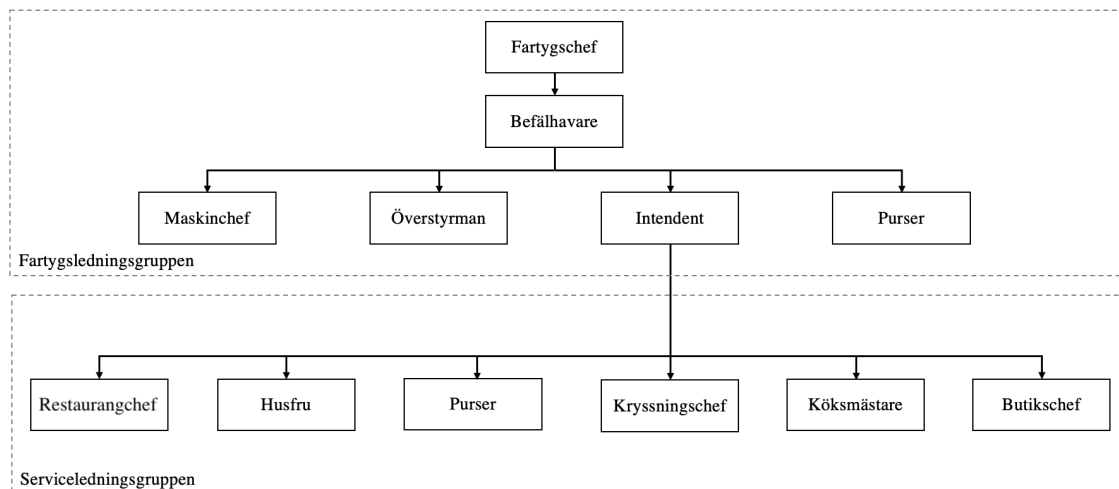
6.1.3 M/S Viking Cinderellas ombordorganisation

M/S Viking Cinderellas ombordverksamhet drivs utifrån övergripande visioner, värderingar och strategier. Ombord styrs den operativa verksamheten av fartygsledningsgruppen. På uppdrag av fartygsledningsgruppen drivs den kommersiella verksamheten av serviceledningsgruppen (Intern dokumentation, u.å.).

6.1.4 Fartygsledningsgruppen

Under 2018 genomgick Viking Line en organisationsförändring, vilket omvandlade kaptensrollen till en fartygschefsroll. Anledningen till förändringen var att möjliggöra en större självständighet vid beslutsfattande ombord fartyget. Fartygschefen är sedan dess fartygsledningsgruppens ordförande, och har på uppdrag av VD:n det yttersta ansvaret för all verksamhet ombord på fartyget (Intern dokumentation, u.å.).

Figur 6.1: En schematisk bild över M/S Viking Cinderellas organisationsstruktur, samt kopplingar mellan befattningar. Fritt tolkad efter Intern dokumentation (u.å).



6.1.5 Serviceledningsprocessen

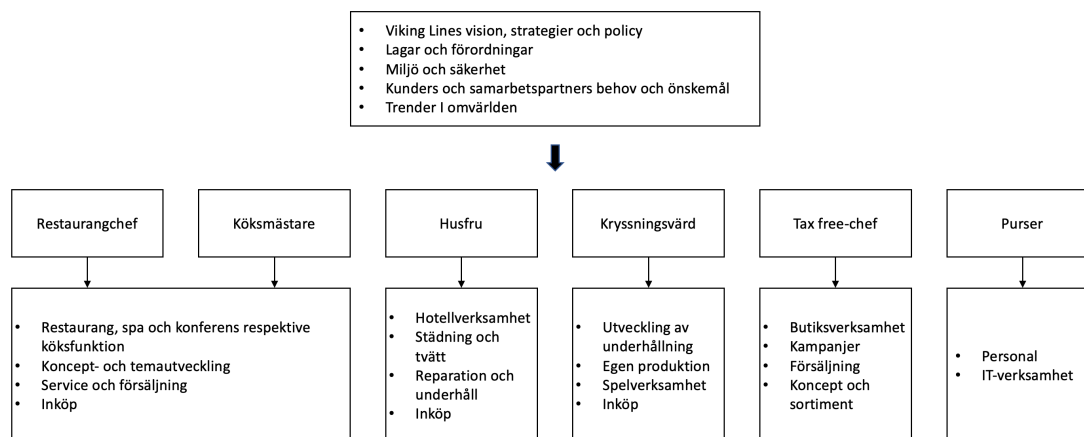
Serviceledningsgruppens arbetsuppgifter syftar till att tillsammans planera, koordinera och följa upp ombordsverksamheten utifrån en övergripande vision och strategi. Funktionscheferna i serviceledningsgruppen ansvarar för sin respektive funktion, men det yttersta ansvaret för fartygets service-verksamhet innehar intendenten. Intendentens uppgift är att leda den dagliga verksamheten, medan serviceledningsgruppens medlemmar ska koordinera verksamheten (Intern dokumentation, u.å).

Serviceledningsgruppens möten utgör service-verksamhetens beslutsfattande organ. Mötet sker 1-2 gånger per månad och agendan ska finnas tillgänglig 24 timmar före mötet. Medlemmarna i serviceledningsgruppen kan komplettera med ärenden som de anser bör behandlas. Information som tillkommer ska förberedas i god tid före mötet och mötesdeltagarna ska på förhand ha insikt i vad som ska tas upp på mötet. För att fartygsledningsgruppen ska kunna hålla sig uppdaterade om den dagliga verksamheten deltar även de i serviceledningsgruppens möten (Intern dokumentation, u.å).

6.1.6 Funktionschefer

Medlemmarna i serviceledningsgruppen består av cheferna för respektive funktion. Funktionschefernas ansvarsområden för respektive funktioner presenteras i *figur 6.2*.

Figur 6.2: En schematisk bild över chefsposterna ombord M/S Viking Cinderella, samt respektive funktionchefs ansvarsområde. Fritt tolkad efter Intern dokumentation (u.å).



Respektive funktion omfattas av två funktionschefer som arbetar i skift, där det vid respektive skift enbart är en verksam funktionschef ombord. Vid skiftbyte genomförs en överlämning inom funktionen, från den funktionschef som avslutar sitt skift till den funktionschef som ska påbörja sin period. Under överlämningen presenteras information kring verksamhetens prestation under det gångna skiftet, samt om det har funnits några specifika utmaningar. Vid serviceledningsgruppens möten representerar den arbetande funktionschefen sin funktion. Således deltar olika individer på respektive serviceledningsgruppsmöte (Intern dokumentation, u.å).

6.1.7 Landorganisationen

Då ett ärende avviker från riktlinjerna behöver ärendet förankras med landorganisationen. Fartygschefen har det yttersta ansvaret att säkerställa att kommunikationen med landorganisationen fungerar väl. Landorganisationen omfattar även supportfunktioner som ska stödja serviceledningsgruppens funktionschefer. (Intern dokumentation, u.å)

6.2 Formella drag

Detta delkapitel behandlar de formella dragen inom organisationsstrukturen, och är uppdelat i de två avsnitten som berör områden inom organisation av nuvarande ombordverksamheten och hur den ställer sig mot resterande Viking Lines organisation, samt vilka utmaningar det för med sig.

6.2.1 Organisationsstruktur

I avsnittet *Organisationsstruktur* behandlas först den hierarkiska strukturen ombord på M/S Viking Cinderella och i företaget därefter beskrivs hur den komplexa

organisationsstrukturen påverkar beslutsfattandet.

6.2.1.1 Tudelad divisionaliserad organisationsstruktur medför stort behov av samordning och supportfunktioner

När det kommer till hierarkiska strukturer i organisationen beskriver en av respondenterna att serviceledningsgruppen är en del av en naturligt hierarkisk struktur där information från gruppens möten rör sig nedåt i leden från person till person. På samma sätt sker informationsspridningen åt andra hållet även i leden ovanför serviceledningsgruppen och ner till densamma. Denna typ av centraliserade informationsflöde är enligt Anderson och Brown (2010) utmärkande för en hierarkisk organisation. Samma respondent menar att serviceledningsgruppen i detta avseende fyller en nödvändig funktion, eftersom representanter från respektive funktion finns på plats och har möjlighet att delge sina åsikter under mötet.

Vidare berättar en annan respondent att kaptenen, eller numera fartygschefen bestämmer ombord, men att denne i mångt och mycket är något av en galjonsfigur. På respondentens tidigare arbetsplats hade servicepersonalen mer att säga till om gällande den kommersiella ombordverksamheten än vad som är fallet på M/S Viking Cinderella. På den tidigare arbetsplatsen hölls dagliga möten med alla chefer för de olika funktionerna (likt serviceledningsgruppsmötena på M/S Viking Cinderella) där beslut fattades direkt, och den närmsta tidens göromål gicks igenom och prioriterades. Därefter fick kaptenen ta del av vad som hade bestämts på mötet, men individer från den tekniska eller nautiska avdelningen deltog inte i mötet som enbart berörde den kommersiella ombordverksamheten. Respondenten hade vidare önskat utökade mandat för gemensamt beslutsfattande inom serviceledningsgruppen samt att fartygsledningsgruppen skulle ha mindre inflytande över den kommersiella ombordverksamheten på M/S Viking Cinderella.

Ett annat intressant perspektiv angående serviceledningsgruppens självbestämmanderätt nämns av intendenten, som menar att funktionscheferna ofta blir utvärderade och vid undermåliga prestationer ifrågasatta gällande försäljningsresultat för deras funktioner. På grund av ifrågasättandet kan frustration uppstå eftersom funktionscheferna inte får möjlighet att påverka hur de ska utföra samt i tillämpliga fall förändra och förbättra arbetet. Situationen kompliceras ytterligare av stödfunktionerna på land. Intendenten förklarar att marknadsavdelningen där även har viss beslutsrätt i frågor som rör den kommersiella ombordverksamheten. Marknadsavdelningen har också ansvar för att tillsammans med funktionscheferna planera, koordinera och följa upp den kommersiella verksamhetens produkter, service och koncept (Intern dokumentation, u.å).

Beskrivningarna ovan tyder, mot bakgrund av tidigare redogörelser för organisationens utformning, på en tudelad och separerad hierarkisk struktur. Strukturen består av en organisation ombord och en i land. Landorganisationen skulle enligt Mintzbergs (1981) typologi kunna beskrivas som en divisionaliserad struktur, med fartygschefen och dess fartygsledningsgrupp som strategiskt apex, och den kommersiella och tekniska ombordverksamheten som två separata divisioner. Vidare

skulle divisionerna kunna beskrivas som maskinbyråkratier enligt Mintzberg, då divisionerna utgörs av en koordinerad organisation med standardiserat arbete där det finns processer och strukturer för de olika befattningarna och deras ansvarsområden. Strukturen leder därför till ett relativt stort fokus på teknostruktur och supportpersonal, vilket motsvarar landorganisationens ansvarsområden. Vidare skapas också flera lager av divisionaliserad struktur i och med denna uppdelning: ur landorganisationens perspektiv utgör fartyget en division, medan avdelningarna ombord utgör divisioner ur fartygets perspektiv.

6.2.1.2 Dubbla strukturer skapar otydlighet och osäkerhet i vem som har ansvarsskyldighet

För närvarande har fartygschefen det övergripande ansvaret för den kommersiella ombordverksamheten berättar en respondent. Tidigare tillhörde det ansvaret intendenten, vilket respondenten tyckte var rimligare. Dessutom belyser respondenten att det förändrade ledarskapet har bidragit till ett mer auktoritärt ledarskap som till en början skapade motsättningar bland vissa funktionschefer. Motsättningarna berodde enligt respondenten på att en person med nautisk bakgrund skulle leda den kommersiella ombordverksamheten, där flera funktionschefer var tveksamma om lämpligheten i att en nautiker skulle axla en roll som tidigare innehades av en intendent som var utbildad på området.

Det finns vidare ingen direkt anvisning som reglerar vilka beslut ska gå till serviceledningsgruppen, marknadsavdelningen eller någon annan avdelning i land enligt en respondent. Detta skapar osäkerhet, vilket denne tycker är problematiskt. En annan respondent rapporterar att det stundtals kan vara besvärligt att ha en chef ombord på M/S Viking Cinderella, samtidigt som de också har en chef i landorganisationen. Respondenten menar att funktionschefer därmed ofta hamnar i kläm vid beslut där landorganisationen inte helt och hållet har kommit överens med ombordorganisationen kring dessa. Respondenternas svar tyder också på att otydligheten kring vem är det som har makten att bestämma leder till en begränsad förståelse för den organisatoriska politiken, vilket enligt Pfeffer (1992) är essentiellt för att kunna driva innovation och förändring i organisationer.

Sammanfattningsvis medför den komplexa organisationsstrukturen med otydliga gränsdragningar förvirrade medarbetare när det kommer till beslutsfattande. Följderna av det respondenterna beskriver, samt de konsekvenser som har beskrivits i föregående delkapitel blir att sådana problem uppstår där de anställda inte alltid vet till vem de bör vända sig och vem som har ägarskap i en viss fråga, det vill säga landorganisationen eller ombordorganisationen. Ytterligare risk för förvirring uppstår också på grund av att det inte finns någon tydlig prioritering i hur de olika hierarkierna i dessa strukturer relaterar till varandra. Visserligen står det klart att alla ombord svarar till fartygschefen, och att denne i sin tur svarar till VD:n, men fartygschefen och VD:n kan inte fatta alla beslut i företaget på egen hand.

6.3 Informella drag

Detta avsnittet redogör för hur arbetets organisering påverkas av faktorer av informella drag. I denna studie omfattas dessa drag av organisationskultur, kulturskillnader, maktförhållanden och personlighetsdrag.

6.3.1 Organisationskultur

Detta underavsnitt presenterar organisationskulturen ombord på M/S Viking Cinderella som omfattas av starka subkulturer vilka i kombination med en bristande kommunikation påverkar hela organisationen.

6.3.1.1 Subkulturerna och bristen på kommunikation påverkar helhetsperspektivet

En direktör i ledningsgruppen beskriver att de tre grundläggande komponenterna för Viking Lines organisering är i dagsläget fartygsledningsgruppen, serviceledningsgruppen samt landorganisationen med dess tillhörande stödfunktioner. Dessa tre komponenter skapar en organisation där kommunikation och samarbete mellan parterna är av största vikt. De båda intervjuade direktörerna i ledningsgruppen redogör för att komponenterna i organisationen har skilda intressen. Oenigheter kring beslutsfattande och meningsskillnader är följaktligen faktorer som skapar missnöje, vilket föranleder svårigheter i samarbete mellan parterna. Vidare uttrycks även en risk för att landorganisationen har en bristande förståelse för arbetet ombord på M/S Viking Cinderella.

En respondent beskriver att avsaknad av förståelse inom organisationen inte enbart råder mellan landorganisationen och M/S Viking Cinderella, utan även internt på fartyget. Flera av funktionscheferna som är verksamma inom serviceledningsgruppen fokuserar främst på de funktioner som de själva verkar inom. Det starka fokuset på den egna verksamheten har i sin tur skapat ett bristande helhetsperspektiv, beskriver en respondent. Avsaknaden av ett helhetsperspektiv är ett något som återfinns hos flertalet anställda, beskriver en respondent. M/S Viking Cinderella har implementerat en personalrotation där personalen på respektive funktion arbetar i skift med olika kollegor, samt på olika funktioner. Respondenten beskriver att den nuvarande personalrotationen är ett försök till att skapa en tydligare helhetsbild av organisationen hos de anställda. Personalrotationen har dock bemötts av motstånd från personalen, vilket enligt respondenten beror på den organisationskultur som etablerats ombord. Intendenten beskriver personalrotationens funktion som både fungerande och dysfunktionell beroende på personalstyrkans sammansättning.

Funktionscheferna beskriver även en avsaknad gemensamma arbetsperioder då bägge funktionschefer arbetar under samma skift. Vidare uttrycks att tiden för överlämningar är knapp, vilket begränsar möjligheten för funktionschefer att utbyta åsikter och idéer med varandra. Under tidigare år har funktionchefernas scheman, vid fyra tillfällen per år, överlappat under längre perioder. Överlappningen gav möjlighet till diskussion mellan paren, samt en möjlighet att visa de anställda vilka ståndpunk-

ter som funktionscheferna står enade kring. På grund av ekonomiska åtstramningar finns inte längre möjligheten till detta, vilket enligt respondenten skapar en avsaknad av kontakt och gemenskap mellan funktionscheferna.

Att Viking Line anses vara anrikt och något att hedra har därmed skapat svårigheter för nytänkande, menar en respondent. Respondenten menar att svårigheterna har varit tydliga vid de omstruktureringar som har föranletts av den rådande pandemin. Vidare beskriver en av direktörerna avsaknaden av arbete för att skapa en attraktiv och modern arbetsplats. Samma direktör anser att företaget är omodernt, och uppmärksammar frånvaron av en tydlig strategi för vidare utveckling av företagets organisationskultur.

Lee-Ross (2006) beskriver i artikeln *Cruise Tourism and Organizational Culture: The Case for Occupational Communities* hur en organisation som omfattas av mångfald och kompaktet möjliggör för grupperingar att skapas. Vidare beskriver Lee-Ross en organisation som en avspegling av samhället, där individens egna aspekter, vilka beskrivs vara *makt, roll, uppgiftsinriktning, självuppfyllelse*, följaktligen är de huvudsakliga faktorer som influerar de grupper som skapas inom organisationen. Vidare beskriver även Schein (1990) att grupperingar inom organisationen bör ses som subkulturer. Schein förklarar att subkulturer kan skapa spänningar på den övergripande organisationsnivån. M/S Viking Cinderella är i dagsläget en arbetsplats med en diversifierad personalstyrka, samtidigt som arbetsplatsen är fysiskt intensiv. Vidare beskriver även flertalet respondenter att arbetsplatsen innefattar en mångfald av personliga aspekter. Dessa har tillsammans med arbetsmiljö skapat grupperingar inom organisationen. De subkulturer som skapats har i sin tur medfört spänningar som många gånger grundar sig i brist på kommunikation och samarbete. Vidare tyder den erhållna informationen från intervjuerna på en otillräcklig helhetsbild kring organisationen, vilket ytterligare förstärker de grupperingar som råder mellan och inom funktioner ombord M/S Viking Cinderella.

Flertalet respondenter beskriver en återhållsamhet gällande utvecklingen av Viking Lines organisationskultur. Schein (1990) beskriver att interna värderingar och antaganden inom en grupp är svåra att ändra. Vidare beskriver Schein att värderingar och antaganden är en del av gruppens identitet, vilket försvårar förändring och acceptans av nya perspektiv. Organisationen har idag ett antal grupperingar baserat på informationen som erhållits från intervjuerna. Inom dessa grupperingar har en organisationskultur etablerats och blivit en del av dess antaganden och värderingar. Bristen på utveckling av organisationskulturen påverkas av faktorer som samarbete och kommunikation inom den kommersiella ombordverksamheten, där serviceledningsgruppens funktionschefer arbetar. Således påverkas arbetet mellan serviceledningsgruppen, fartygsledningsgruppen och landssidan, och kan ge upphov till oenighet och irritation vid beslutsfattande.

6.3.2 Kulturskillnader

I detta underavsnitt presenteras de kulturskillnader som återfinns bland de anställda ombord på M/S Viking Cinderella och hur detta påverkar organisationen då

kulturskillnader ofta för med sig olika arbetssätt.

6.3.2.1 Kulturskillnader bland personalen leder till skillnader i arbetssätt

Som tidigare nämnts är M/S Viking Cinderella en diversifierad arbetsplats där arbetstagare har olika nationaliteter, bakgrund och ålder vilket har skapat olika subkulturer på arbetsplatsen. Merparten av respondenterna är eniga om att det finns stora kulturskillnader ombord, som främst påstås ligga i skillnaderna mellan svensk och finsk kultur. Dessa kulturskillnader kommer huvudsakligen till uttryck genom olika inställningar till arbete och ledarskapsstil som i förlängningen påverkar serviceledningsgruppens samarbete.

I allmänhet är respondenterna överens om att den svenska arbetskulturen som finns i företaget kännetecknas av en mjukare kultur där alla ska få komma till tals och framföra sina åsikter. En respondent menar även att det finns utmaningar med att skilja på sak och person vilket föranleder en viss överkänslighet. Vidare beskriver respondenterna att den svenska arbetskulturen vanligtvis för tidskrävande detaljdiskussioner av olika slag vilket medför en lång beslutsprocess. Den finska arbetskulturen uppges av respondenterna vara präglad av ett hårdare klimat där en tydlig hierarkisk ordning och raka besked värderas högt. Perspektiv eller tankar efterfrågas sällan från andra än möjligtvis den beslutsfattande individen för att kunna upprätthålla ett högt exekverande tempo och självständighet. Denna arbetskultur medför enligt en av direktörerna att beslut ibland fattas utan förankring med resterande ledning eller inom funktionschefsparen.

Ombord på M/S Viking Cinderella arbetar dessutom individer i olika åldrar vilket också medför kulturella skillnader, enligt en av direktörerna. De kulturella skillnaderna som ett brett spann av åldrar medför ställer höga krav på ledarskapet. En av direktörerna berättar att ett utvecklingsprojekt inom den kommersiella ombordverksamheten fallerade på grund av att förmännen inte besatt tillräcklig kompetens att leda en utveckling med en åldersdiversifieras personalstyrka.

Sammantaget menar flertalet respondenter att dessa kulturskillnader skapar samarbets- och kommunikationssvårigheter vilka gör det svårt att exempelvis driva förändringsarbete i organisationen. En respondent lyfter att sådana svårigheter är ofrånkomligt vid arbete med andra nationaliteter samtidigt som en annan respondent understryker att både individer med svenskt såväl som finskt ursprung försöker att anpassa sig till varandra för att minska det kulturella gapet. Intendenten anser att kulturskillnaderna inte utgör ett problem på Viking Line och en direktör påstår att mångfalden i företaget påverkar motivationen positivt och ökar kreativiteten samt att Viking Line som arbetsgivare spelar en viktig roll för att på en arbetsplats med kulturella skillnader skapa en förståelse för varandra.

Kulturskillnaderna ombord på M/S Viking Cinderella är enligt respondenterna påtagliga och en av de främsta orsakerna till att kommunikations- och samarbetssvårigheter uppstår i serviceledningsgruppen är de kulturella skillnaderna som olika

nationaliteter för med sig. Utifrån den information som framkommit under intervjuerna är skillnaderna i arbetssätt mellan dessa två nationaliteterna tydliga och en respondent har dessutom upplevt att samarbetssvårigheterna lett till svårigheter till att bedriva förändringsarbete, eftersom olika individer värderar olika förändring. Corritore m. fl. (2020) beskriver i sin artikel *Duality in Diversity: How Intrapersonal and Interpersonal Cultural Heterogeneity Relate to a Firm Performance* ett sätt att betrakta ingående individer i en arbetsgrupp där de varje individ tilldelas ett attribut som exempelvis A eller B, där grundvärderingarna skiljer sig. Vidare benämner författaren en grupp med lika stor andel A som B som en grupp med hög interpersonell heterogenitet. En sådan grupp påstås enligt Corritore m. fl. ha svårare att samarbeta och företagets prestationer kan påverkas negativt då individerna är svårare att koordinera i arbetet. En analogi kan därför göras till serviceledningsgruppen och hur svensk och finsk nationalitet betraktas ombord på M/S Viking Cinderella.

Direktörens resonemang om att kreativiteten sporras i en diversifierad grupp stöds av Corritore m. fl. (2020) vilka presenterar att det finns en positiv sida av interpersonell heterogenitet där kreativiteten stärks av mångfald. Enligt Corritore m. fl. blir grupper med hög interpersonell heterogenitet ofta sporrade av varandra till att tänka nytt och hantera osäkerheter. Vidare förklarar Corritore m. fl. att företagen spelar en nyckelroll på en rörlig arbetsmarknad där olika kulturer och bakgrunder förs samman, något som också verifierar direktörens synsätt.

Serviceledningsgruppen består av anställda med olika nationaliteter och olika bakgrunder där respondenterna är eniga om att det finns skillnader mellan individernas arbetssätt och beskriver skillnaderna likt det interpersonella perspektivet som har presenterats. Dock lyfter Corritore m. fl. (2020) att fokus istället bör ligga på den intrapersonella heterogeniteten där alla individer betraktas som innehavare av flera grundvärderingar, men individerna i gruppen besitter dessa grundvärderingar till olika grad. Enligt författarna kan detta skildras genom att varje individ i en grupp har attributet AB. I en sådan grupp är den interpersonella heterogeniteten låg vilket medför att koordinationsfördelar kan utnyttjas samtidigt som mångfalden motiverar gruppen till innovativt tänkande. Det behöver då inte göras en kompromiss mellan effektivitet och kreativitet. Serviceledningsgruppens utmaning är att öka förståelse för varandra inom gruppen och tillämpa det intrapersonella synsättet. Ett intrapersonellt förhållningssätt skulle både kunna motivera nytänkandet i gruppen samtidigt som effektiviteten blir bibehållen eller förbättrad, vilket i längden ökar företagets lönsamhet.

6.3.3 Samarbetsforum

Detta underavsnitt presenterar serviceledningsgruppsmötet som funktionscheferna deltar i samt hur det faktiska utfallet skiljer sig mot det ämnade. tenas syfte skiljer sig åt i teori och praktik.

6.3.3.1 Samarbetsforum har undanträngts i serviceledningsgrupps möten vid närvaro av fartygsledningsgruppen

Ett av serviceledningsgruppens stående forum att träffas i är serviceledningsgruppsmötet där intendenten uppger att alla funktionschefer sammankallas till ett rutinemässigt möte en gång per månad. Mötet har fokus på försäljningsresultat från föregående månad, kvalitet, bemanning, kundundersökningar och reklamationer. En respondent framhåller att det under mötet även behandlas information från ledningen samt specialkryssningar vilka ofta kräver mer resurser eller samarbete över funktionsgränserna. Enligt en respondent har mötet en tendens att mer fokusera på att presentera information än att föra diskussioner, vilket intendenten menar beror på den begränsade mötestiden. Mötets karaktär påstås enligt en respondent hämma en öppen dialog och medför en högre grad av formalitet. Intendenten upplever däremot att de flesta i serviceledningsgruppen tycker att mötet är bra och värdesätter att det finns ett forum där serviceledningsgruppen kan samlas, lära av andras erfarenheter samt reflektera över verksamhetens utveckling eller framtida förbättringsmöjligheter.

Flertalet respondenter beskriver att de gärna skulle se serviceledningsgruppsmötet vara ett forum där funktionscheferna kan fatta beslut, diskutera problem, finna gemensamma lösningar, dela upp arbetet och driva förändringsarbete. En respondent upplever mötet som ett forum för rapportering där frågor som rör driften ombord diskuteras för att fartygsledningsgruppen eller landsorganisationen (vilken har sista ordet), senare ska kunna fatta så bra beslut som möjligt. Varpå en annan respondent framhäver sin upplevelse av att mötet saknar beslutsrätt och menar därför att det ofta kan bli mer av en social tillställning istället för följa en agenda och fatta beslut kring verksamheten. En annan respondent håller med en tidigare respondent om att serviceledningsgruppsmötet i dagsläget är mer av ett informationsmöte, trots att mycket av det som presenteras redan gått ut per mejl och finns tillgänglig att läsa på egen hand. Det förtydligas vidare av en respondent att det ombord finns fler möteskonstellationer där vissa funktioner samarbetar i gemensamma driftrelaterade frågor samt att funktionscheferna i dagsläget gärna går direkt till den person som de bedömer är mest lämpad att hantera ett problem, inte nödvändigtvis genom serviceledningsgruppsmötet. Vidare beskrivs klimatet i mötet av en respondent som att det är högt i tak där alla kan säga vad de tycker och tänker i olika frågor samtidigt som miljön är förlåtande och där det är accepterat att göra fel.

Vad gäller deltagare på serviceledningsgruppsmötet beskrivs det av en respondent att mötet ofta kan bli ineffektivt, eftersom hela fartygsledningsgruppen ofta deltar. Enligt samma respondent medför närvaron av individer från fartygsledningsgruppen att problem som enbart rör den kommersiella ombordverksamheten ibland inte tas upp, eftersom det inte är av intresse för alla närvarande. En annan respondent refererar även till att det tidigare har varit vanligt med ett möte där endast serviceledningsgruppens funktionschefer deltog, vilket respondenten påstår var mer lämpligt då alla medlemmar i fartygsledningsgruppen inte har en självklar koppling till den kommersiella driften.

Respondenternas upplevelse om serviceledningsgruppsmötets faktiska utfall skiljer sig markant mot det som intendenten och företagets interna processer beskriver. Enligt dessa är avsikten med mötet att ge funktionscheferna ett forum för att diskutera den kommersiella verksamheten, prioritera resurser och lösa problem som uppstått. Sammanträdet har enligt respondenterna fastnat i ett spår av ineffektivitet, informationspresentation och rapportering med en brist på diskussion, problemlösning och beslutsfattande, något som påstås ha medförts av fartygsledningsgruppens närvaro.

Serviceledningsgruppen och den kommersiella verksamheten står inför en utmaning att skapa en gemensam bild av hur serviceledningsgruppsmötet bör vara och vilket syfte det ska uppfylla. Den processbeskrivning Viking Line har för mötet liknar de önskningar flertalet respondenter har om mer samarbete mellan funktionerna ombord i den kommersiella verksamheten och vad de hade velat se mötet behandla. Det finns därför vidare utmaningar beträffande hur mötet bör utformas så att utfallet kan överensstämma med det som ämnats.

6.3.4 Maktförhållanden

Följande avsnitt redogör för områden som behandlar maktförhållande mellan funktionschefer. Den första delen av avsnittet behandlar vilka för- och nackdelar som kan uppstå då två personer delar samma tjänst i organisationen. Den senare delen av avsnittet behandlar vad som är viktigt för att maktdelning ska fungera optimalt.

6.3.4.1 Det delade ledarskapet orsakar svårigheter för funktionscheferna att hitta sin roll i organisationen

Det delade ledarskapet mellan funktionschefsparen beskrivs av en respondent som en positiv aspekt. Respektive funktionschef behöver inte känna sig ensam då denne har en kollega, vilket möjliggör diskussion kring komplicerade ämnen. Vidare beskriver respondenten att funktionsspecifika diskussioner är svåra att genomföra med andra funktionschefer inom serviceledningsgruppen, på grund av de olika arbetsområdena. En respondent beskriver att samarbetet inom funktionschefsparen fungerar väl. Respondenten menar att dennes motpart som individ är annorlunda från respondenten själv och skiljer gällande arbetssätt, men besitter likartade grundläggande värderingar. Vidare beskriver respondenten att strukturen kring delat ledarskap är en aspekt som respondenten tidigare inte har kommit i kontakt med, men beskriver arrangementet och samarbetet med kollegor som positivt. Respondenten ifrågasätter om samarbetet är lika välfungerande mellan alla par, men förtydligar att respondenten själv inte fått kännedom om några konkreta besvär kring samarbetssvårigheter mellan andra funktionschefspar.

En av respondenterna menar att utformningen av ett tvådelat ledarskap inom respektive funktionschefspost har givit upphov till inofficiella uppdelningar mellan respektive individ i paren, där det övergripande ansvaret är lika, men respektive individ har olika fokusområden inom funktionen. Vidare förklaras att maktskillnaden mellan individer inom paren inte är en generell beskrivning av paren inom funktionerna, utan främst är situationsbaserat. Respondenten beskriver vidare att det

tvådelade ledarskapet skapat två olika serviceledningsgrupper, vilka varierar beroende på vilka individer i respektive par som är i tjänst. Respondenten beskriver att uppdelningen skapar utmaningar i frågor där funktionschefsparen är oense. Respondenten förklarar att det förekommer att en av funktionscheferna har en starkare vilja än den andre att få igenom sina beslut i vissa frågor, vilket kan skapa en obalans. Ytterligare en respondent påpekar att arbetet hade gynnats av att ha fler funktionschefer närvarande under mötena, då närvaron hade givit upphov till mer kommunikation och diskussion.

Flertalet respondenter anser till stor del att den nuvarande indelningen av par är gynnsam för arbetet där olikheterna hos respektive individ inom funktionschefsparen ses som en styrka vilket bidrar till en ökad kreativitet. Att kreativiteten förbättras i en diversifierad ledningsgrupp styrks av Belbins (2010) teori om kulturell mångfald. Vidare beskriver Belbin att en grups förmåga att identifiera saknade personlighetsdrag med avseende på rollfördelning, som något positivt för företagets långsiktiga prestation. I intervjuerna med respondenterna framkommer det att den inofficiella rollfördelningen inom funktionschefsparen tyder på en samverkan mellan att dra nytta av parens olika personligheter och den roll som respektive individ tar inom sin funktion. Vidare tyder flera intervjuer på att vid större evenemang fungerar samarbetet bättre och serviceledningsgruppen arbetar effektivt vilket är något som Belbins teori om rollfördelning styrker.

6.3.4.2 Maktdelning utmanar kontinuitet i beslutsfattande

Samtliga respondenter belyser att det interna beslutsfattandet inom funktionschefsparen kan vara bristande och ta lång tid eftersom funktionscheferna inte har möjlighet att arbeta på plats samtidigt. Vidare beskrivs det av intendenten att beslutsfattandet kompliceras ytterligare av de olika viljor och synvinklar som finns hos individer i funktionschefsparen. Personlighetsskillnader bekräftas även av en direktör från ledningen som vidare påpekar att det är stor utmaning att hitta personer som arbetar åt samma riktning i verksamheten. Direktören poängterar även att skillnaderna i personlighet är en anledning till trögheten i beslutsfattandet.

Att olika personligheter skapar utmaningar bestyrks också av en annan respondent som berättar att den ena av individerna i funktionschefsparet ibland har starkare personlighet, vilket leder till att den personen bestämmer mer. Vidare belyser en annan respondent att de redan fattade besluten i verksamheten kan rivas upp av den andra individen i funktionschefsparet. Intendenten resonerar också kring kontinuitet i beslut och funderar om beslutanderätten borde koncentreras till en person, det vill säga att ha en förstachef med bestämmanderätt och andrachef på samma position. Ett sådant upplägg skulle innebära att den första skulle ha mer beslutsrätt.

Den delade makten på samma position i organisationen skapar utmaningar för funktionschefer och enligt vissa respondenter har funktionscheferna inte hanterat de utmaningar kring maktdelning som Arnone och Stumpf (2010) presenterar. Några av de utmaningar är etablering av förtroende för varandra, att ta hänsyn till varandras åsikter och bristande självmedvetenhet. Den icke-existerande möjligheten att arbe-

ta tillsammans förstärker också vissa utmaningar, som att kunna etablera en öppen kommunikation, vilket är essentiellt enligt Alvarez m. fl. (2007). Bristande kommunikation fördröjer även beslutsfattande processerna och det finns inga garantier för att all information överförs till den andra individen vid skiftbyte. Beslutsfattande processerna fördröjs också av de skilda grundvärderingar och erfarenheter som finns. Detta leder till att individer i paren måste enas för att kunna gå vidare, vilket styrks av Corritore m. fl. (2020) som skriver att individer med olika kärnvärden utgör en hinder för koordinering och exekutivitet av arbete. Enligt Döös (2015) bör det finnas gemensamma värderingar för lyckad maktindelning, men enligt vad några respondenter har svarat så saknas gemensamma värderingar i vissa funktionschefspar.

Alvarez m. fl. (2007) skriver att individer bör komplettera varandra och visa ett gemensamt engagemang för arbetet för att maktindelningen ska bli effektiv, vilket saknas i vissa funktionschefspar. Att tidigare beslut rivs upp kan förklaras med lågt förtroende för den andra individen som makten delas med. Det kan även tyda på att funktionschefer har varit bristande i att väga in andras åsikter och har förlitat sig enbart på sin egen vilja och expertis.

När det kommer till serviceledningsgruppen, berättar vissa respondenter att den finns personer som brukar få igenom sina förslag till beslut oftare än andra. Flera respondenter kopplar denna företeelse till de olika personligheter som finns mellan funktionschefer. De upplever också att det skapar obalans i beslutsfattandet inom serviceledningsgruppen. En respondent lyfter fram att ansvaret för jämna ut den obalansen ligger hos intendenten. En annan utmaning som lyfts fram av respondenterna är att sammansättningen av serviceledningsgruppen roterar på grund av olika långa skift. Beroende på sammansättning av funktionschefer kan gruppen fungera bättre eller sämre, berättar några respondenter.

När det kommer till maktindelning på gruppnivå är det viktigt att personer inom gruppen är engagerade och har kompletterande erfarenheter enligt O'Toole m. fl. (2002). Dessutom är gemensamma grundläggande värderingar av stor vikt för effektiv maktindelning enligt Döös (2015). Den kontinuerliga rotationen av funktionscheferna leder till att relationen mellan individerna inte hinner etableras, vilket försvårar interpersonellt förtroende i serviceledningsgruppen. Arnone och Stumpf (2010) skriver även om konkurrensen som kan finnas mellan individer som delar makt, vilket inte bidrar till ökat förtroende. Den väcker snarare nya misstankar om kollegornas avsikter i olika handlingar. För att maktindelningen ska kunna fungera krävs att funktionscheferna delar med sig av sårbar information och resurser, vilket kan vara viktigt för att kunna vidare utveckla verksamheten och samarbetet. Sådan informationsdelning kan också hämmas av prestige, vilket lyfts fram av Döös. Alltså att funktionscheferna kan vara återhållsamma med att dela med sig av negativa aspekter om sin funktion, för att inte framstå som en mindre skicklig chef.

Sammanfattningsvis tar inte den nuvarande organisationen del av de fördelar som Alvarez m. fl. (2007) menar att maktindelning för med sig, vilket i synnerhet är de olika kompetenser och erfarenheter som individerna innehar. Alvarez m. fl. menar att god relation mellan olika individer är kritiskt för att kunna ta del av dessa fördelar,

vilket inte är fallet när det kommer till vissa funktionschefspar. De grundläggande värderingarna som skiljs mellan olika individer skapar friktion och oenighet som kan leda till att beslut rivs upp. Den nuvarande beslutsfattandeprocessen påverkas inte bara av personrelaterade faktorer utan också av rotationen som sker mellan individerna, vilket komplicerar situationen ytterligare och saktar ner beslutsfattande.

6.3.5 Personlighetsdrag

Följande avsnitt behandlar tre olika delavsnitt inom personlighetsdrag. Avsnittets första del redogör för hur samarbetet inom serviceledningsgruppen på M/S Viking Cinderella påverkas av personlighetsdrag. Den andra delen tar upp hur intendentstrukturen fungerar på fartyget. Avslutningsvis presenteras hur rekryteringsprocessen inom organisationen fungerar, organisationens konkurrenssituation på arbetsmarkanden och hur rekryteringsprocessen hade kunnat användas för att konstruera bättre grupp sammansättningar.

6.3.5.1 Personlighetsskillnader skapar en tvådelad serviceledningsgrupp

Följande avsnitt redogör för samarbetet inom serviceledningsgruppen ombord M/S Viking Cinderella. Vidare redogörs för samarbetet mellan funktioner, samt en beskrivning av den information som erhållits rörande det delade ledarskapet mellan funktionschefsparen ombord M/S Viking Cinderella.

Funktionschefernas samarbete inom serviceledningsgruppen beskrivs av en respondent som godtycklig i allmänhet. Respondenten upplever en vilja att arbeta gränsöverskridande inom de olika befattningarnas arbetsområden, där funktionscheferna inom serviceledningsgruppen regelbundet diskuterar arbetsrelaterade frågor tillsammans. Vidare belyser respondenten en annan aspekt kring samarbetet, där likartade funktioner med naturliga kopplingar kring arbetsområden har ett mer etablerat samarbete än funktioner som till en högre grad arbetar självständigt. Respondenten utvecklar vidare genom att beskriva samarbetet med landsorganisationen som god, där den viktigaste faktorn inom samarbetet är den välfungerande kommunikationen. Dessutom menar respondenten att funktionerna ombord på M/S Viking Cinderella arbetar på ett självständigt vis.

Arbetet som rör större evenemang och mässor upplevs utföras med gott samarbete inom serviceledningsgruppen, anser en respondent. Samarbetet kring personalrotationen beskrivs dock som bristande av respondenten som upplever att funktionschefer inom serviceledningsgruppen avstår från att låna ut personal från den egna funktionen då utlåningen kan leda till ökad belastning för resterande personal inom funktionen. Samma respondent anser att en implementation av frekventa gemensamma överlämningar hade förbättrat samarbetet inom serviceledningsgruppen. Vidare beskriver en direktör i ledningen att dynamiken i serviceledningsgruppen skapar utmaningar för samarbetet. Utmaningen bekräftas av ytterligare en respondent som beskriver att de olika personlighetstyperna i serviceledningsgruppen skapar samarbets svårigheter genom oenigheter i beslutsfattande frågor.

M/S Viking Cinderellas serviceledningsgrupp förklaras av respondenterna som en grupp individer med varierande personlighetstyper där en av respondenterna beskriver dessa olikheter i personligheter som negativa för det gemensamma samarbetet i serviceledningsgruppen. Belbin (2010) beskriver i artikeln *Management Teams: Why They Succeed or Fail* att en diversifierad ledningsgrupp medför nyanser och mångfald vilket främjar kreativitet och innovation, och är faktorer i en långsiktigt framgångsrik organisation. En grupp med skilda personlighetstyper kan ha svårare att samarbeta eller koordineras i arbetet, vilket tydligt kan sammankopplas till den upplevelse som en respondent och en direktör har kring de samarbetssvårigheter som personlighetsskillnaderna medför. Uppdelningen genom organiseringen med funktionschefspar, samt bristen på gemensamma tillfällen för funktionscheferna att mötas, ger upphov till att individuella åsikter till stor del har större inflytande som påverkar helheten. Belbin beskriver att den långsiktiga framgången och prestationen hos ett företag till hög grad beror på ledningsgruppen som helhet och ej de ingående individerna. Den tvådelade serviceledningsgruppens obalans ger upphov till en avsaknad av en gemensam ledningsgrupp, vilket Belbin tydligt indikerar som en negativ faktor för vidare utveckling.

6.3.5.2 Upplägget med enbart en intendent leder till återhållsamhet för kontakt

En respondent beskriver att ett försök till att förbättra organisationens arbete har gjorts genom att förändra intendentstrukturen på M/S Viking Cinderella. Omställningen bestod av en minskning från två intendent till att endast ha en. Omstrukturering gjordes, enligt respondenten, för att etablera en kontinuitet i arbetet inom organisationen. En av respondenterna ifrågasätter beslutet, då arbetet ombord på M/S Viking Cinderella är av skiljande karaktär, vilket exempelvis strukturen kring den tvådelade funktionschefsrollen används för att stödja. Vidare beskriver respondenten en ovillighet att kontakta intendenten då individen är ledig. Denna ovilja bekräftas av ytterligare en respondent, vilken inte känner sig bekväm med att kontakta intendenten när denne är ledig. Respondenten uppfattar att intendenten har en hög arbetsbörda, och anser att ett tvåmannasystem rörande intendentsposten hade varit önskvärt. Respondenten beskriver även en sårbarhet med dagens organisationsstruktur då arbetet skulle försämrats vid en eventuellt längre avsaknad av intendenten, exempelvis följd av sjukskrivning eller liknande oförutsedda scenarion. Vidare beskriver respondenten fördelar kring den nuvarande intendentstrukturen, där möjligheten till snabbt beslutsfattande, samt en godare kunskap kring arbetet ombord på M/S Viking Cinderella kan etableras.

Den nuvarande intendentsstrukturen har till stora delar gjorts för att effektivisera processerna ombord M/S Viking Cinderella. Övergången till en intendent har gett upphov till brister i kommunikationen mellan funktionschefer och intendenten, då flertalet respondenter beskriver en ovilja att kontakta intendenten vid ledighet. Intendentens arbetsbörda beskrivs även som hög från flertalet respondenter, vilket ytterligare hämmar viljan att kontakta intendenten vid behov och sätter funktionscheferna i en utmanande position.

6.3.5.3 Gruppsammansättning och konkurrens i rekryteringsprocesser

En av direktörerna berättar att det finns en fastställd process för hur rekryteringsarbetet ombord ska gå till. Både direktören och en av respondenterna berättar att anställningen av funktionschefer baseras på att skapa par som kan arbeta bra tillsammans, någonting som de båda upplever sker även i praktiken. Vidare berättar samma respondent att det är viktigt att funktionschefsparen består av personer med olika personligheter för att de på så sätt ska kunna presentera olika idéer och komplettera varandra. Respondenten hävdar att olikheterna hos de rekryterade paren gynnar arbetet som de utför. En annan respondent håller inte alls med utan menar att sammansättningen av paren inte sker utifrån erfarenhet och kompletterande karaktärsdrag i praktiken, vilket respondenten anser är felaktigt. Det nuvarande förfarandet, där funktionscheferna inte deltar vid rekryteringen av sina chefskollegor, leder enligt samma respondent till att arbetsrollen behöver anpassas efter funktionschefen istället för att funktionschefen anpassas efter funktionen. Sammantaget finns det motstridigheter i hur de två respondenterna och direktören uppfattar att rekryteringsprocessen går till. Samtliga respondenter samt direktören ser fördelar i att konstruera funktionschefsparen efter karaktärsdrag som kompletterar den andra funktionschefen.

Direktören berättar att det ibland kan uppstå rivalitet mellan landorganisationen och ombordverksamheten kring kompetensen hos personalen. Landorganisationen tycker att det är viktigt att titta på kompetens utifrån ett helhetsperspektiv där alla fartyg håller en likvärdig nivå. En berättar respondent att många typer av servicepersonal vanligtvis lätt får anställning inom andra företag på land, vilket gör det svårt att som arbetsgivare på sjön vara konkurrenskraftig när det gäller att behålla och anställa kunnig personal. Konkurrensen från land försvårar periodvis rekryteringen av kompetent personal, vilket leder till att mycket tid och resurser läggs på rekrytering och administration som i sin tur tar tid från andra arbetsuppgifter.

Belbin (2010) nämner att det i framgångsrika ledningsgrupper finns en tanke bakom personalsammansättningen. Mindre framgångsrika grupper kännetecknades av att, för gruppen, viktiga roller inte blivit tillsatta enligt Belbin. På M/S Viking Cinderella finns det en viss medvetenhet kring hur optimal konfiguration av funktionschefsparen kan utformas, men det finns motstridigheter gällande om det används i praktiken eller inte. En av respondenterna uppger även att det sätt som används leder till att funktionen behöver anpassas efter funktionschefen, istället för det omvända. Enligt Belbins teori hade det alltså varit fördelaktigt för Viking Line om det under rekryteringsprocessen fanns en större medvetenhet kring rollfördelningen och ett tydligt fokus på sammansättningen av grupperna. Det finns även en risk för att väsentliga nyckelroller och egenskaper för gruppen inte blir tillsatta då rollerna anpassas efter den rekryterade. Lee-Ross (2006) beskriver samma utmaningar gällande rekrytering av ny personal till kryssningsrederier, vilket även en direktör tar upp. Utmaningen grundas i konkurrens från andra företag på land vilka kan erbjuda bättre arbetsvillkor än vad som kan erbjudas till sjöss. Därmed underbyggs resultatet i Lee-Ross undersökning.

6.4 Organisationsbeteende och processer

Avsnittet behandlar organisatoriskt beteende och processer och innefattar beslutsfattande, förändringsarbete, lärande i organisationer, informationsflöden samt administration.

6.4.1 Beslutsfattande

Delavsnittet redogör för organisationens beslutsprocesser, mer specifikt de som involverar funktionscheferna.

6.4.1.1 Beslutsfattande fungerar väl inom angivna ramar

En av respondenterna berättar att beslutsfattandet kan ses som två skilda processer. Den ena processen utgörs av mindre beslut som fattas av funktionscheferna inom den egna funktionen och den andra processen utgörs av större beslut som kräver att ytterligare parter, såsom landorganisationen eller marknadsorganisationen involveras. Enligt dokumentation för företags ledningsprocess ska verksamheten koordineras enligt verksamhetsledningens strategi och ärenden som avviker från angivna riktlinjer ska förankras med landorganisationen. Det tycks råda en enighet om att beslutsfattande fungerar väl då besluten berör kommersiella frågor och befinner sig inom funktionschefernas handlingsområden, men att förslag som måste gå via landorganisationen ofta tar lång tid. Intendenten anger att funktionscheferna har relativt mycket utrymme att påverka hur den kommersiella verksamheten ombord ska styras, vilket är en fördel då funktionscheferna träffar passagerare varje dag och därmed har god insikt i verksamheten och dess behov. Under intervjuer framkommer att mer omfattande frågor tas upp på serviceledningsgruppens möten två gånger, vilket gör att alla funktionschefer oavsett skift får ta del av diskussionen. Respondenten konstaterar att möjligheten att få ta del av många perspektiv gör att problem kan lösas innan de förvärras. En av respondenterna upplever att det finns en anda av att vilja lösa problem snabbt ombord.

Vid förslag som går utanför angivna ramar såsom budget och riktlinjer anger intendenten att funktionschefen själv förbereder beslutsunderlag som intendenten därefter lyfter vidare till ansvarig person. En av respondenterna berättar att detta kräver noggranna förberedelser. Ett flöde av denna typ är enligt Anderson och Brown (2010) utmärkande för organisation med en hierarkisk samordning. Författarna berättar att centralisering av beslut tidigare har ansetts vara ett sätt att uppnå mer effektiva beslut, men menar att långa beslutsvägar kan vara tidsmässigt ineffektiva och orsaka missuppfattningar. Att beslut som behöver gå genom flera nivåer ofta blir tidskrävande bekräftas även av Jacobsen och Thorsvik (2014). Vidare lyfter författarna att långa beslutsvägar även är resurskrävande, då ledare ägnar tid åt administrativt arbete istället för produktivt arbete. Den tröghet som beskrivs av både funktionschefer och ledare kan därmed antas bero på att informationen måste färdas genom flertalet led, vilket leder till en ineffektiv process. Under intervjuerna framkommer även exempel på när beslutsfattandet har fungerat väl. I dessa fall tycks en god kontakt med landorganisationen samt förslagens lönsamhet vara avgörande för att

få genomslag.

6.4.1.2 Bristande insikt kan skapa frustration

Under flertalet intervjuer framkommer en frustration kring varför vissa beslut fattas och vem som egentligen gynnas av dem. En av respondenterna upplever att landorganisationen fattar beslut i frågor som de saknar förståelse för och önskar därför mer lyhörda beslutsfattare, med en större insikt i verksamheten ombord. En annan respondent lyfter att helhetsperspektivet ibland saknas och att besluten kan leda till att andra delar av verksamheten påverkas negativt som en oavsiktlig följd av beslutet. Det kan till exempel röra sig om att kundflöden eller personalbehov förändras negativt. En tredje respondent har en annan syn på landorganisationen och anser att den fyller en viktig funktion, då medarbetarna på fartyget är isolerade och utomstående perspektiv därmed kan vara värdefulla för utveckling av verksamheten. Respondenten menar vidare att det är viktigt att prata igenom nya beslut och att alla måste förstå varför de har tagits samt hur den dagliga driften kommer påverkas av förändringen.

En av direktörerna håller med om att det förekommer att beslut fattas snabbt utan att först ha förankrats med den personal som beslutet berör, men menar att de som beslutsfattare i första hand alltid strävar efter att involvera personalen. Det kan handla om att prata med de medarbetare som berörs. Vidare berättar en av direktörerna att flera av medarbetarna inom landorganisationen tidigare har arbetat på sjön, vilket är en erfarenhet som direktören menar underlättar kommunikationen mellan land och fartyg.

Bristande förståelse för beslut som fattas utanför serviceledningsgruppen återkommer under ett antal intervjuer. I *The functions and dysfunctions of hierarchy* anger Anderson och Brown (2010) att en ledare bör fatta beslut på ett demokratiskt sätt och låta de inblandade framföra sina åsikter. Även *Occupational Safety and Health for service crew on passenger ships* betonar Österman m. fl. (2020) vikten av att personalen får framföra sina åsikter vid förändringar. Respondentens tankar om att beslut bör diskuteras med berörda parter, är i linje med Anderson och Browns resonemang. Anderson och Brown menar vidare att ledare bör sträva efter ett klimat med rum för diskussion och informationsdelning, såväl som mindre grupptänkande. Vidare kan funktionschefernas kritiska synsätt gentemot beslut som fattas utanför gruppen kan betraktas som grupptänkande, enligt Janiss (1982) definition. Anderson och Brown presenterar även risken att de som befinner sig under beslutsfattare i organisationen kan känna sig åsidosatta. Önskan om mer lyhörda beslutsfattare tolkas som att funktionscheferna känner sig åsidosatta då beslut fattas utan möjlighet till diskussion. Anderson och Brown anger vidare att avsaknaden av diskussion i sin tur kan leda till mindre motiverade medarbetare.

Ytterligare ett perspektiv som lyfts av en respondent är det faktum att den kommersiella ombordsverksamheten endast representeras av en medlem i fartygsledningsgruppen, vilket kan leda till svårigheter att få igenom förslag. Enligt riktlinjerna för fartygets ledningsprocess har fartygsledningsgruppen, med fartygschefen som ord-

förande, högsta beslutanderätt på fartyget. Åsikterna bland respondenterna skiljer sig åt. Vissa menar att beslutsprocesserna som involverar fartygsledningsgruppen fungerar bra och leder till snabbare beslut, medan andra menar att de saknar insikt i den kommersiella verksamhetens behov. Om beslutsfattarna har bristande kunskaper eller om det är respondenternas egna åsikter går ej att avgöra. Enligt Anderson och Brown (2010) anses beslutsfattares kompetens inom det aktuella området vara viktigt för företagets prestation och det bör därmed vara av största vikt att säkerställa att beslut fattas av individer med rätt kompetens.

6.4.2 Informationsflöden

Delavsnittet redogör för organisationens informationsflöden och hur de påverkar arbetets organisering. Vidare berörs även kommunikation inom organisationen och mellan funktionschefspar.

6.4.2.1 Den triangulära organisationsmodellen ställer krav på väl fungerande kommunikation

I riktlinjerna för fartygets ledningsprocess uppges ett öppet, snabbt och effektivt informationsflöde vara avgörande för en effektiv ledningsprocess. Vidare anges att arbetssättet bygger på en väl fungerande kommunikation inom organisationen. Även en av direktörerna från ledningen bekräftar att den triangulära organisationen, som innefattar landorganisation, marknadsavdelning och ombordsverksamhet kräver en öppen och tydlig kommunikation för att fungera väl. Direktören menar vidare att problem som har funnits ofta kan hänvisas till kommunikationsbrister. Stora mängder information skickas ut till båtarna och direktören menar att skriftliga meddelanden lämnar större utrymme för egna tolkningar, vilket gör att muntlig information är att föredra. Att informationen därefter behöver föras vidare till nästa skift försvårar ytterligare. Att direktören föredrar muntlig kommunikation kan anses vara befogat givet att muntlig kommunikation enligt Jacobsen och Thorsvik (2014) är effektivt i och med möjligheten att anpassa budskapet till mottagaren såväl som möjligheten till snabb återkoppling. Därmed är risken för missförstånd mindre.

Enligt intendenten finns det i dagsläget ett intranät som använts för intern kommunikation, men plattformen hade kunnat vara mer dynamisk och lättare att navigera i. Vidare uppges att informationsflödet hade kunnat förbättras om flödet skett via en gemensam plattform och inte via enskilda mejl. Vidare berättar intendenten att en plattform för informationsdelning mellan land och serviceledningsgruppen saknas. Stora delar av informationen finns på en server och intendenten själv försöker dela med sig av information från marknadsföringsavdelningen samt addera ombordsspecifik information till denna. Att informationsflöde är nödvändigt för organisationen skriver Simon (1957) om och betonar att gruppen endast kan påverka individens beteende om kommunikation finns. Intendentens tankar kring att informationsflödet hade kunnat förbättras om informationen hade sammanfattats verkar vid sammankoppling med Simons teori leda till en förbättring. En potentiell förbättring skulle kunna bestå i mindre och mer samlad information, vars motsats: överflödigt information, enligt Simon leder till beslut av sämre kvalitet.

En respondent anger att bortfall av information är ett problem och menar att mellanhänderna som informationen förs vidare genom sällar bort den information som de inte anser vara viktig, vilket kan leda till att den information som slutligen når funktionscheferna i vissa fall är bristfällig och otillräcklig för att förstå helheten. De problem som respondenten såväl som direktören från ledningen beskriver bekräftas av vad Anderson och Brown (2010) skriver i *The functions and dysfunctions of hierarchy*. Författarna menar att byråkratiska organisationer med många nivåer ofta kräver att information behöver färdas många steg, vilket kan vara ineffektivt och tidskrävande. De anger vidare att information kommer sällas bort längs vägen samt att respektive part kommer tolka informationen på ett högst individuellt sätt, vilket skapar utrymme för missförstånd.

Information från landorganisationen når funktionscheferna via fartygsledningsgruppen. Under en intervju konstaterar en funktionschef att det är upp till fartygsledningsgruppen att bestämma vilken information som ska nå funktioncheferna. Att information inte når funktionschefer kan utifrån Arnone och Stumpf (2010) resonemang även bero på ovilja att dela med sig av information och resurser. Att inte dela information är någonting som Arnone och Stumpf menar ofta används för att skydda den egna makten. Därmed går det att resonera kring om information avsiktligt inte skickas vidare. Ytterligare som ett perspektiv som Anderson och Brown (2010) framför är att de som har mindre makt ofta är motvilliga till att kommunicera information uppåt. Det kan bero på faktorer såsom osäkerhet och misstro. Därmed är dessa personer mindre benägna att meddela information som kan vara värdefull, idéer och åsikter till beslutsfattare.

Flera av funktionscheferna bekräftar svårigheterna kring att kommunicera inom organisationen och menar att mycket tid läggs på att söka upp information, någonting som skapar friktion i det dagliga arbetet. En av funktionscheferna gissar på att svårigheterna förstärks av företagets triangulära organisationsmodell, men det framkommer även i flera intervjuer att bristen på kontinuitet som kommer med bytessystemet gör att information ibland inte når fram. Enligt en av direktörerna saknas även proaktivt agerande från medarbetarnas sida och det finns risk att medarbetarna nöjer sig med att inte få återkoppling. Pfeffer (1992) uppger i *Understanding Power in Organizations* att oförmåga att agera är ett vanligt förekommande problem. Många gånger förväntar sig medarbetare i den operativa kärnan att ledare ska finnas på plats och fatta beslut åt den. Att göra information tillgänglig genom flera kanaler kan utifrån ovanstående resonemang anses vara ett sätt att undvika missförstånd samt att säkerställa att samtliga medarbetare, oavsett skift, får ta del av samma budskap.

6.4.2.2 Delat ledarskap ställer höga krav på kommunikation

Informationsöverföring till den andra individen i funktionschefspar, vid skiftbyte, ses som en kritisk punkt enligt flera respondenter. Dessutom vissa respondenter belyser att informationsöverföring blir väldigt komplex på grund av allt bakgrundsinformation till olika beslut och mejl som måste också följa med. Vissa respondenter berättar att informationsöverföring i dess funktionschefspar sker fysisk, genom ett

möte ombord på fartyget, vilket är den bästa formen av informationsöverföring enligt flera respondenter. Respondenter belyser också att vissa funktionschefspar inte har möjlighet till fysiska överlämningar vilket komplicerar situationen, då individer enbart förlitar sig på byesbrevet, vilket enligt en annan respondent inte heller är gynnsamt för verksamheten, då ett större utrymme för egna tolkningar möjliggörs.

Det framkommer också andra utmaningar när det kommer till informationsöverföring berättar en respondent, som vidare säger att beslut kan justeras under skiftens gång vilket försvårar förmedling över helhetsbilden till den andra individen i funktionschefsparen. Respondenten vidare berättar att sammanfattat informationsöverföring är viktig för att kunna snabbt sätta sig i vad som har hänt under den tiden denne var ledig, men respondenten belyser också att nackdelen är att all information inte kommer med då. En annan respondent berättar vidare att det finns risk att funktionschefer ibland glömmar att berätta om ett beslut som har tagits under skiftbyten. Vissa respondenter har även funderat över hur kommunikationen skulle kunna förbättras mellan individer i funktionschefspar. Bytesdagbok ses som en nödvändighet enligt flera respondenter, dessutom beskrivs även kontinuerlig kontakt med den andra funktionschefskollegan också fördelaktigt.

Informationsdelning är av stor vikt för att kunna uppnå en lyckad maktdelning och ledarskap enligt Alvarez m. fl. (2007), vilket respondenterna är medvetna om, men den externa miljö de befinner sig i skapar begränsningar och utmaningar. En av utmaningar är avsaknaden av den kontinuerliga kommunikationen på grund av roterande arbetsschema, vilket ställer höga krav på effektiv informationsöverföring vid skiftbyte. Dessutom är mängden av information som ska överföras stor, vilket i sig skapar en annan utmaning där flera respondenter är klivna över hur det ska hanteras. Den individ som tar över vid skiftbytet bör vara insatt väl i vad som har hänt under den vecka som individen var ledig, för att kunna genomföra bra kontinuerligt arbete.

6.4.3 Förändringsarbete

I delavsnittet beskrivs förändringsarbete och mer specifikt vad som skapar incitament för förändring och dess motsats - bibehållande av det nuvarande tillståndet.

6.4.3.1 Avsaknad av externt tryck för förändring skapar trygg miljö

En respondent anser att förändringstakten på sjön inte behöver vara lika hög som på land, eftersom det finns ett bestämt koncept som har fungerat under flertalet år. Då kundernas krav har varit oförändrade över tid, sätts ingen press på organisationen att förändras åt någon riktning berättar respondenten vidare. En av direktören från ledningen belyser också att marknaden, vilken är väldigt konkurrensutsatt och liten, inte har förändrats under åren. Direktören berättar vidare att företaget är gammalt och tröga i förändringar. Det görs även en liknelse med ett gammalt statligt flygbolag som har byggt upp många onödiga funktioner över lång tid. De onödiga funktionerna leder till att företaget blir mer trögrörigt som organisation enligt direktören.

Förändringsarbete utmanas av att flera olika parter med olika viljor inom i organisation är involverade, vilket exemplifieras av en respondent som berättar att landsorganisationen har stort inflytande när det kommer till förbättringsprojekt och det finns tydligt prioritering av projekt som genererar avkastning. En annan respondent berättar att landorganisationen är öppen för förändringar men de eftersträvar förändringar som är applicerbara även på andra fartyg. Alla förändringar lyckas inte implementeras i organisationen, vilket enligt en direktör från ledningen beror på bristande ledarskap.

En av direktörerna belyser att organisationen är förhållandevis långsam när det kommer till förändring, vilket kan bero på den organisationsstruktur som etablerats. Tidigare konstaterades i analysen om formella drag att organisationsstruktur har hög grad av komplexitet, vilket även understryks av direktören som anser att det finns ett flertal existerande funktioner som inte direkt bidrar till kundvärdet. Att beslut måste förankras med flertalet delar av organisationen medför ytterligare utmaningar menar intendenten. Vidare anges att landorganisationen eftersträvar lösningar som kan implementeras på samtliga fartyg.

Flertalet respondenter anger att den stabila miljön på sjön inte skapar incitament för förändringar. Den omgivande miljöns stabilitet och organisationens ålder är faktorer som stärker organisationskultur enligt Schein (1990), som vidare i artikeln *Organizational Culture* skriver att värderingar som etablerats under lång tid är svåra att förändra. Fenomenet skulle kunna förklara motviljan till förändringar hos Viking Line eftersom företaget har funnits under en lång tid och värderingar har blivit en del medarbetarnas identitet, vilket styrks av Scheins teori.

Flera respondenter belyser att det finns olika viljor inom organisationen. Den befintliga organisationsstrukturen, vilket tidigare konstaterades vara en divisionaliserad struktur med distanserade stödfunktioner skapar möjlighet för olika subkulturer att etableras vilket kan förklaras av Scheins resonemang om hur kultur skapas. Schein skriver att avdelningar som grupper utvecklas och anpassar sig till den miljö som de befinner sig i, vilket leder till att olika kulturer bildas, det vill säga subkulturer. Subkulturer i sig kan leda till spänningar och missförstånd på den övergripande organisatoriska nivån enligt Schein, vilket förklarar de olika viljor och synvinklar som finns i organisation enligt respondenterna.

6.4.3.2 Interna motsättningar skapar friktion vid förändring

En av direktörerna i ledningen berättar att implementeringens utförande beror på vilken typ av beslut som behandlas. Handlar det om större investeringar så som ombyggnad av något slag, brukar de oftast verkställas. Mindre beslut tenderar att bli liggandes och till slut glömda, vilket enligt direktören kan bero på avsaknaden av eget initiativ från medarbetare i funktionerna. Vidare resonerar direktören kring om det finns en rädsla för att fatta beslut. Direktören exemplifierar genom att berätta att en fråga kan diskuteras i olika forum, exempelvis i grupper med representanter från olika funktioner, utan att någon vill fatta ett beslut. En annan direktör från ledningen berättar att människan av naturen är lat, och inte tycker om förändring-

ar. Direktören berättar vidare att livet ombord på båtarna lätt kan börja kännas bekvämt och att förändringar tillför ett element av osäkerhet i vardagen.

En respondent berättar att det finns funktionschefer som inte uppskattar förändring inom organisationen. Dessa funktionschefer anser att sättet som arbetet utförs på fungerar väl, och därmed finns det inga anledningar att ändra på någonting. Respondenten belyser också att yngre individer är öppnare för förändringar. En av direktörerna i ledningen berättar också att organisationens insamling av åsikter och perspektiv från medarbetare är bristfällig.

Osäkerhet kring förändringar som direktören presenterade går att koppla till vad Samuelson och Zeckhauser (1988) skriver om preferens för att bibehålla det nuvarande läget, det vill säga bibehållning av status quo. En av de observabara skeenden som presenterades av Samuelson och Zeckhauser för att förklara status quo är riskaversion. Riskaversion går att koppla till medarbetares val av beslut i organisationen som hellre bibehåller det nuvarande läget istället för att förändras. Riskaversion förklarar också delvis det avtagande engagemanget bland medarbetare som upplevs av en annan direktör i ledningen. Det avtagande engagemanget kan också ha sin grund i en ovilja av att ta ansvar, vilket styrks av Pfeffer (1992) som menar att människan inte vill handskas med ansvar och makt. Följande fenomen skapar hinder för implementering av beslut i organisationen, vilket förklarar de liggande beslut som ej implementerats, vilket beskrivits av direktören.

Under intervjuer har det även framkommit flera aspekter av motsättningar kopplade till organisationskultur. Som en respondent anger finns det funktionschefer som har svårt att acceptera nya perspektiv, vilket kan kopplas till Scheins (1990) resonemang kring de etablerade värderingar i en organisation som blir en del av medarbetarnas identitet. Respondenten belyser också att yngre medarbetare är mer öppna för förändringar, vilket kan bero på att de tillbringat kortare tid i organisationen. Att yngre medarbetare är mer förändringsbenägna styrks av Scheins resonemang som säger att tiden är en av flera faktorer som påverkar organisationskulturens styrka. Funktionschefer som har arbetat under en längre tid har skapat en identitet med de befintliga värderingarna i organisationen, vilket är svårt att ge upp när nya perspektiv kommer in i organisationen, enligt Schein.

6.4.4 Organisatoriskt icke-lärande

Delavsnittet berör organisatoriskt icke-lärande och inkluderar ämnen som ansvarsförskjutning, repetition och acceptans för logiska motsägelser.

6.4.4.1 Ansvarsförskjutning leder till ineffektivitet och icke-lärande

En respondent förklarar att upplärning av en nyrekryterad funktionschef brukar ske genom att den som ska läras upp går vid sidan av den andra individen i funktionschefsparet. Vidare menar respondenten att en fördel med det upplägget kan vara att den nyanställda får en bra förståelse för hur den andre funktionschefen tänker, vilket är viktigt då kommunikation och tillit är grundläggande i det delade ledarskapet

enligt denne. Brunsson (1998) beskriver förskjutning av ansvar som ett tydligt kännetecken för en icke-lärande organisation. Den verklighet som respondenten återger är ett exempel på hur ansvaret för utbildning och onboarding av nyanställda ombord i praktiken har förskjutits från stödfunktionernas ansvar till att bli funktionschefernas ansvar, och är således ett exempel på sådan ansvarsförskjutning som Brunsson diskuterar.

En annan respondent beskriver att förändringar och förslag på förbättringar kan själv dö om de tar för lång tid att genomföra. Sådana idéer måste i vissa fall arbeta sig upp till koncernledningen, för att sedan accepteras och skickas tillbaka till organisationens stödfunktioner för utförande. När idéerna har kommit till stödfunktionerna kan det mycket väl hända att dessa inte har förståelse för eller tillmäter dem någon större vikt, enligt respondenten. Denne har själv upplevt förfarandet ovan ske på Viking Line. Vidare framhåller respondenten att det måste finnas en tydlig ägare av sådana större projekt, vilket är svårt att åstadkomma i ett stort företag som Viking Line.

Ytterligare en respondent beskriver att personalen ofta behöver fråga många olika personer i följd och i olika led, för att hitta till den person som faktiskt äger och har mandat över en viss fråga. Ofta blir ett förändringsförslag till ett större projekt, och då blir det ett tydligt problem att personalen arbetar i veckoskift ombord. Därför tar det lång tid att implementera förändringar ombord, och det sker följaktligen inte några större förändringar särskilt ofta. Respondenten beskriver också att det tar lång tid att få svar och att komma vidare i sådana projekt och processer, vilket också leder till att det är svårt att bedriva förändringsarbete i företaget. En tredje respondent menar att kundservice i land vidarebefordrar frågor av enklare karaktär till båtarna, som de själva hade kunnat besvara om de hade haft mer lättillgänglig information och bättre system på plats för ändamålet. En direktör från ledningsgruppen påpekar också att det är vanligt att lägga ansvaret på en centrala enhet i företaget i stället för att ta tag det själv, vilket kan användas som ursäkt för att frånsäga sig det personliga ansvaret. Även dessa två exempel är tydliga tecken på ansvarsförskjutning, såsom Brunsson (1998) beskriver det.

Ovanstående redogörelser exemplifierar tydligt det som Brunsson (1998) menar är ett av de tydligaste karaktärsdragen för en icke-lärande organisation: nämligen ansvarsförskjutning. Sådan kan ske genom exempelvis förskjutningen av ansvar till den andra individen i funktionschefsparet när det gäller utbildning av nyanställda funktionschefer, men även den skildring av förändringsförslag som förbises på grund av ansvarsförskjutning mellan avdelningar och intressenter internt i företaget. Redogörelsen kring kundservicen som inte genomför enkla arbetsuppgifter själva utan vidarebefordrar det till personalen ombord är ett exempel på sådan ansvarsförskjutning. Vidare leder ansvarsförskjutning enligt Brunsson till att organisationer inte lär sig av tidigare erfarenheter, vilket ödslar tid och resurser, och därmed minskar effektiviteten i organisationen som helhet. Hursomhelst får de i organisationen som ägnar sig åt ansvarsförskjutning större handlingsfriheter då de inte behöver ta ansvar för sina egna problem i samma utsträckning som annars.

6.4.4.2 Repetition av dåliga vanor och avsaknad av best practices leder till organisatoriskt icke-lärande

En nackdel med upplärning av den andra individen i funktionschefsparet tror en respondent kan vara att den nyanställdas utveckling bromsas upp, eftersom den andre funktionschefens sätt att göra arbetsuppgifterna på lärs ut som det korrekta sättet utföra uppgifter på, vilket i sin tur kan leda till att nya tankar och idéer kan hållas tillbaka. Samma respondent har också fört på tal det ostrukturerade arbetssättet som förekommer ombord, men det möttes av ointresse högre upp i organisationen. Alla är mer eller mindre medvetna att branschen inte håller sig uppdaterad, och eftersom branschen i sig är ganska isolerad så finns det en viss risk för blindhet när det kommer till att inte låta sig inspireras av nya tankesätt utifrån. En annan intressant punkt som tas upp av en respondent är att det enligt denne inte finns något nytänk ombord M/S Viking Cinderella, och att många processer inte har förändrats nämnvärt på över 40 år.

En av direktörerna berättar vidare att alla funktionschefer inom en och samma funktion hade fortbildningar ett par gånger under året innan covid-19-pandemin. Samme direktör menar att de uppdaterade och mer detaljerade befattningsbeskrivningarna avser standardisera kompetensöverföringen mellan nya och gamla funktionschefer så att de kan bli mer självständiga i sitt arbete. Dessutom ska de uppdaterade befattningsbeskrivningarna förebygga att mindre relevanta arbetssätt fortplantas i flera generationer av funktionschefer med samma roll. Direktören påpekar också att "learning by doing" som motto för fortbildning är farligt, då det kan innebära att medarbetare får lära sig arbetssätt från någon som har arbetat länge och kan ha vanor som inte är gynnsamma för verksamheten som helhet.

Som motpol till ovanstående menar en respondent att denne har tittat på och använt sin befattningsbeskrivning ungefär en gång under de år denne har arbetat i sin nuvarande roll. Det faktum att befattningsbeskrivningarna inte används innebär att det kan hända att respondenten gör samma fel som dennes föregångare gjort. Vidare menar en annan av direktörerna att de skulle kunna bli bättre på att samarbeta internt mellan olika funktioner i företaget, då ett sådant samarbete idag i princip är obefintligt mellan exempelvis den tekniska och kommersiella ombordverksamheten.

På frågan om det har förekommit några ledarskapsutbildningar under dennes tid ombord svarar en respondent att det har funnits några enstaka ledarskapsutbildningar under dennes tid på M/S Viking Cinderella, och framför samtidigt en önskan om att få ta del av fler sådana aktiviteter. En annan respondent menar att det förekommer negativa inställningar till att tänka nytt och göra saker på andra sätt än det gamla vanliga. Ofta får denne höra kommentarer i stil med "Nej, det har testats förr och det funkade inte" som respons på nya förslag. Respondenten menar att sådant agerande ödslar tid på ett sätt som företaget inte riktigt har råd med.

En av respondenterna förklarar att det finns checklistor som skall användas vid upplärning av nya funktionschefer, dock sker upplärningen oftast genom att den nyrekryterade inledningsvis går bredvid sin framtida funktionschefskollega ombord.

Vidare berättar denne att det i praktiken inte finns några strukturer för fortbildning av chefer, och att Viking Line rekryterar till stor omfattning internt där individerna har god erfarenhet av arbetet ombord. Ytterligare en respondent beskriver att nyrekryterad personal har samlat på sig all sin erfarenhet före anställning hos Viking Line. En tredje respondent anger att arbetsbeskrivningarna för rollerna ombord är tydliga och att alla vet vad de ska göra och hur uppgifterna ska utföras. Intendenten är tydlig och lämnar inte utrymme för missförstånd i det avseendet enligt respondenten. Även samarbetet med fartygschefen beskriver respondenten som välfungerande. Respondenten anser att fartygschefen är lyhörd och tar tag i saker och ting direkt.

En annan respondent uppger att det finns rutiner kring utbildningar ombord. Eftersom de arbetar på ett fartyg ställs höga krav på säkerhet, vilket har lett till att det är säkerheten som har blivit den del av utbildningen som är mest välstrukturerad. Den andra delen av utbildningen är inte lika välorganiserad, vilket enligt respondenten kan bero på den begränsade tiden som finns tillgänglig för inskolning. Ytterligare en orsak till skillnaden i struktur på de olika delarna av utbildningen uppger respondenten är för att säkerhetsutbildningen genomförs av samma person, medan den andra utbildningen genomförs på avdelningsbasis och av ett större antal personer.

Respondenternas redogörelser tyder på att vissa standarder och rutiner finns på plats ombord när det gäller utbildning av personalen, både nyrekryterad och befintlig sådan. De tyder dock på att dessa rutiner och arbetsbeskrivningar inte riktigt hänger ihop, eller är satta i ett större sammanhang som skapar ett heltäckande system för att sköta kontinuerlig utbildning och organisatoriskt lärande. Det enda område där sådana strukturer kan anses finnas på plats är på säkerhetsområdet, på grund av de rigorösa legala kraven som ställs på företaget och branschen. Konsistens i utbildare och frekvens av utbildningstillfällen förefaller att höja kvaliteten på utbildning och lärande. Samarbetet ombord gällande den utbildning och standarder som faktiskt används verkar enligt respondenterna fungera väl.

Ovanstående redogörelser exemplifierar vad Brunsson (1998) menar är det andra av de tydligaste karaktärsdragen för en icke-lärande organisation: nämligen repetition, i det här fallet av dåliga vanor. I förekommande fall handlar det om att lärdomar inte dras av tidigare erfarenheter och att hänsyn inte tas till hur dessa ageranden kan utgöra grund för framtida *best practices* i företaget. Visserligen förklarar en av direktörerna att de har gjort om befattningsbeskrivningarna för att de ska kunna användas mer i verksamheten, men det är svårt att se hur tilltaget ska kunna påverka en verksamhet som har som rutin att inte använda sig av dessa. Det kommer åtminstone initialt att utgöra ett hinder för spridningen av dessa uppdaterade befattningsbeskrivningar. Även kring samarbeten och utbildningar internt verkar det repeterade beteende bestå i att sådana inte förekommer alls eller i otillräcklig utsträckning.

6.4.4.3 Ignorans och acceptans för logiska motsägelser skapar handlingsfrihet i organisationen

En av direktörerna påpekar att de är medvetna om att det finns problem med lärande i organisationen. Tidigare hade Viking Line välutvecklade kvalitetssäkringsprocesser, med organisatoriskt lärande inkluderat på ett hörn. De vann också ett pris för sina kvalitetssäkringsprocesser som utnämndes till de bästa bland företag i Finland 2009 (Oy Viking Line Abp, 2009). Därefter gick företaget ifrån sina dåvarande arbetsmetoder och allt kvalitetsarbete gick om intet. Förändringen skedde efter beslut av den dåvarande ledningen, och sen dess har de inte återgått till att arbeta med kvalitetssäkringsprocesser och organisatoriskt lärande i företaget. Direktören berättar vidare att det inte finns några verktyg för att se till att kunskap stannar och sprids inom organisationen. Det finns inte heller något strukturerat sätt som de arbetar med kunskapshantering internt i företaget i dagsläget, eller någon form av djupare konkurrensanalys. Däremot menar direktören att branschen inte är så stor, och att mycket information bara är ett telefonsamtal bort om det visar sig att den skulle behövas.

Direktören förklarar sedan att företaget är styrt av olika regler som finns inom sjöfarten och därför läggs stor vikt på säkerhetsarbetet. Det finns också rekommenderade utbildningar för specifika chefpositioner som satsas på i varierande grad beroende på den ekonomiska situationen. Direktören säger också att e-learning, det vill säga distansutbildningar, kommer bli allt allt viktigare i framtiden, eftersom det är dyrt att sammankalla medarbetare till en utbildning som bara är några timmar lång. Dessutom kommer e-learning att ge mer flexibilitet för medarbetare med avseende på var och när utbildningen kan genomföras.

Kring samma ämne förklarar en av respondenterna att Viking Line tidigare har tillhandahållit gemensamma utbildningar och kurser för funktionscheferna. Utbildningar för respektive funktion, även i grupper med andra funktionschefer på andra båtar, fanns schemalagda. Utbildningar är dock något som ej har fortsatt på grund av att organisationen har utfört vissa budgetåtstramningar. Respondenten menar att dessa budgetåtstramningar borde kunna göras på andra områden i stället. Vidare förklarar respondenten att personalen har uttryckt en avsaknad av gemensamma utbildningsmoment efter att denna förändring skedde.

Det är också intressant att intendenten vill att serviceledningsgruppen ska vara ett forum med tydligt syfte att reflektera och lära sig om organisationen. Denne menar att de vill skapa en miljö där de anställda kan få lära sig av sina misstag. Därför tycker intendenten att serviceledningsgruppen bör bli bättre på att lära sig av verksamheten och analysera denna genom att skapa tid för reflektion.

Här framgår visserligen att åtminstone delar av organisationen är medvetna om att de har problem med det organisatoriska lärandet, men att det inte har skett några omfattande åtgärder för att åtgärda problemet på många år. Avsaknaden av åtgärder kan enligt Brunsson (1998) och Meyer och Rowan (1977) ses som en effekt av de större handlingsfriheter organisationen får genom att vara en icke-lärande

organisation.

6.4.5 Administration

Resultat och analysdelens sista underavsnitt handlar om administration och de konsekvenser som gamla IT-system för med sig samt vilka orsaker som kan finnas för investering i ett nytt system.

6.4.5.1 Uppdaterade IT-system leder till ökad arbetsbörda

Det IT-system som i dagsläget används inom Viking Line är enligt flertalet respondenter gammalmodigt och en respondent uppger att det har sett ut på samma sätt i 40 år. En respondent uppger att det krävs manuella system för att uppfylla de administrativa behoven. De manuella systemen består till exempel av kalendrar, post-it-lappar samt provisoriska lösningar i form av olika excelfiler skapade av IT-avdelningen själva. Ytterligare en respondent uppger att det administrativa arbetet till exempel sker i form av redigering och ifyllande av journaler, besvarande av mejl samt möten med andra funktionschefer. En respondent uppger att det administrativa arbetet är omfattande, vilket enligt respondenten till stor del kan knytas till bristen på ett enhetligt system. Enligt tre respondenter leder bristerna i det nuvarande IT-systemet till en ökad arbetsbelastning. Två respondenter uppger att stora delar av det administrativa arbetet hade kunnat utföras av landorganisationen istället för fartygets anställda.

En respondent berättar att de system som utnyttjas vid de administrativa uppgifterna skiljer sig åt mellan funktioner. Respondenten hävdar att olika funktioner utför olika arbetsuppgifter i olika program, vilket bekräftas av en ytterligare respondent. En respondent uppger att ett IT-system som inkluderade alla funktioner skulle underlätta vid anställning av vikarierande personal. Så som systemen fungerar idag behöver vikarierna läggas in i fyra olika system, vilket respondenten anser är orimligt. Vidare tror respondenten att en av anledningarna till att funktionerna har egna lösningarna är företagets stora IT-avdelning som valt att skapa egna dokument istället för att köpa in färdiga licenser till färdiga program.

6.4.5.2 Höga investeringskostnader kan medföra preferens för status quo

En av direktörerna är medveten om att IT-systemet är omodernt men tillägger att flera av systemen är under utveckling. Direktören håller med om att systemen tidigare skapat problem och tröghet. Att ett nytt IT-system inte har köpts in förklarar både intendenten och en av direktörerna beror på den stora kostnaden ett sådant inköp skulle medföra. Det är enligt intendenten svårt att veta vid vilken tidpunkt investeringen är optimal att genomföra. Svårigheterna som rör den optimala tidpunkten för investeringen grundar sig enligt intendenten i att ett nytt IT-system behöver ha en livslängd på approximativt 20 år. Vidare berättar intendenten att implementering av ett nytt system skulle ta flera år, och drar paralleller till införandet av ett nytt kassasystem som tog ungefär fyra år. Att införandet av det nya kassasystem tog såpass lång tid berodde på att fartygens kassor behövde er-

sättas samt den omfattande upplärningen som krävdes. Intendenten nämner att det vid missnöje finns svårigheter kring ett byte till ett nytt system eftersom företaget spenderat stora summor på systemet.

Tre respondenter uppger att personalen förmodligen hade kunnat spara extremt mycket tid om ett ordentligt IT-system fanns, vilket i sin tur hade lett till kostnadsbesparingar för Viking Line. Intendenten tror, precis som de anställda, att införandet av ett nytt IT-system skulle kunna få en positiv inverkan, och tillägger att det även skulle kunna vara en konkurrensfördel då IT-systemet inte bara påverkar personalen i företaget, utan även fartygens passagerare. Vidare funderar en av respondenterna kring om ett modernare IT-system hade kunnat vara mer kostnadseffektivt än att ha ett stort antal anställda på IT-avdelningen.

Som tagits upp tidigare framkommer det att det från ledningens sida finns medvetenhet kring det bristfälliga IT-systemet. Det finns dock skilda meningar mellan ledningen och anställda kring om en investering i ett nytt, mer samlat IT-system är värt kostnaderna. Ledningen betonar de ekonomiska riskerna samtidigt som flertalet respondenter anser att ett nytt system kommer att få en positiva ekonomiska inverkan. De skilda tankarna gällande vad införandet av ett nytt IT-system skulle innebära kan kopplas till Simon (1957) som beskriver de brister som finns gällande fullständig rationalitet, vilka grundar sig i otillräcklig kunskap kring beslutets konsekvenser. Samuelson och Zeckhauser (1988) beskriver att en ovilja till köpa in ett nytt IT-system skulle kunna grunda sig i preferensen för status quo. Samuelson och Zeckhauser tar upp att beslutsfattare ofta väljer det alternativ som leder till status quo. En preferens för status quo skulle kunna vara fallet på Viking Line med tanke på intendenten och en av direktörernas argument mot ett nytt IT-system, vilket kan ses som ett bibehållande av status quo.

Tidigare beskrivs av intendenten tveksamhet kring att ersätta ett nytt dysfunktionellt IT-system. Oviljan kan kopplas till att tidigare transaktionskostnader, i form av ett nytt kassasystem, skapar en preferens gentemot bibehållande av det nuvarande läget, vilket är det första skeendet som Samuelson och Zeckhauser skriver om. Det andra skeendet är enligt Samuelson och Zeckhauser riskaversion, vilket på Viking Line tas i uttryck i den tveksamhet som finns inför en potentiell investering i ett nytt IT-system.

Adler och Borys (1996) skriver i artikeln *Two types of bureaucracy: Enabling and Coercive* om hur individer som utför standardiserade uppgifter kan påverkas positivt av tydliga riktlinjer. Eftersom de uppgifter ett nytt IT-system skulle omfatta är standardiserade och rutinmässiga kan enligt Adler och Borys Viking Line antas gynnas av ett mer standardiserat tillvägagångssätt.

7

Diskussion

Kapitlet behandlar diskussion kring de båda forskningsfrågorna som formulerats i inledningen. Delkapitlen behandlar varsin forskningsfråga och avsnitten består i de formella drag, informella drag samt organisationsbeteende och processer.

7.1 Forskningsfråga 1

Hur ser situationen ut i dagsläget med avseende på funktionschefernas arbetsorganisering i den kommersiella ombordverksamheten?

7.1.1 Formella drag

Angående de formella dragen i M/S Viking Cinderellas ombordorganisation, är den nya struktur där fartygsledningsgruppen och fartygschefen besitter all exekutiv makt intressant att notera. Strukturen innebär att serviceledningsgruppen inte har något egentligt mandat att fatta beslut i frågor som enbart angår serviceledningsgruppen. Personer från fartygsledningsgruppen närvarar därför vid varje serviceledningsgruppsmöte, och alla beslut måste fattas av fartygsledningsgruppen, oavsett om de redan har avhandlats på serviceledningsgruppens möte eller inte. Genom denna typ av struktur har serviceledningsgruppen blivit av med sitt beslutsfattandemandat helt och hållet, med undantag för intendenten som även är en del av fartygsledningsgruppen och har därför dubbla roller. Därmed spelar intendenten en viktig roll som länken mellan de dubbla strukturer som serviceledningsgruppen och fartygsledningsgruppen skapar. De förhållanden som respondenterna återger beskrivs i delkapitel 6.2 som etablerande av en tydligt tudelad och separerad hierarkisk struktur, bestående av en organisation ombord, och en i land. En sådan typ av divisionaliserad struktur av maskinbyråkratiskt karaktär leder därför till ett relativt stort fokus på teknostruktur och supportpersonal, vilket motsvarar landorganisationens ansvarsområden. Denna organisationsstruktur leder därmed till att de två olika delarna av företaget är tydligt separerade från varandra, både geografiskt och gällande tankesätt.

Vidare blir följderna av det respondenterna beskriver, samt de konsekvenser som har beskrivits i föregående kapitel att de anställda inte alltid vet vem som har ägarskap i en viss fråga – det vill säga vilken del av landorganisationen eller ombordorgani-

sationen de ska vända sig till. Otydlighet i vem som ska fatta större beslut som inte ryms inom ramarna för funktionen redogörs också för i resultatet. Den nuvarande organisationenstrukturen medför att flera parter behöver insikt i beslut, trots avsaknaden av den rätta kompetensen. Det är möjligt att otydligheten delvis orsakas av den tudelade hierarkin, men också de stödfunktioner som är distanserade från ombordverksamheten. Fortsättningsvis saknas en tydlig prioritering eller beskrivning för hur de olika hierarkierna i dessa strukturer relaterar till varandra. Visserligen framgår det med all tydlighet att fartygschefen, och i förlängningen företags VD är de som har mandat att fatta beslut. Dessa har dock inte möjlighet att fatta alla beslut i företaget.

7.1.2 Informella drag

Det finns flera tänkbara ansatser till hur de informella dragen på M/S Viking Cinderella har utvecklats och huruvida de är ett resultat av de formella dragen samt vilken inverkan organisationens kultur, arbetsmiljö och diversifierade arbetsstyrka har på ombordverksamheten.

Det existerar en triangulär struktur mellan landorganisationen, fartygsledningsgruppen och serviceledningsgruppen, vilket ger upphov till olika subkulturer som manifesteras i olika grupperingar inom ombordorganisationen. Delgrupperna återfinns inom funktionschefsparen, inom en funktion, inom serviceledningsgruppen, inom den kommersiella ombordverksamheten och inom hela fartyget där funktionscheferna ingår i flera av dessa subkulturer vid olika tidpunkter som varierar beroende på scenario. Mellan grupperingarna har det uppstått spänningar och motsättningar där en möjlig orsak kan vara att delgrupperna innefattar individer med olika grundvärderingar som tillsammans identifierar sig som ett starkt *vi*. En stark *vi*-känsla kan föranleda tendenser till en viss fientlighet, där delgrupper motarbetar varandra på olika nivåer i hierarkin.

Kombinationen av en fysiskt intensiv arbetsplats och arbetstagare av olika nationaliteter som har skilda grundvärderingar medför att kulturskillnader tydligt synliggörs. Eftersom respondenterna definierar dessa individer enligt det interpersonella synsättet, uppstår ytterligare en aspekt som skapar delgrupper och driver formandet av subkulturer, i detta fall subkulturer baserat på grundvärderingar till följd av olika nationaliteter. Både teori och empiri visar på att dessa starkt etablerade subkulturer som uppstår till följd av att både organisationsstruktur och organisationskultur leder till grupperingar på olika plan som är oförmögna att förstå varandra. Det kan därför tänkas att dessa grupperingar i förlängningen skapar en brist på helhetsperspektiv inom organisationen, eftersom delgrupperna prioriterar sina egna agendor före organisationens gemensamma mål. Det kan också förklara varför organisationskulturen inte utvecklas i den moderna riktning som respondenterna anger är önskvärt.

Det är möjligt att isoleringen även stärker subkulturerna, vilket leder till att nya perspektiv kommer ha svårare att influera verksamheten ombord. Serviceledningsgruppmötets nuvarande upplägg har resulterat i att mötet inte kan anses vara ett samarbetsforum utan mer ett presentationstillfälle där deltagarna blir uppdaterade

om nuläget i ombordverksamheten. Det går att dra paralleller mellan fartygsledningsgruppens närvaro i mötet och att funktionscheferna ogärna diskuterar problem relaterat till sin funktion, vilket kan vara en förklaring till den rapporteringskultur flera respondenter upplevt finns i mötet. Det kan därmed ifrågasättas om mötets egentliga syfte om ett forum för diskussion, samarbete och beslutsfattande uppfylls i dagsläget samt huruvida det arbetas med att skapa en gemensam bild över hur mötet bör vara.

Vidare består varje funktionschefsposition av två individer som delar samma chefs-tjänst. Det finns idag en bild av en optimal rekryteringsprocess där sammansättning av funktionschefsparen fokuserar på att sporra kreativt tänkande inom funktionen genom att rekrytera två individer med så olika personlighetsdrag som möjligt. När det finns en gemensam målbild för arbetet, exempelvis vid större mässor, fungerar koordinationen och samarbetet inom paren bra då rollfördelningen är tydlig och kreativtetsfördelar som olika personlighetsdrag för med sig kan utnyttjas. Dock består merparten av tiden ombord av vardaglig verksamhet där samma tydliga målbild och rollfördelning saknas, vilket manifesteras i att arbetet inte koordineras på ett lika effektivt sätt.

En avsaknad av arbetstid tillsammans mellan funktionscheferna hämmar möjligheten att etablera en god och öppen kommunikation sinsemellan, vilket i längden fördröjer beslutsfattandeprocesser eftersom att det inte finns någon garanti att relevant information överförs på ett framgångsrikt sätt som exempelvis vid det korta skiftbytet. Eftersom funktionscheferna uppvisar tendenser till att lita mer på sin egen expertis än att samla perspektiv från sina kollegor, samtidigt som de helst inte utlämnar sårbar information, minskar förtroendet för varandra vilket har kommit i uttryck genom att de ibland river upp varandras beslut. Till följd av att serviceledningsgruppen består av samtliga funktionschefspar återfinns samma problematik inom gruppens arbetskoordination, där det följaktligen skapas en tvådelad serviceledningsgrupp.

7.1.3 Organisationsbeteende och processer

Resultaten och analysen av denna studie visar att beslutsfattande fungerar väl inom de olika funktionerna. Även större beslut inom serviceledningsgruppen som faller inom ramarna för befintliga budgetar och riktlinjer fungerar tillfredsställande ombord. Beslut som överskrider dessa ramar involverar flera parter i organisationen, vilket förlänger beslutsfattandeprocessen. Flera respondenter framförde också att landorganisationen saknade helhetsperspektiv i sitt beslutsfattande. Det är något förvånande eftersom det har framkommit att flertalet medarbetare på landsorganisationen har erfarenhet från sjön. Det är viktigt att ha i åtanke att bara delar utav ledningen intervjuades i landorganisationen och därför kan det ej besvaras om det finns sjöerfarenhet i stödfunktionerna. Det är också troligt att en sådan uppfattning beror på avsaknaden av helhetsperspektiv ombord, vilket kan bero på den bristande förklaringen bakom beslut som fattas av landorganisationen. Funktionschefer kan därför bli förvånade när de inte förstår kontexten av ett visst beslut i ett större sammanhang. Bristande kommunikation kan en vara en stark bidragande faktor till

den etablerade uppfattningen om landorganisationens insikt i ombordverksamheten.

En annan viktig aspekt av studiens resultat och analys är de befintliga informationsflödena i organisationen. Stora mängder av information flödar fram och tillbaka mellan landorganisationen och ombordverksamheten. I flera redovisade fall passerade informationen flera hierarkiska nivåer och olika mellanhänder enligt respondenterna. Trots att alla har förståelse för vikten av öppen kommunikation, så åstadkoms inte den öppna kommunikationen idag. Information faller bort, sällas bort och uppfattas på ett annat sätt vid varje ny mellanhand. Informationsöverföring är också kritisk mellan individer i samma funktionschefspar, vilket bytesbrevet avser att förbättra men öppnar istället upp för möjligheten till egna tolkningar. Begränsad möjlighet till kommunikation på plats och den stora mängd information är de mest bidragande faktorer till att information faller bort i det sammanhanget.

Bytesbrevet i det här fallet borde kunna förebygga det, men den öppnar upp istället möjligheten för egna tolkningar.

Resultatet tyder på en avsaknad av en etablerad process för förändringsarbete inom organisationen. Den yttre miljön inte förändrats under lång tid, där både kundkrav och konkurrensen är varit detsamma. Det åstadkoms inget tryck utifrån som skapar incitament för förändring. Dessutom har organisationen under många år skalat upp sina stödfunktioner vilket utgör interna murar som försvårar förändring. Ytterligare en förklaring till avsaknaden av processer för förändring är den isolering som ombordverksamheten utsätts för. Det skapar en bekvämlighetskänsla att befinna sig i en stabil miljö och därför uppfattas förändringar som osäkerhet i vardagen som människan gärna vill undvika. Det finns flera olika parter som har skiljande grundvärderingar, vilket skapar svårigheter med att jobba mot gemensamma mål.

En annan viktig aspekt av organisationsbeteendet är organisatoriskt lärande som utgör grunden för kunskapsöverföring och kunskapspridning i företaget. Det finns tydliga fall av ansvarsförsjutning vilket indikerar att organisationen är icke-lärande. Utbildning av funktionschefer, förändringsförslag som försummas och enkla administrativa uppgifter som vidarebefordras är några exempel på fallen som redogörs för i resultatet. Beteendet resulterar i att organisationen inte lär sig av tidigare erfarenheter. Då organisationen kontinuerligt agerar på ett ansvarsförskjutande vis skapas nya institutioner som förevisar samma agerande. Sådan institutionalisering är nära förknippad med den löskoppling som den ökade handlingsfriheten erbjuder organisationen.

Det finns flera fall i resultaten som indikerar på repetition, som också är ett tydligt karaktärsdrag för icke-lärande organisationer. Idag förs den gamla kunskapen vidare till andra individer, trots att det kanske finns bättre kunskap utanför organisationen. Utbildning och kunskapsöverföring är generellt inte standardiserade på en organisatorisk nivå, vilket leder till att funktionscheferna delvis är beroende av den andra funktionschefens villighet att dela med sig av kunskap och information. I resultaten framgår också att delar av organisationen är medveten om de befintliga problem kopplade till organisatorisk lärande, men genom löskoppling kan fokus

läggas på andra områden.

Avslutningsvis utmärks det nuvarande organisationsbeteendet av omfattande administrativt arbete. I resultatkapitlet redogörs att flera mycket gamla IT-system används för att hantera olika processer inom verksamheten. En möjlig förklaring till brisen på utveckling av IT-system är den omfattande IT-avdelningen i land, som strävar efter egna lösningar vilka inte alltid är kompatibla med varandra. Den stora administrativa bördan som funktionscheferna dras beskrivs även som en faktor som påverkar resterande delar som ingår i funktionchefernas arbete, exempelvis att leda sina anställda och utveckla verksamheten långsiktigt.

7.2 Forskningsfråga 2

Vilka huvudsakliga utmaningar förhindrar organisationen från att uppfylla den kommersiella ombordverksamhetens behov?

7.2.1 Formella drag

Den etablerade strukturen som hindrar serviceledningsgruppen från att fatta beslut inom sin egen verksamhet påverkar dess möjligheter till utveckling på ett negativt sätt. Att fartygsledningsgruppen står som beslutsfattare för frågor rörande den kommersiella verksamheten kan anses vara missgynnande, då fartygsledningsgruppen till stora delar saknar tillräcklig insikt och kunskap för att fatta beslut som påverkar den kommersiella avdelningen ombord. Samtliga faktorer kan fortsatt skapa en delning, där serviceledningsgruppens bristande mandat i beslutsfattandet kan påverka funktionschefernas incitament till att driva förändringsarbete. Således påverkas fartygets interna målbild, där den till majoritet endast följer fartygsledningsgruppens tankesätt.

Ytterligare en utmaning för organisationen utgörs av den dubbla struktur som bildas av ombordorganisationen och landorganisationen. Eftersom teknostrukturen med dess olika supportfunktioner delar upp organisationen medför det en dubbel hierarkisk organisationsstruktur, som med dess komplexitet leder till ineffektivitet och osäkerhet vilket försvårar beslutsgångar och interna förändringsprocesser. Den splittade strukturen utgör en risk för en delad målbild, vilket i sin tur kan leda till en organisation som arbetar mot separata mål. Ytterligare utmaningar som uppstår på grund av den delade organisationen är de subkulturer som förstärkts. Subkulturer- nas skilda målbilder för respektive sida av organisationen försvårar följaktligen de nya perspektiv och eventuellt förändringsarbete som kan utveckla ombordorganisationen.

7.2.2 Informella drag

Till följd av organisationens etablerade subkulturer och dess tydliga *vi och dem*-mentalitet, upprättas en miljö där grupperingarna motverkar varandra och hämmar respektive funktionschef från att finna sin roll i organisationen, och att arbeta mot

företagets helhetsmål. En sådan mentalitet leder också till en viss resistens mot förändring och därmed ytterligare utmaningar för vidare utveckling av verksamheten. Bristen på förtroende som funktionscheferna har gentemot varandra förstärker de splittringar som uppstått inom organisationen. Kombinationen av det bristande helhetsperspektivet och avsaknaden av tilltro kan i längden leda till en arbetsmiljö där varje enskild individ fattar ett beslut baserat på deras subjektiva åsikt, hellre än ett beslut som är mest gynnsamt för organisationen i sin helhet. Det finns därav utmaningar på både ett organisatoriskt som kulturellt plan med att skapa en enad serviceledningsgrupp som stödjer varandra för att tillsammans möjliggöra en positiv inverkan på M/S Viking Cinderellas lönsamhet och gästnöjdhet.

Eftersom serviceledningsgruppsmötet där funktionscheferna kan dela med sig av erfarenheter saknar samarbetsfokus riskerar driftrelaterade potentiella synergier att gå förlorade. Vidare är mötet en etablerad sammankomst för informationspresentation vilket föranleder utmaningar med att förändra och utforma mötet sådant att det uppfyller dess ursprungliga syfte - att vara ett forum för funktionschefernas arbetsutveckling.

Det finns ett etablerat synsätt på rekryteringsprocessen där respektive funktionschefspar ska utgöras av olika personlighetstyper, snarare än grundvärderingar, vilket skapar utmaningar och komplicerar intendents rekryteringsmöjligheter. Kombinationen av en diversifierad grupp av personlighetstyper och upprättandet av en enhetlig målbild under majoriteten av arbetstiden är för intendenten ytterligare en utmaning för att skapa en enad, samarbetsvillig och produktiv serviceledningsgrupp. Dessutom medför avsaknaden av en konstant närvarande intendent att funktionscheferna är återhållsamma vad gäller att kontakta denne för att informera om samarbetssvårigheter inom serviceledningsgruppen. Denna kommunikationsbrist förorsakar utmaningar för intendenten att själv skapa sig en tydlig problembild över gruppens samverkan.

7.2.3 Organisationsbeteende och processer

Mellan landorganisationen och M/S Cinderella strömmar ett enormt informationsflöde, och det finns flera tänkbara anledningar till varför det finns utmaningar att hantera flödet på ett effektivt och framgångsrikt sätt. Den första anledningen är att den kommersiella ombordverksamheten befinner sig i flera komplexa organisatoriska strukturer. I ett sådant system finns det utmaningar för avsändaren att förmedla ett budskap som både når rätt mottagare men även uppfattas på rätt sätt, framförallt när informationsöverföringen beror på individer vilka befinner sig på olika geografiska platser och hierarkiska nivåer. Den andra anledningen är att funktionscheferna som ansvarar för samma funktion inte arbetar samtidigt och kommunicerar i huvudsak skriftligt genom bytesbrevet, där risken är stor att det sker ett informationsbortfall eller egna tolkningar. Eftersom ledig tid till hög grad respekteras är möjligheterna att kontakta sin kollega mycket begränsade vilket ytterligare förstärker utmaningen med att reducera informationsförlusten.

Dessa kommunikationsutmaningar genererar svårigheter för landorganisationen och

ombordorganisationen att förstå varandra. En sådan brist på förståelse ökar avståndet mellan parterna vilket leder till en stor prövning att en skapa och arbeta mot en gemensam målbild. När de olika delarna i organisationen arbetar mot olika visioner uppstår dessutom utmaningar för funktionscheferna att veta vad som är rätt, vilket kan bidra till en osäkerhet i deras beslutsfattande.

Eftersom beslutsfattandet mellan land- och ombordorganisationen är en utdragen process och att organisationen besitter ett komplicerat informationsflöde, hämmas funktionschefernas incitament till att inspirera och driva förändringsarbeten. På grund av det bristande informationsflöde där information faller bort eller misstolkas är upprättandet av en välfungerande kommunikation en stor utmaning, främst eftersom funktionscheferna stundtals håller sig för att förmedla väsentlig beslutsinformation. Vidare innebär det även att den omfattande tidsaspekten föranleder utmaningar för att ta tillvara på kreativa idéer. Då funktionscheferna ytterligare finner en liknande brist i kommunikationen sinsemellan blir således dessa utmaningar även representativa i respektive funktionchefspar. Då beslutsfattandet har försvårats på grund av dess omfattande process men även på grund av informationsflödet, uppstår en potentiell risk för organisationen att goda intentioner går förlorade och att den interna potentialen till organisatorisk tillväxt och utveckling begränsas.

Institutionaliseringen på M/S Viking Cinderellas har medfört en frånvaro av standardiserade rutiner, processer samt interna utbildningar vilket belyser en viktig utmaning i form av att etablera och satsa på dessa faktorer för att driva förändringsarbete och sporra det organisatoriska lärandet. Organisationen står inför en utmaning att etablera ett internt lärande och säkerställa att ta den enorma samlade kompetensen i ombordorganisationens arbetsstyrka i beaktning.

Den beskrivna administrativa bördan som funktionscheferna upplever belyser i första hand den tidsbrist som uppstår till följd av denna arbetsbelastning. Tidsbristen ger upphov till svårigheter för funktionscheferna att kunna fokusera på värdeskapande arbetsuppgifter. Utifrån den beskrivna situationen är det värt att överväga till vilken grad funktionscheferna skall administrera i sitt arbete. Tidsfaktorn är en aspekt som påverkar samtliga områden i funktionschefernas vardagliga arbete, vilket exempelvis hade kunnat utnyttjas för att fokusera på att leda sina anställda eller arbeta med att nå en gemensam målbild inom organisationen.

7.3 Metoddiskussion

Enligt det ramverk som presenterades i delkapitel 3.5 skedde en kontinuerlig utvärdering av validitet under studiens genomförande. Med den kvantitativa studiens trovärdighet i åtanke lades stor vikt vid kontinuitet och metodiska tillvägagångssätt.

Då Covid-19-pandemin begränsade möjligheten att genomföra den inledningsvis planerade fältstudien behövde metoden för datainsamlingen planeras om. Genom fältstudier hade det empiriska dataunderlaget kunnat skapas utifrån ofiltrerad förstahandsinformation. Dessutom hade kombinationen av observationer tillsammans med

intervjuer kunnat öka förståelsen för respondenternas upplevelser. För att hantera de begränsningarna som avsaknaden av en fältstudie utgjorde, behövde spektrumet av perspektiv vidgas och intervjuerna gå djupare för att säkerställa underlagets trovärdighet. Därför beslutades att fler intervjuer skulle genomföras samt att urvalet av intervjuobjekt skulle vidgas till att omfatta även direktörer ur ledningsgruppen. På så sätt kunde problemen belysas utifrån flera perspektiv, vilket skapade en mer nyanserad uppfattning av organiseringen ombord på M/S Viking Cinderella.

På grund av Covid-19-pandemin utfördes intervjuerna genom digitala samtal. Under några av intervjuer förekom störningar, såsom svårigheter att ansluta och avsaknad av bild. Denna typ av störningar kan enligt Hallin och Helin (2018) skapa en ofokuserad intervjusituation vilket kan ha påverkat intervjuens kvalitet. Intervjuguiden uppdaterades efter första omgången av intervjuer, för att säkerställa att de skulle generera data som var relevant för studien. Eftersom intervjuerna utfördes av olika personer är det svårt att säkerställa att de skett på ett konsekvent tillvägagångssätt och det är därmed möjligt att utfallen kan skilja sig åt. Ytterligare en faktor som kan ha påverkat utfallet är intervjuarnas begränsade erfarenheter i intervjuteknik, då till exempel kan viktiga följdfrågor ha missats. Vidare kan svaren ha påverkats av att intervjufrågorna presenterades på förhand.

Då de interna dokumenten från Viking Line var avsedda för eget bruk upplevdes de ibland något svårtolkade och outpdaterade. Svårigheterna inkluderade otydlighet och bristande information om när materialet uppdaterats. Det konstaterades att det som beskrevs i materialet inte alltid överensstämde med det som respondenterna själva återgav. Den upptäckten tillförde istället en ny dignitet till studien, då avsaknaden av tydliga beskrivningar även skapade förvirring vid genomförandet av studien.

På grund av empirins stora omfattning kondenserades den i flera steg. Även om intervjuerna spelades in transkriberades enbart passager som bedömdes vara av intresse för studien. Vidare gjordes ytterligare en granskning och urval av materialet inför analysen. Det är möjligt att empiri som hade kunnat vara av intresse för studien gick förlorad i denna process.

Analysen skedde metodiskt och kategorier skapades utefter subjektiva bedömningar. Dataunderlaget var vid detta skede uppdelat i de tre delarna som genomsyrat studien, vilka är *informella drag*, *formella drag* samt *organisationsbeteende och processer*. Ett antal påståenden kan ha platsat under mer än en del, men placerades i den enskilda del där den ansågs passa in bäst. Denna strikta uppdelning kan utgöra en brist då den inneburit att perspektiv och sammanhang, främst gränsöverskridande sådana, kan ha gått förlorade. För att minska bortfallet av värdefulla perspektiv hade en andra sällning och uppdelning kunnat utföras. Detsamma gäller även de kategorier som skapades, då ytterligare en granskning följt av urval och namngivning av kategorier hade kunnat validera resultatet.

Som nämnts i avsnitt 3.1.1 kan solidaritetsproblemet utgöra ett hinder vid bearbetning och analys av data. Solidaritetsproblemet motverkades genom att ha flera

personer som ansvarade för intervjuerna, och därför löpte mindre risk att vara partiska som grupp. Uppsatsen har heller inte som syfte att negativt påverka anställda eller övriga berörda och får enligt Lind (2019) heller inte göra så rent forskningsetiskt. Därigenom bör solidaritetsproblemet vara överbryggt.

7.4 Resultatdiskussion

Som beskrevs i metodavsnittet finns en risk att egna intressen, hypoteser och erfarenheter har påverkat studiens riktning och utfall. Sökandet efter teori att förankra till empirin pågick under arbets gång, vilket kan ha inneburit att teorin har påverkats av den insamlade empirin. Även den teoretiska referensramen kan i sin tur ha inneburit en mer begränsad datainsamling. Vidare har tiden varit en begränsande faktor då det inte varit möjligt att studera all tillgänglig litteratur inom området. Den vetenskapliga litteratur som utgör det teoretiska ramverket utgörs huvudsakligen av förstahandskällor och all litteratur var vetenskapligt granskad. Därmed bör inga tveksamheter avseende litteraturens trovärdighet förekomma.

Eftersom urvalet var begränsat till tolv funktionschefer har snöbollsmetoden antagligen ej påverkat urvalet av funktionscheferna. Snöbollsmetoden användes dock då direktörerna ur ledningsgruppen valdes, vilket kan ha påverkat resultatet eftersom intervjuobjekten enligt David och Sutton (2016) antagligen ingår i den redan deltagande personens nätverk. Att enbart fem av tolv funktionschefer deltog innebär att dataunderlaget endast är representativt för denna del av gruppen. Anledningarna till att fem funktionschefer avstod från att delta inkluderade bland annat tidsbrist och semesterledighet. Deras perspektiv hade kunnat tillföra ytterligare data till studien, men det går inte att säga om deras perspektiv hade inneburit att resultatet sett annorlunda ut. Vidare hade urvalet hade kunnat vidgas ytterligare till att innefatta stödfunktionerna på land, men gjordes inte på grund av studiens tidsmässiga omfattning.

Vidare är det möjligt att respondenterna känner solidaritet gentemot sin arbetsgivare och sina kollegor, vilket också kan ha påverkat svaren. Även det motsatta kan ha förekommit, det vill säga att respondenten känner ett agg gentemot arbetsgivare och kollegor, vilket även det kan ha påverkat svaren. Som tidigare diskuterats kan respondenternas subjektiva uppfattningar skilja sig från verkligheten. För att uppnå intersubjektiv samstämmighet har likheter och skillnader analyserats och kontrasterats mot varandra.

7.4.1 Förslag på vidare forskning

Följande avsnitt presenterar förslag till vidare forskning inom de områden som berörts i uppsatsen men inte kunnat behandlats ytterligare.

Identifierade områden som hade varit intressanta för vidare forskning består bland annat av hur informationsflöden kan göras mer optimala i en komplex organisation. Exempelvis skulle en studie kunna undersöka hur informationsflödena kan göras mer

direkta samt hur strukturen kan ändras för att skapa optimala vägar för beslutsprocesser. Något som uppdagats under studien är de stora kulturskillnaderna mellan Sverige och Finland. Kulturskillnaderna skulle kunna vara en av anledningarna till varför subkulturer bildas inom organisationens olika delar. Det hade därför varit intressant att undersöka hur tydliga och gemensamma mål kan skapas så att personer med olika kultur och bakgrund effektivt kan arbeta tillsammans.

Vidare hade det varit intressant att undersöka hur rekrytering kan ske för att skapa optimala förutsättningar för samarbete. En sådan studie kunna undersöka vilka egenskaper som fungerar väl tillsammans, kanske genom ett personlighetstest, så som till exempel *Myers-Briggs Type Indicator*. På samma spår hade det även varit intressant att undersöka hur utbildning och relationer kan förbättra samarbetet då två personer delar på samma tjänst. En intressant aspekt att studera är om bättre relationer med en högre grad av öppenhet hade gynnat beslutsfattande

Slutligen framgår det att förändrings på sjön tycks vara långsam. Det hade därför varit intressant att studera hur incitament till förändring kan skapas utan yttre tryck samt hur de anställda kan uppmuntras till att själva driva förändring samt bidra till organisatoriskt lärande. Vidare forskning skulle i detta fallet kunna se över hur organisationsstrukturer kan förenklas för att minska riskerna för instutionalisering och förskjutet ansvar.

8

Slutsats

Syftet med denna studie var att undersöka huruvida funktionschefernas arbete inom M/S Viking Cinderellas kommersiella ombordverksamhet var anpassat för att möta sina verksamheters olika behov och utmaningar samt bistå Viking Line med djupare insikt i sin verksamhets organisering. Följande avsnitt kommer att besvara studiens två forskningsfrågor med avseende på de tre identifierade organisatoriska dragen: formella, informella samt organisationsbeteenden och processer.

8.1 Forskningsfråga 1

Hur ser situationen ut i dagsläget med avseende på funktionschefernas arbetsorganisering i den kommersiella ombordverksamheten?

8.1.1 Formella drag

Ett av de mest betydelsefulla resultaten från denna studie när det kommer till organisationens formella drag är redogörelsen för den tudelade hierarkiska organisationsstrukturen där ombordorganisationen har identifierats utgöras av en divisionaliserad struktur internt, men som också har identifierats som en del i en större divisionaliserad struktur. Denna organisationsstruktur har medfört ett otydligt ägarskap i omfattande frågor och har hämmat beslutsfattandet, vilket har kunnat hänföras till avsaknaden av riktlinjer för hur hierarkierna relaterar till varandra. Studiens resultat har även påvisat att makten över kommersiella frågor har flyttats från serviceledningsgruppen till fartygsledningsgruppen.

8.1.2 Informella drag

Två mer omfattande informella drag som påverkar organisationens samarbete och kommunikation har identifierats. För det första har fartygsledningsgruppens närvaro på serviceledningsgruppsmötena skapat en rapporteringskultur som medfört att mötets ursprungliga fokus att vara på ett samarbetsforum har undanträngts. För det andra har dels den tudelade hierarkiskastrukturen, dels de kulturskillnader som olika nationaliteter fört med sig, resulterat i starka subkulturer i organisationen. Dessa grupperingar har orsakat kommunikationshinder som vidare lett till bristande helhetsperspektiv, både i serviceledningsgruppen som helhet, och i funktionschefsparen.

8.1.3 Organisationsbeteenden och processer

Studien har även påvisat att dagens informationsflöden saknar transparens och effektivitet eftersom informationen passerar flera parter där risken för informationsbortfall uppstår. Detta har föranlett till en bristande insikt i verksamheten. Det har även framkommit tydliga fall av ansvarsförskjutning som skapat ett organisatoriskt icke-lärande som har förstärkts av repetition av dåliga vanor. Genom att kontinuerligt agera på ett ansvarsförskjutande vis har organisationen skapat ett institutionaliserande som förevigar samma agerande.

Vidare resultat har påvisat att det inte finns några incitament för organisationen att förändras eller etablera en process för förändringsarbete då det inte finns något tryck från externa faktorer. Eftersom studiens resultat även har tytt på att organisationen besitter ett föråldrat IT-system, har det skapats mycket onödig administration för funktionscheferna som därmed har behövt bortprioritera värdeskapande aktiviteter inom sina funktioner.

8.2 Forskningsfråga 2

Vilka huvudsakliga utmaningar förhindrar organisationen från att uppfylla den kommersiella ombordverksamhetens behov?

8.2.1 Formella drag

Studiens resultat har indikerat att den tudelade organisationsstrukturen medfört en komplexitet rörande beslutsfattande som lett till ökad osäkerhet och lägre effektivitet. Den tudelade hierarkiska organisationsstrukturen har orsakat en splittrad organisation utan en gemensam målbild och med samarbetssvårigheter. På grund av ansvars- och maktförskjutning berörande kommersiella frågor har interna utmaningar i organisationen uppstått gällande drivandet av förändringsprocesser där det uppstått en risk att fartygsledningsgruppen inte representerar den kommersiella verksamhetens intressen.

8.2.2 Informella drag

Ett av de viktigaste resultaten från denna studie med avseende på informella drag, är att den splittrade organisationens subkulturer medfört en resistens mot förändring, utveckling och utmaningar att skapa en enad serviceledningsgrupp. Resultaten har även visat att nuvarande rekryteringsprocesser inte givit förutsättningar för funktionscheferna att effektivt kunna samarbeta och fokusera på värdeskapande aktiviteter, varför det är en stor utmaning att rekrytera till denna. Ytterligare resultat från studien har identifierat utmaningar med att förändra och utforma serviceledningsgruppsmötet på ett sådant sätt att det uppfyller dess ursprungliga syfte, vilket är att vara ett forum för funktionschefernas arbetsutveckling.

8.2.3 Organisationsbeteenden och processer

Ett av studiens resultat beträffande organisationsbeteenden och processer har påvisat att den nuvarande strukturen över informationsflöden även medfört en risk för missförstånd, vilket kan ha stor inverkan på den dagliga driften. Denna struktur har även förorsakat utmaningar att etablera en gemensam helhetsöversikt. Vidare resultat har gjort det tydligt att avsaknaden av organisatoriskt lärande, till följd av en frånvaro av standardiserade rutiner och processer på ett organisatoriskt plan, har skapat en organisation som återkommande utför handlingar som är kontraproduktiva. En sådan avsaknad av lärande har hämmat det långsiktiga utvecklingsarbetet. Resultatet talar även för att den tidsbrist som det administrativa arbetet innebär, har lett till att organisationen inte kunnat arbeta med samtliga problemområden som studien belyst.

Referenser

- Adler, P. S. & Borys, B. (1996). Two Types of Bureaucracy: Enabling and Coercive. *Administrative Science Quarterly*(41), 61-89. doi: <https://doi.org/10.2307/2393986>
- Alvarez, J. L., Svejnova, S. & Vives, L. (2007). Leading In Pairs. *MIT Sloan Management Review*(48), 10-14. doi: <http://dx.doi.org/10.5539/ijbm.v10n8p46>
- Anderson, C. & Brown, C. E. (2010). The Functions and Dysfunctions of Hierarchy. *The functions and dysfunctions of hierarchy*, 30, 55-89. doi: <https://doi.org/10.1016/j.riob.2010.08.002>
- Arnone, M. & Stumpf, S. A. (2010). Shared Leadership: From Rivals to Co-CEOs. *Strategy & Leadership*, 38(2), 15-21. doi: 10.1108/10878571011029019
- Belbin, R. M. (2010). *Management Teams: Why They Succeed or Fail*. Routledge.
- Brunsson, K. (1998). Non-Learning Organizations. *Scandinavian Journal of Management*, 14(4), 421-432. doi: 10.1016/S0956-5221(98)00002-5
- Centrum för Näringslivshistoria. (2016, 23 September). *Rederierna och den växande världshandeln*. Hämtad från <https://www.foretagskallan.se/foretagskallan-nyheter/lektionsmaterial/rederierna-och-den-vaxande-varldshandeln/>
- Corritore, M., Goldberg, A. & Srivastava, S. B. (2020, June). Duality in Diversity: How Intrapersonal and Interpersonal Cultural Heterogeneity Relate to Firm Performance. *Administrative Science Quarterly*, 65(2), 359-394. doi: <http://doi.org/10.1177/0001839219844175>
- Dalén, M. (2011/2015). *Intervju som metod*. Gleerups.
- David, M. & Sutton, C. D. (2016). *Samhällsvetenskaplig metod*. Studentlitteratur.
- Denzin, N. K. & Lincoln, Y. S. (2017). *The SAGE Handbook of Qualitative Research*. SAGE.
- Döös, M. (2015). Together as One: Shared Leadership Between Managers. *Inter-*

national Journal of Business and Management(8), 46-58. doi: <http://dx.doi.org/10.5539/ijbm.v10n8p46>

Eriksson, L. T. & Wiedersheim-Paul, F. (2008). *Rapportboken*. Liber.

Faktaomfartyg. (u.å.). *M/S Cinderella*. Hämtad 8 februari, 2021, från https://www.faktaomfartyg.se/cinderella_1989.htm

Fejes, A. & Thornberg, R. (2019). *Handbok i kvalitativ analys*. Liber.

Franzén, A.-C., Gullstrand, J., Johansson, H. & Svensson, H. (2005). *Konflikt eller samverkan mellan ekonomiska, sociala och miljömässiga mål på landsbygden?* (2005:4 utgåvan). Jordbruksverket. Hämtad 9 februari, 2021, från https://www2.jordbruksverket.se/webdav/files/SJV/trycksaker/Pdf_rapporter/ra05_4.pdf

Hallin, A. & Helin, J. (2018). *Intervjuer*. Studentlitteratur.

Huisman, J. & Tight, M. (2016). *Theory and Method in Higher Education Research*. Emerald.

Intern dokumentation. (u.å.). *Konfidentiellt Arbetsmaterial*.

Jacobsen, D. I. & Thorsvik, J. (2014). *Hur moderna organisationer fungerar*. Studentlitteratur.

Janis, I. (1982). *Groupthink*. Houghton Mifflin.

Lee-Ross, D. (2006, Augusti). Cruise Tourism and Organizational Culture: The Case for Occupational Communities. *Cruise Ship Tourism*. doi: 10.1079/9781845930486.0041

Lind, R. (2019). *Vidga vetandet*. Studentlitteratur.

MarketLine. (2020). *MarketLine Company Profile: Viking Line ABP*. Hämtad från <https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=buh&AN=143779248&site=eds-live&scope=site&authtype=guest&custid=s3911979&groupid=main&profile=eds>

Meyer, J. W. & Rowan, B. (1977). Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony. *American Journal of Sociology*, 83(2), 340-363.

Mintzberg, H. (1981). Organization design: Fashion or fit? *Harvard Business Review*, 59(1), 103-116.

O'Toole, J., Galbraith, J. & Lawler, E. E. (2002). When Two (or More) Heads are Better than One. *California Management Review*, 44(4), 65-83.

Oy Viking Line Abp. (u.å.-a). *Fartygsfakta - M/S Cinderella - Våra fartyg*. Hämtad från <https://www.vikingline.se/fartygsfakta>

tad 9 februari, 2021, från <https://www.vikingline.se/hitta-resa/fartygen/ms-cinderella/fartygsfakta/>

Oy Viking Line Abp. (u.å.-b). *Hyr ett fartyg*. Hämtad 9 februari, 2021, från <https://www.vikingline.se/konferens-och-gruppresor/konferens-kryssning/hyr-ett-fartyg/>

Oy Viking Line Abp. (u.å.-c). *The Ships : 1959 – 2009*. Hämtad 8 februari, 2021, från https://www.vikingline.com/globalassets/documents/market_specific/corporate/group/the_ships_2009.pdf

Oy Viking Line Abp. (2009, 13 November). *Viking Line vann Finlands främsta kvalitetsutmärkelse*. Hämtad från <https://www.mynewsdesk.com/se/vikingline-sverige/pressreleases/viking-line-vann-finlands-fraemsta-kvalitetsutmaerkelse-341328.pdf>

Oy Viking Line Abp. (2019). *Hållbarhetsrapport 2019*. Hämtad 9 februari, 2021, från https://www.vikingline.com/globalassets/documents/market_specific/corporate/environment/hbr2019-vikingline-sv.pdf

Oy Viking Line Abp. (2020). *Hållbarhetsrapport 2020*. Hämtad 25 mars, 2021, från https://www.vikingline.com/globalassets/documents/market_specific/corporate/environment/hbr2020-vikingline-sv.pdf

Oy Viking Line Abp. (2021). *Fartygsfakta – M/S Viking Grace*. Hämtad 8 februari, 2021, från <https://www.vikingline.se/hitta-resa/fartygen/ms-viking-grace/fartygsfakta/>

Patel, R. & Davidsson, B. (2019). *Forskningsmetodikens grunder - Att planera, genomföra och rapportera en undersökning*. Studentlitteratur.

Pfeffer, J. (1992). Understanding Power in Organizations. *California Management Review*, 29-50. doi: <https://doi.org/10.1017/CBO9780511626562.003>

Samuelson, W. & Zeckhauser, R. (1988). Status Quo Bias in Decision Making. *Journal of Risk and Uncertainty*(1), 7-59.

Schein, E. H. (1990). Organizational Culture. *American Psychologist*, 45(2), 109-119.

Shaw, M. E. (1964). Communication Networks. *Advances In Experimental Social Psychology*, 1, 111-147. doi: [https://doi.org/10.1016/S0065-2601\(08\)60050-7](https://doi.org/10.1016/S0065-2601(08)60050-7)

Simon, H. A. (1957). *Administrative behavior - A Study of Decision-Making Processes in Administrative Organization*. Collier-Macmillan.

Svenska FN-förbundet. (u.å.). *Agenda 2030 och de globala målen för en hållbar utveckling*. Hämtad 9 februari, 2021, från <https://fn.se/vi-gor/vi-utbildar>

-och-informerar/fn-info/vad-gor-fn/fns-arbete-for-utveckling-och-fattigdomsbekampning/agenda2030-och-de-globala-malen/

Sveriges Television. (2019, 7 Augusti). *Rekordmånga turister tar färjan till Sverige*. Hämtad från <https://www.svt.se/nyheter/lokalt/skane/utlandska-turister-tar-farjan-till-sverige>

UNDP I Sverige. (u.å.-a). *3 God hälsa och välbefinnande*. Hämtad 10 februari, 2021, från <https://www.globalamalen.se/om-globala-malen/mal-3-halsa-och-valbefinnande/>

UNDP I Sverige. (u.å.-b). *10 Minskad ojämlikhet*. Hämtad 10 februari, 2021, från <https://www.globalamalen.se/om-globala-malen/mal-10-minskad-ojamlikhet/>

UNDP I Sverige. (u.å.-c). *16 Fredliga och inkluderande samhällen*. Hämtad 10 februari, 2021, från <https://www.globalamalen.se/om-globala-malen/mal-16-fredliga-och-inkluderande-samhallen/>

UNDP I Sverige. (u.å.-d). *8 Anständiga arbetsvillkor*. Hämtad 10 februari, 2021, från <https://www.globalamalen.se/om-globala-malen/mal-8-anstandiga-arbetsvillkor-och-ekonomisk-tillvaxt/>

UNDP I Sverige. (u.å.-e). *12 Hållbar konsumtion och produktion*. Hämtad 10 februari, 2021, från <https://www.globalamalen.se/om-globala-malen/mal-12-hallbar-konsumtion-och-produktion/>

Vetenskapsrådet. (2002). *Forskningsetiska principer inom humanistisk-samhällsvetenskaplig forskning*. Hämtad 9 februari, 2021, från https://lincs.gu.se/digitalAssets/1268/1268494_forskningsetiska_principer_2002.pdf

Wallén, G. (1996). *Vetenskapsteori och forskningsmetodik*. Studentlitteratur.

Weber, M. (1978). *Economy and Society*. University of California Press.

Österman, C., Hult, C. & Praetorius, G. (2020). Occupational safety and health for service crew on passenger ships. *Safety Science*(121), 403-414. doi: <http://doi.org/10.1016/j.ssci.2019.09.024>

A

Intervjufrågor till funktionschefer

Introduktion

- Vad heter du, hur gammal är du, och vad är din befattning på M/S Viking Cinderella?
- Hur länge har du varit anställd hos Viking Line?
- Hur länge har du arbetat på M/S Viking Cinderella?
 - Har du arbetat på något annat fartyg (inom Viking Line/utanför?)?
- Hur länge har du arbetat som funktionschef?
 - Hur länge har du arbetat som funktionschef på M/S Viking Cinderella?
- Beskriv hur en typisk arbetsdag på M/S Viking Cinderella ser ut för dig. Från påbörjat till avslutat arbetspass.
 - Hur skiljer detta sig åt mellan helger och vardagar?
 - Hur skiljer sig arbetsdagarna åt mellan olika säsonger?
- Vilka situationer är utmanande för servicechefer i er organisation och i vardagen/arbetet?

Serviceledningsgrupp (SLG)

- Vad tycker du SLG uppfyller för syfte?
- Hur fungerar arbetet och samarbetet i SLG tycker du?
 - Vad är bra? Vad är mindre bra? Ge exempel på tillfällen då arbetet fungerat bra respektive mindre bra.
 - Hur hade arbetet i SLG kunnat förbättras/göras annorlunda? Hur hade du velat att arbetet i SLG skulle se ut?

A. Intervjufrågor till funktionschefer

- Hur kan man få samarbetet att fungera bättre? Säkerställa och jobba förebyggande? Hur kan man bättre matcha paren?
- Finns de personer som oftare än andra får igenom sin vilja/blir hörda mer än andra? Finns det personer som inte får igenom sin vilja/inte blir hörda?
- Hur fungerar beslutsfattandet (processerna) inom SLG?
 - Vad fungerar bra? Vad fungerar mindre bra? Är du nöjd med hur det fungerar idag? Ge exempel.
 - * Tror du det finns några i SLG som är missnöjda med beslutsfattandeprocessen?
 - * Om du har ett förslag på en förbättringsåtgärd eller liknande, vet du hur och till vem du kan framföra detta? Hur mottas förslaget?
 - * Hur hade beslutsfattandet kunnat förbättras? Hur hade du velat se att processen gick till?
 - Finns det några exempel? Vad är det som tar tid? Är det nödvändigtvis dåligt att det tar tid att göra om en stor process?
 - Vem äger större projekt? Finns det exempel?
- Hur fungerar samarbetet med landsorganisationen? Finns det några utmaningar? Hur hade du velat att samarbetet såg ut?
 - Hur skulle landorganisationen kunna få bättre insikt i båtorganisationen? Vad är det för information som saknas? Vad är det de inte vet?

Informationsflöden

- Vad fungerar bra?/ Vad fungerar sämre med informationsflöden/processerna m.a.p. överlämning mellan skiftbyten? Hur fungerar 10-dagarsskift?
 - Känner du att det du rapporterar bidrar till verksamhetens utveckling?
 - Varför funkar det/funkar det inte? Hur hade du velat att det fungerade?
 - * Hade mer standardiserade överlämningar hjälpt?

Upplärning

- Hur blir man upplärd?
- Hur ser det ut med interna Viking Line-utbildningar? Hur sker utbildningen?

Organisation

- Vad tycker du om färre i personalen som har mer överlappande arbetsuppgifter?
 - Vad har fungerat bra/dåligt?
 - Hur påverkar det ditt arbete?
- Hur har arbetet fungerat sen den tidigare omorganisationen för 3 år sen?
 - Vad tycker du om den förändring som gjordes där senior befälhavare blev fartygschef - och blev mycket mer involverade i försäljnings/marknadsverksamheten?
- Har du försökt att implementera större förbättringsprojekt i organisationen och hur har det gått?

Administration

- Hur mycket administrativa arbetsuppgifter utför du i ditt arbete?
- Hur mycket hade modernare IT-system underlättat ditt arbete?

Mejl

- Vilka ärenden är rimliga att arbeta med per mejl inom din befattning?
- Hur mycket tid läggs på mejl?
- Faller mejl/ärenden mellan stolarna?

Övrigt

- Tycker du att vi har missat någonting viktigt som du vill berätta för oss/som vi borde ta upp i kommande intervjuer?
- Ge exempel på hur kulturella skillnader påverkar ditt arbete?

B

Intervjufrågor till direktörerna i ledningsgruppen

Introduktion

- Vad heter du, hur gammal är du, och vad är din befattning?
- Hur länge har du varit anställd hos Viking Line?
- Hur länge har du arbetat inom landorganisationen?
 - Har du arbetat på något fartyg (inom Viking Line/utanför)?
 - * Vilket position i så fall?

Beslutsfattande

- Hur fungerar beslutsfattandet (processerna) inom Viking Line?
 - Vad fungerar bra? Vad fungerar mindre bra? Är du nöjd med hur det fungerar idag? Ge exempel.
 - * Tror ni att någon på båtarna är missnöjda med hur beslutsfattandeprocesserna går till?
 - * Hur hade beslutsfattandet kunnat förbättras? Hur hade du velat se att processen gick till?
- Hur fungerar samarbetet med båtarna (och landorganisationen)? Finns det någon några utmaningar?
 - Hur skulle landorganisationen kunna få bättre insikt i båtorganisationen? Vad är det för info som saknas? Vad är det dom inte vet?
- Hur säkerställer man att rätt personer (med rätt kunskap) fattar besluten?
 - Hur mycket fokus läggs på att förankra besluten hos de det påverkar? hur säkerställer man att besluten kan implementeras?

- Hur samlar man in perspektiv från alla i organisationen innan man fattar beslut?/hur ser man till att alla blir hörda?

Upplärning

- Hur går rekrytering av funktionschefspar till? Försöker man matcha så olika personer som möjligt?
- Hur arbetar man med att vara en modern och attraktiv arbetsgivare? behålla kompetens alltså?

Organisation

- Har du försökt att implementera större förbättringsprojekt i organisationen och hur har det gått?
 - Vet de anställda hur de kan framföra sina idéer för förbättringar?
 - Vad var det bakomliggande tanke med omorganisation där senior befälhavare blev fartygschef?
- Hur säkerställs att organisationen drar lärdomar av tidigare och nya erfarenheter?
 - Hur ser ni till att ny kunskap stannar och sprids inom organisationen?
 - Hur ser ni till att hålla er ständigt uppdaterade som företag och lära er av konkurrenter/nya tekniker etc?

Administration

- Hur mycket tror du att modernare it-system hade underlättat deras arbete?

Övrigt

- Ge exempel på hur kulturella skillnader påverkar ditt/besättningens arbete?
- Har Viking Line någon strategi för att minska gapet mellan medarbetare relaterat till kulturella skillnader?
- Vilka förändringar covid-19-pandemin har drivit igenom förutom personalnedskärning?
- Tycker du att vi har missat någonting viktigt som du vill berätta för oss/som vi borde ta upp i kommande intervjuer?



CHALMERS