Projektledning – en jämförelse mellan teori och verklighet

Case – Silja Lines “New York tema”

Daniela Nikander
**Sammandrag:**

**Nyckelord:** Projektledning, jämförelse, ”teori kontra verklighet”, Silja Line, ”New York tema”

**Sidantal:** 36

**Språk:** Svenska

**Datum för godkännande:**
There are a lot of projects going on around us all the time. There is also a large amount of project management theories on how to manage these projects. The aim of this thesis is to find out if companies manage their projects in reality according to this theory. In this thesis, the theory is limited so that only the part that is considered important is noticed. The theory takes you through what a project is, the project manager’s tasks, the project group, the project operation and the project’s life cycle. A short theoretic part about methodology is also included. The theory about project management has been compared with a case, Silja Line’s project “New York theme”. The aim of the project is to introduce a New York spirited theme onboard Silja Symphony and Silja Serenade, two cruise ships that operates service between Helsinki and Stockholm. The theme appears on board the ships in shape of food and entertainment. Via a qualitative interview with one of the project managers for the project, has the writer compared if they have used the theory and how much. The conclusion in this case is that the project has mostly been done according to the theory. Via a chart which has been made by the writer you can see that 93 percent of the project “New York theme” has followed the theory.
## INNEHÅLL

1 INTRODUKTION ........................................................................................................... 7
  1.1 Problemområde ........................................................................................................... 8
  1.2 Syfte ........................................................................................................................... 8
  1.3 Avgränsning .............................................................................................................. 8

2 PROJEKT ..................................................................................................................... 8
  2.1 Kännetecken ............................................................................................................... 9
  2.2 För- och nackdelar med projekt ............................................................................... 11
  2.3 Olika typer av projekt .............................................................................................. 11

3 PROJEKTLEDAREN .................................................................................................. 13
  3.1 Projektledaregenskaper & roller ............................................................................ 13
    3.1.1 [Min] modellen .................................................................................................. 13
  3.2 Projektledarens riktningar ....................................................................................... 14

4 PROJEKTGRUPPEN .................................................................................................. 16
  4.1 FIRO-modellen ........................................................................................................ 16

5 PROJEKTHANTERING ............................................................................................... 18
  5.1 Fasindelnings modell .............................................................................................. 18
  5.2 Polyas modell .......................................................................................................... 19
    5.2.1 Steg ett – Förstå problemet .............................................................................. 19
    5.2.2 Steg två – Skapa en plan ............................................................................... 19
    5.2.3 Steg tre – Utför planen .................................................................................. 19
    5.2.4 Steg fyra – Utvärdera resultatet ...................................................................... 20

6 PROJEKTETS LIVSCYKEL ..................................................................................... 20
  6.1 Definitionsfasen ....................................................................................................... 21
  6.2 Planeringsfasen ....................................................................................................... 22
  6.3 Genomförandefasen ............................................................................................... 23
  6.4 Reflektionsfasen ..................................................................................................... 23

7 METODIK .................................................................................................................. 24
  7.1 Kvalitativ forskningsmetod .................................................................................... 25
  7.2 Projektet “New York tema” .................................................................................. 25
  7.3 Introduktion till intervjun ..................................................................................... 26
Figurer

Figur 1 Projektledarens riktningsvisare (Briner, Geddes & Hastings 1990 s. 33) ...... 15

Figur 2 Projektets livscykel och dess faser (Marcheridis 2009 s.58).......................... 20

Figur 3 Silja Lines logo för New York tema (Silja Line 2011) ....................................... 25

Figur 4 Resultat (Uppgjord av skribenten) ...................................................................... 28
1 INTRODUKTION


Detta arbete är inte om ett projekt att gå ner i vikt eller om att måla ett hus, utan om hur företag skall leda projekt. Det finns väldigt mycket teori på hur detta skall gå till och det jag är nyfiken på är ifall denna teori verkligen används i praktiken. Därför har jag gjort detta arbete. Den teori jag har tagit upp jämförs med ett praktikfall och från resultatet kan man sedan se till hur stor del de följer teorin i sin projektledning. Detta praktikfall, eller Case som man också kan kalla det, är Silja Lines projekt ”New York tema”.


1.1 Problemområde

Det finns en mängd olika projekt som genomförs runt omkring oss hela tiden. Samtidigt finns det en väldigt stor mängd teorier på hur man skall leda dessa projekt i verkligheten. Kan man leda ett projekt utan att ha studerat denna teori? Genomför företag sina projekt enligt teorin fastän de inte är medvetna om det?

1.2 Syfte

Syftet med detta arbete är att se om genomförandet av projekt i verkligheten stämmer överens med teorin. Genom att göra en kvalitativ intervju med en projektledare för Silja Lines ”New York tema” kommer jag att utreda ifall de genomfört projektet enligt den projektledningsteori som är skriven i detta arbete. Resultatet kommer att visa till vilken grad de har följt teorin.

1.3 Avgränsning

Eftersom det finns en så stor mängd teorier om projektledning har jag valt att i detta arbete endast ta med sådant som jag anser vara viktigt. Undersökningen görs endast på ett så kallat ”genomförande projekt”.

2 PROJEKT


Det finns många olika uppfattningar om vad ett projekt är. Idag vill många kalla allt som skall genomföras för ett projekt, det har blivit ett modeord. Många säger att de ”håller på med projekt” när de t.ex. arbetar med något i trädgården, medan företag talar om projekt då de låter bygga t.ex. en stor tunnel. Egentligen finns det ingen klar definition på vad som får kallas för projekt. Ett sätt att se på projekt är att det är en engångsfö-

2.1 Kännetecken

Idag står ordet projekt för företeelser och förhållanden av mycket olika slag. Inom projektledningslitteraturen finns det ingen gemensam definition på ordet men det verkar finnas en gemensam uppfattning om vilka egenskaper som kännetecknar ett projekt. (Macheridis 2009 s. 16-17)


En allmän åsikt är att ett projekt är en engångsföreteelse. Denna åsikt är vanlig p.g.a. att den allmänna uppfattningen av projekt är då människor som jobbar i en stabil organisation, en linjeorganisation där de utför samma upprepande arbetsuppgifter, ställs inför uppgifter utöver det vanliga. Dels p.g.a. att inget projekt är likt ett annat. Det finns dock också repetitiva projekt. T.ex. blir det allt mer vanligt att byggandet av hus får denna karaktär. (Macherirdis 2009 s. 18)

Ett tredje kännetecken på projekt är att det oftast finns en förutbestämd ram för förbrukning av resurser och en projektbudget som projektledaren skall följa. I vissa projekt relaterar man resurser med de intäkter man räknar med. Detta är typiskt då projektet initieras av en extern kund. I interna projekt på företag relaterar man resurser till uppskattade kostnadsbesparningar. Tid och kvalitet är två andra faktorer som uppskattningen av resursförbrukningen baserar sig på. Problem med att nå en viss kvalitet kan leda till förseningar. Sämre kvalitet och förseningar kan ha en inverkan på lönekostnaderna. (Macheridis 2009 s. 18)

En annan författare (Eklund 2002 s.14) menar att följande sju punkter beskriver vad ett projekt är:

- Ett projekt är av engångskarakter
- Ett projekt är målinriktat
- Ett projekt är avgränsat i tid och omfattning
- Ett projekt är uppbyggt kring en tillfällig organisation
- Ett projekt är tilldelat begränsade resurser
- Ett projekt är planerat med avseende på tid, resurser och kostnader
- Ett projekt är uppdelat i delmål

En definition på projekt från en projektledare är:
"Projektformen innebär att använda mänskliga, materiella och finansiella resurser på ett planerat och organiserat sätt. I projektet genomförs en process från idé till verklighet med god struktur. Syftet är att minska tidsåtgång och kostnader för att nå en framgångsrik kvalitativ och kvantitativ förändring". (Lööw 1999 s. 13)

2.2 För- och nackdelar med projekt

Att arbeta med projekt innebär både för- och nackdelar. Fördelarna är att man genom att organisera arbetet i projektform oftast får en enklare beslutsprocess. Dessutom leder arbetsmetoden projekt till sänkta kostnader och högre effektivitet. Allt detta sker inom en viss tid. Till nackdelarna hör bl.a. att projektet stör det vanliga arbetet i linjeorganisationen och avundsjuka kan uppstå. Det är viktigt att komma ihåg att allt arbete inte passar att utföras i projektform. (Holmberg & Naessén 1995 s. 11)

2.3 Olika typer av projekt

Det finns många olika sätt att skilja åt olika typer av projekt, oberoende om det är frågan om ett konkret uppdrag eller ett projekt med tydligt utgivna beställar- och utförarrelationer. Projekt kan vara olika när man ser på aspekter som mål, tid, organisation och resurser. Det är viktigt att fundera vilken typ av projekt man ger sig in på eftersom detta
bl.a. bestämmer projektets fasindelning, tidsplan, aktivitetsplan och administrations- och kommunikationssystem. (Macheridis 2009 s.54)

Några av de vanligaste projektformerna är följande:

- **Forskningsprojekt.** Målet är att skapa en viss typ av kunskap eller lösning. Den största skillnaden på forskningsprojekt och andra projekt är osäkerheten på ifall man når sitt mål. Forskningsprojekt har oftast ganska flexibla tidsramar och projektgruppen får själv ansöka om sina resurser.

- **Utredningsprojekt.** Projekten är oftast mycket problemorienterade och har till skillnad från forskningsprojekt en utsatt tidpunkt då det skall vara klart.

- **Utvecklingsprojekt.** Har målet att skapa en specifik produkt eller system. Projekten är ofta uppdelade i många olika etapper och det är inte alltid säkert att de sista ettapparna kommer att bli utförda.

- **Konstruktionsprojekt.** Handlar oftast om att införa något nytt i en verksamhet eller om att bygga fabriker, broar, vägar m.m. Dessa projekt har tydliga mål och detaljerad planering. De har angivet slutdatum och resurser.

- **Genomförandeprojekt.** Projekten är väldigt lika konstruktionsprojekt och handlar också om att införa något nytt i en verksamhet. Planeringen och slutdatumet är också vid dessa projekt noga planerade. Behovet av resurser är svårt att räkna ut vid dessa projekt och detta är skillnaden mellan konstruktionsprojekt och genomförandeprojekt.

- **Utvärderingsprojekt.** Denna projektform är väldigt annorlunda från de andra tidigare nämnda. Man har ofta inlånade resurser och det är viktigt med opartiskhet. Målen med projekten är effektinriktade.

3 PROJEKTLEDAREN

Detta kapitel behandlar projektledaren. Projektledarens egenskaper, roller och riktningar är ämnen som bl.a. tas upp här.


3.1 Projektledaregenskaper & roller

Det finns många egenskaper som krävs av en projektledare. Framför allt är det viktigt att denna skall vara utbildad inom området. Listorna på vilka egenskaper en projektledare helst skall ha är väldigt långa, men det är klart att man kan vara en bra projektledare utan att äga alla dessa egenskaper.

3.1.1 [Min] modellen

Den andra gruppen behandlar *informatörsroller*. Här menar Mintzberg att projektledaren skall vara en *lyssnare*, en *informatör* och en *talesman*. Som lyssnare skall projektledaren samla framförallt muntlig information om gruppen för att se till att projektet och gruppen mår bra. Som informatör ser projektledaren till att viktig information kommer till rätt person. I talesmansrollen informerar projektledaren även utåt till t.ex. uppdragsgivaren och ledningen i den egna organisationen. (Eklund 2002 s. 105-107)


### 3.2 Projektledarens riktningar


De två följande riktningarna bildar en gemensam funktion, framåt och bakåt. Detta betyder att projektledaren skall kunna lära sig av sina misstag, se bakåt. Man skall följa ett
styrsystem som säkerställer att man lär sig av sina misstag och når sina utsatta mål. Detta kan man dock inte göra förrän man riktar sig framåt och har realistiska planer och nödvändiga resurser. Dessa två riktningar handlar båda om hanteringen av projektets livscykel. (Briner, Geddes & Hastings 1990 s. 31-32)

Riktningarna nedåt och inåt hör till dimensionen ”hantering av prestationerna”. När ledaren riktar sig nedåt, syftar man på det faktum att det är ledaren som ansvarar för gruppens prestationer, både de individuella och de gemensamma. Att en ledare riktar sig inåt menas att ledaren satsar på sina egna dagliga uppgifter inom projektet. (Briner, Geddes & Hastings 1990 s. 31-32)

---

**Figur 1 Projektledarens riktningsvisare** (Briner, Geddes & Hastings 1990 s. 33)
4 PROJEKTGRUPPEN

Detta kapitel handlar om projektgruppen. Vad är syftet med att jobba i projektgrupp och vad är en av de största fördelarna med det? Dessa är exempel på frågor som du får svar på. En modell på hur grupper utvecklas finns också med i detta kapitel.

Att arbeta med olika projekt i projektgrupper är en mycket vanlig arbetsform. Den används privat, vid undervisning och i arbetslivet. Syftet med en projektgrupp är att samla en så bred sakkännedom, om ämnet i fråga, som möjligt. Varje medlem i gruppen har kunskap som ingen annan i gruppen har. En av de största fördelarna med att arbeta i projektgrupper är, att projektmedlemmarna under hela projektarbetets gång utbyter kunskap med varandra. Alltså kan projektprocessen vara en kunskapsutvecklingsprocess för alla medlemmar. (Eklund 2002 s.13-14)

När man lägger ihop en grupp människor som inte känner varandra från tidigare, går det en tid innan en så kallad ”vi-känsla” bildas. Det är dock viktigt att denna känsla bildas så att gruppdynamik uppstår. Gruppdynamiken är viktig när det är fråga om projektgruppsarbetet och kan ha en stor inverkan på kvaliteten på slutprodukten. Projektmedlemmarnas olika bakgrund, kunskap, erfarenhet, intressen m.m. påverkar gruppdynamiken. Olikheterna kan vara till fördel men kan också skapa konflikter inom gruppen. (Macheridis 2009 s. 132)

4.1 FIRO-modellen

Som liten har barnet ett stort beroende av föräldrarna (tillhöra), som tonåring övergår detta till oberoende (rollsökning) och i vuxen ålder återgår detta till ett gemensamt beroende (samhörighet). (Eklund, 2002 s. 89-92)


Mellan de tre huvudfaserna finns det två kortare faser, *gemytlighetsfasen* och *idyllfasen*. Dessa innebär små pauser utan konflikter, samlande av nya krafter och lugn. Gemytlig-
hetsfasen infaller efter tillhörandefasen när medlemskapet har avgjorts och idyllfasen efter rollsökningsfasen. (Eklund, 2002 s. 89-92)

5 PROJEKTHANTERING

Projekthantering handlar om processen hur man skall leda projekt från början till slut. Kapitlet går igenom två olika modeller för detta.


5.1 Fasindelningsmodell

5.2 Polyas modell


5.2.1 Steg ett – Förstå problemet


5.2.2 Steg två – Skapa en plan

När man är övertygad om att man förstår hela problemet är följande steg att planera hur det skall lösas. Ett vanligt misstag är att utan planering försöka hitta en lösning. Att gå direkt till mål, utan att passera kontrollpunkterna, ger ingen överblick över vad som skall göras, när, hur och vem som skall göra det. Grundlig planering gör det också lättare för projektgruppen att skapa en tolkning av projektet och på detta sätt se vem som skall ta ansvar för vad. Nyckelordet är ”hur?”. Steg två kan jämföras med planeringsfasen. (Eklund 2002 s. 123)

5.2.3 Steg tre – Utför planen

Om man har en väl gjord plan är detta steg relativt enkelt. Man följer planen man gjort i steg två och kontrollerar att man hela tiden tar projektet mot sitt slutmål. Fasen kopplas
ihop med utförandefasen eller genomförandefasen vilket den också kallas. ”Gör!” är nyckelordet här. (Eklund 2002 s. 124)

5.2.4 Steg fyra – Utvärdera resultatet


6 PROJEKTETS LIVSCYKEL


6.1 Definitionsfasen


Det finns fem frågor som man borde få svar på under denna fas. Den första är; vad är den affärsäkra orsaken bakom projektet? Detta är en viktig fråga som koncentrerar sig på projektets betydelse för affärsverksamheten. Den andra frågan är; vad förväntar sig de olika intressenterna av projektet? Det är viktigt att analysera intressenternas behov, krav, förväntningar och hur de kommer att bedöma projektet. Vad kommer vi att

6.2 Planeringsfasen


En bra planering skall innehålla följande fyra punkter. För det första skall en detaljerad plan på vad som skall utföras göras upp. Man skall ta i beaktande eventuella hinder och

6.3 Genomförandefasen

Nästa fas i projektets livscykel är genomförandefasen som handlar om själva utförandet av projektet. Här är nyckelordet ”gör!”. Beroende på hur utförligt man gjort föregående faser är denna fas relativt enkel. Som grund har man reslutatet av definitionsfasen ”vad?” och planeringsfasen ”hur?”. Har man en grundlig plan är det bara att följa den steg för steg. (Eklund 2002 s. 47-50)


6.4 Reflektionsfasen

"Ok?” är nyckelordet i den sista fasen i projektets livscykel. Denna fas tenderar att glömmas bort men är en väldigt viktig fas. Här är det meningen att projektgruppen samlas och tillsammans går igenom projektet. Man diskuterar vad man lyckats med och inte
lyckats med, varför och vad man skulle ha kunnat göra annorlunda. För att kunna göra bättre ifrån sig följande gång måste man lära sig av sina misstag. (Eklund 2002 s. 48 & 50)

Tiden på den sista fasen beror på typen av projektet. Är det t.ex. frågan om ett reklam-uppdrag avslutas projektet den stund då beställaren får sin slutprodukt. Men är det frågan om t.ex. en leverans av en ny maskin kan projektet fortsätta i form av en driftsfas med olika skolningar, rådgivning, garanti m.m. I projekt där det krävs en driftsfas är det viktigt att göra upp för framtida relationer med kunden. Dokumentation, handledning och manualer är viktiga. Det sista skedet i denna fas är att gruppen splittras och projektorganisationen upplöses. (Macheridis 2009 s.154-155)

7 METODIK


En annan skillnad är att den kvantitativa forskningen brukar vara mycket strukturerad medan den kvalitativa brukar vara ostrukturerad. (Bryman & Bell 2003 s. 322)

### 7.1 Kvalitativ forskningsmetod


### 7.2 Projektet ”New York tema”

promenaden möts man av "NYPD-poliser", superhjältar och gula taxin medan en jazz-trio spelar jazz, blues och R & B. "Totally New York" showen som tar tittarna runt New Yorks alla stadsdelar, är en av de två midnatts showerna ombord. Den andra showen, "Welcome to Broadway" handlar om musikalerna på Broadway. (Silja Line 2011)

![Figur 3 Silja Lines logo för New York tema (Silja Line 2011)](image)

### 7.3 Introduktion till intervjun


Syftet med min undersökning är att jämföra ifall projektgruppen har lett detta projekt enligt den teori jag tagit upp i detta arbete. Det gör jag genom att muntligt intervjuar Tomi Söderström som är ansvarig för restaurangerna.
8 RESULTAT

I detta kapitel kommer resultaten från den muntliga intervjun med Tomi Söderström att redovisas. Endast de viktigaste punkterna tas upp här men vill man läsa hela intervjun med fullständiga frågor och svar kan man se på Bilaga 1. I detta kapitel ingår också en del analys som består av en tabell som är uppgjord av skribenten, där det framgår till hur stor del projektet ”New York tema” är genomfört enligt teorin.

Tomi Söderström är Produktchef för mat- och restaurangservice på Silja Line. Han har jobbat med denna tjänst i tre år. Hans huvudsakliga arbetsuppgifter är produktutveckling på restaurangprodukten och konceptutveckling på restaurangkoncept ombord på Silja Symphony och Silja Serenade. Tidigare har han bland annat jobbat som vice restaurangchef ombord på Silja Symphony. Tomi är utbildad till hotell- och restaurangförman. Till frågan om vilka egenskaper en bra projektledare borde ha, svarar han; ”Man skall nog vara målmedveten och kunna göra beslut. Driva projektet framåt och inte stanna på stället.”


Arbetsgruppen för detta projekt var klar sedan tidigare. I gruppen ingår samma personer som jobbat med fartygens tidigare teman. Alla personer utom en var internt från företa-
get. Den enda som rekryterades externt var gästande stjärnkocken Sara La Fountain som har gjort upp menyerna till en av restaurangerna ombord.

Den affärsägda orsaken bakom detta tema är helt enkelt att locka mera folk ombord på fartygen och att få dem att spendera mer pengar då de väl är där. Från ledningen ställdes inga krav på projektgruppen. Det har varit tal om att införa mål för passagerarantalet men detta är inte ännu aktuellt. Däremot har gruppen krav på sig själva. De vill att de varje gång de inför ett tema på fartygen lyckas bättre än senast.


Enligt Tomi hade projektgruppen en tillräckligt stödande plan så att genomförandet var lätt. Alla i gruppen höll sig engagerade och motiverade genom hela projektet. För att hålla alla inblandade informerade om hur projektet ligger till så hade de fyra eller fem möten där alla samlades. Tomi påpekar att det inte är så lätt att samla ihop alla inblandade, från två olika fartyg som konstaterar att varandra, utan att det blir en kostnadsfråga.

8.1 Delanalys

<table>
<thead>
<tr>
<th>Definitionsfas</th>
<th>Ja</th>
<th>Nej</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>1. Hade ni klart för er vad den affärsmässiga orsaken bakom projektet är?</td>
<td>x</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>2. Hade ni klart för er vilka projektets intressenter är och vad väntar de sig av projektet?</td>
<td>x</td>
<td>x</td>
</tr>
<tr>
<td>3. Ställde ni er frågan; Vad kommer vi att behöva göra?</td>
<td>x</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>4. Ställde ni er frågan; Har vi allt som behövs för att genomföra projektet?</td>
<td>x</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>5. Tänkte ni på vilka effekter projektet kan medföra?</td>
<td>x</td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

<table>
<thead>
<tr>
<th>Planeringsfas</th>
<th></th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>1. Hade ni något slag av startmöte inför projektet?</td>
<td>x</td>
</tr>
<tr>
<td>2. Hade ni delmål i projektet?</td>
<td>x</td>
</tr>
<tr>
<td>3. Gjorde ni upp en helhetsplan på allt som skall göras?</td>
<td>x</td>
</tr>
<tr>
<td>4. Hade ni klart för er vilka krav som ställdes på projektgruppen ”uppifrån” från ledningen?</td>
<td>x</td>
</tr>
</tbody>
</table>

<table>
<thead>
<tr>
<th>Genomförandefas</th>
<th></th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>1. Hade ni en tillräckligt stödande helhets plan som underlättade genomförandet?</td>
<td>x</td>
</tr>
<tr>
<td>2. Höll sig projektgruppen engagerad och motiverad genom projektet?</td>
<td>x</td>
</tr>
<tr>
<td>3. Hölls alla intressenter informerade om hur projektet ligger till under projektets gång?</td>
<td>x</td>
</tr>
</tbody>
</table>

<table>
<thead>
<tr>
<th>Reflektionsfas</th>
<th></th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>1. Kommer ni att samlar någon slag av feedback på projektet?</td>
<td>x</td>
</tr>
<tr>
<td>2. Kommer ni tillsammans med projektgruppen att gå igenom projektet?</td>
<td>x</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Figur 4 Resultat (Uppgjord av skribenten)

För att få en bättre överblick på ifall projektet ”New York tema” har genomförts enligt teorin har denna tabell gjorts upp. Tabellen ovan har femton kritiska frågor gällande projekthantering. Frågorna baserar sig på teorin om projektets livscykel som är indelad i fyra olika faser; definitionsfasen, planeringsfasen, genomförandefasen och reflektionsfasen. Frågorna är förändrade från de ursprungliga frågorna från intervjun med Tomi Söderström så att frågan kan besvaras med; ja eller nej. Resultatet visar till hur stor del ”New York tema” projektet är gjort enligt teorin.

Definitionsfas

Den andra frågan gäller intressenter. Projektledare Tomi Söderström svarade här bl.a. att deras viktigaste intressenter är deras samarbetspartners och att de förväntar sig en merförsäljning av deras produkter. Enligt teorin är det viktigt att man har klart för sig vad intressenterna förväntar sig. Eftersom Tomi endast har nämnt en intressent har skribenten valt att här kryssa i både ja och nej.

Den tredje frågan i tabellen är ifall de ställde sig frågan; vad kommer vi att behöva göra? Teorin berättar att det är viktigt att få svar på denna fråga. Man skall identifiera olika aktiviteter och processer för att kunna genomföra och leverera ett projekt. Detta hade projektgruppen gjort. De hade gått igenom varje område ombord där temat skall synas och vad som skall göras vid varje område.


Den sista frågan gällande definitionsfasen är ifall projektgruppen hade funderat på vilka effekter, som bland annat ryktet, projektet kan medföra. Om projektet kan uppnå ett negativt rykte bör man fundera en gång till ifall projektet skall genomföras menar teorin. Denna projektgrupp hade funderat på ryktet och effekter och konsaterat att de är positiva.
**Planeringsfas**


Den andra frågan i planeringsfasen är ifall de hade delmål inom projektet. Dessa är viktiga så att man lättare kan följa sin helhetsplan. Denna projektgrupp hade delmål t.ex. i form av olika deadlines på menyerna.

Frågan ifall projektgruppen hade gjort upp en helhets plan är den tredje frågan i planeringsfasen. Att ha en detaljerad plan är viktigt i detta skede av projektet. Detta hade gruppen gjort genom att gå igenom varje ställe där temat skulle synas var för sig och sett på hur det kommer att påverka de olika ställena.

Den fjärde frågan i planeringsfasen gäller kraven från ledningen. Teorin menar att man skall vara medveten om kraven som ställs på projektet. I detta projekt hade ledningen inga krav på gruppen och det var de medvetna om.

**Genomförandefas**

Första frågan gällande genomförandefasen är om de hade en tillräckligt stödande helhets plan så att det underlättade genomförandet av projektet. Projektledare Tomi menar att gruppen hade en sådan. Desto mer stödande helhets plan man har som grund, desto lättare är det att genomföra projektet.

Den andra frågan är om gruppen höll sig engagerad och motiverad under projektets gång. Det här är viktigt genom hela genomförandefasen. Enligt den intervjuade höll sig alla i denna projektgrupp engagerade och motiverade genom hela projektet.

**Reflektionsfas**

Frågorna i reflektionsfasen är endast två stycken. Den första är ifall projektgruppen kommer att samla in feedback på projektet och den andra ifall de tillsammans kommer att gå igenom projektet. Dessa är båda viktiga faktorer i reflektionsfasen. Projektgruppen kommer att samla in feedback från olika ställen och så kommer de tillsammans att se ifall de lyckas med projektet eller inte.

**Slutsats**

Då man ser på tabellen märker man att projektet har följt teorin vid varje punkt. För att även kunna se detta reslutat i siffror har skribenten gjort upp ett poängsystem. Varje ja ger en poäng, varje nej ger noll poäng och ifall både ja och nej är ikryssat i en kolumn ger det en halv poäng. I tabellen hittar man 12 stycken kolumner där ja är ikryssat och 2 stycken kolmuner där både ja och nej är ikryssade. Detta betyder att det blir 12 hela poäng plus 2 stycken halv poäng. 12 + 0,5 + 0,5 = 13 poäng. Projektet får alltså 13 poäng av 14 möjliga. Räknar man detta i procent blir det: 13/14=0,928 vilket avrundas till 93 procent. Silja Lines projekt ”New York tema” har till 93 procent genomförts enligt teorin.

9 AVSLUTANDE DISKUSSION

*I detta kapitel kommer jag att gå igenom arbetet i sin helhet. Jag kommer att bland annat att diskutera resultaten från intervjun med koppling till teorin. Mina egna åsikter tas upp vid olika tillfällen och mina idéer på vidare forskning presenteras.*
Frågan som jag ville ha svar på genom detta arbete var ifall företag leder sina projekt enligt den projektledningsteori som finns. Det finns en stor mängd teori på hur projekt skall ledas, men används den överhuvudtaget i verkligheten och till hur stor del, det var jag nöjd på. Eftersom det finns en så stor mängd med teori på detta ämne valde jag att i detta arbete endast ta med det som jag anser vara viktigt. Den teori jag skrivit har jämförts med ett praktikfall. Detta praktikfall eller ”case” som det kallas i rubriken, är Silja Lines projekt ”New York tema”. Genom att intervju Tomi Söderström, en av projektledarna, har jag kunna se till hur stor del de följt teorin.

Då jag första gången kontaktade Tomi gällande denna undersökning, ville han att jag skulle skicka teorin jag skrivit till honom så han kunde se ifall de gjort projektet enligt teorin. Detta gjorde jag inte för att det skulle ha förstört hela meningen med undersökningen som ju var att se hur de har gjort och sedan se om det gjorts enligt teorin. Utgående från detta kan jag konstatera att Tomi inte riktigt hade kunskap om projektledningsteorin.

Enligt teorin finns det väldigt många egenskaper som en projektledare borde ha. Enligt Tomi skall en projektledare vara; "... målmunedviten och kunna göra beslut. Driva projektet framåt och inte stanna på stället." Tomi anser själv att han har dessa egenskaper som krävs. I den teori som jag har skrivit tas inte dessa egenskaper upp, men jag håller med Tomi om att dessa egenskaper gör en bra projektledare. De egenskaper och roller som tas upp i [Min] modellen i kapitel 3.1.1 tycker jag är viktiga synpunkter och jag anser att det skulle vara bra för varje projektledare att bli påmind om dessa. De olika riktningarna som projektledaren skall rikta sig till anser jag att är mera tillämpad då projektet och projektgruppen är större.

Varje projekt är unikt och Silja Lines projekt ”New York tema” kan man säga är ganska litet. Allt är förstås relativt men jämför man detta med byggnad av Västmetron så är det verkligen litet. Projektgruppen har också varit liten så det är svårt att i detta fall koppla gruppen till den teori som finns skriven i arbetet.


Om jag skulle kunna gå tillbaka i tiden och göra något annorlunda med detta arbete så skulle jag formulerar om frågorna till min intervju. När jag har sett på frågorna och svarren i efterhand, har jag många gånger konstaterat att jag borde ha Frågat en viss fråga annorlunda. Det skulle ha gett mig tydligare svar. Frågorna skulle också ha kunnat vara färre och jag kunde ha försökt få mer utförliga svar på dem. Jag skulle även ha velat gå in på reflektionsfasen lite mer. Den är en viktig del av ett projekt och i detta fall kommer feedbacken på projektet att berätta mycket om hur de har lyckats med projektet. Detta är tyvärr inte möjligt då temat vid skrivande stund inte ännu är avslutat.

Jag har tänkt ge ett förslag till Tomi Söderström gällande deras framtida teman. Min idé är att studeranden från Arcada skall kunna komma upp med ett tema till Silja Line. I och med t.ex. Projektledningskursen där alla studeranden får vara med i ett projekt för ett företag, så skulle ett av projekten kunna vara just det här. Studerandena skulle fundera ut ett nytt tema och allt som ingår till det. Mat, underhållning, inredning, marknadsföring m.m. Fastän det slutligen inte skulle användas i sin helhet så tror jag att studerandena skulle ha ett intressant projekt att arbeta med och Silja Lines projektgrupp skulle säkert få många nya, strålande idéer.
KÄLLOR

Andersen, Erling & Grude, Kristoffer & Haug, Tor. 1994, Målriktad projektstyrning. Studentlitteratur, 212 s.


Lööw, Monica. 1999, Att leda och arbeta i projekt. 1:2 uppl. Liber AB, 157 s.

Macheridis, Nikos. 2009, Projektaspekter – kunskapsområden för ledning och styrning av projekt. 3 uppl. Studentlitteratur AB, 313 s.

BILAGOR

Bilaga 1. Intervju med Tomi Söderström