

Projektledning – en jämförelse mellan teori och verklighet

Case – Silja Lines “New York tema”

Daniela Nikander

EXAMENSARBETE	
Arcada	
Utbildningsprogram:	Företagsekonomi
Identifikationsnummer:	3034
Författare:	Daniela Nikander
Arbetets namn:	Projektledning - en jämförelse mellan teori och verklighet Case – Silja Lines ”New York tema”
Handledare (Arcada):	Linn Hongell
Uppdragsgivare:	Tomi Söderström
<p>Sammandrag:</p> <p>Massor med projekt pågår runt omkring oss hela tiden. Dessutom finns det en stor mängd projektledningsteorier på hur dessa projekt skall ledas. Syftet med detta arbete är att ta reda på ifall företag leder sina projekt enligt denna teori i verkligheten. I detta arbete har teorin avgränsats så att endast de delar som anses vara viktiga är med. Teorin går igenom vad ett projekt är, projektledarens uppgifter, projektgruppen, projekthantering och projektets livscykel. En kort teoretisk del om metodik finns också med. Teorin om projektledning har jämförts med ett praktikfall, Silja Lines projekt ”New York tema”. Ett projekt där målet är att införa ett New York inspirerat tema ombord på Silja Symphony och Silja Serenade, två kryssningsfartyg som trafikerar mellan Stockholm och Helsingfors. Temat syns ombord på fartygen i form av mat och underhållning. Med hjälp av en kvalitativ intervju med en av projektledarna för projektet har skribenten jämfört ifall de använt sig av teorin och till hur stor del. Slutsatsen är att projektet till största delen är utfört enligt teorin. Med hjälp av en tabell uppgjord av skribenten kommer det fram att projektet ”New York tema” har följt teorin till 93 procent.</p>	
Nyckelord:	Projektledning, jämförelse, ”teori kontra verklighet”, Silja Line, ”New York tema”
Sidantal:	36
Språk:	Svenska
Datum för godkännande:	

DEGREE THESIS	
Arcada	
Degree Programme:	Business Administration
Identification number:	3034
Author:	Daniela Nikander
Title:	Projektlledning - en jämförelse mellan teori och verklighet Case – Silja Lines ”New York tema”
Supervisor (Arcada):	Linn Hongell
Commissioned by:	Tomi Söderström
<p>Abstract:</p> <p>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.</p>	
Keywords:	Project management, comparison, ”theory vs. reality”, Silja Line, “New York theme”
Number of pages:	36
Language:	Swedish
Date of acceptance:	

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	<i>[Min] modellen</i>	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	<i>Steg ett – Förstå problemet</i>	19
5.2.2	<i>Steg två – Skapa en plan</i>	19
5.2.3	<i>Steg tre – Utför planen</i>	19
5.2.4	<i>Steg fyra – Utvärdera resultatet</i>	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

8	RESULTAT	27
8.1	Delanalys.....	29
9	AVSLUTANDE DISKUSSION	32
	Källor	36
	Bilagor	38

Figurer

<i>Figur 1 Projektledarens riktningvisare (Briner, Geddes & Hastings 1990 s. 33)</i>	15
<i>Figur 2 Projektets livscykel och dess faser (Marcheridis 2009 s.58).....</i>	20
<i>Figur 3 Silja Lines logo för New York tema (Silja Line 2011)</i>	25
<i>Figur 4 Resultat (Uppgjord av skribenten).....</i>	28

1 INTRODUKTION

Tusentals projekt pågår runt omkring oss varje dag utan att vi tänker på det. Västmetron håller på att byggas, vägarbeten pågår överallt, någon håller på att bygga ett staket och en annan målar sitt hus. Jag försöker ordna upp i mitt klädskap och en annan har som mål att gå ner fem kilo i vikt före sommaren. Allt detta kan kallas för projekt. Det är alltså frågan om ett väldigt brett begrepp som används dagligen av många människor.

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 följt teorin i sin projektledning. Detta praktikfall, eller Case som man också kan kalla det, är Silja Lines projekt "New York tema".

Eftersom det finns en så stor mängd projektledningsteori har jag valt ut endast det som jag tycker att är betydelsefullt då det kommer till hur företag skall leda projekt. Den teori jag tagit upp går för det första igenom vad ett projekt är. Som tidigare redan nämnts så finns det mycket som människor kallar för projekt men det finns också teori på vad ett projekt egentligen är. Projektledaren har en viktig roll då det kommer till projektledning och hans/hennes roller och egenskaper kommer bland annat att tas upp i teoridelen. Projektgruppen och hur grupper utvecklas är sedan nästa steg i teori delen. Därefter följer teori om projekthantering och projektets livscykel.

Efter den teoretiska delen i detta arbete kommer den empiriska delen. Den börjar med ett kapitel om metodik som behandlar begreppet i sig och sedan går det mera in på vad kvalitativ forskning är. Detta på grund av att denna undersökning är gjord med den metoden. Metodikkapitlet fortsätter med en bakgrundsbeskrivning på projektet "New York tema" och en introduktion till intervjun. Under kapitlet resultat redovisas sedan undersökningens resultat. Utgående från intervjufrågorna har det gjorts en jämförelse mellan teorin och de svar som den intervjuade har gett. Den intervjuade är en av projektledarna, Tomi Söderström.

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

I detta kapitel kan du läsa om olika uppfattningar, definitioner och beskrivningar på projekt. Dessutom får du veta varifrån själva ordet härstammar. Kännetecknen på projekt, för- och nackdelar med dem, och olika typer på projekt är också något du kan läsa om i detta kapitel.

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 engångs-

reteelse som ständigt vill föra utvecklingen framåt. (Eklund 2002 s. 13, Lööv 1999 s.13)

Själva ordet projekt kommer från det latinska verbet *projicere* vilket betyder ”kasta fram”. Enda fram till 1960-talet hade ordet projekt tre olika betydelser i det svenska språket. Då man talade om projekt i tekniska sammanhang syftade man på byggnads- och konstruktionskoncept. Detta används ännu idag av bl.a. arkitekter. Vid administrativa sammanhang stod ordet för förslag till lagar och bestämmelser. Använde man ordet projekt i vardagliga sammanhang stod det ofta för stora och invecklade ideér och förslag för företag. (Eklund 2002 s. 13, Macheridis 2009 s. 16)

2.1 Kännetecknen

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)

Det **första** gemensamma kännetecknet för projekt är att det skall finnas ett uppdrag som anger målet för projektet. Det kan t.ex. vara frågan om att någon får som uppgift att utforma en ny strategi för en organisation inom en utsatt tid. Tydliga mål är t.ex. att bygga hus. I forsknings- och utvecklingsprojekt inom t.ex. medicin, är en vision anledningen till projektet. I ett projekt kan det finnas ett eller flera huvudmål och delmål. Olika parter kan vara intresserade av olika mål. (Macheridis 2009 s. 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. (Macheridis 2009 s. 18)

Det **andra** som kännetecknar projekt är att de ofta har en utsatt livstid dvs. en livscykel. Utgångsläget för ett projekt kan ofta vara utvalda slutdatum eller alternativt leveransdatum. Detta har blivit allt mer betydelsefullt då leveranssäkerhet används som ett konkurrensmedel. Vissa projekt har både ett exakt startdatum och slutdatum. För att få ett slutresultat gäller det att planera, organisera, styra och leda projektet runt dessa datum. En livscykel i ett projekt kan omfatta flera lika så väl som olika sammanhängande aktiviteter. Det gäller att på förhand identifiera de aktiviteter som är kritiska för att nå målet med projektet. Dessutom är det viktigt att analysera sammanhanget mellan de olika aktiviteterna och vilka resurser varje aktivitet kräver. (Macheridis 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)

Det **fjärde** och sista kännetecknet är att ett projekt alltid har en fast men tillfällig organisation. I och med projektet bildar man en temporär organisation som är separat från basorganisationen. Denna organisation byggs upp specifikt för att genomföra projektet och upplöses när projektet är avklarat. Under projektets gång är organisationen fast. (Macheridis 2009 s. 19)

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

- *Ett projekt är av engångskaraktär*
- *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”. (Löow 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 etapperna 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.

Förutom dessa finns det ett antal mellanformer av projekt. Det är också väldigt vanligt att något startar i en projektform men avslutas i annan. T.ex. är det vanligt att ett utvecklingsprojekt omvandlas till ett konstruktionsprojekt. (Eklund 2002 s.14-15, Berggren, Lindkvist 2001 s.18)

3 PROJEKTLEDAREN

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

Projektledaren är den som ansvarar för ledningen av ett projekt. Det innebär planering och organisering av arbetet så att det utförs i rätt tid och till rätt kostnad. Projektledaren skall kunna leda människor som inte känner varandra från tidigare och som inte är vana att arbeta tillsammans. Att skapa en gemenskap inom gruppen är också en viktig uppgift. Andersen, Grude och Haug menar att; ”*projektledning borde betraktas som en egen profession som kräver särskilda kunskaper och egenskaper*”. (Andersen, Grude & Haug 1994 s. 162)

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

[Min] modellen är en modell över olika egenskaper och roller en projektledare borde uppfylla. Modellen är gjord av Henry Mintzberg och består av tio egenskaper som är uppdelade i tre olika grupper. Den första gruppen handlar om att projektledaren skall inta tre olika *interpersonella roller*. Denna skall för det första agera som *lagledare* och därmed få projektmedlemmarna att samarbeta och hålla samman. Den andra rollen som projektledaren skall inta är rollen som *ambassadör*. Ambassadören ser till att relationerna mellan projektgruppen och bl.a. kunden och ledningen hålls goda. Den sista interpersonella rollen som projektledaren skall uppta är rollen som *ceremoniell ledare*. Projektledaren skall kunna framträda och representera gruppen även på officiella tillfällen. (Eklund 2002 s. 105-107)

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)

Den tredje och sista gruppen består av fyra olika roller. Dessa är *beslutande roller*. Den första av dessa roller är *visionären* där projektledaren skall lyfta blicken från projektets inre för att se lite längre fram i tiden. Nästa roll är *problemfixaren* som syftar på att projektledaren även tar hand om oväntade problem. Som *resursfördelare*, som är den tredje rollen i gruppen, handlar det helt enkelt om att det är projektledaren som bestämmer om resursfördelningen. Sista rollen som en projektledare skall ta sig an är *förhandlarrollen*. Denna skall förhandla med den egna organisationen, förhandla inom gruppen och med kunden. (Eklund 2002 s. 105-107)

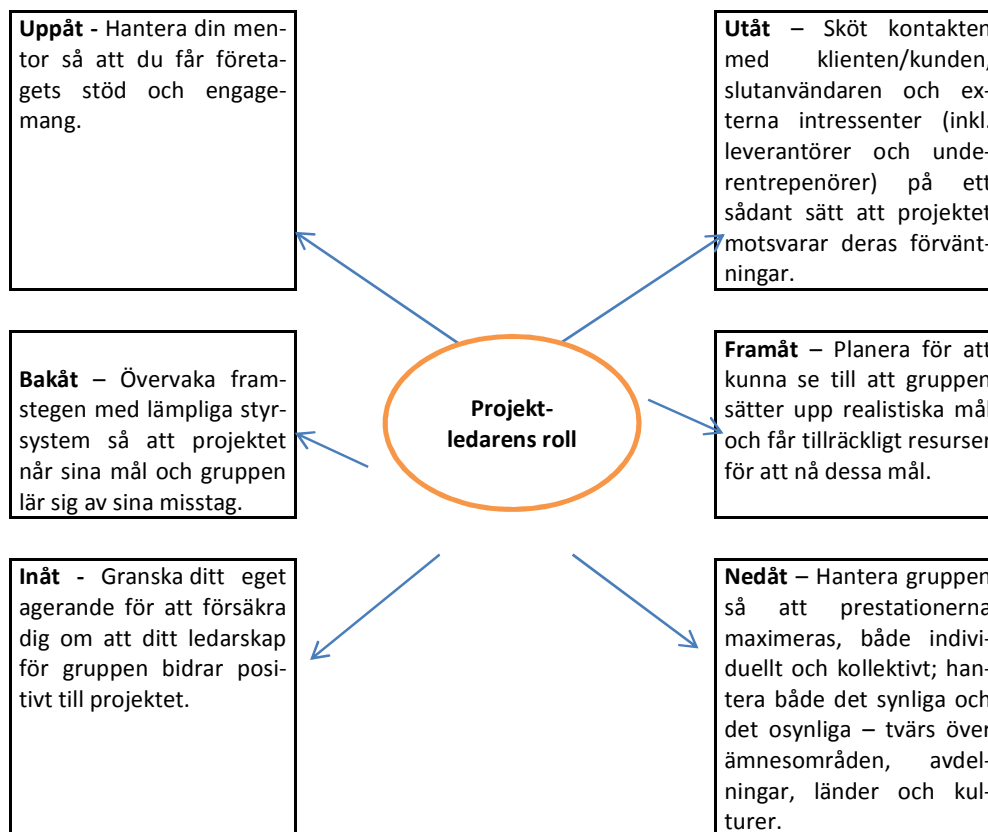
3.2 Projektledarens riktningar

Rollen som projektledare kan vara väldigt utmanande. Briner, Geddes och Hastings menar att ledaren måste vända sig i sex olika riktningar; *uppåt*, *utåt*, *framåt*, *bakåt*, *nedåt* och *inåt*. Dessa riktningar kan delas upp i tre olika dimensioner; *hantering av intressenter*, *hantering av projektetslivscykel* och *hantering av prestationer*. Med en ledare som riktar sig uppåt menas den person som är projektledarens chef, personen som har tagit initiativ till projektet. Denna är en av intressenterna i projektet och kallas av Briner, Geddes och Hastings för projektets mentor. Det är viktigt att hålla bra kontakt med denna person ifall problem uppstår i processen. Då ledaren riktar sig utåt menar man att hon eller han riktar sig till kunden, beställaren av projektet och andra intressenter som är inblandade i projektet. Det kan vara frågan om t.ex. leverantörer. Alla dessa har förväntningar och ett självklart intresse och krav på projektet. Det är viktigt att ledaren håller kontakt med dessa så att de vet i vilket skede projektet är och att deras krav uppfylls enligt deras förväntningar. (Briner, Geddes & Hastings 1990 s. 31-32)

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

styrssystem som säkerställer att man lär sig av sina misstag och når sina utsatta mål. Detta kan man dock inte göra förrän man riktat 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 riktningvisare (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. Olikheter kan vara till fördel men kan också skapa konflikter inom gruppen. (Macheridis 2009 s. 132)

4.1 FIRO-modellen

Fundamental Interpersonal Relationship Orientation – FIRO är en teori som beskriver hur grupper utvecklas. Den är uppgjord av psykologen Will Schoultz på 1950-talet för att se varför vissa grupper fungerar bättre än andra. FIRO-modellen är ett bra hjälpmedel för projektledaren som kan anpassa sitt ledarskap genom att se hur projektgruppen utvecklas. Ledarskapet blir mer situationsanpassat. Modellen består av tre huvudfaser, tillhörandefasen, rollsökningsfasen och samhörighetsfasen. Även två kortare faser ingår, gemytlighetsfasen och idyllfasen. Modellen kan beskriva andra grupper eller andra relationer än en projektgrupp. T.ex. ett barns relationer till föräldrarna inom en familj.

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)

Första fasen, *tillhörandefasen*, handlar om medlemskapet i gruppen. Frågor som uppstår är t.ex. *vill jag tillhöra denna grupp?* och *kan jag acceptera de andra?* Det finns en viss osäkerhet och ett beroende i gruppen. De kan inte ännu räknas som en samarbetande grupp utan är en hop individer som är under samma ledning. Det projektledaren kan göra i denna situation är att utnyttja sin roll som ledare och peka ut målen, ge tydliga uppgifter och visa vilka rutiner som skall följas. Genom att skapa denna struktur och ordning försvinner osäkerheten och beroendet vilket hjälper gruppmedlemmarna att besluta om medlemskapet i gruppen.

Vid den andra fasen, *rollsökningsfasen*, är medlemskapet i gruppen klart. Nu handlar det istället om rollerna inom gruppen. Inflytande, kompetens och ansvar är frågor som behandlas, både egna och andras i gruppen. Detta är enligt Schultz den svåraste fasen och även den mest tidskrävande fasen. I en del grupper tar denna fas aldrig slut. Effektivitetsnivån är inte så hög under denna fas p.g.a. att det läggs mycket energi på att utmana, ifrågasätta och kritisera de andra i gruppen. Projektledaren skall här fungera som handledare för gruppen och hjälpa gruppen i dess rollsökning. Dessutom skall denna skapa ett oberoende av ledaren. Att ha relativt högt arbetstempo som kräver samarbete kan också förenkla fasen. (Eklund, 2002 s. 89-92)

Efter dessa två faser borde de flesta konflikter vara lösta och energin kan läggas ner på effektivt arbete. I den tredje fasen, *samhörighetsfasen*, kan man säga att gruppen igen är gemensamt beroende och fokusen ligger på samarbete. Projektledaren skall ta ett steg tillbaka och låta gruppen sköta sig själv. Det är ändå viktigt att projektledaren finns nära till hands ifall det behövs.

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.

Det värsta som kan hända under ett projekt är att man tappar kontrollen. Om man inte har ständig kontroll blir det omöjligt att leda projektet förbi olika problem och svårigheter. Istället för att leda projektet mot sitt mål ägnar man tid åt att rädda det som gått fel. Detta kan leda till att projektet inte blir klart i tid, pengarna tar slut och projektet blir inte av den kvalitet man hade hoppats på från början. Det krävs alltså kontroll från början till slut i fall man skall ha förutsättningar att lyckas med ett projekt. En grundläggande faktor för att undvika att tappa kontrollen är att ha en modell som underlag. En projektmodell skall ge en överblick över helheten och den kan likna en orienteringsbana. Start och mål är tydligt utsatta och för att komma i mål passerar man olika utsedda kontrollpunkter på vägen. Kontrollpunkterna fungerar som hjälpmedel för att man skall hållas på rätt spår. Vägen från en kontrollpunkt till nästa förblir ganska fri, det viktigaste är att man når varje kontrollpunkt. (Eklund 2002 s. 119-120)

5.1 Fasindelningsmodell

Alla projekt är mer eller mindre uppdelade i olika steg eller faser. Det är en väldigt viktig del av helheten. I ett välplanerat projekt vet man dessa steg och faser på förhand. Detta gör det möjligt att sätta upp kontrollpunkter längs med vägen. Hur många och hur långa dessa faser är beror på typen av projekt. Det viktigaste med fasindelningen är inte hur den görs, utan att man har tydliga gränser mellan olika faser. Det är även viktigt att allt i en fas är klart innan man går vidare till nästa. Detta innebär att man har koll på vad som hör till vilken fas, vilket man gör lättast med hjälp av olika kontrollpunkter inom de olika faserna. (Eklund 2002 s. 120-121)

5.2 Polyas modell

En modell som man kan använda sig av är Polyas modell. Det är en väldigt enkel och allmän modell för projekthantering som består av fyra olika steg. Den innehåller grundläggande fasindelningar och förslag på olika kontrollpunkter. Modellen grundar sig på Polyas problemlösningsmetod som är enkel och lätt att använda. Den kan användas vid all slags situationer av problemlösning, från hur man håller en föreläsning till hur man bygger upp ett datorprogram. (Eklund 2002 s. 122-123)

5.2.1 Steg ett – Förstå problemet

Det är en självklarhet att man skall förstå problemet bakom ett projekt men det är vanligt att det är just här det går fel. Man kanske slarvar, vilket leder till att man missförstår uppdragsgivaren. Man kanske inte förstår hela helheten med problemet eller så förstår man endast delar av det. Ett typiskt exempel på detta är att man endast fokuserar på slutmålet och inte alls tar i beaktande de olika viktiga delmålen – kontrollpunkterna. Man skall verkligen satsa mycket tid på detta steg, det kommer att spara tid i senare skeden av projektet. Detta steg kan jämföras med fasen – definitionsfasen vars nyckelord är ”vad?”. (Eklund 2002 s. 123)

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 välgjord 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)

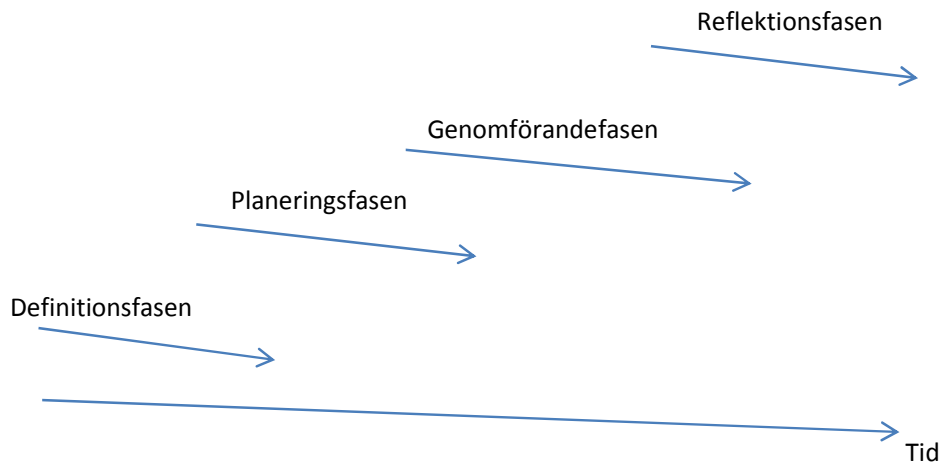
5.2.4 Steg fyra – Utvärdera resultatet

Vid detta steg tenderar man att slarva, lika som i steg ett. Man glömmer bort det eller så tar tiden slut. Det är många som inte vill se eventuella fel de har gjort under projektet vilket dessvärre leder till mera arbete. Att självkritiskt kunna reflektera över sitt arbete för att kunna förbättra sin metod är ett viktigt steg. Det är inte önskvärt att lämna in ett projekt med brister då risken att uppdragsgivaren inte ger er nya uppdrag finns. Risken att få ett dåligt rykte är också då väldigt stor. Som nyckelord används ”OK?” och fasen som steget kopplas till är utvärderingsfasen eller reflektionsfasen. (Eklund 2002 s. 124)

6 PROJEKTETS LIVSCYKEL

Detta kapitel går närmare in på projektets livscykel. Det har många likheter med kapitlet om projekthantering då även det steg för steg tar oss igenom hur man skall leda projektet från början till slut. Framför allt så är Polyas modell, där man delar upp projektet i fyra olika steg, väldigt lik projektets livscykel som också delas upp i fyra olika faser. Projektets livscykels fasindelning är dock lite mer beskrivande. Skribenten anser att de båda är värda att ta upp då de ändå har vissa olikheter.

Då man talar om projektets livscykel syftar man på den tid över vilken projektet sträcker sig. Det betyder alltså att tiden före projektet startar och tiden efter att projektet avslutats också räknas med till livscykeln. Den vanligaste formen att uppdelat projektets livscykel i fyra olika faser. Definitionsfasen, planeringsfasen, genomförandefasen och reflektionsfasen. Hur ett projekt delas upp i de olika faserna beror på typen av projektet.



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

6.1 Definitionsfasen

Denna fas går ut på att analysera och definiera projektet. Definitionsfasen kan också ses som ett projekt i sig där man gör beslutet att acceptera eller neka uppdraget. Det är viktigt att man förstår uppdragsgivarens problem och helheten av projektet. Nyckelordet i denna fas är ”vad?”. Före man gör beslutet om att acceptera eller neka uppdraget är det viktigt att man diskuterar olika punkter runt projektet. Man måste diskutera hur projektet skulle kunna genomföras, vilken kompetens det kräver och hur man skulle göra i svåra situationer. Projektets totala ekonomi skall räknas ut i denna fas. Både kvantitativa termer, alltså pengar och kvalitativa termer, alltså kompetens skall analyseras. Meningen är att för alla inblandade; beställaren, uppdragstagaren och projektmedarbetare skapa en så bred uppfattning om projektet som möjligt. (Eklund 2002 s. 48-49)

Det finns fem frågor som man borde få svar på under denna fas. Den första är; vad är den affärsmässiga 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

behöva göra? Det är den tredje frågan som måste få ett svar. Man utgår från att projektet skall genomföras och försöker identifiera olika aktiviteter och processer som måste göras för att genomföra projektet och leverera resultat. Den fjärde frågan skall ge svar på ifall man har allt man behöver för att genomföra projektet. Man fokuserar alltså på vilka resurser och vilken kompetens som behövs för att genomföra de olika aktiviteterna och processerna. Den sista frågan är; vilka effekter kan projektet få? Det handlar t.ex. om rykte. Ifall projektet kan uppnå ett negativt rykte bör man noggrant fundera på ifall man skall genomföra det eller inte. Då man har tillräckligt information om projektets helhet kan man göra beslutet om att acceptera eller neka. Ifall man bestämmer sig för att acceptera uppdraget och genomföra projektet, gäller det att avsluta definitionsfasen med att skriva under kontraktet och utse en projektledare. (Marcheridis 2009 s. 147-149)

6.2 Planeringsfasen

Då definitionsfasen fått ett slut går man in i planeringsfasen. Vid det här laget har man accepterat uppdraget, skrivit under kontraktet och utsett en projektledare. Nu gäller det att skapa en plan, skapa struktur i arbetet och bestämma deadline och milstolpar för projektet. Den färdiga planen skall sedan kunna vägleda projektmedlemmarna genom projektet. Med hjälp av den skall man kunna kontrollera att man uppnår alla delmål inom utsatt tidsram och se vem som ansvarar för vad i projektet. Vanligtvis börjar ett projekt med ett startmöte. Syftet med mötet är att, tillsammans med hela projektgruppen, diskutera uppdraget och bestämma vem som ansvarar för vad. En annan mening med startmötet, som också kan kallas för en ”kick-off”, är att lära känna de andra medlemmarna i gruppen och bygga upp en gruppkänsla. Man planerar och går igenom vad som skall göras, hur, när och i vilken ordning. Nyckelordet här är ”hur?”. En faktor som bestämmer hur ingående planering man kan göra, är typen på projektet. Konkreta projekt med tydliga mål är lätta att planera tids- och resursmässigt medan öppna projekt, där uppdraget egentligen endast är en vision, är mycket svåra att planera i förväg. (Eklund 2002 s. 47-50)

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

problem som skulle kunna uppstå och vad man skulle göra för att åtgärda dem. För det andra skall man ta hänsyn till de krav som uppdragsgivaren har ställt. Dels skall man definiera delmål och dels bestämma hur dessa skall uppnås. Vid den tredje punkten i planeringen skall man göra upp ett schema för projektet. Detta skall innehålla start- och sluttider för de olika momenten. Den sista punkten handlar om projektets organisatoriska struktur. Organisationen kan bestå av flera olika nivåer och kan vara uppdelad i olika delprojekt vilka alla skall vara relaterade till varandra. (Marcheridis 2009 s.149-152)

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 beslutet 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)

I genomförandefasen gäller det att hålla alla i gruppen engagerade och motiverade. Det är väldigt viktigt att beställaren och intressenterna hålls informerade genom hela processen. Detta kan man göra genom att regelbundet bjuda in alla inblandade till möten. Man måste kontinuerligt se till att projektet hålls på rätt spår och att man håller sig till utsatta tidsramar och når delmålen. Ständigt måste man dessutom se vad som har hänt hittills, vad som händer just nu och vad som kommer att hända till näst. I vissa projekt kan planerings- och genomförandefasen lätt gå in i varandra. I och med att projektet fortskrider och planer förverkligas får man nya idéer för projektet. Fasen avslutas med överlämnandet av projektet åt beställaren. (Marcheridis 2009 s.152-153)

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 reklamuppdrag 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

Kapitlet metodik innehåller en kort redovisning på vad metod är. Eftersom undersökningen i detta arbete är gjord med den kvalitativa metoden går kapitlet närmare in på vad kvalitativ forskning är. Därefter följer en beskrivning på undersökningsobjektet, projektet "New York tema". Metodikkapitlet avslutas med en introduktion till intervjun.

Metod är ett redskap, ett sätt att komma fram till ny kunskap och att lösa problem. De grundläggande kunskaperna i metod är viktiga då man skall utföra ett seriöst forskningsarbete eller en seriös undersökning. Det ger en grund för både systematiskt och planeringsmässigt arbete kring frågor som handlar om; vem, vad, hur och varför. Men som sagt är det endast ett redskap och ger inte svar på dessa frågor. Alltså är det nödvändigt men inte en tillräcklig förutsättning för att det slutliga resultatet skall ge en bättre och sannare uppfattning om de förhållanden man undersöker. (Holme & Solvang 1997 s. 11)

Inom företagsekonomisk forskning skiljer man ofta på två olika metoder. Kvantitativa och kvalitativa metoder. En vanlig skillnad på dessa är att inom kvantitativ forskning använder man sig av siffror medan man inom kvalitativ forskning använder sig av ord.

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

En förutsättning inom kvalitativforskning är att skapa en närhet till sitt forskningsobjekt. Detta når forskaren genom att försöka sätta sig själv i den undersöktes situation och med att försöka se på det man undersöker inifrån. På detta sätt uppstår en djupare förståelse för det hela. Det finns inget rätt sätt att utföra en kvalitativ forskning och mycket beror på forskaren själv. Det bästa sättet att lära sig är genom att själv prova de olika metoderna. John Lofland (1971) har gjort upp fyra principer som borde känneteckna en kvalitativ forskningsmetod. Den första är den redan ovan nämnda närheten. Han menar en helt fysisk närhet där man skall möta forskningsobjektet ansikte mot ansikte. Som andra princip beskriver John att det skall finnas en sann tolkning på vad som har skett. Med andra ord menar han att forskarens egna åsikter om det skedda skall finnas med i rapporten. Att rapporten skall innehålla deskriptiva beskrivningar, t.ex. personer och aktiviteter är hans tredje princip. Dessa skall dock endast förekomma i den omfattning som krävs för att förstå undersökningen. En sista princip är att rapporten skall innehålla direkta citat. Detta för att få en bättre förståelse. (Holme & Solvang 1997 s. 92-93)

7.2 Projektet ”New York tema”

Silja Line har redan några gånger tidigare, under årens gång haft olika teman ombord på Silja Symphony och Silja Serenade. De har hunnit med bl.a. Indiskt tema, Franskt tema och Italienskt tema. Nu var det New York temats tur. Vad detta har betytt i verkligheten är att under de perioder, då dessa olika teman har varit aktuella, har maten, underhållningen och andra produkter ombord på fartygen varit inspirerade av temat ifråga. ”New York tema” har till exempel medfört New York inspirerad mat i alla restauranger som hamburgare, hot dogs, piroger och donitser. Stjärnkocken Sara La Fountain har gjort upp menyn till en av restaurangerna ombord. Sara är till hälften finsk och till andra hälften amerikansk och hennes pappa är krögare i New York. Utöver den New York inspirerade maten förekommer det en New York inspirerad miljö ombord på hela båten. På

promenaden möts man av ”NYPD-poliser”, superhjältar och gula taxin medan en jazztrio 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)

7.3 Introduktion till intervjun

Att prestera allt detta kan man verkligen kalla för ett projekt och projektgruppen har jobbat med detta en lång tid. Gruppen är egentligen ganska liten och består huvudsakligen av en person som ansvarar för underhållningen, en person som ansvarar för restaurangerna och ett par personer som ansvarar för marknadsföringen. Utöver dessa är också restaurangchefer, kökschefer, kryssningschefer och intendenten från båda båtarna involverade.

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 intervjua 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 restaurang förman. 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."*

Idén att införa ett New York inspirerat tema ombord på Silja Lines fartyg uppstod redan för två/tre år sedan, men själva utvecklingen började ändå först efter sommaren år 2010, cirka sex till åtta månader före själva temat började. Det första projektgruppen gjorde var att samlas inför ett startmöte. Där började de fundera hur temat skulle synas via mat och underhållning ombord. Tomi Söderström säger i intervjun; *"Vi gick igenom alla restauranger och hur det skulle synas i dem och hurdan underhållning det skulle vara. Så började vi att arbeta på det"*. De gjorde upp en helhetsplan där temats påverkan på alla sju restauranger togs upp. I planen ingick också underhållningen och hur den skulle se ut när, var och hur ombord på fartygen. Genom projektet hade gruppen olika delmål som de skulle nå i form av t.ex olika deadlines på menyer till restaurangerna. Silja Line har en klar "projektmodell" inom företaget men den används inte. Tomi menar att den inte riktigt fungerar så som den är nu men de har planer på att göra upp en ny modell.

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 affärsmässiga 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.

Då jag frågar Tomi om projektets rykte berättar han en intressant grej. Det visar sig att folk har missuppfattat Silja Lines reklam om New York temat. På reklamaffischer fanns budskapet; "Rakastu New Yorkiin Siljalla" alltså "Förälska dig i New York på Silja". Detta har uppfattats fel av inte endast en person, utan av många personer. De har trott att Silja Lines båtar verkligen skall åka till New York. Förutom detta, tror Tomi att alla dessa olika teman ombord på fartygen har stärkt Silja Lines brand.

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 konstat åker mot varandra, utan att det blir en kostnadsfråga.

Projektgruppen kommer att samla in feedback på projektet efter att projektet är avslutat. För det första har de en utvald grupp där alla har blivit tilldelade en gratis kryssning. Syftet med detta är att de skall ge feedback på New York temat. För det andra samlas feedback in av ett gallupföretag. Dessutom kommer projektgruppen att samla in information om passagerarantal under temat och á priset i medeltal, alltså spenderade pengar ombord per person. Med allt detta som grund skall projektgruppen fundera över ifall det varit ett lyckat tema eller inte.

8.1 Delanalys

	Ja	Nej
Definitionsfas		
1. Hade ni klart för er vad den affärsmässiga orsaken bakom projektet är?	x	
2. Hade ni klart för er vilka projektets intressenter är och vad väntar de sig av projektet?	x	x
3. Ställde ni er frågan; Vad kommer vi att behöva göra?	x	
4. Ställde ni er frågan; Har vi allt som behövs för att genomföra projektet?	x	
5. Tänkte ni på vilka effekter projektet kan medföra?	x	
Planeringsfas		
1. Hade ni något slag av startmöte inför projektet?	x	
2. Hade ni delmål i projektet?	x	
3. Gjorde ni upp en helhetsplan på allt som skall göras?	x	
4. Hade ni klart för er vilka krav som ställdes på projektgruppen "uppifrån" från ledningen?	x	
Genomförandefas		
1. Hade ni en tillräckligt stödande helhets plan som underlättade genomförandet?	x	
2. Höll sig projektgruppen engagerad och motiverad genom projektet?	x	
3. Hölls alla intressenter informerade om hur projektet ligger till under projektets gång?	x	x
Reflektionsfas		
1. Kommer ni att samla någon slag av feedback på projektet?	x	
2. Kommer ni tillsammans med projektgruppen att gå igenom projektet?	x	

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 första frågan gällande den affärsmässiga orsaken bakom projektet, är en viktig fråga som visar projektets betydelse för företaget. Där kunde den intervjuade direkt ge ett svar. Att locka mera gäster ombord på fartygen och att få dem att spendera mer pengar ombord. Möjligtvis betala lite mer för sin resa och dessutom väcka intresse att åka på kryssning.

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.

Har vi allt som behövs för att genomföra projektet är den fjärde frågan. Här är meningen att man skall få svar på ifall man har tillräckligt med resurser och kompetens för att utföra projektet. Här svarade Tomi att de kontaktade sina samarbetspartners gällande nya produkter de behövde.

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 konstaterat att de är positiva.

Planeringsfas

Nästa fråga går in på planeringsfasen och frågan är ifall projektgruppen hade något slag av startmöte eller ”kick-off” på projektet. Enligt teorin är detta viktigt för att gruppmedlemmarna skall lära känna varandra och för att man skall komma igång med projektet. I denna projektgrupp kände alla varandra redan från tidigare men hade ändå ett slag av startmöte där hela gruppen samlades och började planera vad de behöver göra för att förverkliga projektet.

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.

Den tredje och sista frågan gällande genomförandefasen är om alla intressenter hölls informerade genom projektets gång hur projektet ligger till. På denna fråga har Tomi svara att alla inblandade med jämna mellanrum har informerats om projektets gång. Det är viktigt att alla inblandade är medvetna om hur projektet framskrider. Eftersom intressenter här har blandats ihop med de som är inblandade i projektet blir det både *ja* och *nej*. Det förblir oklart ifall projektets verkliga intressenter hölls uppdaterade.

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 resultat 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 kolumner 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 nyfiken 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 intervjua 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.

Under intervjun med Tomi Söderström frågade jag honom frågor gällande olika delar av projektledningsteorin skriven i mitt arbete. En av de första frågorna jag ställde till Tomi var vad ordet projekt betyder för honom. Han svarade; *"Projekt är något som har en start punkt och ett mål, allt mellan det. De startar vid A och slutar vid Ö."* En väldigt bra förklaring, som tagen ur teorikapitlet om projekt. Genom hela intervjun kunde jag konstatera att de har lett projektet "New York tema" i stort sett helt enligt teorin. De har definierat projektet, ett nytt tema till fartygen. Därefter har de börjat med ett startmöte där alla inblandade har samlats och de har funderat ut vad de kommer att behöva göra för att förverkliga projektet. Precis som teorin säger att man skall göra för att komma igång. De har gjort upp en helhets plan, där varje område där temat skall synas har tagits i beaktande. Dessutom har de gjort delmål inom projektet. Dessa är båda viktiga moment för att lättare vägleda sig igenom projektet. Då man vet vad och hur, nyckelorden för definitionsfasen och planeringsfasen, är det bara att göra, nyckelordet i genomförandefasen. Projektgruppen kommer efter temat avslutas att samla in feedback på temat och tillsammans fundera ifall de lyckats eller inte.

Enligt teorin finns det väldigt många egenskaper som en projektledare borde ha. Enligt Tomi skall en projektledare vara; ”... målmedveten 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.

Eftersom jag själv jobbar ombord på Silja Symphony kan jag minsann konstatera att projektet är lyckat. Jag har upplevt några av de tidigare temana ombord och enligt mig är detta det mest lyckade hittills. Tomi sa i intervjun att de inte har några krav på sig från ledningen men att de har krav på sig själv och det är att lyckas med dessa teman bättre och bättre för varje gång. Det har projektgruppen verkligen gjort. Man kan inte undvika att märka det New York inspirerade ombord. Maten i alla restauranger, musiken, uppträdanden, dekorationer, allt! Jag tror att folk kommer att komma ihåg detta tema och att det väcker nyfikenhet i folk. Vad kommer till näst? I alla fall jag väntar med spänning att få se hur nästa tema kommer se ut.

Om jag skulle kunna gå tillbaka i tiden och göra något annorlunda med detta arbete så skulle jag formulera om frågorna till min intervju. När jag har sett på frågorna och svaren 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.

När det kommer till vidare forskning på detta ämne har jag hur många idéer som helst. För det första skulle jag gärna se att någon skulle jämföra ett lite större projekt med projektledningsteorin. Ett projekt där projektgruppen är större, ledaren är mer tydlig och projektets livscykel längre. Det skulle ge ett tydligare svar på min fråga. Dessutom skulle det vara intressant att undersöka projektledaren och hans uppgifter och roller inom ett projekt. Eller projektgruppen och dess agerande och fungerande inom en projektgrupp. Att någon som är med i en projektgrupp från början till slut, på efterhand skulle se till hur stor del de genomförde projektet enligt teorin skulle också vara väldigt intressant. Den skribenten skulle ha mer insyn och därför kunna få ett tydligare svar. Att se närmare på ett företags projektledningsmodell eller vara med att bygga upp en sådan skulle även vara väldigt intressant.

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, *Målinriktad projektstyrning*. Studentlitteratur, 212 s.

Berggren, Christian & Lindkvist Lars. 2001, *Projekt – organisation för målorientering och lärande*. Studentlitteratur AB, 328 s.

Briner, Wendy & Geddes, Michael & Hastings, Colin. 1990, *Projektledaren*. 2 uppl. Fälth & Hässler, 225 s.

Bryman, Alan & Bell, Emma. 2003, *Företagsekonomiska forskningsmetoder*. 1:1 uppl. Författarna och Liber AB, 621 s.

Eklund, Sven. 2002, *Arbeta i projekt – individen, gruppen, ledaren*. 3:2 uppl. Studentlitteratur AB, 193 s.

Eklund, Sven. 2002, *Arbeta i projekt – en introduktion*. Studentlitteratur AB, 111 s.

Holmberg, Ulla & Naessén, Lars-Olof. 1995, *Projektarbetets grunder*. 1:4 uppl. Författarna och Konsultförlaget i Uppsala, 130 s.

Holme, Idar Magne & Solvang, Bernt Krohn. 1997, *Forskningsmetodik om kvalitativa och kvantitativa metoder*. 2 uppl. Studentlitteratur, Lund, 360 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.

Silja Line 2011, [www] Tillgänglig:

<http://ext.tallinksilja.com/fi/newYork/index.php> Hämtad 10.5.2011

BILAGOR

Bilaga 1. Intervju med Tomi Söderström