

# **Att effektivera projektarbete**

## **Utvecklingsförslag för Ålands Sjädagars projektgrupp 2014**

Sara Degerth & Maria Saine

Examensarbete för restonomexamen  
Utbildningsprogrammet för turism  
Åbo 2013



## EXAMENSARBETE

Författare: Sara Degerth & Maria Saine

Utbildningsprogram och ort: Turism, Åbo

Handledare: Agneta Nyberg

Titel: Att effektivera projektarbete - Utvecklingsförslag för Ålands Sjädagars projektgrupp 2014

---

Datum 10.11.2013

Sidantal 44

Bilagor 9

---

### Abstrakt

År 2013 arrangerades Ålands Sjädagars för 23:e året i rad. Projektgruppen bakom arrangemanget bestod av fyra personer, varav två var vi. Syftet med det här examensarbetet är att hitta utvecklingsförslag för projektgruppen som kommer att arbeta med Ålands Sjädagars 2014 så att de ska kunna arbeta effektivare och arrangera ett ännu bättre evenemang.

Examensarbetet är uppdelat i två delar, projektgruppen och projektledaren. Utgående från en SWOT-analys och intervjuer med projektgruppen inriktar vi oss på väsentlig teori. Genom att koppla ihop teorin med analysen har vi tagit fram utvecklingsförslag. I den teoretiska delen behandlar vi ämnen som projektarbete, en projektgrupps uppbyggnad och hur en ledare bör vara. Utöver detta tas distansarbete upp, något som vi stötte på då vi jobbade med projektet.

Resultatet visar att årets projektgrupp var lyckad, men inte perfekt. Det finns en hel del att utveckla och mycket att lära, både för beställare, projektledare och projektgrupp. Vision, roller och möten är delar som bör utvecklas för att effektivera arbetet. Att arbeta på distans utan gemensamma spelregler är inte det optimala alternativet, därför bör detta förbättras. Teambuilding är ett sätt att hjälpa grupper att jobba bättre och effektivare och detta är något som projektgruppen 2014 bör lägga fokus på.

---

Språk: Svenska

Nyckelord: projekt, utveckling, grupp, ledare, evenemang, Åland

---

## **BACHELOR'S THESIS**

Authors: Sara Degerth & Maria Saine

Degree Programme: Tourism, Turku

Supervisor: Agneta Nyberg

Title: Streamlining projects - Suggestions for improving the project group of Ålands' Sea Days 2014 / Att effektivisera projektarbete - Utvecklingsförslag för Ålands Sjödagars projektgrupp 2014

---

Date 10 November 2013

Number of pages 44

Appendices 8

---

### **Summary**

The Åland Sea Days 2013 was organized for the 23rd year in a row. The project group behind the event consisted of four persons, two of whom were the authors of this bachelor's thesis. The purpose of this study is to find development proposals for the project team that will work with the Åland Sea Days 2014 so that they can work more effectively and arrange an even better event.

The thesis is divided into two parts, the project group and the project manager. On the basis of a SWOT analysis and interviews with the project group we will focus on essential theory. By linking theory with the analysis, we have highlighted proposals for development. In the theoretical part, we discuss project work, analyze a project group's structure and how a leader should be. In addition, we discuss teleworking, which we came across when we were working on the project.

The results show that this year's project group was successful, but not perfect. There is a lot to develop and a lot to learn, both for clients, project managers and the project group. Vision, roles and meetings are parts that should be developed to streamline the work. Teleworking without common rules is not the optimal option, that is why it should be improved. Team building is a way to help groups to work better and more efficiently, and according to our results this is something the project group 2014 should focus on.

---

Language: Swedish    Key words: project, development, group, leader, event, the Åland Islands

---

## Innehållsförteckning

<b>1 Inledning</b>	<b>1</b>
1.1 Syfte och avgränsningar	1
1.2 Metod	2
1.3 Ålands Sjödagar	2
1.3.1 Ålands Sjödagars projektgrupp	3
<b>2 SWOT-analys</b>	<b>4</b>
2.1 Vad är en SWOT-analys?	4
2.2 Analys av gruppen	5
2.3 Analys av projektledaren	8
2.4 Sammanfattning av analyserna	12
2.4.1 Sammanfattning - Projektgruppen	12
2.4.2 Sammanfattning - Projektledaren	13
<b>3 Projektarbete</b>	<b>13</b>
3.1 Vad är projektarbete?	14
3.2 Projektets olika faser och typer	14
3.3 Projektarbete - en merit	16
<b>4 Projektgruppen</b>	<b>16</b>
4.1 Lessons from geese	16
4.2 FIRO - modellen	17
4.3 Grupp känsla	19
4.4 Gruppens sammansättning	20
4.5 Hierarki	22
4.6 Funktioner och roller	22
4.7 Vision	23
4.8 Planeringen	24
4.8.1 Kick off	24
4.8.2 Olika planeringsfaser	24
<b>5 Projektledaren</b>	<b>26</b>
5.1 Projektledarens uppgifter	27
5.1.1 Att motivera och sätta upp mål	27
5.1.2 Att agera mötesledare	29
5.1.3 Ledaren - en förebild	29
5.1.4 Småpratet - ett sätt att kommunicera och bygga förtroende	30
5.2 Distansarbete	32
5.2.1 Samhället idag möjliggör distansarbete	32
5.2.2 Ledarskap på distans	33
<b>6 Utvecklingsförslag</b>	<b>34</b>
6.1 Utveckling för projektgruppen	34
6.2 Utveckling för planeringen	36
6.3 Kommunikationsverktyg	38
6.4 Utveckling för projektledaren	39
6.5 Utveckla distansarbete	40
<b>7 Avslutande diskussion</b>	<b>41</b>
<b>Källor</b>	<b>43</b>
<b>Bilagor</b>	

# 1 Inledning

I dagens arbetsliv är det en merit att ha erfarenhet av projektarbete. Företag och organisationer går allt mer över till att arbeta med projekt och arbetsformen har spridits över hela världen. Det är en flexibel arbetsform som passar många olika uppdrag och också inom turismbranschen är det idag populärt att arbeta med projekt. I turismbranschen krävs kreativitet, nytänkande och mångsidighet därför passar arbetsformen ypperligt. Genom att jobba med olika typer av människor som har olika kompetenser, skapas mer kreativitet och när alla jobbar mot samma mål effektiveras arbetet. Efter tre år med projektbaserade studier föll det sig naturligt att skriva om ämnet i examensarbetet.

Sommaren 2013 var vi, Degerth och Saine, med och arrangerade evenemanget Ålands Sjödagar (i fortsättningen Sjödagarna), som är en maritim festival för både ålänningar och turister. Ålands Sjödagar 2013 genomfördes av en projektgrupp som bestod av fyra personer; Sara Degerth, Anton Göthlin, Maria Saine, och Johan Sjölund. Johan Sjölund verkade som ansvarig projektledare och fungerar även som uppdragsgivare för detta examensarbete.

I det här arbetet går vi in på vad projektarbete är, hur en projektledare bör arbeta och hur projektarbetet för Ålands Sjödagars projektgrupp 2014 kan utvecklas och bli mer effektivt. Som grund använder vi oss av en SWOT-analys som gjorts på arbetet 2013, både för projektgruppen och för projektledaren. Med hjälp av att koppla analysen med teoridelen fås en klar och tydlig bild över vad som behöver utvecklas.

## 1.1 Syfte och avgränsningar

Syftet med vårt examensarbete är att hitta utvecklingsförslag för projektgruppen som kommer att jobba med Ålands Sjödagar 2014. Vi avgränsar arbetet till att endast analysera arbetet som utförts år 2013. De delar vi anser viktiga kommer vi att gå in på djupare teoretiskt.

## 1.2 Metod

För att få en förståelse för Ålands Sjödagar beskriver vi kort evenemangets historia. I övrigt är arbetet delat i två delar, nämligen projektgruppen och projektledaren. Saine har fokuserat mer på gruppen, hur den fungerade tillsammans och hur arbetet flöt på, och Degerth mer på ledaren, hans egenskaper och uppgifter. Vi har utgått från en SWOT-analys för att tydligt kunna se vad som bör utvecklas. En SWOT-analys är en nulägesanalys (Tonnquist 2010, s. 42). SWOT-analysen har gjorts separat på gruppen och på ledaren för att få ett djupgående resultat i båda delar. Utifrån SWOT-analysens resultat har vi läst in oss på den teori som är väsentlig. Den teoretiska referensramen består av litteratur om projektarbete, projektledning och distansarbete. För att inte få ett ensidigt resultat har vi även använt oss av intervjuer. Göthlin och Sjölund har intervjuats så att även deras syn på gruppens och ledarens arbete beaktats och kommer fram i resultatet. Även Bertil Karlsson, som har varit inblandad i Sjödagarna många år, har intervjuats.

## 1.3 Ålands Sjödagar

För att få en djupare inblick i Sjödagarnas historia, intervjuade vi Bertil Karlsson den 17.10.2013. Bertil Karlsson är hamnvärd i Sjökvarteret och besitter en stor kunskap om evenemangets historia. Av intervjun med Sjölund den 23.09.2013 fick vi veta mera om nuläget.

Sjödagarna startades ursprungligen av Mariehamns stad redan år 1990 och hade då torget i Mariehamn som centrum fram till 1996. Inför evenemanget bildades Förbundet Ålands Sjödagar (FÅS). År 1997 kontaktade FÅS Stiftelsen Sjökvarteret angående ett eventuellt samarbete vilket ledde till att centrum för evenemanget flyttades till Sjökvarteret vid Östra hamnen i Mariehamn. Datum för Sjödagarna flyttades då från början av juli till slutet av samma månad. (Personlig kommunikation med Bertil Karlsson 17.10.2013). Än idag är det FÅS som arrangerar evenemanget. Förbundet består för tillfället av 20 olika medlemföreningar, alla föreningar har anknytning till det maritima. Förbundets styrelse

och medlemmar ställer upp på frivillig basis och under Sjödagarna är alla engagerade. (Ålands Sjödagars 2012).

Sjödagarna arrangerades sommaren 2013 i Sjökvarteret för sextonde gången. Sjölund berättade att Sjödagarna är det näst största evenemanget på Åland och att Sjödagarna är den centrala organisationen för de maritima evenemangen på Åland. (Personlig kommunikation 23.9.2013). År 2009 hade Sjödagarna hela 20 000 besökare (Ålands Sjödagars 2012). År 2013 var besökarantalet aningen mindre då blåst och regn skrämde bort besökarna.

Evenemanget pågår under fem dagar och varje dag har sitt eget tema. Skutor och segeltävlingar är en viktig del av evenemanget. Fokus ligger på de maritima programpunkterna, även om också marknaden och olika artister utgör en stor del av programmet. Kvalitet, deltagande, utveckling och förnyelse är nyckelord som arrangörerna strävar efter. (Ålands Sjödagars 2012). Dessa nyckelord var också ledstjärnor för projektgruppen år 2013.

Målsättningen är att sprida evenemanget i så stor utsträckning som möjligt i Mariehamns båda hamnar, Östra och Västra hamnen. Förbundet vill att Sjödagarna ska bli Norra Östersjöns största marina evenemang. (Ålands Sjödagars 2012). År 2013 lades en hel del arbete ner på att involvera företagare i Östra hamnen och få igång ett samarbete som skulle gynna både företagare, evenemanget och området förstoring.

### **1.3.1 Ålands Sjödagars projektgrupp**

Projektledare för Sjödagarna har varit olika under åren. År 2012, var Johan Sjölund projektledare och arbetade med evenemanget utan projektgrupp medan det år 2013 tillsattes en projektgrupp. Projektgruppen sattes ihop av Sjölund och slutresultatet blev en grupp bestående av; Sara Degerth, Anton Göthlin och Maria Saine. Se en bild på projektgruppen i bilaga 1. Degerth och Saine hade tidigare varit i kontakt med Sjölund i strävan efter att få jobba med honom och nu behövdes deras kunskaper. Både Degerth och Saine är företagare och vana att arbeta med evenemang och har erfarenhet av liknande projekt från studietiden. Tack vare projekten har de blivit bra på att organisera och dokumentera vilket uppskattades av Sjölund. Göthlin tog examen från Handelsskolan på

Åland 2013 och kom i kontakt med Sjödagarna genom en lärare som kände Sjölund. Göthlin är en mycket aktiv studerande och också företagare vilket gjorde att han blev rekommenderad att arbeta med projektet. Sjölund är en framgångsrik entreprenör som driver ett turistföretaget wellComing. Han jobbar också med marknadsföring för turistföretaget Kärringsund Resort & Conference.

## 2 SWOT-analys

SWOT-analys är en metod som framför allt används inom företags strategiutformning och affärsutveckling men analysen kan lika väl användas inom projekt. En SWOT-analys beskriver nuläget på ett strukturerat sätt. (Tonnquist, 2010 s. 42). I det här kapitlet tar vi upp SWOT-analysen som gjorts på både projektgruppen samt projektledaren. I analysen beaktas även Sjölunds respektive Göthlins åsikter. Sjölund intervjuades personligen den 23.9.2013 på Åland medan vi varit i kontakt med Göthlin via mail den 9.10.2013. Genom analysen får vi fram hur gruppen arbetade år 2013 och kan utgående från det tillsammans med teori ge utvecklingsförslag inför arbetet 2014.

### 2.1 Vad är en SWOT-analys?

Ordet SWOT står för strengths, weaknesses, opportunities och threats (Tonnquist 2010, s. 42). I SWOT-analysen behandlas med andra ord en verksamhets styrkor, svagheter, möjligheter och hot (Bruzelius & Skärvad 2013, s. 80). Till exempel kan en styrka för en projektgrupp vara att alla i gruppen är bra på att samarbeta medan en svaghet kan vara att ingen kommer i tid till projektmöten. Styrkor och svagheter syftar på interna styrkor och svagheter, sådant som företaget själv kan påverka, medan möjligheter och hot är sådant som påverkas utifrån (Tonnquist 2010, s. 42). Se hur analysen kan läggas upp i figur 1.

Efter att ha gjort en SWOT-analys kan man dra slutsatser som är till hjälp för att utveckla ett företag, en produkt, en tjänst eller något annat som behöver utvecklas (Tonnquist 2010, s. 42). Dock är det bra att vara observant och se till att analysen baserar sig på fakta. Det



är vanligt att SWOT-analysen sammanställs utgående från antaganden, önsketänkande och bristfällig information både då det gäller den egna verksamheten och gällande förutsättningar från omvärlden. Analysen skall alltid göras med en realistisk syn på nuläget. (Bruzelius & Skärvad 2013, s. 80).

SWOT-analysen är från början framtagen för långsiktig planering. Idag är det vanligare att tidsplaneringen är kortare vilket har gjort att SWOT-analysen ofta används tillsammans med andra synsätt och strategier. Strategiarbetet baserar sig idag på olika framtidsscenarioer, till exempel ett optimistiskt scenario eller ett förväntat scenario. Tack vare dessa scenarier är det lättare att förbereda sig på olika utvecklingsmöjligheter och anpassa utvecklingen till hur omvärlden förändras. (Bruzelius & Skärvad 2013, s. 80).

Styrkor	Svagheter
Möjligheter	Hot

Figur 1. SWOT-analysen (modifierad av Maria Saine 17.10.2013)

## 2.2 Analys av gruppen

Nedan är SWOT-analysen av projektgruppen. Analysen är framför allt framtagen av skribenterna, Degerth och Saine, men innehåller även inslag från resterande del av projektgruppen, det vill säga Göthlin och Sjölund. Sjölund verkade som projektledare och Degerth, Göthlin och Saine deltog som medarbetare. Läs mer om de olika projekttrollerna i kapitel 4.6.

### Styrkor

Alla i Sjödagarnas projektgrupp tyckte att gruppdynamiken var otroligt bra. Deltagarna fungerade bra tillsammans, de hade roligt och stämningen var allt som oftast på topp.

Medlemmarna litade på varandra, de skapade snabbt en bra sammanhållning och respekt och förtroende var en självklarhet. Gruppen bestod av lämpligt antal personer och personer med olika kunskap. Alla lärde mycket av varandra. Göthlin menar att de var en grupp med olika personligheter och tack vare det arbetade alla med varierade åsikter och nytt tänkande (personlig kommunikation 9.10.2013). Arbetet gick i rätt riktning tack vare en framåtsträvande grupp där alla tog sitt ansvar. Enligt Göthlin var egna initiativ och autonomt arbete styrkor som gruppen hade (personlig kommunikation 9.10.2013).

Gruppen var duktig på att hitta verktyg som underlättade arbetet. Exempel på verktyg är e-post, utrymme där projektdeltagarna kunde arbeta, trådlöst internet och datorer. Det skapades tre stycken e-postadresser. Trots att alla hade lösenord till de olika adresserna, delades de ändå upp. Projektledaren hade en egen adress och resten av projektgruppen delade på två. Gruppen kom vartefter överens om vem som var ansvarig över vilken adress. För att det inte skulle bli oorganiserat så gjordes ett system upp för att visa vilka mail som var besvarade osv. Göthlin menar att alla hade kontakter som gruppen hade stor glädje av (personlig kommunikation 9.10.2013). Alla hade även lokalkännedom från tidigare vilket underlättade arbetet.

### Svagheter

En svaghet inom projektgruppen var den något otydliga rollfördelningen. Alla kallade sig projektledare och Sjölund var den ansvariga projektledaren. Även om Sjölund var den ansvariga projektledaren, kallade sig alla projektledare i kontakterna till leverantörer och kunder för att inge förtroende men inom gruppen blev den otydliga rollfördelningen en aning förvirrande. Sjölund (personlig kommunikation 23.9.2013) beskriver uppdelningen som pusselbitar, där alla tog hand om olika pusselbitar och sedan lade vi tillsammans ihop pusslet. En viss rollfördelning fanns som var stereotypiskt könsinriktad, vilket inte var optimalt.

Degerth, Göthlin och Saine kom med i projektet relativt sent, då planeringen redan hade kommit igång, vilket gjorde att endast Sjölund hade en klar vision över hur årets Sjödagars skulle utformas. Göthlin (personlig kommunikation 9.10.2013) och Sjölund (personlig kommunikation 23.9.2013) påpekade att tidsbristen och den bristande förkunskapen om evenemanget var en svaghet. Arbetet borde ha påbörjats tidigare.

Det fanns från första början planer på att gruppen skulle jobba på teambuilding. Teambuilding betyder att en grupp lär känna varandra bättre genom att bl.a. diskutera personliga förväntningar och diskutera värderingar och regler (Börjeson och Lisiderius-Gustavii 2002, s. 238). Projektgruppen hade tänkt fara ut på sjön tillsammans men tyvärr blev det inte av. En liten så kallad "kick off" (se kap 4.8.1) hölls i projektrummet första gången gruppen träffades men den var en aning oplanerad och gav inte så mycket som den eventuellt hade kunnat. Eftersom gruppen jobbade från olika håll i landet och träffades fysiskt bara ibland, blev den en aning splittrad. Detta ansåg även Göthlin (personlig kommunikation 9.10.2013) och Sjölund (personlig kommunikation 23.9.2013).

Tidsplaneringen var stökig och gjordes vartefter. Även deadlines, eller så kallade milstolpar, gjordes vartefter. Dessa hölls dock inte alltid vilket skapade en viss irritation. På kontoret fanns en gemensam jobbtelefon, men det var för lite, eftersom vi var fyra personer i projektgruppen som ville arbeta så effektivt som möjligt och undvika onödiga väntetider. Därför köptes ett kontantkort som lades in i en gammal telefon. Men trots två telefoner blev det ibland väntetid, vilket skapade ineffektivitet och irritation.

### Möjligheter

Mariehamns stad sponsrade en projektanställds lön år 2013. Detta gjorde det möjligt att ha en större projektgrupp vilket resulterade i ett mer genomtänkt och välplanerat evenemang. Beröm utifrån fick gruppen att växa och idéer utifrån har hjälpt gruppen framåt, till exempel kom en kvinna in en dag till Sjödagarnas kontor och delade med sig av sina idéer för att göra Sjödagarna mer attraktiva.

### Hot

Många som tidigare år jobbat med Sjödagarna ville gärna vara med och bestämma. Som ny i projektgruppen var det ibland svårt att inte bli överkörd av dem. Då nya idéer togs fram, röstades de genast ner av de erfarna. Andra hot var sponsorer som inte höll vad de lovade och medierna som genom sina texter påverkade allmänhetens bild av projektgruppen. Även rykten påverkade bilden av gruppen. Andra jobb på sidan om Sjödagarna 2013 tog tid och energi från medlemmarna i gruppen och beställaren, FÅS, var relativt passiv och ställde inga krav på projektgruppen.

## 2.3 Analys av projektledaren

Johan Sjölund var projektledare för Sjödagarna 2013. Sjölungs uppgift var inte bara att arrangera ett lyckat evenemang utan även att leda resten av projektgruppen till att arbeta så effektivt och målmedvetet som möjligt. Nedan följer SWOT-analysen av projektledaren med inslag av kommentarer från intervjuerna med Göthlin och Sjölund.

### Styrkor

Sjölund litade på gruppen och på processen. Han visade uppskattning för uppgifter som gruppen utförde och fick varje enskild medlem att känna sig viktig. Sjölungs ledarskap var energiskt och hans intensiva personlighet gav ny energi till resten av projektgruppen. Han var också mycket positiv och spred optimismen till de andra i gruppen vilket skapade god stämning. Ledarskapet kändes familjärt och stämningen i projektgruppen var okonstlad och varm. Det var ingen tydlig hierarki i gruppen, vilket lade en grund för initiativrikedom och frihet att ta egna beslut. Att tänka själv, vara driftig och att ta egna beslut uppmuntrades. Sjölund var också generös med beröm då något gått bra och han gav också konstruktiv kritik och kunde förklara hur vissa handlingar kunde uppfattas av andra eller i olika situationer. Att vara social är till stor nytta i ett projekt och det sparar även tid då ledaren inte tvekar att ta kontakt med andra människor. Dessutom är det viktigt att kunna läsa av andra, till exempel en potentiell sponsor så att man kan anpassa sig efter den andra personens reaktioner. Dessa sociala kompetenser hade Sjölund.

Sjölund hade varit aktiv inom näringslivet på Åland tidigare och var ett välkänt namn och ansikte hos många ålänningar, vilket gav trovärdighet till evenemanget. Att Sjölund dessutom är en verbal person som är bra på att formulera sig, tala tydligt och dessutom är snabbtänkt var till stor nytta i ett projekt med mycket kundkontakt. Han hade goda förkunskaper om Sjödagarna, vilket kom fram då han talade med potentiella sponsorer. Han trodde på sin sak och han kunde förmedla sitt budskap med trovärdighet. Eftersom resten av projektgruppen inte hade samma erfarenhet av Sjödagarna och inte var lika verbala så gav Sjölund konstruktiv kritik genast efter att någon ur gruppen ringt ett telefonsamtal så att gruppmedlemmarna kunde utveckla sin förmåga att föra fram budskapet och presentera Sjödagarna så bra som möjligt.

Kommunikationen med ledaren skedde ibland utanför kontorstid under en lunch eller kaffepaus. Vid dessa tillfällen lärde gruppen och Sjölund känna varandra. Förutom att sammanhållningen blev bättre ökade också förtroendet för Sjölund. Under kontorstid blev Sjölund för det mesta inbjuden till de diskussioner gruppen förde angående projektet. Sjölund (Personlig kommunikation 23.9.2013) uppmuntrade resten av gruppen att komma med nya idéer och tack vare den goda stämningen i gruppen var utvecklingsförslagen till en början många. En idé som kom från gruppen var den s.k. informationskiosken som Sjölund var mycket nöjd med trots att han först inte tänkte ta till sig förslaget. Också responsen som han fick efteråt visade att informationskiosken var en omtyckt nyhet hos besökarna. (Personlig kommunikation 23.9.2013). Informationskiosken var ett kioskliknande bygge som projektgruppen själva byggde. Det fungerade som ett informationsställe under Sjödagarna, dit besökarna kunde vända sig om de hade frågor under evenemanget.

Under projektets gång var det endast Sjölund som hade en klar bild av målet och visionen för Sjödagarna 2013. Han anser att det finns både för- och nackdelar med att projektgruppen inte är medveten om målet. Genom ovetskap kan kreativitet och nya idéer födas. Han var också nöjd med hur allting föll på plats trots avsaknaden av ett gemensamt mål. *“Det var en trevlig upplevelse att som projektledare se pusselbitarna falla på plats”*, sade Sjölund. (Personlig kommunikation 23.9.2013)

### Svagheter

En svaghet i ledarskapet var att tydliga deadlines och riktlinjer saknades. Det fanns brister i organiseringen och fokuseringen och möten med projektgruppen hölls inte regelbundet. Under mötena lades agendan upp vartefter och ibland gjordes en uppföljning från föregående möte. Planeringen var ostrukturerad och ett gemensamt mål saknades vilket gjorde det svårt att sätta upp delmål. Sjölund själv höll med om att han var den enda som hade en helhetsbild av planeringen och målet men han kände sig trygg eftersom hans roll som ledare var att styra projektet. Han förstod också att gruppmedlemmarna kände en viss hopplöshet och osäkerhet under planeringstiden på grund av ovetskapen. (Personlig kommunikation 23.9.2013).

På grund av att gruppmedlemmarna också hade andra arbeten under sommaren, var inte hela projektgruppen närvarande vid varje möte. Detta resulterade i en hel del distansarbete. Distansarbetet försökte lösas med hjälp av Google hangout möten. Google hangout är ett verktyg som möjliggör kommunikation på avstånd och fungerar ungefär som Skype. Dessa möten planerades ytterst sällan på förhand och blev därför ineffektiva. Distansarbetet blev alltså på grund av dålig planering och olika förväntningar ett problem. Eftersom Sjölund hade andra jobb vid sidan av Sjödagarna så var han ibland stressad, disträ, splittrad och ofokuserad. Han var inte alltid på plats och fullföljde inte alltid uppgifterna som han åtagit sig. Det blev resten av projektgruppens uppgift att påminna och kontrollera så att Sjölund's uppgifter blev gjorda. Detta resulterade i att individerna i gruppen ibland tog på sig ledarrollen och tappade en del av sitt förtroende för Sjölund som ledare.

Sjölund hade samtidigt ett kontrollbehov vilket resulterade i att han förkastade så gott som alla idéer trots att han sade att idérikedom, initiativtagande och åsikter var något som han uppskattade. En annan faktor som bidrog till att många idéer förkastades var otillräcklig kunskap inom gruppen om vad Sjödagarna egentligen var. Många av förslagen passade helt enkelt inte in i evenemangets profilering. Göthlin (Personlig kommunikation 9.10.2013) menade att det fanns en viss reglering från tidigare års genomförande av Sjödagarna vilket skapade en viss osäkerhet. Sjölund beskrev att han emellanåt kände sig som en glädjedödare då han förkastade gruppens idéer i syfte att bevara Sjödagarnas profil. Han hoppades ändå att gruppen skulle fortsätta komma med förslag. (Personlig kommunikation 23.10.2013).

Kommunikationen mellan ledaren och individerna i projektgruppen fungerade inte optimalt. De övriga gruppmedlemmarna upplevde att ledaren inte alltid lyssnade till vad som sades och han kunde vid ett senare tillfälle vara oförstående då en viss fråga åter kom på tal. E-postmeddelanden vidarebefordrades ofta till resten av projektgruppen utan någon förklaring. Detta skapade onödiga frågetecken och misstag då projektgruppen inte visste om avsikten var att de skulle ta över kontakten med mottagaren eller om mejlen vidarebefordrades för att informationen var till nytta för alla.

Småpratet utanför kontorstid hade i huvudsak en positiv inverkan på gruppens kommunikation och sammanhållning. Ibland kunde ändå småpratet gå över styr så att skillnaden mellan ledaren och gruppmedlemmen suddades ut. Det påverkade ledarens

auktoritet även i arbetet vilket gav en känsla av att gruppen saknade en tydlig ledare.

### Möjligheter

För att projektledarskapet ska bli så bra som möjligt borde ledaren kunna satsa endast på projektet under en viss tid av året. Om visionen om Sjödagarnas utveckling ska kunna förverkligas så måste resurserna omfördelas. Sjölund ansåg att det optimala skulle vara att en projektledare arbetar med projektet året runt och ytterligare resurser tas in under sommaren (personlig kommunikation 23.9.2013). För att detta ska lyckas krävs bättre ekonomi.

För att förbättra ekonomin måste ett beslut fattas av ledaren och styrelsen om vilka köptjänster som behövs. Sjölund poängterade att det är mer ekonomiskt att köpa tjänster än att anställa personal (Personlig kommunikation 23.9.2013). Redan under planeringen av Sjödagarna 2013 användes en viss experthjälp, till exempel skötte tidningen Nya Åland programbladets redigering och tryckning. Att ta in experter utifrån då inte tillräcklig kunskap finns inom projektgruppen är viktigt för att evenemanget ska bli så bra som möjligt. En projektledare måste alltså veta när det lönar sig att ta in en expert istället för att sköta uppgifterna inom gruppen.

För att kunna leda en projektgrupp så bra som möjligt behövs tid. Detta år kom projektgruppen in i bilden alltför sent och projektledaren hade inte förutsättningar att använda gruppmedlemmarnas förmågor optimalt, vilket gjorde att slutresultatet inte blev så bra som det hade kunnat bli. Tid och engagemang är väsentligt för att en ledare ska kunna leda och använda en projektgrupp effektivt. Sjölund (Personlig kommunikation 23.9.2013) ansåg efteråt att han borde ha presenterat målbilden tydligare och i ett tidigare skede än vad han gjorde. Han försvarade sig med att det är svårt att presentera en målbild för en grupp som inte har tillräckliga förkunskaper om evenemanget. (Personlig kommunikation 23.9.2013). Att i början lägga mera tid på att presentera evenemangets historia, vision och mål för gruppen kommer i förlängningen att spara tid och öka fokuseringen.

## Hot

Sjukdom är något som projektledaren inte själv kan påverka. Om projektledaren blir sjuk och är den enda som knyter ihop alla trådar så kan evenemanget i värsta fall bli inhiberat. Därför är det viktigt att en projektledare kontinuerligt delegerar uppgifter och informerar projektgruppen om vad som är på gång. Också om en familjemedlem blir sjuk eller det sker en drastisk förändring i närmiljön, kan koncentrationen bli lidande. Ett annat hot är mångsysslande. Om projektledarens lön är otillräcklig och annat arbete är nödvändigt för att få tillräckliga inkomster påverkas också evenemanget. För att visionen för Sjödagarna ska uppnås behövs en relativt stor budget. Om de finansiella resurserna är otillräckliga, kan projektledaren hamna i en situation där han försöker göra allting själv för att dra in på utgifterna vilket i sin tur kan leda till negativ stress och utbrändhet. Om samarbetet i projektgruppen inte fungerar så kan det vara svårt att leda gruppen.

## **2.4 Sammanfattning av analyserna**

Från analyserna har de delar valts ut som bör utvecklas till år 2014. Dessa framkommer nedan, både vad gäller projektgruppen och projektledaren. Teoridelens uppbyggnad baseras på analysen. Längre fram i examensarbetet tar vi upp utvecklingsförslag på de utvalda delarna med hjälp av stödande teori och reflektion.

### **2.4.1 Sammanfattning - Projektgruppen**

Projektgruppen kastades in i projektet utan att få en helhetsbild över varken visionen eller evenemanget. Att hela projektgruppen är medveten om projektets vision är mycket viktigt för att alla skall sträva åt samma håll. I Sjödagarnas projektgrupp var det endast Sjölund som kände till visionen. Att gå igenom projektets olika faser är också mycket viktigt. I teoridelen kommer vi att gå igenom de olika faserna. Rollfördelningen i gruppen var inte tydlig från början utan alla sökte sin plats vartefter. Genom att ha en klar rollfördelning i ett tidigare skede löper arbetet smidigare. Med hjälp av teambuilding och personlighetstest



kan rollerna hittas, vilket också behandlas i teoridelen. Med hjälp av teambuilding skapas även en bra sammanhållning i gruppen. Stämningen och inbördes tillit är förutsättningar för att trivas med att arbeta tillsammans. För att en grupp så fort som möjligt ska kunna arbeta effektivt tillsammans behöver individerna känna sig bekväma med varandra och känna till varandras styrkor och svagheter.

#### **2.4.2 Sammanfattning - Projektledaren**

Mål och måluppföljning är viktigt för hur ett projekt framskrider. Projektledaren för år 2013 valde att inte presentera evenemangets historia och vision trots att förkunskaperna gällande detta inom projektgruppen var liten. Ett gemensamt mål uttalades inte medan ett försök att använda sig av delmål eller milstolpar gjordes under mötena utan att följas upp kontinuerligt. Mål och milstolpar tas upp i teoridelen. Möten ska vara effektiva men ändå ge rum för åsikter. Projektgruppens möten var ofta oplanerade och gick för fort framåt vilket inte gav tid för reflektion. Möten är en väsentlig del av ett projektarbete och tas därför upp i teoridelen. Genom småpratet kommunicerade projektgruppen med varandra och Sjölund. Småpratet var en del av vardagen och skapade samhörighet och förtroende. Småpratet behandlas närmare i teoridelen. Distansarbetet blev ett problem i projektgruppen på grund av otillräcklig planering. Genom att lägga upp en tydlig plan för hur en grupp med distansarbetare ska gå tillväga kan många fallgropar undvikas. Mera om distansarbete längre fram.

## **3 Projektarbete**

För att utveckla projektarbetet till år 2014 behövs teoretisk kunskap. I detta kapitel går vi djupare in på teorier om projektarbete. Först beskrivs kort vad projektarbete är för att ge läsaren en förståelse för arbetsformen. Därefter går vi djupare in på sådant som är väsentligt för utvecklingen av Sjödagarnas projektgrupp. Dessa delar har vi lyft fram i analysen och därför valt att också lyfta fram här.

### 3.1 Vad är projektarbete?

Projekt är en arbetsform som passar många olika uppdrag och är en bra form för att effektivt och med rätt resurser förverkliga visioner och mål. Arbetsformen passar både enskilda personer och företag. (Tonnquist 2010, s. 10). Projekt kan ses som en arbetsform, en organisationsform, en läroform eller som en ledningsform (Brunell och Kylén, 2003, s. 108). Projektarbete är flexibelt då gruppen lätt kan anpassa sig till olika situationer och även förändras om det behövs. Gruppen kan anpassas efter vilka kompetenser som behövs och med rätt sammansättning uppstår synergi vilket betyder att gruppen är starkare än summan av enskilda individer. Albertsson beskriver det med  $2+2=5$ . (Albertsson 2003, s. 15). Genom att bryta det traditionella arbetsmönstret skapas oftast mer kreativitet och det är precis vad projektarbete gör. Att jobba med personer från till exempel olika avdelningar med olika kompetens skapas mer kreativa tankar och när alla jobbar mot samma mål effektiviserar arbetet. (Albertsson 2003, s.15.).

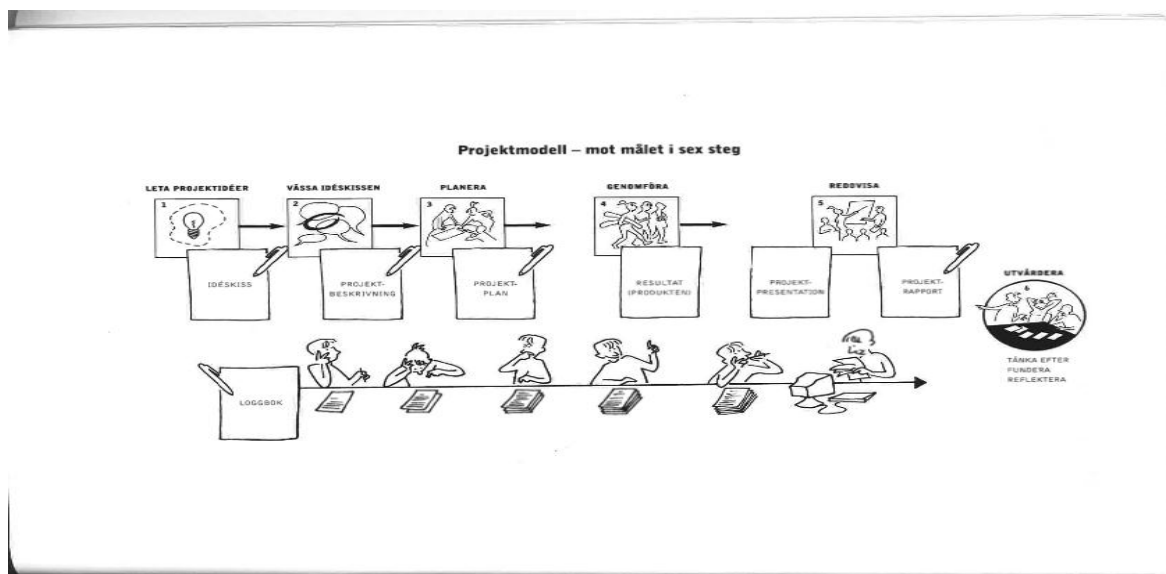
Hagberg och Ljung (2000, s.7) definierar projektarbete enligt följande *“att genom goda relationer, till en viss tidpunkt, skapa bra resultat med begränsade resurser.”* Tonnquist (2010, s.17) menar att det som skiljer ett projekt från annan verksamhet är inte längden eller storleken på projektet utan att det är tydligt avgränsat i fråga om tid.

Projektgruppens främsta uppgift är att arbeta mot ett gemensamt mål (Tonnquist 2010, s. 77). Projektledaren ska leda projektgruppen i rätt riktning och se till att målet uppnås (Tonnquist 2010, s. 12). Projektgruppens uppgifter är att se till att delegerade uppgifter utförs, planera och organisera egna aktiviteter, rapportera prestationer och arbetade timmar, följa system och metoder och delta på möten. (Tonnquist 2010, s. 77).

### 3.2 Projektets olika faser och typer

Projektarbetet brukar delas in i olika faser. Namnen på faserna kan variera beroende på projektmodell och miljö. (Burell och Kylén 2003, s. 111). Tonnquist delar in faserna enligt följande; förstudie, planering, genomförande och avslut. I förstudien analyseras förutsättningarna för projektet och uppdraget specificeras. I planeringsfasen, som ordet

säger, planeras projektet. Genomförandefasen är då projektgruppen aktivt arbetar med projektet och, om det handlar om ett evenemang, då evenemanget genomförs. Den sista fasen, avslut, är då projektgruppen avslutar projektet och utvärderar hur det gått och säcken s.a.s. knyts ihop. (Tonnquist 2010, s. 15-16). Albertsson (2003, s. 10) delar däremot in projektet i sex delar; leta projektidéer, vässa idéskissen, planera, genomföra, redovisa och utvärdera. Se Alberstssons projektmodell i figuren nedan.



Figur 2. Projektmodell (Albertsson 2003, s. 10)

Det finns alltid en bakgrund till att ett projekt skall genomföras, oftast är avsikten att förändra något. Utvecklingsprojekt är ett exempel på en projekttyp. I ett utvecklingsprojekt är målet att bemöta behov som inte tidigare blivit bemötta eller att ta fram nya produkter eller tjänster som ersätter gamla. (Tonnquist 2010, s. 22). Sjödagarna är ett typiskt utvecklingsprojekt. Det behöver utvecklas för att lyckas överleva och inte bli uppätet av dagens konkurrenter.

### 3.3 Projektarbete - en merit

Albertsson (2003, s.14) menar att det är en merit i arbetslivet om man kan visa på att man har erfarenhet av projektarbete. Också Börjeson och Lisiderius-Gustavii (2002, s. 20-21) påstår att projektledning är en kompetens som alla ledare bör ha. Det är också till fördel om alla anställda är införstådda med hur projektarbete fungerar. I Norden har projektarbete funnits länge och det ökar hela tiden. Företag och organisationer går allt mer över till att arbeta med projekt och arbetsformen har spridits över hela världen, till exempel är mycket av arbetet i EU projektbaserat. Det är därför mycket viktigt att ha kunskap om hur man leder en grupp med människor och inte minst en grupp med olika kulturella bakgrunder. Strukturfrågor och relationsfrågor är projektkompetenser som är ytterst nyttiga att ha. (Börjeson & Lisiderius-Gustavii 2002, s. 20-21).

## 4 Projektgruppen

Albertsson (2003, s. 41) beskriver Olsons teori, Lessons from geese. Denna teori handlar om hur viktigt det är att vara öppen, känna tillit och samanhållning i en grupp för att effektivisera arbetet. Genom att studera hur vildgäss beter sig kan Olson på ett enkelt sätt förklara varför arbetet blir effektivare om vi människor arbetar tillsammans. (enligt Albertsson 2003, s. 41) Albertsson (2003, s.27) beskriver även Schutz modell FIRO-modellen. Den amerikanska psykologen Schutz kom underfund med att en grupp fungerar bra och effektivt om de genomgått tre faser, vilka beskrivs i modellen. (enligt Albertsson 2003, s.27).

### 4.1 Lessons from geese

Olson menar (enligt Albertsson 2003, s. 41) att fåglar flyger i en v-formation beror på att det gör flygningen lättare för dem. När en fågel flaxar skapas ett upplyft för fågeln som är bakom. Genom att flyga nära inpå varandra blir räckvidden 72% längre än om de flög var

för sig. En projektgrupp som arbetar mot samma mål med en känsla av gemenskap, med andra ord en grupp som har samma färdriktning, når målet snabbare i och med att de hjälps åt och färdas med hjälp av drivkraften av varandra. En gås som faller ur v-formationen känner sig trött och märker att det är tungt att flyga själv, därför flyger den ensam fågeln snabbt tillbaka till sin flock för att få hjälp av de andra. Om vi är kloka och gör som gässen håller vi ihop med andra som skall åt samma håll och tar emot deras hjälp och hjälper dem. (enligt Albertsson 2003, s. 41). Som nämndes i SWOT-analysen hade projektgruppen för Sjödagarna en mycket bra samanhållning. Gruppen hjälptes åt och arbetade mot samma mål med en gemensam drivkraft och med tillit till varandra.

I Olsons teori nämns (enligt Albertsson 2003, s. 41) också att när gässen flyger sjunger de högt för att motivera varandra och att de i fören känner att de har stöd bakifrån. Detta är något vi som medarbetare behöver komma ihåg, att uppmuntra varandra, ge komplimanger och beröm gör det roligare att arbeta tillsammans och gruppen lyckas åstadkomma mer. Om en gås blir sjuk eller skadad och måste ta en paus kommer två andra gäss med ner för att hjälpa och skydda sin vän. De håller ihop tills den sjuka fågeln blir frisk och sedan lyfter de tillsammans igen och fortsätter resan med en ny grupp fåglar. Om vi människor är lika kloka som gässen står vi vid varandras sida i både vått och torrt. (enligt Albertsson 2003, s. 41). Sjödagarnas projektgrupp stöttade varandra och det var ingen som lämnades utanför. Även uppmuntrande kommentarer gavs ibland.

## 4.2 FIRO - modellen

Bakgrunden till att Schutz (enligt Albertsson 2003, s. 27) började forska i hur grupper fungerar hittas i Koreakriget i början av 1950-talet då den amerikanska marinen funderade på varför vissa grupper fungerade bra tillsammans medan andra inte gjorde det, trots att det inte var skillnad på individernas kunskap.

Schutz menar (enligt Tonnquist 2010, s. 89) att grupper utvecklas och förändras. Beroende på ledarskapet och om det finns tid går en grupp från att vara en omogen grupp där medlemmarna är beroende av ledarens närvaro, till att bli en effektiv och mogen grupp där medlemmarna tar fullt ansvar för sina uppgifter. FIRO - modellen, Fundamental Interpersonal Relationship Orientation, beskriver mognadsprocessen för en grupp. FIRO

står för; Forming, Storming, Norming och Performing. (enligt Tonnquist 2010, s. 89). Se modell i figur 3.

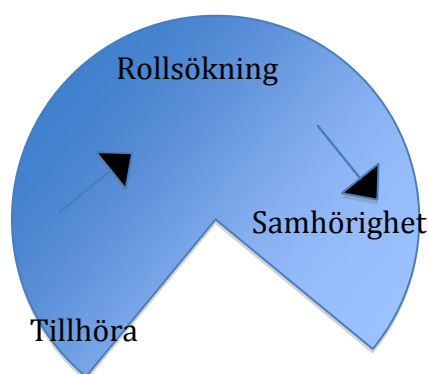
Schutz (enligt Tonnquist 2010, s. 89-91) olika faser i FIRO - modellen är tillhöra rollsökning och samhörighet. Tillhöra-fasen är då gruppen träffas för första gången. Alla är artiga och vill passa in, gruppen är beroende av att få vägledning in i minsta lilla detalj och att få uppgifter tilldelade av projektledaren. Detta är en ytterst kritisk fas och det är mycket viktigt att projektledaren är närvarande. Gruppen behöver trygghet och tydlighet i vad som förväntas av dem. Lyckas inte projektledaren ge gruppen detta kan de känna sig övergivna vilket minskar motivationen och påverkar slutresultatet negativt. Hagberg och Ljung menar (2000, s. 24) att motivation är väldigt viktigt för människan. Då en person känner sig motiverad känner hon en drivkraft, ett engagemang att genomföra något. (Hagberg & Ljung 2000, s. 24).

Projektgruppen för Sjödagarna gick igenom tillhöra-fasen. Det märktes tydligt att alla ville göra sitt bästa och försöka passa in i början. Projektledaren påpekade många gånger att projektgruppen fick säga emot honom men i denna fas vara alla relativt blyga och ville ha bekräftelse att de jobbade med rätt saker på rätt sätt. I denna fas misslyckades ledaren med att förklara visionen för Sjödagarna.

Rollsökningsfasen börjar då alla i gruppen känner sig lite mer bekväma. Alla försöker hitta sina roller, påverka projektet och få sin röst hörd. Detta kan leda till konflikter och det är viktigt att projektledaren verkar som lagledare och att gruppen löser konflikterna innan de går vidare. (enligt Tonnquist 2010, s. 90-91). I projektgruppen för Sjödagarna vågade medlemmarna komma med egna åsikter då de började känna varandra lite bättre. Trots det gick det inte så långt att det uppstod konflikter.

Samhörighetsfasen är då alla konflikter har retts upp och medlemmarna känner sig som ett lag med tillit till varandra. Medlemmarna i gruppen vågar ta ansvar för sina uppgifter och visa såväl sina starka som sina svaga sidor. Projektledaren sätter upp ramar för arbetet men det är viktigt att var och en får lösa arbetet på sitt eget sätt. (enligt Tonnquist 2010, s. 90-91). Projektgruppen för Sjödagarna arbetade självständigt och med stor tillit till varandra. Alla tog ansvar och gruppen kändes sammansvetsad. Detta trots att det inte uppstått några konflikter. Med andra ord kanske gruppen bara snuddade vid tillhöra-fasen.

Schutz påstår (enligt Tonnquist 2010, s. 90-91) att det mellan dessa faser förekommer så kallade viloperioder. Det är perioder då det inte händer så mycket, där gruppen vilar. Det är viktigt att inte fastna i viloperioderna utan att lyckas ta sig vidare. Grupprocessen är cyklisk och trots att gruppen tagit sig till fas tre finns det ingenting som säger att gruppen förblir där. Det går hela tiden i perioder och gruppen faller tillbaka till tidigare faser. Ju starkare en grupp är, desto snabbare går den tillbaka till fas tre om den faller tillbaka till någon av de tidigare faserna. (enligt Tonnquist 2010, s. 90-91).



Figur 3. FIRO – modellen (modifierad av Maria Saine 17.10.2013)

### 4.3 Gruppkänsla

Stämningen är viktig i en arbetsgrupp. Det är bra att ha roligt medan man jobbar. Det är också viktigt att se värde i arbetet och i varandra. (Tonnquist 2010, s. 94). Hagberg och Ljung (2000, s. 15) menar att det är av stor vikt i en projektgrupp att arbetet bygger på ett bra samspel människor emellan. Ju snabbare projektets mål och förväntningar uttalas i projektgruppen desto lättare har gruppmedlemmarna att lära känna varandra, en gruppkänsla skapas och arbetet kommer igång snabbare. (Tonnquist 2010, s. 91-92). I Sjödagarnas projektgrupp fungerade personkemin bra och stämningen var lättsam. Vi trivdes med att arbeta tillsammans. En del förväntningar uttalades under projektets gång medan målet blev oklart för större delen av projektgruppen.

För att påskynda processen med att skapa gruppkänsla är teambuilding ett bra verktyg. Genom väl utförd teambuilding påskyndas processen i tillhöra-fasen och trygghet skapas i gruppen vilket är en grund för att arbetet ska lyckas. (Tonnquist 2010, s. 91-92). Exempel på frågor som räknas till teambuilding är att klargöra mål, diskutera personliga förväntningar, göra en riskanalys, bestämma roller och ansvarsområden samt att diskutera värderingar och regler (Börjeson & Lisiderius-Gustavii 2002, s. 238). Projektgruppen arbetade en del med teambuilding men endast i form av gemensamma luncher och pauser under arbetsdagen.

Trygghet är ett grundläggande behov hos människan. Är man trygg i sig själv påverkas man inte lika starkt av yttre faktorer. Hur man känner trygghet är väldigt olika för alla människor. I projektarbete är det viktigt att skapa en trygghet i gruppen. Om vi vet vad vi kan förvänta oss känner vi trygghet. Ett exempel på att skapa trygghet i gruppen är att skriva ner gemensamma och tydliga spelregler så att alla vet vad som förväntas av dem. Otydliga regler skapar osäkerhet och tar mer energi att förstå sig på än att faktiskt följa dem. (Tonnquist, 2010, s. 92). Sjödagarnas projektgrupp var relativt trygg men hade inga skrivna spelregler.

## 4.4 Gruppens sammansättning

Gruppens sammansättning är viktig för att få arbetet att gå effektivt framåt (Tonnquist 2010, s. 81). Enligt Burell och Kylén (2003, s. 125) ska en projektgrupp endast bestå av fyra-fem personer. Tonnquist (2010, s. 82-83) menar att en projektgrupp ska bestå av dem som projektet faktiskt behöver. Han nämner inget specifikt antal utan utgår från projektets behov. Även Belbin (2004, s. 136) påstår att en bra projektgrupp består av ett lämpligt antal deltagare. Trots sin teori om de nio olika teamrollerna som presenteras nedan, nämner han inte ett exakt antal. Det finns med andra ord ingen exakt siffra på vad som är ett lämpligt antal deltagare utan det är helt beroende på projektet.

Kompetens och samarbete är viktiga faktorer i en projektgrupp. Att anställa liknande personligheter är ingen bra idé eftersom det kan resultera i att alla ser problem och lösningar på samma sätt och arbetet fastnar. Den ultimata projektgruppen är sammansatt av olika typer av människor. Troligtvis kommer alla att ta olika roller i arbetet tack vare att



alla har olika personlighet och erfarenheter. Vilka roller personerna i gruppen tar beror på gruppens sammansättning. Ett verktyg som projektgruppen kan använda sig av är olika personlighetstester. De säger inte allt om en människa men kan ge vägledning och förklaringar till varför en grupp fungerar bra ihop eller inte. (Tonnquist, 2010, s. 77-81). Ett exempel på ett test är Belbins teamroller, i vilket man kategoriserar beteenden i nio olika teamroller (Belbin 2004, s. 43). Denna teori togs fram i och med att arbetsmarknaden ständigt förändras. Det är svårt att endast på basen av kunskap anställa någon till exempelvis en chefsposition. En chefs uppgifter kan inte specificeras exakt och därför kan inte heller de nödvändiga kunskaperna specificeras exakt. Då är det mer naturligt att anställa någon baserat på hur personen agerar i olika situationer. Tack vare detta skapades teamrollerna. (Belbin 2004, s. 39).

De olika teamrollerna är Plant, Resource investigator, Coordinator, Shaper, Monitor evaluator, Teamworker, Implementer, Completer och Specialist (Belbin 2004, s. 43). Det som ligger bakom beteendet för en viss teamroll är personlighet, mental förmåga, inlärd roller, erfarenhet, omgivningens tryck, nuvarande värderingar och motivation (Belbin 2004, s. 52). Genom att svara på frågor i ett värderingstest får man fram de olika rollerna. Det är inte självklart att en person har en tydlig jaguppfattning och det är inte heller självklart att personen har en viss roll utan man kan ha flera. (Belbin 2004, s. 71). De relevanta teamrollerna bör finnas med i en projektgrupp. Ingenting säger att alla nio teamroller måste finnas representerade av olika människor. Tvärtom är det bra om det räcker med en mindre grupp. (Belbin 2004, s. 137).

Projektgruppen 2013 var lagom stor. Mer än fyra personer behövdes absolut inte. Eventuellt kunde det varit färre i gruppen i och med att Degerth och Saine gjorde liknande uppgifter. Men alla i gruppen fyllde en funktion. Dock lades inte så mycket tid på att hitta teamrollerna i gruppen, vilket skulle ha varit utvecklande och skapat förståelse för varandras olikheter.

## 4.5 Hierarki

Enligt Tonnquist (2010, s.4) är det vanligast att ha någon slags hierarki i en organisation med överordnad och underordnade för att alla i gruppen tydligt ska veta sin position. Hagberg och Ljung (2000, s.19-20) menar att detta är ett gammalt synsätt och att man istället försöker platta ut organisationer och få alla på samma nivå. Brunell och Kylén (2003, s.109) tycker att ansvar och roller ska vara mycket tydligt fördelade inom projektet. Under projektets gång kan rollerna ändra beroende på vilken riktning projektet tar (Brunell och Kylén 2003, s. 121). Detta tycker även Tonnquist (2010, s.75) som menar att en tydlig rollfördelning gynnar arbetet och minskar risken för dubbelarbete och osäkerhet vad beträffar arbetsfördelningen.

## 4.6 Funktioner och roller

I den traditionella projektorganisationen återfinns fyra olika funktioner: styrande, ledande, utförande och stödjande. Inom dessa funktioner finns olika roller. Styrande är beställaren vars främsta uppgift är att se till att projektets resultat går i riktning mot målet. Hit hör även styrgruppen vars roll är att stöda beställaren och projektet. Ledande är projektledaren och utförande är projektmedarbetarna. Medarbetarnas uppgift är att med hjälp av sin kunskap och erfarenhet lösa projektets uppgifter. Till stödjande hör administration och referensgrupper, till exempel specialister, projektadministratörer och projektkoordinatorer. (Hagberg och Ljung 2000, s. 96-106). Alla dessa delar behöver inte finnas med. Det är upp till projektledaren att skapa en optimal organisation (Tonnquist 2010, s. 5). Beställaren och projektledaren har de viktigaste rollerna. De är projektets kärna och runt dem är hela projektet organiserat (Tonnquist 2010, s. 75).

För att få ett bra resultat av ett projekt krävs att beställaren är delaktig och visar ett aktivt intresse (Brunell och Kylén 2003, s. 109). Beställarrollen är en roll som har funnits med enda sedan medeltiden. Beställaren äger projektet och det är beställarens uppgift att ställa krav och kritiskt bedöma resultatet. Ju bättre och ju mer kompetent beställaren är, desto högre blir kvaliteten på slutresultatet. Beställaren har det slutgiltiga ansvaret men delegerar arbetet till en projektledare. I mindre projekt är relationen ganska okomplicerad mellan

beställare och projektledare i och med att parterna oftast känner varandra. (Tonnquist, 2010, s. 76). Sjödagarnas beställare är Förbundet Ålands Sjödagar r.f. som är ett litet förbund där Sjölund själv är medlem och på styrelsens uppdrag arbetar som Sjödagarnas projektledare. Han är god bekant med dem som sitter i styrelsen och därför är samarbetet relativt okomplicerat. Däremot ställde inte beställaren speciellt höga krav på projektgruppen år 2013 och visade inte heller ett särskilt stort engagemang.

## 4.7 Vision

Projektets vision styr hela arbetet. Visionen påverkar i vilken riktning arbetet går framåt och på vilket sätt gruppen jobbar. (Tonnquist 2010, s. 10). Genom att arbeta mot samma vision stärks vi-känslan och stämningen i gruppen blir bättre. Ofta känner gruppmedlemmarna en saknad när projektet är över och gruppen splittras. (Albertsson 2003, s.16). Det gjorde också vi i projektgruppen år 2013. Vi hade arbetat nära inpå varandra och plötsligt var allt över. Vi sågs inte mer och dagarna efter kändes det som om något saknades.

Ett tydligt syfte med projektet skapar motivation och intresse för projektet inom projektgruppen. Genom att veta vad gruppen jobbar mot är det lättare att nå dit. (Tonnquist 2010, s. 24). Om visionen blir oklar för gruppen kan det lätt hända att det blir oklarheter i roller och relationer, otydlig kommunikation, problem med både negativa tankar och överoptimism. Dessa faktorer gör det svårt för gruppen att effektivt arbeta framåt och det uppstår lätt konflikter och irritation. (Börjeson & Lisiderius-Gustavii 2002, s. 93). Trots att visionen framkommer i detta arbete var den inte självklar under sommaren då projektgruppen arbetade med Sjödagarna. Det fanns en viss oklarhet vilket skapade osäkerhet, framför allt i rollerna och kommunikationen.

För att motivera teammedlemmar att sträva mot den gemensamma visionen är det viktigt att få dem att vilja nå den. Med hjälp av ett attraktivt arbetsutrymme kan processen påverkas i en positiv riktning och personer i projektet kan på så sätt känna mening i arbetet. (Hagberg & Ljung 2000, s. 19). Sjödagarna år 2013 hade ett bra arbetsutrymme. Gruppen hade ett eget kontor där de jobbade och kunde vara kreativa. De hade fria ytor och det var fritt fram att använda väggarna som anslagstavlor.

## 4.8 Planeringen

Det är vanligt att människor kastar sig in i projekt utan att tänka först. Genom att ge det första steget lite mer tanke och inte ha så bråttom till de konkreta uppgifterna sparas mycket tid, svett och tårar. (Hagberg & Ljung 2000, s. 60). Vad som behöver planeras till varje enskilt projekt är beroende av vilken typ av projekt det gäller (Hagberg & Ljung 2000, s. 151-152). Syftet med planeringen är att skapa en översikt över vad som måste göras. Genom att involvera alla som kommer att jobba med projektet i planeringen ökar kvaliteten på planeringen. Då vet alla från början vad som skall göras och alla har fått vara med och påverka, vilket minskar missförstånd. (Tonnquist 2010, s. 104).

### 4.8.1 Kick off

Målet med en kick off är att förmedla projektets syfte och vision till projektgruppen och andra berörda. Det är ett bra tillfälle att skapa samhörighet och delegera uppgifter. För att alla ska lyckas fokusera endast på projektet är det bra att hålla kickoffen utanför kontorsmiljö. När projektgruppen kommer tillbaka till kontoret bör gruppmedlemmarna ha samma bild av projektet. (Tonnquist 2010, s. 98-99). Det första mötet med hela projektgruppen 2013 kallades för en kick off. Då presenterade alla sig och gruppen gick ytligt igenom vad Sjödagarna handlar om. Denna träff var tyvärr ganska oorganiserad och ineffektiv.

### 4.8.2 Olika planeringsfaser

Då en idé uppkommer är första steget att göra en förstudie. Genom att analysera uppgiften kan man skapa kunskap, värdera ny teknik, utarbeta beslutsunderlag och påbörja en förändring. På så sätt kartläggs om idén är värd att fortsätta jobba på eller inte. (Hagberg & Ljung 2000, s. 65).

Projektplaneringen görs främst i planeringsfasen men vartefter ändringar uppstår under

arbetets gång behövs planering även i genomförandefasen och avslutandefasen. Projektplanering kan ses som att man på ett strategiskt sätt tar sig till målet. (Tonngquist 2010, s. 103). Grunden till planeringen är att ha en tydlig bild av målet och slutprodukten. De viktigaste punkterna för att göra upp resan mot målet är tidsplanering, resursplanering, budgetplanering och kvalitet. Till tidsplaneringen hör aktiviteter, när de ska utföras och vad som krävs för att de ska lyckas. Resursplaneringen handlar om att det ska finnas tillräckligt med resurser för att lyckas med projektet. (Tonngquist 2010, s. 114). Hit hör med andra ord människor, utrustning, material, tid och pengar (Tonngquist 2010, s. 118). Budgetplanering handlar om att se över hur mycket pengar som finns och hur de ska användas. Den svåraste punkten är kvaliteten, d.v.s. hur gruppen kan vara säker på att kvalitetskraven uppfylls. (Tonngquist 2010, s. 114).

**Tidsplanen** är enormt viktig i ett projekt. Den är det synligaste beviset på hur projektet genomförs och är på så sätt en ytterst bra grund för uppföljning och kvalitetsgranskning under projektets gång.(Tonngquist 2010, s. 123). Tidsplaneringen kan göras med hjälp av milstolpar, vilket är ett sätt att handskas med aktiviteter och passar bra i mindre projekt där det går att få en överblick trots att det inte finns någon arbetsstruktur. Först läggs milstolpar ut längs vägen till målet och därefter bestäms vad som behöver göras för att nå en milstolpe i taget. (Tonngquist 2010, s. 114).

Projektgruppen 2013 använde sig av milstolpar. Tyvärr lades de ut först i slutskedet av olika uppgifter och de uppnåddes inte alltid. Exempelvis kunde projektledaren lägga en deadline för när annonsförsäljningen skulle vara färdig, men trots det fortsatte projektledaren att sälja annonsplatser flera dagar efter deadline vilket bidrog till att även gruppen drog ut på processen. Detta skapade en osäkerhet i gruppen och en känsla av att det inte var så noga att hålla deadline.

**Budget** handlar om intäkter och utgifter. Det är svårt att på förhand veta vad dessa kommer att bli men genom att göra kostnadskalkyler går det att förbereda sig till en viss del. Det enda sättet att helt säkert veta vilka intäkterna respektive kostnaderna blir, är genom att fullfölja projektet. (Hagberg & Ljung 2000, s. 160-161). I Sjödagarnas projektgrupp hade alla tillgång till budgetkalkylen. Det var projektledaren som hade huvudansvaret och visionen över hur kalkylen skulle se ut i slutet. Alla visste att evenemanget inte fick visa ett underskott men det uttalades aldrig hur stora intäkterna skulle bli i slutändan. Evenemanget visade ett plusresultat men av gruppmedlemmarna är det endast projektledaren som vet hur

mycket.

Inom projektgruppen måste ordet **kvalitet** definieras. Det kan handla om egenskaper som finns i målbeskrivningen eller kvaliteten i hur projektgruppen fungerar tillsammans. I det sistnämnda fallet hör vetenskapen om projektets mål och diskussion om hur man i gruppen möter förväntningar till kvalitetsarbetet. (Hagberg & Ljung 2000, s. 162). Detta togs aldrig upp till diskussion i projektgruppen 2013.

**Projektplanen** är det dokument där planeringen sammanställs. Projektplanen skrivs framför allt till beställaren men är också nödvändig om ett byte av projektledare blir aktuellt. Projektplanen innehåller bl.a. en definition av projektet, varaktigheten, resurser som behövs, beroenden, tidsplan, kvalitetsplan, informationsplan, organisationsstruktur, kalkyler, budget, risker och rutiner för förändringar. (Tonnquist 2010, s. 105). En projektplan saknades år 2013. Det var synd i och med att en plan skulle ha underlättat gruppen att förstå målet och vägen dit.

## 5 Projektledaren

Projektledaren har en ytterst viktig roll i projektgruppen och det är projektledarens uppgift att leverera resultat till beställaren genom att leda gruppen. Det är av stor betydelse att projektledaren kan leda på flera olika sätt med olika stilar beroende på i vilken fas projektet befinner sig. För att bli en bra ledare måste man också ha ett intresse för människor och veta vad det är som driver ens medarbetare att komma till jobbet varje dag. (Tonnquist 2010, s. 77).

Man kan definiera en ledare med hjälp av frågor av Grint. Frågorna är vem, vad, var och hur? Den första frågan, vem, beskriver ledarens personlighet. Det finns också en rad underfrågor som hjälper att utreda vem som är en bra ledare, vilka karaktärsdrag en sådan borde ha o.s.v. Den andra frågan, vad, mäter resultat. En ledare som inte uträttar något utan endast är en ledare på pappret är inte till nytta för organisationen. Därför är det viktigt att även kunna mäta prestation. En ledare utan handling och resultat är med andra ord inte någon ledare. Den tredje frågan, var, svarar på vilken position i organisationen en ledare

har. Krävs det till exempel en chefsposition för att kunna bedriva ledarskap eller kan vem som helst göra det? Den sista frågan, hur, behandlar processen ledarskap och är inte kopplad till person eller resultat. Man kan t.ex. svara på frågorna hur ledarskap blir till och hur sammanhanget påverkar processen. (enligt Jönsson & Strannegård, s.20-22).

## **5.1 Projektledarens uppgifter**

Projektledaren ska planera, organisera, delegera och se till att målet uppnås. Han ska följa upp aktiviteter, lösa problem och konflikter och kalla till möten. Dessutom ska han inspirera projektgruppen till arbete. Att kommunicera, engagera och motivera hör också till ledarens uppgifter. (Tonnquist 2010, s. 77). Det är viktigt att kunna kommunicera så att alla i projektgruppen känner sig sedda och hörda. Att vara ledare är som att vara en coach. Man är någon som ser individernas talanger, styrkor och hittar rätt plats till alla. Det är också viktigt att känna till sina egna styrkor och svagheter. En projektledare ska m.a.o. vara människa, mentor, expert och chef. (Tonnquist 2010, s. 77).

Krav upplevs ofta som något negativt. Istället för att projektledaren ställer krav ska han klart och tydligt förmedla sina förväntningar på projektet och gruppen. (Tonnquist 2010, s. 101). Om projektledaren är öppen för olikheter ökar gruppens möjlighet att lära sig nya saker. Projektledaren måste från början vara tydlig med vad som gäller och vilken riktning projektet skall ta. (Tonnquist 2010, s. 94).

### **5.1.1 Att motivera och sätta upp mål**

Att som ledare kunna motivera är viktigt både för ledaren och medarbetarna. För att kunna motivera andra så måste man själv vara motiverad. Något man kan använda sig av för att öka motivationen är att dela in ett mål i delmål eller s.k. milstolpar. Då blir slutmålet lättare att nå och känslan av att ha lyckats infinner sig efter varje uppnått delmål vilket ökar motivationen. (Nordengren & Olsen 2006, s. 70-71). Milstolpar är något som projektledare sätter upp längs vägen till målet för att projektet ska gå framåt. Syftet med milstolparna är också att hjälpa projektledaren att följa projektet och att rapportera hur det går längs vägen.

(Tonnquist 2010, s. 14). Projektledaren skapar ett gemensamt mål inom arbetsgruppen och följer upp att målet nås. Ledarskap kräver både en ledare och en grupp personer som är medvetna om och strävar efter ett gemensamt mål. Ett gemensamt mål är alltså mycket viktigt. Om gruppmedlemmarna jobbar individuellt med sina egna uppgifter utan att vara medvetna om det gemensamma målet och sträva efter det så är inte ledarskap involverat. (enligt Jackson & Perry 2008, s.21). Sjölund var mycket bra på att motivera resten av projektgruppen genom att visa sin entusiasm då resultaten blev bra och då gruppen arbetade effektivt. Att han dessutom var ett positivt energiknippe gav energi och motivation också till projektgruppen. Däremot lyckades han inte motivera genom milstolpar eftersom uppföljning ofta saknades.

### Målformulering .- S.M.A.R.T

Målformuleringen är väldigt viktig. Målet bör vara formulerat så att alla i projektgruppen förstår det och inser vad som måste göras för att det ska nås. En bra och tydlig målformulering minimerar även missförstånd mellan olika parter, såsom gruppmedlemmar och uppdragsgivare, vilket gör att alla förhoppningsvis blir nöjdare i slutändan. (Tonnquist 2010, s. 26). Genom att utvärdera målformuleringen kommer man snabbt fram till om den är bra eller måste göras om. En metod man kan använda sig av är S.M.A.R.T. S.M.A.R.T innebär att målet ska vara: **Specifikt**, vilket innebär att det ska vara tydligt och endast gälla detta projekt. **Mätbart**, det ska gå att svara ja eller nej på frågan om målet är uppnått. **Accepterat**, alla berörda ska förstå och ta till sig målet. **Realiserbart**, målet ska kunna uppnås med tillgängliga resurser. **Tidsatt**, det finns en viss tidpunkt då målet ska vara uppnått. (Tonnquist 2010, s. 27).

Projektgruppen för Sjödagarna 2013 saknade ett tydligt gemensamt mål. Sjölund hade satt upp ett ekonomiskt mål men ingen annan i gruppen kände till den exakta summan. Alla strävade efter ett lyckat evenemang men det målet var inte tillräckligt specifikt för att kunna mätas.



### 5.1.2 Att agera mötesledare

Björklund och Nilsson definierar ett möte på följande sätt: *“En sammankomst där deltagarna under ordnade former utbyter tankar och åsikter i avsikt att åstadkomma något gemensamt”* (Björklund & Nilsson 1995, s.7). Möten behövs för kommunikation, informationsöverföring och för att följa upp hur en organiserad verksamhet utvecklar sig. Mycket viktigt för ett lyckat möte är också att gruppdynamiken fungerar. För varje möte ska det finnas en mötesledare och det behöver inte nödvändigtvis vara ordföranden för mötet. (Rollof 1999, s.1-4). Mötesledaren har tre uppgifter under ett möte. För det första ska mötesledaren ha ett tydligt mål med mötet. För det andra ska han skapa en positiv och öppen atmosfär så att alla känner att de kan säga sin åsikt. Det sista och kanske viktigaste är att sammanfatta mötet, dra slutsatser och komma med konkreta resultat. (Rollof 1999, s.49). Det är viktigt att alla beslut protokollförs. Lika viktigt är att följa upp att besluten verkställs. (Rollof 1999, s.93).

Projektgruppen 2013 försökte att ha ett genomgångsmöte minst en gång i veckan. Målet var att följa upp vad som gjorts sedan sist, vad som ännu måste göras och vem som skulle göra vad. Här tog Sjölund rollen som mötesledare. Under mötet var det främst Sjölund som talade och resten av gruppen svarade på hans frågor. Mötestakten var hög vilket gav för lite tid för reflektion. Tidigare uppgifter följdes inte alltid upp och ofta glömdes uppgifter bort.

### 5.1.3 Ledaren - en förebild

Att föregå med gott exempel är mycket viktigt hos en ledare eftersom medarbetarna kommer att göra på samma sätt som ledaren. Därför är det viktigt att ledaren är uppdaterad om vad som händer i företaget och visar mod på samma gång som denne är lyhörd och prestigelös. (Nordengren & Olsen 2006, s. 71).

I många fall var Sjölund en inspirationskälla eftersom han var en mycket duktig talare och med hjälp av sina sociala färdigheter kunde han ofta övertala någon att bidra till evenemanget. Tack vare Sjölund utvecklade alla i gruppen sina sociala färdigheter under sommaren, i synnerhet kommunikationsförmågan. Men p.g.a. sitt andra jobb var Sjölund ofta splittrad och glömde bort att göra uppgifter han lovat vilket signalerade till gruppen att

det inte var så viktigt att hålla sina löften. Lyckligtvis sänktes inte ambitionsnivån i gruppen nämnvärt p.g.a. detta utan resten av gruppen påminde istället Sjölund om uppgifter han glömt.

#### **5.1.4 Småpratet - ett sätt att kommunicera och bygga förtroende**

Enligt Ekman är småpratet avgörande för händelser på en arbetsplats. Här poängteras att ledarens roll är att skapa god stämning i gruppen och att skapa gemensamma värderingar hos individerna. Det kan ske genom småpratet under pauserna. (Ekman 2007, s.9-10). Småpratet är en nyckel till lärande och dessutom är det lättare att identifiera problem och utbrändhet genom småprat (Ekman 2007, s.117).

Ekman delar in ledarskap genom småprat i fyra hörnstenar varav den första är att bygga upp ett förtroende. Att använda sig av småpratet för att bygga upp ett förtroende kräver balansgång hos ledaren. Å ena sidan måste ledaren öppna sig såpass mycket att han blir inbjuden till samtalen, å andra sidan måste han sätta gränser för hur samtalen framskrider. En ledare kan inte vara en i gänget och det blir fel om han försöker vara det. Genom småprat kan en ledare visa genuint intresse för en annan person och dess arbete vilket i sin tur skapar förtroende för honom och kan resultera i att han får delta i småpratet. Att vara konsekvent och rättvis även i småpratet är viktigt, annars sjunker förtroendet för ledaren snabbt. Dessutom kan småpratet vara en nyckel till att få veta hur medarbetarna mår och hur stämningen är i gruppen. På så sätt kan ledaren förbereda sig på hur olika förslag kommer att tas emot av gruppen och vilket som är det bästa sättet att lägga fram förslagen. (Ekman 2007, s.122-123).

Att skapa förtroende i projektgruppen är a och o för att en ledare ska bli framgångsrik. I många fall anser personalen att en ledare inte är pålitlig eftersom han ofta har en annan bakgrund och utbildning än personalen och därför inte kan utföra deras uppgifter, som t.ex. en vårdare med en ekonom som ledare. I ett sådant fall är lösningen att skapa ett förtroende baserat på personen och inte på kunskapen som ledaren besitter. (Ekman 2007, s.111). En chef kan bli av med sin ledarstatus i medarbetarnas småprat, eftersom det är här som ledaren och hans insatser synas och ledaren antingen blir godkänd eller underkänd. Om

ledaren inte godkänns kommer hans direktiv inte heller att åtföljas. Desto större förtroende en ledare har, desto mindre kommer ledarens beslut att diskuteras medarbetarna emellan. Om någon är missnöjd med beslutet tas det istället upp till allmän diskussion. Detta indelas i den dolda zonen och den öppna zonen. Den dolda zonen står för lågt förtroende för ledaren och mycket korridorssnack som inte når fram till ledaren, medan man i den öppna zonen har stort förtroende för ledaren och då vågar tala mer öppet och också inkluderar ledaren i samtalet. (Ekman 2007, s.113). Dessa zoner kan sammanfattas som olika kommunikationsklimat. Kommunikationsklimatet påverkas i sin tur av en persons grundinställning och kan delas in i fyra olika delar. Indelningen bygger på motpoler, värme och kyla, förakt och respekt. Ifall de två positiva sinnesstämningarna värme och respekt kombineras så blir också kommunikationsklimatet öppet och tryggt. (Bergh 2007, s.185-187).

Eftersom Sjölund vanligtvis inkluderades i småpratet tillhörde hans ledarskap mer den öppna zonen. Trots det var förtroendet för Sjölunds ledarskap inte alltid så stort, p.g.a. att småpratet inte alltid var sakligt. Förtroendet påverkades också av att Sjölund inte alltid höll vad han lovat. Ledarskapet i projektgruppen var modernt och inte hierarkiskt. Det gemensamma arbetet i projektgruppen var avslappnat och tid för småprat gavs alltid nu och då. Sjölund lunchade ibland med resten av projektgruppen och talade om ämnen utanför arbetet och blev på så vis inbjuden till småpratet. Kommunikationen mellan ledaren och gruppen skedde främst genom småpratet. Här togs aktuella frågor upp under en mer avslappnad form och ouppredda frågor kom på tal.

Distansarbete var en del av projektgruppens vardag därför var inte heller alla gruppmedlemmar på plats under småpratet. På grund av detta uppstod ibland missförstånd då små detaljer inte nådde fram till alla i gruppen, med andra ord fungerade inte informationsflödet exceptionellt. För att distansarbete skall fungera i en projektgrupp så krävs mycket förhandsplanering och därför tas distansarbete upp i kommande kapitel.

## 5.2 Distansarbete

Distansarbete är på flera sätt svårare att utföra än arbete som sker från ett gemensamt kontor. Kommunikationen kan lätt bli lidande eftersom kroppsspråket är en viktig del av hur vi förmedlar och uppfattar ett meddelande. Hela 70% av ett budskap består av kroppsspråket. De psykologiska effekterna påverkas också av distansarbetet. Då de inblandade inte träffar varandra så uppstår inte heller samma känsla av skyldighet att hålla vad som lovats. (Nordengren & Olsen 2006, s.12).

### 5.2.1 Samhället idag möjliggör distansarbete

Distansarbete blir allt vanligare och organisationsutvecklingen har varit enorm under de senaste hundra åren. Utvecklingen har gått från ett industrisamhälle till ett tjänstesamhälle som nu utvecklats till det informationssamhälle vi har idag. Makten ligger i informationen och tack vare internet har nya dörrar öppnats. Informationssamhället har möjliggjort att människor kan jobba från olika sidor av världen med samma projekt. Under 1990-talet slog internet igenom ordentligt och gjorde att information blev mer lättillgängligt. (Nordengren & Olsen, 2006 s.7-10).

I och med informationssamhället har kraven på effektivitet ökat samtidigt med prestationsnivån. Flera personer är involverade utan att de överhuvudtaget träffar varandra. I grund och botten är detta något positivt men det kan lätt gå överstyr och skapa negativ stress. Den traditionella heltidsanställningen är inte lika vanlig som tidigare. Anställda beaktas individuellt och arbetstiden anpassas enligt deras önskemål. Även det faktum att organisationer växer och har kontor på olika orter och ibland till och med i olika länder gör att distansarbete är ett måste. (Nordengren & Olsen 2006, s.11-12). Distansarbete kommer att öka i framtiden. Tack vare virtuella hjälpmedel så kan resekostnader hållas nere och tidseffektiviteten öka. En utmaning är att bygga förtroende i gruppen utan att medlemmarna träffas personligen. (Hawkins 2011, s. 111).

Det finns organisationer där alla arbetare jobbar på samma plats, organisationer där alla arbetar på distans och sedan så kallade blandorganisationer med både distansarbetare och

sådana som arbetar på plats. Blandorganisationer kan vara den svåraste organisationen att leda eftersom det här måste finnas olika regler för dem som arbetar på plats och för dem som arbetar på distans. (Nordengren & Olsen 2006, s. 67-68).

Sjödagarernas projektgrupp var en s.k. blandorganisation. Endast under en liten del av projektets gång var hela projektgruppen samlad på samma plats. Degerth jobbade en hel del från fastlandet där hennes andra projekt gick av stapeln medan Göthlin var på en längre resa i början av projektet. Sjölund själv var borta sporadiskt. Nu och då dök det upp något i hans andra arbeten som gjorde att han måste utebli någon dag under en arbetsvecka.

### **5.2.2 Ledarskap på distans**

Att ledaren lägger upp mål och regler för arbetet tillsammans med distansarbetaren är av stor betydelse. I en vanlig organisation är mål och uppföljning väsentligt och inom distansarbete är det ännu viktigare eftersom det är lättare att smita undan från uppgifter då den personliga kontakten inte finns i det dagliga arbetet. Tydliga målbeskrivningar och kontinuerlig uppföljning är därför betydelsefulla uppgifter hos en ledare på distans. (Nordengren & Olsen 2006, s. 67-68). Ett tydligt tecken på att en blandorganisation inte fungerar är då medlemmarna har svårigheter att beskriva det gemensamma målet och syftet (Hawkins 2011, s.112). Eftersom ett arbete på distans ger mer frihet så kräver det mycket synliga resultat. Att skriva ett kontrakt mellan arbetsgivaren och - tagaren om regler för distansarbetet är bra för båda parter för att undgå missförstånd. Kommunikationen försvåras också då jobbet sker hemifrån. Informationsflödet sker inte på det naturliga sättet och detaljer kan lätt falla bort eftersom korridorsnacket saknas. Här är det viktigt att ledaren lägger ansvaret på distansarbetaren. Det är distansarbetarens uppgift att ta reda på vad som händer i företaget. (Nordengren & Olsen 2006, s. 67-68).

En ledare på distans kan ha nytta av att iaktta en lärares arbete. Lärare har redan länge hållit distanskurser och på så sätt lärt sig att följa upp elevernas arbete. Lärare har dessutom kunskaper inom pedagogik som skulle vara till nytta för en ledare. Liksom hos en distansarbetare krävs också att en distansstuderande har vissa styrkor, såsom självdisciplin och självdraft. En lärare måste vara tydlig med vad som krävs av eleven under vilken tidsrymd. Tydlighet krävs också av en ledare för att eliminera missförstånd

och möjliggöra ett effektivt arbete och dessutom ska självdriften uppmuntras. (Nordengren & Olsen 2006, s. 69-70).

Kraven på ledare är höga idag. Det gäller inte endast att se till organisationens bästa utan även individernas välbefinnande ska tillgodoses. Ibland kan kraven spreta åt olika håll och då är det upp till ledaren att försöka göra det bästa av situationen, till exempel genom att ge större frihet till individen. (Nordengren & Olsen 2006, s. 67-68).

Distansarbetet kräver en hel del extra planering av projektledaren för att arbetet ska löpa. I planeringen av Sjödagarna hade distansarbete inte tagits med i beräkningen och resultatet blev därefter. Arbetet stannade ibland upp och under perioder kunde en viss förvirring uppstå då uppdateringen inte fungerade. Distansarbetet påverkade också projektgruppen som blev splittrad då endast två i gruppen periodvis befann sig på samma plats.

## 6 Utvecklingsförslag

Syftet med detta arbete är att komma med utvecklingsförslag för Sjödagarnas projektgrupp 2014. Genom att se på analysen och koppla ihop den med teoridelen har vi tagit fram utvecklingsförslag för projektgruppen och planeringen av ett projekt. Vi har också tagit fram utvecklingsförslag vad gäller kommunikationsverktygen och projektledaren. Kapitlet är strukturerat genom underrubriker, som i sin tur innehåller diverse utvecklingsförslag. Användbara mallar finns som bilaga. Mallarna är till för att hjälpa projektgruppen 2014 att på ett enkelt sätt hitta rätt verktyg och på så sätt lyckas utveckla arbetet på ett smidigt sätt.

### 6.1 Utveckling för projektgruppen

#### Spelregler och personlighetstest

För det första är det viktigt att fundera på vilka personer som skall vara med i gruppen, vilka färdigheter och egenskaper som behövs (Personlig kommunikation med Johan

Sjölund 23.9.2013). För det andra är det viktigt att i början av ett projekt, tillsammans med gruppen, skriva ner gemensamma spelregler. Då blir gruppen snabbare sammansvetsad och kan skapa ett gemensamt mål.

Spelreglerna hjälper också gruppen att lära känna varandra och få förståelse för varandra. I det här skedet kan också ett personlighetstest göras för att lära känna varandra ytterligare och se vilka roller som skulle passa alla i gruppen. Till exempel kan gruppen använda sig av testet Belbins teamroller, se kapitel 4.4. År 2013 valdes gruppen ut på känsla (Personlig kommunikation med Johan Sjölund 23.9.2013) och gruppen skrev inte gemensamma spelregler. Gruppen gick inte heller igenom vilka personligheter det fanns i teamet. Gruppen lärde med andra ord inte känna varandra speciellt bra innan de satte igång med arbetet. Ett enkelt sätt att börja jobba 2014 är att skapa spelregler och göra Belbins test.

### Teambuilding

I och med att det är så otroligt viktigt att en projektgrupp har bra stämning och skapar tillit till varandra, vilket syns bland annat i Olsons teori, Lessons from geese (se kap. 4.1), är teambuilding något projektgruppen år 2014 borde lägga mer tid på. År 2013 umgicks gruppen en del på luncher och i pauser men det fanns inte någon planerad teambuilding. Genom att klargöra mål, diskutera personliga förväntningar, göra en riskanalys, bestämma roller och ansvarsområden och diskutera värderingar kommer gruppen att bli ännu mer sammansvetsad än den var 2013. Att ta sig igenom alla tre faser i FIRO-modellen (se kap 4.2) är ett bra mål för gruppen. Genom att inte vara rädda för konflikter och våga diskutera irritationsmoment kommer gruppen längre och förhoppningsvis tar sig gruppen till fas tre, samhörighetsfasen.

### Kick off

Projektgruppen 2013 hade en liten kick off i kontoret den första dagen som alla i gruppen var på plats. Då fick alla presentera sig och gruppen gick snabbt igenom vad de skulle arbeta med. Det var ganska ostrukturerat och inte så tidseffektivt som det skulle ha kunnat vara. Detta kan absolut utvecklas till nästa år. Då kan man tydligt presentera vad Sjödagarna står för, t.ex. vilken typ av band som passar på Sjödagarnas scen och visa vad som är i behov av förnyelse. Genom att förmedla projektets syfte och mål till projektgruppen och andra berörda i ett tidigt skede skapas en bättre förståelse för

evenemanget. För att alla ska lyckas fokusera endast på projektet är det bra att hålla kick offen utanför kontorsmiljö. När alla kommer tillbaka till kontoret ska de ha en gemensam bild av projektet. Läs mer om kick off i kapitel 4.8.1.

## 6.2 Utveckling för planeringen

Planering är A och O, men det betyder inte att man under hela projektet kan följa den ursprungliga planen till punkt och pricka. Planen är levande men med en grundplan är gruppen flexiblare och kan lättare anpassa sig till ändringar. (Börjeson & Lisiderius-Gustavii 2002, s. 213). Genom att hela projektgruppen är med från början och får delta i planeringen skapas en bättre förståelse för projektet.

### Vision

År 2013 kände projektgruppen inte till visionen för Sjödagarna, vilket gjorde att projektgruppen inte alltid strävade åt samma håll. Dessutom var kunskapen om Sjödagarna och dess målsättning bristande, vilket gjorde förarbetet mindre effektivt. Till år 2014 kunde projektledaren på det första mötet ge en snabbkurs i vad Sjödagarna är, står för och har för vision. Då kan gruppen tillsammans lägga upp ett gemensamt mål och göra upp en plan för hur målet ska nås. Sjölund var av samma åsikt (Personlig kommunikation 23.9.2013).

### Att börja i tid

Ett tips som Göthlin (Personlig kommunikation 9.10.2013) hade var att vara ute i god tid med att kontakta sponsorer, partners och utställare. Också Sjölund tycker att arbetet borde sätta igång tidigare. Han menar att grundstrukturen borde vara klar redan i januari. (Personlig kommunikation 23.9.2013). År 2013 startade planeringen och arbetet med Sjödagarna alltför sent. Gruppen började jobba tillsammans i slutet av maj och evenemanget hölls i juli. Genom att sätta igång tidigare lyckas man även nå ut till sponsorer, partners och kontakter tidigare och på så sätt har de förhoppningsvis mer tid för samarbete.



### Milstolpar

För att skapa struktur i arbetet är ett förslag till gruppen 2014 att använda sig av milstolpar på ett effektivare sätt än gruppen gjorde 2013. Genom att bestämma vad som ska vara gjort när skapas mer struktur i arbetet. Det är lättare för alla att förstå vad som händer och vem som gör vad, vilket skapar trygghet och en viss rollfördelning. Till nästa år kunde projektledaren ta en större roll vad gäller organisering och uppföljning av arbetet. Trots att hela projektgruppen bör vara delaktiga i att lägga upp milstolpar så är det ändå projektledarens ansvar att se till arbetet blir gjort och följs upp. Projektgruppen 2013 använde sig sporadiskt av milstolpar. Milstolparna placerades tyvärr ut väldigt sent och uppnåddes väldigt sällan vilket skapade osäkerhet och en del irritation. Ett tips till år 2014 är att sätta ut milstolpar redan i planeringsfasen och se till att uppnå dem. På så sätt kommer gruppen att lyckas skapa en bra stämning och ett effektivt arbete.

### Avslut

Den avslutande fasen i projekt är väldigt viktig för att få ett bra avslut och känna att projektet kan lämnas. Denna fas gick projektgruppen 2013 aldrig igenom. Efter evenemanget splittrades gruppen och idag har de inte så mycket kontakt. För projektgruppen 2014 rekommenderas att sätta sig ner tillsammans när evenemanget är över och utvärdera såväl evenemanget som gruppensamarbetet. Att gå igenom vad alla i gruppen gjort bra och vad de ännu kan utveckla är något som stärker individerna i gruppen och hjälper alla att känna att projektet verkligen avslutas. Att skriva en projektrapport är också ett sätt att avsluta projektet och diskutera hur det gick. Det är också ett dokument som kan vara till hjälp kommande år för att undvika att eventuella misstag upprepas.

### Bättre kontakt med beställaren

Beställaren för Ålands Sjödagar är Förbundet Ålands Sjödagar r.f. De har tagit beslut om att Sjödagarna ska arrangeras men trots detta visades inte mycket intresse för planeringen av Sjödagarna. Under genomförandefasen var styrelsen med och var mycket hjälpsamma och engagerade vilket naturligtvis uppskattades men ett utvecklingsförslag för kommande år är att beställaren skulle visa lite mer engagemang och ställa krav. I år, 2013, visste projektgruppen knappt vilka som satt i styrelsen för Förbundet Ålands Sjödagar r.f.

## Kontinuitet

Ett ytterligare förslag inför framtiden är att hitta en grupp som kunde jobba med Sjödagarna flera år i rad. På så sätt skapas en bättre gemensam bild och det går snabbare att skapa en vision. Det är även lättare för sponsorer och samarbetspartners om de känner igen projektarbetarna.

## **6.3 Kommunikationsverktyg**

### Projektplan

Att skriva en projektplan som alla förstår är ett bra hjälpmedel för att enkelt kunna förklara vad projektet går ut på. Det är även till hjälp om någon i projektgruppen blir sjuk och måste ersättas av någon annan. Genom att läsa projektplanen får en ny medarbetare en förståelse för vilka målsättningar gruppen har och på vilket sätt den jobbar. I projektgruppen år 2013 fanns ingen projektplan. Att år 2014 sätta lite tid på att tillsammans skriva en projektplan som alla i gruppen accepterar är en bra början.

### Telefoner

Trots att projektgruppen 2013 hade två telefoner som endast användes till ärenden som berörde Sjödagarna så blev det ibland väntetid då ett samtal skulle ringas. Då använde gruppen sig ibland av egna telefoner vilket egentligen inte var bra i och med att de inte hade något kontantkort kort i dem. Dessutom förväntade man sig inte att få ett samtal angående Sjödagarna till sin privata telefon och kunde därför inte mentalt förbereda sig på samma sätt som då kontorstelefonerna ringde. Ett enkelt sätt att lösa detta skulle vara att alla har ett kontantkort och varsin telefon som de använder under Sjödagarna.

### E-post

Att ha två e-postadresser som delas av tre personer är inte optimalt. Vissa mejl blev olästa och andra fick flera svar. Systemet fungerade oftast men inte alltid. Att ha ett system med ansvarspersoner för adresserna eller att helt enkelt ha varsin e-postadress kunde ha varit en

bättre lösning.

### Gemensam plattform

I projektgruppen 2013 hade alla tillgång till egna datorer vilket underlättade arbetet. Eftersom arbetsutrymmet hade trådlöst internet så kunde alla vara uppkopplade under hela arbetsdagen. Tack vare detta kunde gruppen använda sig av plattformen Google Document. Här samlades alla dokument vilket gjorde att alla i gruppen också hemifrån kunde uppdatera och öppna de olika dokumenten. Ett förslag till nästa års projektgrupp är att fortsätta använda sig av Google Document.

## **6.4 Utveckling för projektledaren**

### En gemensam målbild

Genom att starta projektet tidigare och se till att alla är med från början av planeringsfasen hjälper det gruppen att tillsammans skapa ett gemensamt mål och tillsammans jobba mot det. Sjölund ansåg att han borde ha presenterat målbilden tydligare och i ett tidigare skede, men han försvarade sig med att det är svårt att presentera en målbild för en grupp som inte har tillräckliga förkunskaper om evenemanget. (Personlig kommunikation 23.9.2013). Att presentera visionen och hålla en snabbkurs i Sjödagarnas historia skulle i längden effektivisera arbetet och spara tid. Genom att precisera målet skapas också en helhetsbild hos gruppmedlemmarna. Målet ska både vara gemensamt och uppnåeligt. Genom att använda sig av metoden S.M.A.R.T (se kap 5.1.1) kan gruppen analysera om målet är uppnåeligt.

### Möten

Möten behövs för kommunikation, informationsöverföring och uppföljning. Varje möte behöver en mötesledare. (Rollof 1999, s.1-4). Det föll sig naturligt att Sjölund fungerade som mötesledare under alla möten. Föresättningsvis är det viktigt att en mötesledare bestäms på förhand. Genom att ha ett veckomöte som infaller samma tid varje vecka, skapas en kontinuitet som hjälper gruppen att förbereda sig inför mötet. Om agendan också följer ett visst mönster så blir det lättare att följa med under mötet. Nedan finns en lista på

vad som bör tänkas på inför ett möte. Läs mer om möten i kapitel 5.1.2.

- Bibehåll kontinuiteten, håll veckomöten!
- Utse en mötesledare som förbereder en agenda
- Mötesledaren ska ha ett mål med mötet och föra mötet framåt mot målet
- Mötesledaren ska skapa en öppen och god atmosfär och ge tid till diskussion
- Sammanfatta mötet genom att göra beslut, dela ut uppgifter och bestämma deadlines
- Dokumentera
- Följ upp- Dokumentera
- Följ upp

### Förtroende för ledaren

För att skapa förtroende bör ledaren diskutera med sina medarbetare och lyssna på vad de har att säga även under småpratet. Ledaren bör vidare vara konsekvent och rättvis också i småpratet (Ekman 2007, s.122-123). Ledaren ska föregå med gott exempel och vara den första att följa nya direktiv. Läs mer om förtroende och småprat i kapitel 5.1.4.

## **6.5 Utveckla distansarbete**

En svaghet som Göthlin nämnde var att alla inte var på plats samtidigt. Det berodde på att gruppmedlemmarna inte bodde på samma ort. Inför nästa års evenemang är det bra om projektgruppen jobbar under samma tak. År 2013 hade alla även flera andra projekt, vilket påverkade arbetet med Sjödagarna negativt. Att koncentrera sig enbart på Sjödagarna skulle göra både gruppen mer sammanhållen och evenemanget bättre.

Ifall en projektgrupp är en s.k. blandorganisation (se kap 5.2.1) som projektgruppen för Sjödagarna år 2013 så måste projektledaren anpassa sitt ledarskap efter gruppen. Också medlemmarna i en projektgrupp blir påverkade ifall någon i gruppen är distansarbetare. En god planering krävs för att en blandorganisation ska vara lika fungerande som en projektgrupp där alla arbetar från samma ort. Här faller ett stort ansvar på ledaren som måste anpassa planeringen till organisationen och göra upp en plan som innehåller:

- Ett tydligt gemensamt mål och en plan för hur målet skall uppnås med hjälp av milstolpar
- Ansvars- och arbetsuppgifter
- Spelregler för gruppen och distansarbetaren
- En plan för hur kommunikationen och informationsflödet ska ske
- En plan för uppföljning

Ledaren i en blandorganisation behöver ha kunskaper i pedagogik, vara tydlig med vad som förväntas av distansarbetaren och kunna följa upp ett arbete. Av distansarbetaren krävs självdisciplin och självdrift. Ifall dessa egenskaper saknas hos individen är distansarbete inte att rekommendera.

## 7 Avslutande diskussion

Projektgruppen för Sjödagarna år 2013 jobbade hårt för att Sjödagarna skulle bli ett lyckat evenemang, men trots det finns det flera utvecklingsmöjligheter till år 2014. Syftet med föreliggande arbete var att komma med utvecklingsförslag till Sjödagarnas projektgrupp 2014 vilket uppnåddes. Arbetet har resulterat i konkreta utvecklingsförslag både för projektgruppen och projektledaren. Som hjälp för framtida projektgrupper finns exempel på verktyg som kan användas till att utvärdera och förbättra. Verktygen hittas i teoridelen. Förutom dessa finns också mallar som är användbara inom projektarbete i bilagorna. I kapitlet Utvecklingsförslag finns mer utförligt beskrivet vad som borde ändras till år 2014.

De viktigaste resultaten som vi kommit fram till är:

Det är av största vikt att sätta ihop en projektgrupp i ett tidigare skede så att det finns mera tid för planering. Under första träffarna ska projektledaren presentera evenemanget och visionen för gruppen och de ska tillsammans formulera ett gemensamt mål och göra upp en plan för hur de ska nå målet, bl.a. genom att sätta upp milstolpar. Teambuilding är väsentligt för att en grupp ska arbeta så bra som möjligt tillsammans och borde tas med i nästa års projektgrupp. Ifall projektgruppen är en s.k. blandorganisation så krävs extra grundlig planering av projektledaren. Projektledaren själv kan inte arbeta på distans.

Under examensarbetsprocessen så har vi skrivit på distans. Tydliga riktlinjer har lagts upp och samarbetet oss emellan har fungerat bra. Eftersom vi skrivit från olika orter så har verktyg som Google drive använts. Det är en plattform på internet som innehåller flera delar, bl.a. ett ordbehandlingsprogram som kan delas mellan flera personer. Genom att skriva detta arbete på plattformen har båda haft tillgång till texten under hela processen och kunnat arbeta på den samtidigt. Med jämna mellanrum har vi ordnat möten på samma ort medan vi kontinuerligt använt oss av Skype som ett mötesredskap. Det kan konstateras att vi tagit lärdom av Sjödagarnas projektgrupps samarbete och kunnat använda oss av det vi lärt oss i praktiken under skrivande processen.

Till en början hade vi svårt att hitta ett datum för intervjuerna som passade både oss och de andra från projektgruppen. Till slut lyckades vi träffa Sjölund på Åland medan det faktum att Göthlin studerade i Sverige gjorde det svårt för oss att träffa honom personligen. Därför beslöt vi oss för att göra intervjun via mejl.

Utvecklingsförslagen kommer att presenteras både för projektgruppen 2013 och för nästa års projektgrupp och projektledare. Ett exemplar av arbetet kommer att finnas tillgängligt för projektgruppen 2014 så att de har möjlighet att gå tillbaka till texten. Vem som kommer att arbeta med Sjödagarna 2014 är ännu oklart.

# Källor

Albertsson, S. (2003). *Handledarbok- ABC i projektarbete*. Stockholm: Bonnier Utbildning Ab.

Belbin, M. (2004). *Teamroller i praktiken*. Göteborg: IHM Förlag AB.

Bergh, S. (2007). *Ledarskapsformeln - Handbok i konsten att leda*. Helsingborg: Gyllene Snittet Ab.

Björklund, O. & Nilsson, Ö. (1995). *Om sammankomster där vi åstadkommer något gemensamt*. Malmö: Liber-Hermods

Brunell, K. & Kylén, J-A. (2003). *Metoder för undersökande arbete - Sju-stegsmodellen*. Stockholm: Bonnier Utbildning Ab

Bruzelius, L. & Skärvad, P-H. (2013). *Management*. Lund: Studentlitteratur.

Börjeson, L. & Lisiderius, S. (2002). *Projektråd - Att leda ett projekt*. Malmö: Gleerups Utbildning Ab.

Denhart, R & Denhart, J. (1984). *Konsten att leda - en fråga om timing, rytm och kommunikation*. Lund: Studentlitteratur

Ekman, G. (2003). *Från prat till resultat - Om vardagens ledarskap*. Sverige: Kristianstads Boktryckeri AB.

Hagberg, B. & Ljung, A. (2000). *Projekt är människor - hur du driver framgångsrika projekt genom att skapa goda relationer i projektgruppen*. Uppsala: Författarna och Konsultförlaget.

Hawkins, P. (2011). *Leadership team coaching - Developing collective transformational leadership*. Storbritannien: Kogan Page Limited.

Jackson, B. & Parry, K. (2008). *Ledarskap*. Lund: Studentlitteratur ab.

Jansson, T. & Ljung, L. (2011). *Individer, grupper och ledarskap i projekt*. Lund: Studentlitteratur AB.

Jönsson, S.(2009). *Ledarskapsboken*. Malmö: Liber

Nordengren, M. & Olsen, B. (2006). *Att leda på distans - i tid och rum*. Kristianstad: Kristianstads Boktryckeri AB.

Rollof, J. (1999). *Effektivare möten*. Lund: Studentlitteratur ab

Tonnquist, B. (2010). *Projektledning*. Stockholm: Bonnier Utbildning Ab.

Ålands Sjäodagar. (2012). *Kustkulturevenemanget Ålands Sjäodagar*. Ålands Sjäodagar 17-21 juli, 2013.

<http://alandssjodagar.ax/kustkulturevenemanget-alandssjodagar> (hämtat 16.10.2013).



## Bilaga 1



Personer som arbetat med Ålands Sjödagar. Från vänster: Jesper (Representant från Sjökvarteret), **Johan Sjölund** (projektledare), Johan (Styrelsemedlem i Förbundet Ålands Sjödagar), Affe (Styrelsemedlem i Förbundet Ålands Sjödagar), **Maria Saine** (medarbetare i projektgruppen), **Sara Degerth** (medarbetare i projektgruppen) och **Anton Göthlin** (medarbetare i projektgruppen).