

Fråga 1

Det finns flera olika typer av projekt, dels interna, externa, målsökande och målstyrda (Karrbom Gustavsson & Hallin, 2015, s.14-15). I detta fall är det internt projekt då projektet genomförs av de som jobbar på hotellet på uppdrag av en intern beställare, VD'n Otto. Renoveringen skulle även kunna ses som ett målsökande projekt, då ingen i ledningsgruppen är överens om vad som ska göras med de tomma ytorna i annexet. Innan de är överens kan inte projektet planeras och påbörjas. Ett målstyrt projekt är istället ett projekt med tydliga mål och därefter kan en tydlig planering göras (Karrbom Gustavsson & Hallin, 2015, s.15).

Anledningen till att hotellets renovering blir ett projekt är att dels krävs det en grupp människor som avsätter tid och resurser för att kunna genomföra detta. Målet är att förbättra och förnya annexet, dels i gästrummen rummen men också i de större utrymmena, där Otto vill göra om till något mer användbart. Det kommer också utföras under en relativt begränsad tid, då hotellet ofta är fullbokat och behöver använda annexet till gästerna så snart som möjligt. Det gäller nu att göra en plan för hur annexet ska kunna bli så bra som möjligt och hur det ska kunna användas på bästa tänkbara sätt. På så sätt blir också alla intressenter som är inblandade nöjda. I slutändan kommer förhoppningsvis standarden och kundnöjdheten på hotellet ha ökat. Sen tillkommer småfix på hotellet som snarare tillhör den dagliga verksamheten. Som att se till att fungerar som det ska och rätta till fel.

När ett projekt genomförs brukar det också finnas en del intressenter. En intressent är enligt Karrbom Gustavsson & Hallin (2015, s.32), en eller flera personer eller organisationer, som har inflytande på projektet och därmed kan påverka projektet. Som projektledare är det därför viktigt att se över hur de olika intressenterna kan involveras och informeras under projektets gång, vilka ska bjudas in i planeringen och vilka ska hållas informerade. Då intressenterna i detta fall, troligtvis är intresserade av att renoveringen ska bli så lyckad som möjligt och samtliga vill få ut något av det färdiga resultatet. Det kan vara bra att ha i åtanke under planeringen. I detta projektet skulle de viktigaste intressenterna vara VD Otto, den lokala ledningsgruppen, gästerna på hotellet och potentiella gäster.

Källförteckning:

Hallin, A. Karrblom, Gustafsson, T. (2015) Projektledning. Upplaga 2. Stockholm: Liber AB.

Fråga 2

För att kunna genomföra den planerade renoveringen på hotellet, behövs det en projektgrupp samt styrgrupp som tillsammans kan genomföra projektet. En projektgrupp kräver en projektledare, som har ett ledningsansvar och ser till att projektet når sina mål. Projektledaren måste också under tidens gång leda projektmedarbetarna i utförandet så att de känner motivation och engagemang (Karrbom Gustavsson & Hallin, 2015, s.41). En projektgrupp brukar bestå av flera individer som ska samarbeta och verka mot ett specifikt mål eller vision. I en projektgrupp kan de olika individerna komma med sina infallsvinklar och därmed kan fler problem lösas (Karrbom Gustavsson & Hallin, 2015, s.149-150).

I hotellets renoveringsprojekt kommer jag vara projektledaren. Projektgruppen bör bestå av flera medarbetare på hotellet då de har insyn i verksamheten och vad som kan förbättras. De jag tycker borde ingå i projektgruppen är: Valeria Bauer, chef för receptionen och har dagligen kontakt med kunderna. Hon bör ha inblick i vad kundens första intryck av hotellet är samt att hon hanterar gästönskemål. Jag tror att Valeria kan se till att renoveringen uppfyller kundernas önskemål. Sen har vi Tomas Neurater, chef för underhåll och ansvarar för byggnaderna och ser till att allt är helt och fungerar som det ska. Tomas kommer kunna bidra med de tekniska bitarna och se till att det som installeras och sätts dit är bra. Sandra Baumann, är aktivitetsansvarig på hotellet och ansvar för de olika aktiviteterna som involverar gästerna, som bland annat barnklubben, utflykter och temakvällar. Sandra jobbar mycket med gästerna och vill hålla dem nöjda och glada med underhållning. Jag tror att hon kan bidra med de kreativa och nytänkande idéer och hon vet vad gästerna tycker är roligt. Vi kommer också behöva ha en ekonomiansvarig i projektgruppen som håller koll på alla siffror i arbetet. Tillsammans skapar vi en projektgrupp som kommer ha den verkställande funktionen i arbetet.

Styrgrupp: Styrgruppen i ett projekt är ett beslutande organ, de fattar alltså beslut under projektets gång under olika beslutstillfällen. De beviljar också projektledarens förslag till projektplan och avgör om projektet kan fortsätta. Många gånger består styrgruppen av projektets olika intressenter, exempelvis representanter från beställaren, de som förser projektet med resurser samt mottagarna. (Karrbom Gustavsson & Hallin, 2015, s.43-44). Därför borde styrgruppen i detta projekt bestå av Otto som är VD på hotellet, en ekonomiansvarig på hotellet, någon från den högre ledningen som har erfarenhet av alla hotellen och någon form av byggare.

Referensgrupp: I en referensgrupp finns det personer som agerar stöd samt ger råd till projektledaren och projektgruppen. Ofta består den av specialister inom området eller någon med erfarenhet. Personen eller personerna av har ingen mandat att bestämma, endast komma med råd (Karrbom Gustavsson & Hallin, 2015, s.46). I detta projektet tycker jag inte att det är nödvändigt med en referensgrupp, då projektet mer går ut på att förbättra gästrummen samt göra något användbart av de tomma ytorna i projektet. Jag tror att projektgruppen som består av de som jobbar på hotellet, samt styrgruppen kommer att klara av detta själva.

Källförteckning:

Hallin, A. Karrblom, Gustafsson, T. (2015) Projektledning. Upplaga 2. Stockholm: Liber AB.

Fråga 3

När ett projekt planeras kan stage-gate-modellen användas som ett verktyg. Modellen tydliggör de olika stegen som projektet genomgår. Den hjälper till att på ett tydligt sätt visa projektets olika faser. Faserna kan variera i olika projekt, men de fyra vanligaste är: förstudie, planering, genomförande och avslut (Karrbom Gustavsson & Hallin, 2015, s.58).

Med hjälp av dessa faser kan jag som projektledare också analysera olika utmaningar och lägga fram lösningsförslag eller hur de ska förebyggas. Ett tydligt schema från början, till exempel ett gantt schema, organisationsschema och en riskanalys är tre exempel på hur ett arbete kan struktureras upp. Jag tycker det är viktigt att göra en bra och ordentlig förstudie innan planeringsprocessen börjar för att minska utmaningar i senare skede. Under förstudien kan en av utmaningarna vara att komma överens om vad som ska göras med renoveringen. Personerna i projektgruppen kan ha olika tankar och ideer, och det är lätt att konflikter uppstår. Viktigt att tänka på då är vad som gynnar gästerna. En utförlig enkät borde genomföras för att få reda på vad alla tycker och tänker. En utmaning där är att få ut enkäten till så många som möjligt, då det kan bli en liten svarsfrekvens.

Under planeringsstadiet är det viktigt att göra utförliga scheman och tydliggöra allas ansvarsområden för att minska problem i senare skede. Utmaningar som kan uppstå i detta stadiet är skilda tankar och konflikter i projektgruppen. Under planeringsfasen, bör en riskanalys skrivas för varje aktivitet som ska genomföras och analysera vilka risker som finns på projektet. På så sätt kan projektgruppen också komma fram till lösningsförslag om riskerna skulle ske.

Under genomförandet kan motgångar uppstå, som att saker inte gick som de hade planerats, saker blev dyrare än vad de hade trott och ännu mer konflikter kan uppstå. Man kan då behöva tänka om och agera i dessa situationer. En annan utmaning är kommunikationen mellan alla parter i projektet. Med bra kommunikation kan konflikter och missförstånd undvikas, och det är viktigt att projektledaren observerar och lyssnar på sin projektgrupp, för att uppfatta vad som händer (Karrbom Gustavsson & Hallin, 2015, s.163). Jag som projektledare skulle ha regelbundna möten för att hålla koll på hur det går för alla och om tveksamhet uppstår. På så sätt kan vi reda ut saker och ting tillsammans.

När projektet är avslutat och ska överlämnas vill det till att målen från beställaren har uppnåtts, för att inte stöta på fler utmaningar i efterhand. Bra är också att tänka på sin grupp som jobbat ihop under en tid nu. Enligt Tuckmans grupputvecklingsmodell (Karrbom Gustavsson & Hallin, 2015, s.159-160), beskriver han att i den avslutande fasen kan projektgruppen känna vemod över separationen från projektet. Som projektledare i detta fall är det viktigt att göra ett formellt avslut på arbetet och ge gruppmedlemmarna den uppmärksamheten de förtjänar, alla individer för sig och deras specifika arbete.

Källförteckning:

Hallin, A. Karrblom, Gustafsson, T. (2015) Projektledning. Upplaga 2. Stockholm: Liber AB.

Fråga 4

Måltriangeln är ett sätt att se över förhållandet mellan tre viktiga dimensioner i ett projekt, funktion, tid och kostnad. Med hjälp av de tre hörnen kan projektledaren enklare styra projektet till att nå de satta målen. Det är därför viktigt att beställaren tydliggör vad tyngdpunkterna är i måltriangeln (Karrbom Gustavsson & Hallin, 2015, s.53-54). Är det viktigaste tid och kostnad? Eller är det viktigare med funktionen? Självklart vill man uppnå alla satta målen i triangeln.

Som projektledare skulle jag visa upp en visuell bild på triangeln och förklara dess innebörd. Att få en tydlig beskrivning vad beställaren vill ha som tyngdpunkter och vad vi bör sträva mot. Detta är betydelsefullt för resterande arbete och ger en tydligare styrfunktion i arbetet. Det är också bra att förstå framgångar och motgångar i ett projekt. I en artikel skriven av Lavagnon A. Ika (2009) beskriver han att det finns ingen sådan sak som absolut framgång i projekt, utan det handlar mer om uppfattad framgång av ett projekt. Framgångar och motgångar i ett projekt behöver inte heller vara varandras motsatser. Projekt mäts ofta i tids-, kostnads- och funktionsbegränsningar. Hamnar resultatet inom dessa ramar ses projektet som lyckat, medans projekt som hamnar utanför dessa ramar kan ses som misslyckade. Men så behöver inte alltid fallet vara. Ibland "misslyckas" man med att hålla projektet inom triangeln, men de kan fortfarande avslutas med ett bra resultat. Medans projekt som håller sig inom begränsningarna kan visa sig bli mindre bra i slutändan.

Lavagnon A. Ika (2009) menar också på att begreppet "projektframgång" är svårt att definiera då framgång är fullbordandet av ett syfte; ett gynnsamt resultat. Saker som istället kan mäta ett lyckat projekt kan vara effektiviteten och att göra rätt saker för att uppnå målen. Detta är något jag tycker är viktigt att trycka på i detta fall och framföra till projektgruppen.

Jag skulle lägga fram till styrgruppen att de viktigaste tyngdpunkterna i hotell-projektet skulle enligt mig vara funktion och tid. Då hotellet ofta är fullbokat är det viktigt att projektet inte drar ut på tiden för mycket. Speciellt gästrummen som renoveras, då de behövs under högsäsongen. Funktionen är också viktig, då projektmålet är en viktig del i det hela. Syftet med renoveringen är att gynna gästerna i slutändan. Det ska få bo i nya fräscha rum och kunna utnyttja utrymmena i annexet när de inte åker skidor.

För att få en tydligare bild om hur vi ska jobba mot resultatet och måltriangeln skulle jag börja med att analysera vad vi har gjort hittills. Efter det en nulägesanalys, vart står vi nu och vad behöver göra? Har vi några avvikelser eller har det kommit upp andra funderingar under vägens gång, som vi måste ta hänsyn till i det fortsatta arbetet. Efter det kan vi tillsammans sätta upp tydliga mål om vad som behöver göras härnäst, för att kunna fokusera på funktionen, tiden och budgeten.

Källförteckning:

Hallin, A. Karrblom, Gustafsson, T. (2015) Projektledning. Upplaga 2. Stockholm: Liber AB.

Lavagon A, Ika. (2009). Project Success. Project Management Journals, 40 (4): 6-19. doi: 10.1002/pmj.20137

Fråga 5

När ett projekt genomförs innebär det att en grupp med människor, som kanske inte brukar jobba ihop, sammansätts och ska under en begränsad tid samarbeta. Fördelen med detta är att tillsammans kan de lösa problem med flera olika infallsvinklar och ideer. Eftersom att alla har olika kunskaper kan de också tillsammans komma på nya ideer hur de ska jobba mot målen (Karrbom Gustavsson & Hallin, 2015, s.150). Nackdelar med detta är dock att personerna förväntas samarbeta under den denna begränsade tiden, trots att de inte känner varandra så bra och har olika kunskaper om hur saker brukar lösas. På så sätt kan konflikter uppkomma.

Det är väldigt viktigt att alla i projektgruppen vet sina roller från början. Det måste framgå tydligt i organisationsschemat samt rollbeskrivningarna. Vilka ska göra vad och på vem ligger ansvaret, då har alla det klart för sig innan projektet sätter igång. Speciellt om det är två personer som delar ett ansvar, då är kommunikationen mellan dem extra viktigt. För att undvika konflikter.

Konflikter är vanliga i projekt, men de bör tas seriöst och försöka lösas i så tidigt stadie som möjligt. Olika personer hanterar konflikter på olika sätt, därför är det viktigt som projektledare, jag i detta fallet, går in och försöker medla mellan de inblandade. En metod att använda sig av är "niostegsmetoden", som stegvis tar en igenom och reder ut orsaken till konflikten och hur man ska gå vidare. Den börjar med att definiera och beskriva problemet. Sedan identifiera orsaker till problemet för att komma till möjliga lösningar. Föreslå lösningar och välj bästa lösningen, för att sen kunna genomföra det som kommit fram till. Avslutningsvis utvärdera om problemet har lösts eller om det behöver jobbas med mer. (Karrbom Gustavsson & Hallin, 2015, s.162). Jag tror att detta är ett bra sätt att analysera varför det uppstår konflikter. Kanske är det dålig kommunikation eller missförstånd som går att lösa med enkla medel. Konflikter kan vara små som stora, men det viktiga är att de utreds.

Enligt tuckmans grupp-utvecklingsmodell (tuckman & Jensen, 1977) går gruppen igenom fem faser under projektets gång. Under första fasen kan gruppmedlemmarna känna en viss tveksamhet och oro, samtidigt som de är förväntansfulla inför de gemensamma uppdraget. Fas nummer två, även kallad konfliktfasen, är stadiet å åsikter börjar utbytas och därav kan konflikter uppstå. Grunden kan vara låg motivation och det leder till att de känner sig arga och frustrerade. I steg nummer tre kommer dem till normeringsfasen, där de relationerna etableras. Sammanhållningen i gruppen utvecklas och de börja jobba tillsammans med sina ideer. När de kommer till fas fyra kan de jobba enskilt för att de känner sig trygga med varandra och i fas fem avslutas projektet. Om jag som projektledare då har denna modell i åtanke under tidens gång, kan jag få bättre förståelse för gruppmedlemmarnas frustration. I nuläget när en medlem ville hoppa av kan det vara betydelsefullt att lösa problemen för att sedan kunna bygga en starkare relation.

Källförteckning:

Hallin, A. Karrblom, Gustafsson, T. (2015) Projektledning. Upplaga 2. Stockholm: Liber AB.

Fråga 6

När ett en grupp med människor jobbar tillsammans är det bra att förstå varandra. Men för att kunna förstå någon annan är det också viktigt med egen självinsikt och reflektera över hur man beter sig i vissa situationer. Det kan vara så enkelt som att analysera över sina egna val och vilka konsekvenser de fick. En modell som kan användas till detta bygger på Handling - vad gjorde jag?, Observation - vilka konsekvenser fick det?, Reflektion - vad kan jag lära mig till en annan gång? (Karrbom Gustavsson & Hallin, 2015, s.146). Att föra sådana anteckningar till själv kan få en att reflektera över hur man är som person och därav bidra till ett bättre samarbete i gruppen.

I en artikel skriven av Jordan, T. (2002), menar han på att har du brist på självinsikt i konflikter, tar de negativa känslorna över och styr konflikterna. Viljan att vara tillmötesgående eller vilja försonas saknas helt och det blir problematiskt att hitta en lösning som båda parterna är nöjda med. Han skriver också att om du istället är en person med god självinsikt, känner du känslorna komma och gå, men du blir inte uppslukad av dem. Även om känslorna är starka i en konflikt, du kan känna aggression eller frustration, låter du inte känslorna ta över.

Som projektledare skulle jag ta ett tillfälle med gruppen och prata om hur vi agerar i vissa situationer. Jag skulle ge dem några scenarion att diskutera hur de tror att de skulle arger, och vad de skulle få för konsekvenser. Detta är någon vi kan jobba med under tidens gång också. Att föra en liten dagbok kring hur vi hanterar konflikter eller svåra situationer. Med grunden handling, observation och reflektion. Det svåra i detta kan vara att få sina gruppmedlemmar att vilja ta detta seriöst och faktiskt analysera sina handlingar på riktigt. Men om det funkar så tror jag att en starkare självinsikt bidrar till att det är lättare att ta emot feedback på ett bra sätt. Att kontinuerligt få feedback från ens projektgrupp är också viktigt för min egna självinsikt som projektledare.

Ett antagande av mig är att det finns nackdelar med att ha för "mycket" självinsikt, det kan bli ett sätt att skylla ifrån sig. Att "jag är såhär som person därför är det okej", eller "jag har svårt för det här därför brukar det bli såhär". Detta är något som personer kan behöva jobba med också. Även om det är en svårare utmaning.

Källförteckning:

Hallin, A. Karrblom, Gustafsson, T. (2015) Projektledning. Upplaga 2. Stockholm: Liber AB.

Jordan, T. (2002), Brist på självinsikt: En viktig orsak till elakartade konflikter. Institutionen för arbetsvetenskap, Göteborgs universitet. <http://arbetsplatskonflikt.av.gu.se>.