

Hur organisationsstruktur och kommunikation påverkar styrning av projekt i upplevelseindustrin

En fallstudie av Kirunafestivalen

KERSTIN JOHANSSON
TUULA KOMONEN

Luleå tekniska universitet
Institutionen för Industriell ekonomi och samhällsvetenskap
Avdelningen för Ekonomistyrning

FÖRETAGSEKONOMI D



Förord

Vi vill tacka alla de personer som har bidragit till att denna 10 poängs D-nivå uppsats i ekonomistyrning vid Luleå Tekniska Universitet blev möjlig för oss att genomföra.

Först vill vi tacka våra respondenter, Torbjörn Bergsten, Mats Dahlberg och Peter Salomonsson för deras intresse och engagemang i vår studie.

Ett speciellt varmt tack vill vi även rikta till vår handledare Kristina Laurell-Stenlund, och våra opponenter, som med sina goda råd på ett effektivt sätt har lotsat oss fram till den färdiga uppsatsen.

Hoppas att uppsatsen ger dig en trevlig läsupplevelse!

Kiruna den 13 januari 2006

Kerstin Johansson

Tuula Komonen

Sammanfattning

Turism är en av de snabbast växande industrierna i världen idag och upplevelseevenemang är en bidragande orsak till det. Städer använder ofta upplevelseevenemang för att marknadsföra sig. Samtidigt har samhällsutvecklingen inneburit ett ökat intresse för projekt med resurser från flera företag. Festivaler är sådana populära projekt i upplevelseindustrin. Vår uppsats är en kvalitativ fallstudie av Kirunafestivalen. Ur projektledningsperspektiv har vi studerat hur ett stort upplevelseprojekt kan styras, organiseras och på vilket sätt information och kommunikation används i projektet. De slutsatser vi kommit fram till är att de formella styrmedlen som bygger på hierarkier inte kan tillämpas utan måste ersättas av samverkan och dialoger. Vidare anser vi att det engagemang som arrangörer, samarbetspartners, föreningar, frivilliga och lokalbefolkning känner för evenemanget har stor betydelse för resultatet.

Abstract

Tourism is one of the fastest growing industries in the world, and special events are an important contributor to that growth. Cities are often using events to promote themselves. At the same time the development of society has increased the interest for projects with resources from more than one company. Festivals are such popular projects in the event industry. Our essay consists of a qualitative case study of Kirunafestivalen. From the project managements perspective we have examined how a complex event project can be controlled, organized and the way information and communication is used in the project. Our conclusion is that the formal, hierarchical control methods are not suitable. They have to be replaced with collaboration and dialogues. Furthermore we feel that the engagement shown by organizers, co-operators, associations, volunteers and inhabitants has an important effect on the result.

Innehållsförteckning

1	Inledning	1
1.1	Bakgrund	1
1.2	Problemdiskussion	2
1.3	Syfte	3
1.3.1	Avgränsningar	3
2	Metod	4
2.1	Vetenskapligt metodsätt	4
2.1.1	Forskningsansats	4
2.1.2	Perspektiv	4
2.2	Angreppssätt	4
2.2.1	Kvalitativ metod	5
2.2.2	Fallstudie	5
2.2.3	Ämnesval och aktörer	5
2.3	Insamling av data	5
2.3.1	Litteraturstudie	6
2.3.2	Sekundärdata	6
2.3.3	Primärdata	6
2.4	Metodproblem	7
2.4.1	Validitet	7
2.4.2	Reliabilitet	7
3	Teori	8
3.1	Projekt	8
3.1.1	Typer av projekt	9
3.1.2	Organisering av projekt	9
3.1.3	Olika faser i projektets livscykel	11
3.2	Styrning	12
3.2.1	Styrning av projekt	13
3.3	Kommunikation	14
3.3.1	Marknadskommunikation	14
3.3.2	Projektkommunikation	15
3.3.3	Sammanfattning av teoretisk referensram	16
4	Empiri	17
4.1	Bakgrund	17
4.1.1	Presentation av respondenter	17
4.1.2	Historik om Kirunafestivalen	17
4.1.3	Kiruna Lappland Ekonomiska Förening – ett nätverk av olika företag	18
4.2	Projekt	18
4.2.1	Typ av projekt	19
4.2.2	Organisering av projekt	19
4.2.3	Olika faser i projektets livscykel	20
4.3	Styrning	20
4.3.1	Styrning av projekt	21
4.4	Kommunikation	21

~ INNEHÅLLSFÖRTECKNING ~

4.4.1	Marknadskommunikation.....	21
4.4.2	Projektkommunikation	22
5	Analys	23
5.1	Hur styrs ett projekt inom upplevelseindustrin?	23
5.1.1	Paraplyorganisationen	23
5.1.2	Projektet Kirunafestivalen.....	23
5.2	Hur organiseras ett projekt inom upplevelseindustrin?.....	24
5.2.1	Typ av projekt	24
5.2.2	Organisering av projekt.....	25
5.2.3	Olika faser i projektets livscykel.....	26
5.3	Hur kommunicerar aktörerna inom ett upplevelseprojekt?.....	27
5.3.1	Marknadskommunikation.....	27
5.3.2	Projektkommunikation	27
6	Slutsatser	29
6.1	Hur organisationsstrukturen och kommunikationen påverkar styrningen av ett projekt i upplevelseindustrin	29
7	Slutdiskussion	31
7.1	Diskussion	31
7.2	Förslag till fortsatt forskning	32
	Källförteckning.....	33
	Bilaga A: Frågor till Thorbjörn Bergsten	
	Bilaga B: Frågor till Mats Dahlberg	
	Bilaga C: Frågor till Peter Salomonsson	

1 Inledning

I detta första kapitel ger vi en kort bakgrund till vårt problemområde och därefter diskuterar vi det problem som vi vill undersöka. Kapitlet avslutas med syfte och avgränsning.

1.1 Bakgrund

Enligt Goeldner, Ritchie och McIntosh (2000) är upplevelseindustrin bland de snabbast växande segmenten inom turism. Enligt Pekkari och Oja (2003) innefattar upplevelseindustrin¹ turism, kultur, nöjen, sport och välbefinnande/personlig omvårdnad. Kännetecknande för upplevelseindustrin är att den riktar sig mot den enskilde kunden, och syftet är att ge kunden en berikande upplevelse. Enligt Sahlberg (2001) kommer upplevelseekonomin att dominera 2000-talet. Upplevelser är inget dagens människor hittat på utan människan har alltid strävat efter att få leva upp. Enligt Sahlberg kan evenemang hjälpa människan att lämna vardagen och öka upplevelseintensiteten i tillvaron. Festivaler kan vara ett sådant evenemang.

Sahlberg (2001) hävdar vidare att det i varje samhälle skapas mötesplatser. Möten kräver förflyttningar och de platser som utöver hög attraktivitet också kan erbjuda god tillgänglighet blir morgondagens mötesplatser. Vissa platser kan betraktas som permanenta mötesplatser, som t ex storstäder. Andra platser kan bli en mötesplats för en begränsad tid och en viss händelse. Festivaler och upplevelser är en viktig del av turismen. De kan tjäna som ett kraftfullt verktyg för att attrahera turister under lågsäsong och för att skapa en bra image och medvetenhet för ett område. Men det är inte enbart nya branscher inom turismen och tjänstesektorn som bidrar till förändringar på världsmarknaden.

Sahlberg (2001) menar att i de tidiga samhällena var historia och framtid i praktiken samma sak. Det mesta var sig likt från generation till generation medan det i dagens samhälle är helt annorlunda. Jacobsen och Thorsvik (2002) säger att förändringstakten i samhället aldrig varit så hög som idag. Organisationer är i färd med att lämna centraliserade, hierarkiskt strukturerade organisationsformer. Enligt Söderlund (2005) växer det idag fram olika typer av temporära organisationer. Företagen vill skapa dynamik, tvinga fram kreativitet och de söker efter nya lösningar. Även om det finns variationer mellan olika samhällssektorer, är den allmänna bilden att alla verksamheter idag berörs av denna utveckling.

Briner, Geddes och Hastings (1999) menar att många företag använder projektgrupper för att stimulera samarbete och engagemang över gränserna. Mindre företag under tillväxt arbetar också hårt i samma riktning. Emellertid påverkar dessa nya temporära organisationer, i form av nätverk och tillfälliga projektgrupper, företagens möjligheter att styra, samordna och kontrollera sina verksamheter. Nya ledningsprinciper bör av den anledningen tillämpas för att överensstämna med de nya organisationsformerna och de nya branscherna inom tjänstsektorn.

Globaliseringen och samhällsutvecklingen har inneburit ett ökat intresse för projekt och projektledning. Söderlund (2005) menar att det helt enkelt handlar om en modefluga, något som konsulter hittat på och som kommer att vara övergående, som inte har sin grund i någon verklig underliggande förändring av samhällets eller företagets struktur. Många fenomen benämns projekt, utan att egentligen någon funderar på vad som avses. Macheridis (2001)

¹ Pekkari och Oja (2003) benämner detta upplevelsenäringen

menar dock att på det praktiska planet har konsekvenserna av samhällsutvecklingen varit att decentraliseringsgraden ökar, krav ställs på ständig kompetensutveckling och organisatorisk flexibilitet och därför får projekt allt större betydelse. Styrkan i projekt är att de ger goda möjligheter att ta tillvara de tillfällen som utvecklingen skapar. Blomberg (2003) menar att projekt och projektledning ibland beskrivs som en överlägsen organisationsform för alla verksamheter.

1.2 Problemdiskussion

Projekt är idéer och drömmar om framtida tillstånd, att skapa något bättre än det som finns idag menar Söderlund (2005) och hävdar att bakom många projekt ofta står en eller flera genuina och lidelsefulla entreprenörer. Dessa har oftast en skev verklighetsbild, den tenderar att underskatta risker och kostnader samtidigt som den överskattar projektets möjligheter. Men det är tack vare dessa skevbilder som det faktiskt skapas något nytt. Macheridis menar att den utveckling som präglar samhället kan förklara det ökade intresset för projekt. Enligt Christensen och Kreiner (1997) så har varje företag, varje offentlig institution och alla andra organisationer med självrespekt infört projektarbetsformen i större eller mindre omfattning. Skaates, Tikkanen och Lindblom (2002) menar att det blir allt vanligare med projekt som organisationsform, där aktörer med olika bakgrund deltar. Wisén och Lindblom (1997) menar att det är lämpligt att välja projektform då arbetsuppgiften berör flera organisationer eller enheter, ställer stora krav på samordning, är kostnadskrävande och kräver en bred och aktiv förankring. Enligt Schutz (1958) refererad i Söderlund (2005) betraktas mänskligt samspel som ett grundläggande behov. Människor behöver människor, och följaktligen har vi ett behov av att kommunicera och ha kontakt med varandra. Enligt Söderlund kan det vara en viktig drivkraft till varför vi väljer att organisera verksamhet i projekt.

Briner, Geddes och Hastings (1999) menar att framgångsrika projektledare bygger upp ett nätverk av kontaktpersoner som hjälper dem att få saker och ting gjorda. De menar att det är viktigt med den typen av nätverk eftersom de bygger upp trovärdighet, de skapar möjligheter att ge och få information och de skapar goda relationer med andra avdelningar och företag. Ett personligt nätverk är enligt Pesämaa och Skurla (2003) betydelsefullt för att lyckas, eftersom ett dåligt rykte snabbt kan spolia alla möjligheter till samarbeten. Hutt, Reingen, Stafford och Walker (2000) menar att kommunikation över organisationsgränserna skapar en delad tolkning av mål och acceptans av normer, arbetsroller och sociala relationer. Macheridis menar att kommunikationen i ett projekt innebär att information, idéer, känslor och attityder överflyttas från en individ till en annan. Kommunikationen kan även ses som ett viktigt lednings- och styrningsinstrument eftersom den är viktig för att uppnå projektmålet. Men det krävs även kommunikation med projektets omvärld. Enligt Briner et al är ett projekt som en produkt. Den behöver en bra förpackning och den måste marknadsföras för att folk ska köpa den.

Enligt Briner, Geddes och Hastings (1999) så genomgår traditionell projektledning en snabb utveckling på två grundläggande sätt. För det första håller den på att avlägsna sig från att ha varit inriktad på planering och styrning av projekt till att alltmer intressera sig för människorna och deras prestationer. För det andra omfattar den ett vidare spektrum av "projekt" som väller fram inom företagen. Syftet med projektstyrning är enligt vissa teorier (Wisén och Lindblom, 1997; Macheridis, 2001) att förutse och förutspå så många risker och problem som möjligt och sedan planera och organisera aktiviteterna så att projektets mål kan nås. Men enligt Christensen och Kreiner (1997) är det inte fullt så enkelt i en ofullkomlig värld. I projekt där målet består av en vision, projektplanen bara är en spegel för att

kontrollera bakåt och det inte finns facit så behövs en annan form av projektledning än den traditionella reaktiva, styrande och kontrollerande. Med Christensens och Kreiners ord – det behövs mer ledning än styrning.

Att anordna ett evenemang och göra det i projektform innebär en annorlunda styrning än traditionella projekt använder sig av. Många av resurserna i dessa projekt är småföretag som ingår i nätverk. Sjöstrand (2005) menar att nätverksorganisationer är mer beroende av informella, temporära, separata och lokala strukturformer och den största delen av koordinationen sker direkt mellan olika parter. Detta anser han beror på ett behov att interagera snarare än att det är en kontrollmekanism från centralt håll. Att samverka är alltså frivilligt och det innebär att styrformen blir det som Anthony och Govindarajan (2003) kallar för ”styrning med”. Därför menar Macheridis (2001) att då processen väl kommit igång är det praktiska handlingar som är viktigast. Det gäller att utifrån kunskaper, erfarenheter och eget omdöme ta ställning till hur man på lämpligaste sätt hanterar olika situationer.

En av nyckelfaktorerna för att lyckas med evenemang är enligt Goeldner, Ritchie och McIntosh (2000) frivillig arbetskraft. De menar vidare att det krävs hårt arbete och support från bofasta frivilliga arbetare för att försäkra sig om att festivalen flyter smidigt. Genomsnittligt behöver alla festivaler uppemot 200 arbetare/helg och utan frivilliga skulle det aldrig fungera. Goeldner et al lyfter även fram att sponsring också blivit en vanlig ingrediens i festivaler och att alla arrangemang, såväl globala som lokala har svårt att klara sig utan det.

1.3 Syfte

Vårt syfte med denna uppsats är att undersöka och förklara hur organisationsstrukturen och kommunikationen påverkar styrningen av ett projekt i upplevelseindustrin.

För att uppnå vårt syfte har vi valt att formulera följande forskningsfrågor:

- Hur styrs ett projekt inom upplevelseindustrin?
- Hur organiseras ett projekt inom upplevelseindustrin?
- Hur kommunicerar aktörerna inom ett upplevelseprojekt?

1.3.1 Avgränsningar

Eftersom vårt perspektiv är projektledningens kommer vi inte att redovisa de olika företagens bild av projektet, utan endast projektledningens verklighetsbild.

2 Metod

I detta kapitel redogör vi för vårt val av vetenskapligt synsätt, angreppssätt, val av undersökningsenhet, insamling av data och metodproblem. Denna struktur i vår metod skall leda oss fram till genomförandet av vår studie.

2.1 Vetenskapligt methodsynsätt

Varje människa bär med sig vissa grundläggande föreställningar om hur hennes omvärld ser ut och hennes roll i denna omvärld. Dessa grundläggande föreställningar påverkar hur vi ser på problem. Problemet så som det framstår för forskaren hänger intimt samman med det synsätt som används. Metoder utgör vägledande principer för kunskapande. De principerna måste överensstämma med aktuellt problem och de grundläggande föreställningar som innehas av kunskaparen (Arbnor & Bjerke, 1994).

2.1.1 Forskningsansats

Det finns tre olika methodsynsätt att utgå ifrån, analytiskt, system och aktörssynsätt. Vårt syfte med studien har medfört att vi använt oss av två olika synsätt. I huvudsak har vi använt aktörssynsättet och låter aktörerna vara det framträdande i vår studie eftersom det är deras bild vi vill ge. När vi sedan analyserar vår empiri har vi även inslag av analytiskt synsätt. Holme och Solvang (1997) menar att en kombination av synsätt är vanlig eftersom det är svårt att renodla den specifika forskningssituationen till ett enda synsätt.

Enligt Holme och Solvang (1997) lägger aktörssynsättet tonvikten på kravet på mångtydighet, kreativitet och oförutsägbarhet. Den förklarar även helheten utifrån delarnas egenskaper och fokus ligger på enskilda aktörer. Att tala om aktörer är ett viktigt ställningstagande enligt aktörssynsättet. Det menar Arbnor och Bjerke (1994) och säger vidare att intresset riktas mot att i dialog förstå och förutsätta att människan är en handlande, reflekterande och skapande individ. Vid användning av aktörssynsätt blir det därför naturligt att tala om handlingar istället för beteenden. Det analytiska synsättet innebär enligt Arbnor och Bjerke att antaganden om verkligheten baseras på att helheten är summan av delarna.

2.1.2 Perspektiv

Problem måste ses och formuleras av människor och problematiseras på olika sätt. Det beror på ur vilket perspektiv man ser det. Det menar Lundahl och Skärvad (1999) och säger även att alla människor har en föreställningsram som innehåller ett antal medvetna eller omedvetna antaganden om hur verkligheten ser ut. Det går inte att välja föreställningsram, men den kan ändras och utvecklas i takt med att kunskaper ökar.

Vi har valt att studera Kirunafestivalen och vi använder projektledningens perspektiv. Vi inriktar oss därför på hur dessa personer uppfattar sin verklighet.

2.2 Angreppssätt

I vår studie väljer vi ett deduktivt angreppssätt. Efter våra litteraturstudier och teoristudier gjorde vi en fallstudie för att ta reda på hur arrangören av "Kirunafestivalen" gör för att organisera och styra projektet. De resultat vi fick från intervjuerna har vi sedan analyserat mot

de tidigare valda teorierna. Enligt Alvesson och Skoldberg (1994) så innebär deduktion att befintliga teorier används för att tolka verkligheten.

2.2.1 Kvalitativ metod

Eftersom vår studie förklarar och tolkar väljer vi att använda en kvalitativ metod. Lundahl och Skärvad (1999) säger att i en kvalitativ undersökning är studieobjekten individer, grupper av individer och deras livsvärld. Syftet är att beskriva, analysera och förstå beteendet hos enskilda människor och grupper med utgångspunkt från dem som studeras.

Befring (1994) menar att frågeställningarna i en kvalitativ forskning växer, utvecklas och förändras vid undersökningens genomförande. När vi genomförde vår studie stötte vi på fakta som innebar att vi modifierade vår fortsatta undersökning. Widerberg (2002) hävdar att det som utmärker god kvalitativ forskning är att den ger en ny förståelse. Widerberg menar även att det som gör kvalitativ forskning spännande och berikande är just att angreppssättet och metoderna handlar om analyser. När man tillåts använda sig själv blir man kreativ, och det är då man gör ”upptäckter”. Kvalitativ forskning är en chans att lära sig något om sig själv och andra.

2.2.2 Fallstudie

Vi har inte för avsikt att generalisera våra resultat. Vi har valt att göra en fallstudie eftersom vi vill gå på djupet och undersöka ett projekt i upplevelseindustrin. Denscombe (1998) anger att det kännetecknen som mer än något annat skiljer kvalitativ forskning från kvantitativ forskning är inriktningen på ord snarare än siffror som analysenhet. En fallstudie möjliggör även fler datainsamlingsmetoder. Denscombe menar även att man med en fallstudie kan studera saker i detalj. Vid undersökning av en enda enhet finns större möjligheter att gå på djupet och upptäcka saker som inte skulle ha blivit synliga vid en mer yttlig undersökning.

2.2.3 Ämnesval och aktörer

Vi har valt undersökningsenhet utifrån vårt intresse och ämnets aktualitet. Det visade sig också att det inte är forskat så mycket om vårt ämnesområde. Val av personer till studien kan hänföras till ett förståelseurval. När vi började med empirin hade vi för avsikt att även tillämpa s k rekommendationsurval för att inhämta ytterligare information från fler personer. När vi sedan gjorde vår första intervju fick vi rekommendationer som visade sig överensstämma med de personer som vi själva hade identifierat som tänkta respondenter.

Idén till ämnet fick vi efter ”Kirunafestivalen” 2005 och vi ställde oss frågan: Hur styrs ett sådant evenemang? Vi anser att det är ett aktuellt ämne som ligger rätt i tiden och festivaler är mycket populära både för ortsbor och som ett sätt att locka hemvändare och turister från hela världen till Kiruna.

2.3 Insamling av data

Den kvalitativa studien med ett aktörssynsätt medger att vi samlar in olika typer av data som t ex sekundärdata i dokumentform och Internetlänkar. Primärdata har vi fått genom personliga intervjuer och via e-mail, samt frågeformulär (Bilaga A, Bilaga B, Bilaga C). Svaren har vi fått personligt och via e-mail. Arbnor och Bjerke (1994) menar att inom aktörssynsättet gäller

det att på olika sätt samla data och fånga den subjektiva logiken. Genom att samtala, lyssna, agera, registrera, fråga, observera, diskutera, ska kunskaparen kunna tolka, registrera och sammanställa data.

2.3.1 Litteraturstudie

Vi startade vår studie med att söka och läsa valda delar av forskningslitteratur som handlar om det vi ska undersöka. Vi har i kursen, och i arbetslivet kommit i kontakt med både nätverk och projekt. Den litteratur vi har läst handlar om nätverk, sociala nätverk, projekt, projektstyrning, samarbete, formell och informell kommunikation och förtroende. Enligt Befring (1994) är det bra att vid detta stadium av forskningsprocessen ägna mycket tid åt att orientera sig om och söka forskningslitteratur och att koncentrerat läsa vissa delar av den.

På Kiruna stadsbibliotek har vi lånat litteratur och även fått tillgång till böcker via fjärrlån. Ytterligare litteratur, vetenskapliga artiklar, doktorsavhandlingar, licentiatavhandlingar och D-uppsatser har vi sökt via Internet på www.ltu.se. Vi har använt databaserna Ebsco och Emerald för att söka artiklar. Sökord vi använt är projec*, managemen*, communicatio*, struktur*, networ*, partner*, festiva* och event* samt deras svenska motsvarigheter. Med hjälp av operatorn AND har vi kombinerat sökorden på olika sätt. Det tillvägagångssättet överensstämmer med det Befring (1994) säger att forskaren ska orientera sig i en oöverskådlig, okänd och dunkel terräng för att upptäcka, kartlägga och analysera utifrån det otvetydiga syftet att nå fram till insikter. Forskaren bör vara allsidigt orienterad och tillräckligt disciplinerad för att genomföra den systematik som krävs för att han ska kunna komma med ett konstruktivt bidrag.

Denscombe (1998) menar att alla undersökningar som skall benämnas forskning bör börja med en litteraturöversikt. Genom detta kan forskaren fastställa den existerande kunskapen inom forskningsområdet och med denna översikt som utgångspunkt fastställa forskningsfrågorna. Lundahl och Skärvad (1999) anser att det inte är tillräckligt att referera vad andra kommit fram till utan litteraturstudien ska föra själva tänkandet framåt samt klargöra vad tidigare forskning betyder, inte minst för problemställningen.

2.3.2 Sekundärdata

Vid vår första personliga kontakt med våra respondenter/aktörer, fick vi ta del av deras tillgängliga material. Allt detta material och material om vårt undersökningsobjekt som finns på Internet som vi funnit intressant har vi studerat. Detta material har vi sedan bearbetat och den utgör sekundärdata till vår studie. Eriksson och Wiedersheim – Paul (1991) menar att datainsamling kan vara av två olika slag, data som redan finns, *sekundärdata*, och data som man själv samlar in *primärdata*.

2.3.3 Primärdata

Vi har gjort två personliga intervjuer med projektledaren. Med de andra två respondenterna har vi haft telefonkontakter samt kommunicerat via e-mail. Till en början har de fått berätta fritt för oss om hur de gör, när de arrangerar ”Kirunafestivalen”. Utifrån detta material har vi sedan skapat intervjuguider, en för varje respondent, se Bilagor A, B, C, som vi har skickat via e-mail till respondenterna. De har sedan i lugn och ro inom en på förhand överenskommen

tid fått besvara frågorna. Vår intervjuguide ska vara ett stöd för respondenterna/aktörerna, men de behöver inte vara så styrda. Denscombe (1998) menar att när intervjuaren har en lista med frågor som ska besvaras, men ändå är inställd på att låta respondenten utveckla sina synpunkter om ämnet så är intervjun semistrukturerad. Denna typ av intervju ger respondenten flexibilitet vad gäller tid för intervjun.

2.4 Metodproblem

Darmer och Freytag (1995) säger att validitet och reliabilitet för en kvalitativ undersökning bör innebära att redogöra för de villkor som gäller så att andra kan se det logiska och sammanhängande i det som utförts. Vi har i metoden beskrivit vårt tillvägagångssätt och genom att använda samma rubriker för både teori och empiri har vi försökt att göra studien sammanhängande och lättläst.

2.4.1 Validitet

Denscombe (1998) menar att validitet innebär att mäta rätt saker. I en kvalitativ undersökning kan det innebära att intervjuguiderna innehåller frågor som inte kan feltolkas av respondenterna. Vi har för att förbättra validiteten haft en dialog med vår handledare om frågornas utformning innan respondenterna fått ta del av dem. Härigenom anser vi att vi säkerställt att frågorna är relevanta för vår studie. För att ytterligare minska risken att frågorna feltolkas och därigenom ger felaktiga svar har vi vid intervjutillfällena utvecklat frågeställningarna och därigenom skapat klarhet. Darmer och Freytag (1995) menar att det är omöjligt att upprepa kvalitativa intervjuer på att både intervjuare och intervjuade genom intervjun har blivit "klokare" och reviderat sina uppfattningar vilket gör att resultatet blir annorlunda. Vi har i vår studie använt semistrukturerade intervjuer vilket innebär att vi inte varit så låsta vid frågeguiderna utan låtit aktörerna berätta fritt. Eftersom vår studie har ett aktörssynsätt så är det aktörernas uppfattning som återspeglas i empirin. I analysen och i våra slutsatser har vi inslag av analytiskt synsätt. Det innebär att vår studie kan upprepas av någon annan forskare och ge ett liknande resultat.

2.4.2 Reliabilitet

Reliabilitet kan enligt Denscombe (1998) definieras som frånvaron av slumpmässiga mätfel. Det innebär att mätinstrumentet ska ge tillförlitliga och stabila utslag men för en kvalitativ undersökning är resultaten beroende både av vem som intervjuas och vem som tolkar svaren. Arbnor och Bjerke (1994) menar att inom aktörssynsättet kan reliabilitet röra sig om att kunskaparen i dialogen med den intervjuade får respons, som visar att hans eller hennes tolkning är riktig. Denscombe menar vidare att forskaren genom att låta den intervjuade ta del av utskriften kan försäkra sig om att fakta är korrekta. Vi har varit medvetna om att vår tolkning kan påverka resultatet och för att öka reliabiliteten har vi därför skickat våra intervjuguides i förväg. Under intervjuerna har vi båda antecknat och direkt efter renskrivit och sammanställt våra anteckningar. Dessa sammanställningar har våra respondenter sedan tagit del av och haft möjlighet att korrigera våra tolkningar. Efter att all vår empiri varit nedskriven har vi även låtit alla respondenter ta del av helheten och även här har de haft möjligheter till korrigeringar. Genom detta tillvägagångssätt anser vi att kraven på reliabilitet är uppfyllt. Arbnor och Bjerke (1994) menar att det analytiska synsättet strävar efter att öka precisionen och att reliabiliteten därför bör kontrolleras så ofta som möjligt.

3 Teori

I detta avsnitt kommer vi först att diskutera olika betydelser av begreppet projekt. Därefter kommer vi att diskutera olika typer av projekt, kategorisering och organisering av projekt. Vi diskuterar olika faser i projekt, styrning av projekt och avslutar med olika typer av kommunikation i ett projekt i upplevelseindustrin.

3.1 Projekt

Enligt Nationalencyklopedin definieras projekt som en speciell arbetsuppgift som ska genomföras inom vissa givna ramar (ex i fråga om tid, ekonomi och arbetsinsatser) för att ett bestämt mål ska nås. Wisén och Lindblom (1997) säger att ordet projekt härstammar från det latinska ordet *projicere* som betyder kasta fram. Med projekt menas en verksamhet som utförs med ett bestämt avgränsat mål, under en bestämd tidsperiod, med en förutbestämd resursinsats och under särskilda arbetsformer.

Macheridis (2001) menar att det saknas en gemensam definition av begreppet projekt, men att det finns fyra viktiga kriterier som gäller för projekt. Det första är att det finns ett uppdrag som definierar projektets mål. En utbredd uppfattning är att ett projekt är en engångshändelse, men många projekt tenderar att i allt högre grad vara repetitiva. Det andra kriteriet enligt Macheridis är att projekt i allmänhet har förutbestämda slutdatum och leveransdatum. Det gäller därför att med utgångspunkt från de bestämda tidpunkterna planera, organisera, leda och styra projektets livscykel för att leverera slutresultat. Enligt tredje kriteriet har projekt ofta en förutbestämd, ram för resursförbrukning. Det kan vara en budget eller antal resurser i förhållande till förväntade intäkter. Det fjärde och sista kriteriet enligt Macheridis är att projektet har en tillfällig men fast organisation. Projektorganisationen byggs upp för detta tillfälle och upplöses när projektet är slutfört.

Blomberg (2003) däremot menar att eftersom projekt alltid har en förhistoria har det också en påverkan på efterföljande händelser. Många projekt leder till fortsatta affärer eller att nya företag bildas. Därför menar Blomberg att projektet påverkas av och påverkar annan verksamhet och är därför inte avgränsad från den. Målen kan heller aldrig vara gemensamma eftersom ett projekt består av olika individer med olika kompetenser och olika förväntningar på projektet. Ibland kan de olika målen vara motstridiga vilket inte behöver innebära att samarbete inte kan uppnås. Vidare hävdar Blomberg att om projekt ska drivas mot väl specificerade och tydliga mål så kan innovation och utveckling hämmas, eftersom målet då redan är satt inom organisationen.

Macheridis (2001) anser att projekt enligt aktörssynsättet kan ses som sociala system som skapas av olika aktörer. Det viktiga hos en aktör är engagemang, inlärning, förmåga att skapa nätverk och mångsidighet inte minst i sökandet efter alternativa problemlösningar. Aktörerna har olika roller och betydelse i projektet och interagerar med varandra på olika sätt t ex genom att kommunicera, planera och styra. Enligt Macheridis är aktörerna därför av central betydelse vid studium av projekt. Vidare skriver Macheridis att det i projektlitteratur oftare fokuseras på planeringsfasen än på de andra faserna i projektet. Men under genomförandefasen är det viktigare med konkreta handlingar än att följa planeringen. Ytterligare en viktig sak att tänka på i projekt är att det måste finnas både ledning och styrning. Ledningen hänger ihop med att formulera projektmålen och arbeta för att nå dessa mål, medan styrningen innebär att ge projektet en viss riktning genom aktiviteterna. Bådadera måste finnas i ett projekt.

3.1.1 Typer av projekt

Enligt Macheridis (2001) finns det olika typer av projekt. De kan skilja sig åt vad gäller mål, omfattning i tiden, organisation och resursanspråk. Genom att titta på strukturen kan projekt delas in i fem olika typer, konkreta, temporära, öppna, externa och interna projekt.

Stampe och Tonnquist (1999) definierar dessa projekttyper på följande sätt:

- *Konkreta projekt* har tydligt formulerade krav och specifikationer både tekniskt och ekonomiskt. En projektledare driver en utvald grupp, projektet har en uppdragsgivare och det finns ett tydligt mål. Exempel på sådana projekt är att bygga ett hus.
- *Temporära projekt* är mindre formella och fasta, det kan röra sig om att ett företag vill delta i en mässa. Oftast finns ingen utsedd projektledare utan det är en viss grupp i företaget som genomför uppgiften och det finns en gruppansvarig.
- *Öppna projekt* är kreativa, de har oklara mål och är informella. Någon person har en idé som han/hon brinner för, fler personer samlas kring idén och projektet drivs under dessa förutsättningar. Sådana här projekt kan, om de visar sig vara lyckade bli temporära eller konkreta återkommande sådana.
- *Externa projekt* har en tydlig uppdragsgivare i form av en kund och det görs formella projektplaner med resurs- och kvalitetskrav. Förhållandet regleras med avtal och kontrakt. Dessa projekt genererar pengar och det ger en fast eller löpande prissättning inom projektet.
- *Interna projekt* kostar att genomföra eftersom de inte genererar pengar. De har ofta till syfte att genomföra förändringar inom organisationen. Dessa förändringar ska då projektet är slutfört spara pengar åt organisationen.

Ett annat sätt att dela upp projekt är enligt Söderlund (2005):

- *Affärsprojekt* som genomförs på uppdrag och specifikation från en extern kund. Oftast finns ett detaljerat kontrakt och komplexa förhandlingar krävs för att enas om innehållet i det. Affärsprojekt handlar om att förstå en kunds behov, att finna lönsamhet i det specifika projektet, och om att förhandla med kund och projektmottagare.
- *Utvecklingsprojekt* handlar om teknikutveckling, produktutveckling, tjänstutveckling eller systemutveckling. Gemensamt för alla är att de är relativt målorienterade och ska resultera i framtagandet av en ny produkt eller ny teknik. Utvecklingsprojekt handlar om att tolka marknadens krav och utveckla produkter eller tjänster som efterfrågas av marknaden.
- *Förändringsprojekt* syftar i normalfallet till att genomföra en förändring av organisation eller arbetssätt. Förändringsprojekt är internt orienterade och syftar till att förändra och skapa möjligheter för att mer effektivt bedriva verksamheten.

3.1.2 Organisering av projekt

Söderlund (2005) menar att projekt är temporära organisationer vilket får en rad konsekvenser för hur teamet fungerar och för möjligheterna till kunskapsintegration. Projekt består i allmänhet av experter med olika bakgrund vilket försvårar skapandet av en gemensam tolkningsram. Det innebär att samtidigt som kunskapsspecialiseringen ökar så ökar behovet av

koordinering mellan kunskapsspecialister. Kringliggande institutioner och organisationer (nätverk) formar de mer stabila mönstren av projekt och kontakt som finns mellan olika aktörer. För att förstå projekt och team måste relationen mellan projekt och nätverk beaktas. Lagarbete i projekt bygger mycket på individens rykte och betydelse i olika nätverk.

Wisén och Lindblom (1997) menar att styrgruppen ska bestå av ett begränsat antal personer och den bör i mindre projekt vara identisk med uppdragsgivaren. Är det däremot ett projekt som flera organisationer medverkar i, är det lämpligt att de olika organisationerna är representerade i styrgruppen. Styrgruppens främsta uppgift är att följa att projektets fastslagna planering håller – om inte måste nödvändiga åtgärder vidtas som t ex att besluta i projektadministrativa frågor av större vikt, t ex budget och tidsplaner.

Macheridis (2001) hävdar att en effektiv organisering skapar goda förutsättningar för att nå kvalitet i både process och slutprodukt. När projektorganisationen ska utformas är det lämpligt att börja med uppdraget och projektets art. Projektorganisationen bör ge utrymme för kontroll av omvärldsfaktorer samt möjligheter att skapa relationer med viktiga aktörer i omvärlden. Den externa beställaren är en mycket viktig aktör, likaså olika leverantörer. Genom att låta de externa aktörerna ingå i olika grupper skapas organiserade relationer. Ett annat sätt kan vara att bygga ut kommunikationssystemet så de externa aktörernas behov av information tillfredsställs.

Vidare menar Macheridis (2001) att när beslut har tagits att genomföra ett projekt ska projektmedarbetare rekryteras, en effektiv projektgrupp ska utvecklas och en projektorganisation som överensstämmer med projektets livscykel och slutprodukt ska byggas upp. Ett projekt innebär att människor får i uppdrag att samarbeta mot ett gemensamt mål. Det är alltså viktigt att få in resurser med rätt kompetens. Projektgruppen måste organiseras för att kunna nå målet på ett effektivt sätt. Genom organiseringen får enskilda projektmedlemmar olika roller, relationerna mellan medarbetarna regleras, regler skapas för hur beslut fattas och hur kommunikationsvägarna ser ut.

För projektorganisering finns det framförallt två problem som står i fokus för organiseringen enligt Söderlund (2005). Det första är att utforma en *väl fungerande samarbets- och samordningsstruktur* för projektet, det andra är att *hitta former för välfungerande kommunikation* i projektet. Problemet är att separera och koordinera uppgifterna i projektet på ett effektivt sätt. Å ena sidan behövs tydliga strukturer och klarhet beträffande vad som ska göras, å andra sidan behövs flexibilitet och möjlighet att ompröva och kontinuerligt förändra organisationen utifrån gjorda lärdomar (Söderlund 2005).

Stampe och Tonnquist (1999) har valt en något annorlunda beskrivning av tre olika projektorganisationer:

- *Centralorganisationen* där personalen arbetar heltid inom projektet och projektgruppen har full tillgång till resurserna. Projektdeltagarna har inga andra arbetsuppgifter utan kan ostört ägna sig åt projektet. Kommunikationen inom projektet förenklas eftersom den bara berör ett visst begränsat område.
- *Matrisorganisationen* där personalen delar sin tid mellan ordinarie arbetsuppgifter och projektet. Fördelarna med denna organisation är att experter som inte deltar i projektet kan anlitas utifrån. En viktig sak för denna organisation är att linjeföraren och projektledaren kan samarbeta.

- *Nätverksorganisationen* har tillkommit genom att företag delar resurser och kompetens med andra företag inom nätverket. Det gör att företagen blir mer konkurrenskraftiga och får möjligheter att utnyttja varandras kompetenser utan att det innebär höga kostnader. Nackdelar med en sådan projektorganisation är att den kan vara svår att överblicka och styra. Det är viktigt att kommunikationen fungerar väl och att regelbundna möten finns.

Enligt Bullinger, Auernhammer och Gomeringer (2004) så kan företag genom att samarbeta i nätverk erbjuda kunderna kompletta lösningar istället för en enda produkt. Human och Provan (1997) menar att många av de nätverk som bildats på senare år är avsiktliga och syftet med dem är att medlemsföretagen genom samarbete ska kunna idka gemensam affärsverksamhet. Företagen i dessa nätverk arbetar för ett gemensamt mål, genom att koordinera samarbetet, men samtidigt fortsätter de att vara självständiga enheter. Det finns ofta i dessa nätverk en administrativ organisation som har till uppgift att underlätta samarbeten inom nätverket. Denna administrativa enhet har dock ingen maktposition och kan inte styra samarbetet, endast underlätta det. För ett sådant samverkansnätverk är ofta regionala utvecklingsmål viktiga för verksamheten samtidigt som målen måste attrahera medlemsföretagen (Lundberg, 2005).

Gray och Larson (2003) menar att många organisationer idag valt att enbart behålla de uppgifter som anses vara kärnverksamhet, och istället låta andra organisationer bidra med de uppgifter som de är bäst på och det har blivit vanligt med nätverksorganisationer. Det innebär att det är sällsynt med projekt där endast en organisation deltar. Istället är det flera olika företag som bidrar med olika aktiviteter för att tillsammans nå projektets mål. Termen *partnering*² i relation till projekt, uppstod på 80-talet. Gray och Larson menar att partnerskap är en medveten satsning på den del av ledarskapet som formar samarbetsrelationer mellan personer från olika organisationer för att köra ett projekt. För att det ska fungera, måste individerna som deltar vara skickliga förhandlare, kapabla att dela intressen och hitta lösningar på problem som bidrar till projektets och partnerskapets framgång. Partnerskap bygger på att alla deltagare i projektet ska respektera varandra, lita på varandra och samarbeta. Dessutom förutsätter partnerskap att parterna har tillräckligt många gemensamma mål för att försäkra sig om samarbetsvilja.

3.1.3 Olika faser i projektets livscykel

Machiridis (2001) anser att projektets livscykel består av fyra faser:

- definitionsfas
- planeringsfas
- genomförandefas
- reflektionsfas.

I definitionsfasen sätts projektets ramar. Innan beslut om projektet ska genomföras bör alla aktiviteter och handlingsplaner diskuteras och projektets totala ekonomi ska kartläggas. Fasen utmynnar i ett projektbeslut och projektledaren utses och hon/han bör därför ha deltagit i definitionsfasen för att vara medveten och insatt i beslutsunderlaget. Genom det skapas engagemang hos projektledaren. Gray och Larson (2003) anser att första steget till projektpartnerskap är att hitta en lämplig partner, som man arbetat med tidigare eller som visat vilja att samarbeta. Därefter är det viktigt att högsta ledningen i respektive företag är

² Vi har i vårt arbete valt att ersätta det engelska ordet *partnering* med ordet *partnerskap*

villiga att samarbeta och att de för ut det i sina företag. Partnerskap fungerar inte om inte alla parter frivilligt ansluter sig till implementeringen. Skrämseltaktik, lockbeten eller halvhjärtat engagemang leder troligtvis till misslyckande.

Planeringsfasens uppgift är att skapa struktur i projektarbetet och beroende på projekttyp är denna fas detaljerad eller övergripande. Det hävdar Macheridis (2001) och säger vidare att konkreta projekt är lätta att tidsindela och bedöma resursbehov medan projekt som har en vision som blir klarare ju längre in i projektet man befinner sig är svåra att planera i förväg. Det finns några viktiga byggstenar som bör ingå i en bra planering. Identifiering av tänkbara hinder och möjligheter, aktiviteter och beroendet mellan dem och resursbehoven för varje del av projektets livscykel ska utredas. Planeringen bör vara realistisk och genomförbar. Risker och osäkerhet i omgivningen kan däremot inte undvikas genom planering. Det kräver istället flexibilitet och situationsanpassning, med andra ord, det går inte att lösa problemen innan de visar sig, men då måste de lösas på ett flexibelt och för situationen bästa möjliga sätt (ibid). Enligt Gray och Larson (2003) är eskalering huvudordet för problemhantering och problemlösning. Basprincipen är att problem ska lösas på den nivå de uppstår, och de ska lösas inom en viss tid. Det är inte förbjudet att lyfta upp problemen i hierarkin, men ledare bör påpeka för sina underställda vilka problem som de borde kunnat lösa själv.

Genomförandefasen är själva arbetet i projektet. Enligt Macheridis (2001) är projektledningens uppgifter under denna fas att utveckla gruppens och individernas engagemang, motivation och prestationer. En annan viktig uppgift är att beställaren och andra intressenter hålls informerade t ex genom möten och löpande information. Ett vanligt problem under denna fas är dålig kommunikation mellan olika projektmedarbetare och mellan olika nivåer. Det kan leda till att aktiviteter inte görs i rätt ordning. Ett annat problem kan vara att kopplingarna mellan aktiviteterna är oklara (ibid). Enligt Gray och Larson (2003) ska projektledare och projektdeltagare hela tiden kommunicera och anlägga en samarbetsvillig attityd för problemlösning. Vidare menar de att alla inblandade parter bör träffas regelbundet för att återkoppla och värdera partnerskapet. Det skapar ett forum för att identifiera problem inte bara med projektet utan även mellan partners. När det sen blir dags att fira en betydelsefull milstolpe ska alla delta, oavsett vem som är ansvarig.

Reflektionsfasen är att ur ett strategiskt perspektiv reflektera över vad man gjorde och hur man gjorde för att åstadkomma det. Denna reflektion leder till kompetensutveckling. Det är också viktigt att utse kontaktpersoner och bygga upp kommunikationskanaler så att beställarens synpunkter tillvaratas och skapar relationer för framtiden. I slutet på denna fas upplöses projektgruppen i och med att projektets mål är uppnått (Macheridis 2001). När projektet är fullföljt ska ledningen återkoppla både bra prestationer och besvikelser och dra lärdomar av det för framtida projekt. Denna formella avslutning bör kompletteras med en festlig sådan med alla deltagare. En sådan fest skapar en känsla av avslutning och bekräftar det gemensamma i projektet (Gray & Larson, 2003).

3.2 Styrning

Med styrning menas enligt Anthony och Govindarajan, (2003) att medvetet samordna och koordinera resurser och handlingar för bestämda ändamål. Det finns två perspektiv av styrning, den traditionella, hierarkiska *styrning över* och den nyare, sociala *styrning med*. (ibid). Vid *styrning över* går informations- och kommunikationsflöden vertikalt, uppifrån och nedåt. Makten koncentreras centralt och aktörerna i organisationen betraktas som passiva. Vid *styrning med* går informations- och kommunikationsflöden horisontellt, mellan aktörer.

Makten sprids ut på de lokala aktörerna vilka betraktas som aktiva. Vidare menar Anthony och Govindarajan (2003) att ekonomistyrning är den process där ledningen för ut sina strategier till anställda och kontrollerar att strategierna fungerar.

3.2.1 Styrning av projekt

Dagens projektledare får ta hand om uppgifter inom alla sektorer av ekonomin. Det menar Briner, Geddes och Hastings (1999) och hävdar att målen i dessa projekt ofta är mera diffusa och projekten varierar med avseende på omfattning, varaktighet och komplexitet. Oavsett typ av projekt så är det vanligen en bestämd person – projektledaren – som har ansvaret att ro projektet i hamn.

Projektledarskap handlar enligt Söderlund (2005) om att orkestrera och arrangera mötesplatser för att rikta kunskapsutveckling och kunskapsintegration i projektet. Organisationsutformningen påverkar ledarskapet, t ex hur olika delprojekt är kopplade till varandra samtidigt som projektledaren har möjlighet att påverka denna koppling.

Enligt Wisén och Lindblom (1997) är projektledarens uppgifter:

- ansvara för att projektet drivs och genomförs enligt fastställda direktiv, mål och planer
- leda och samordna arbetet i projektet
- svara för kontakter med externa och interna intressenter
- rapportera till styrgruppen
- vidta lämpliga åtgärder vid störningar i projektet
- ansvara för dokumentation av projektet

Wisén och Lindblom (1997) menar vidare att projektledaren ska ha handlingsfrihet och ekonomiskt ansvar inom de givna ramarna. Projektledaren ska vara arbetsledare, samordnare och informatör och dessutom medverka i projektet på samma villkor som övriga projektgruppen. Enligt Macheridis (2001) har projektledaren det operativa ansvaret och agerar utifrån de ramar som projektet har. Hans uppgift är att hantera projektets livscykel, projektets prestationer och de olika intressenterna. Ett stort projekt kan delas in i delprojekt med egna delprojektledare. Dessa har motsvarande ansvar för delprojektet som projektledaren har för hela projektet. Om projektet är stort och komplext kan det vara önskvärt med en projektadministratör som ska biträda projektledaren med de administrativa göromålen.

Gray och Larson (2003) menar att det är endast i en perfekt värld som projektledaren gör en projektplan, organiserar en projektgrupp, kontrollerar processen och talar om vad som ska göras härnäst och sedan sköter alla sin arbetsuppgift och projektet rullar på. De får stöd av Christensen och Kreiner (1997) som vidare säger att ledningsuppgifterna under genomförandefasen i idealfallet är relativt enkla, det gäller att hålla projektets deltagare på spåret och utföra aktiviteter enligt specifikationer, tidsplaner och budget. Här menar Gray och Larson att projektledare tvingas hitta vägar att lösa problem och göra korrekta avsteg från planeringen då det behövs. I vissa situationer måste ledaren besluta snabbt och satsa på något som inte alls följer traditionen. Naturligt nog är det i sådana fall förnuftet som styr valen och satsningarna.

Macheridis (2001) menar att organisationsstruktur betyder det sätt som arbets- och ansvarsfördelning, besluts- och befogenhetsfördelning görs samt hur ledning och samordning sker. Arbetsfördelning visar vem som gör vad, styrningen innebär att ha riktlinjer så att

arbetsuppgifterna utförs på ett tillfredsställande sätt. Samordningen görs genom att säkerställa att arbetsuppgifterna betraktas i ett sammanhang så att projektet framstår som en helhet och inte som en samling aktiviteter. Projektorganisationen ska inte betraktas som oföränderlig, utan projektledningen bör vara flexibel och genomföra förändringar om så krävs.

Sjöstrand (2005) anser att det i nätverksorganisationer finns flera strukturer som fungerar på olika sätt för att koordinera inom samma organisation. Vissa av dessa är dock viktigare eftersom de formella auktoritetsstrukturerna saknas. Därför menar Sjöstrand att förtroende är en nödvändig ingrediens för interorganisatoriska samarbeten då formella styrverktyg saknas. Förutom förtroende finns det även ett ömsesidigt beroende mellan de olika parterna. Nätverksstrukturen är inte statisk, utan består av relativt ömtåliga sammanlänkande mönster som växlar hela tiden. Den medvetet skapade nätverksstrukturen medverkar till ömsesidig kontroll. Koordination av nätverk beror därför inte av förbestämda, oföränderliga principer utan av kontinuerlig och dynamisk samverkan (ibid).

3.3 Kommunikation

Alveson och Sköldbberg (1994) menar att med kommunikation avses något ömsesidigt. Det är alltså inte all överföring av budskap eller information som åsyftas, utan kommunikativt handlande innebär möjlighet till dialog. Utan den möjligheten når inte kommunikationen sitt önskade syfte. Diskussionen är meningslös utan uppriktighet och socialt acceptabla normer. Om inslaget av lögn och socialt oacceptabla normer är dominerande är man benägen att avbryta samtalet eller ifrågasätta utsagor i detta.

Enligt Mårtensson (1994) kommer ordet *kommunikation* från latinets "communis" vilket betyder "gemensam" och "communicare" vilket betyder "att göra tillsammans". Det innebär att kommunikation förutsätter ett utbyte av information. Då informationsflödet är enkelriktat, t ex vid marknadskommunikation är det inte kommunikation utan information som kännetecknas av att den är opersonlig och offentlig. I andra fall går kommunikationsflödet i båda riktningarna, t ex vid den personliga kommunikationen. Den stora fördelen med den senare är att den kan anpassas till varje specifik situation, eftersom reaktionen på informationsutbytet oftast kommer omedelbart. Därför är det också möjligt att tala med bönder på bönders vis och med lärde på latin.

3.3.1 Marknadskommunikation

Med marknadskommunikation avses de promotionmetoder som företaget använder för att påverka marknaden att köpa mer av företagets produkter eller tjänster. Det menar Mårtensson (1994) och säger att den verbala kommunikationen överför dels den språkliga betydelsen av ordet och dels relationen mellan ordet och det föremål som ordet betecknar. Den betydelse som mottagaren lägger i ordet uttrycker eller uppväcker andra känslor, värderingar och associationer hos denne. Det sätt på vilket ett budskap framförs spelar också en stor roll för om och hur budskapet kommer att uppfattas. Dessutom gäller det att ta vara på alla de tillfällen då man har en möjlighet att kommunicera med målgruppen och att all kommunikation utformas på ett enhetligt sätt så att bara ett budskap utgår (Mårtensson, 1994).

Enligt Sahlberg (2001) kan upplevelsesamhällets marknadskommunikation utöver de välkända 4P (product, price, place, promotion) kompletteras med de mjukare 3E (entertainment, excitement, education) för att marknadsföra upplevelser. Getz (1997) menar att en positiv image kan förstärkas genom publicitet, och att en återkommande upplevelse kan

påverka en image mer än en engångsupplevelse. Genom festivaler riktar sig företagen till en bred målgrupp, men vissa delar av programmen eller speciella teman kan effektivt riktas mot ett önskat turistmarknadssegment eller användas för att sprida turismen över året. Festivaler ger därför området en möjlighet att hävda sin unikheter, marknadsföra sig själv, skapa lokal stolthet och öka den ekonomiska välfärden. Utan evenemang och arrangemang skulle många upplevelseanläggningar stå tomma. Men festivaler, shower och uppvisningar av olika slag fyller mer eller mindre kontinuerligt på aktiviteterna i anläggningarna. Det mesta står öppet för både lokalbefolkning och besökare utifrån. Skillnaden i upplevelse blir att den ena kategorin upplever verkligheten på hemmaplan medan besökarna får sina upplevelser på bortaplan. Inramningen eller paketeringen av upplevelserna blir annorlunda även om innehållet är det samma. De grundläggande behoven av stimuli är de samma för båda grupperna (Sahlberg 2001).

3.3.2 Projektkommunikation

Macheridis (2001) hävdar att kommunikation ska ses som ett viktigt lednings- och styrinstrument. Projektledningen ska utveckla kommunikationsregler och verktyg och ett projekt bör ha en klart uttalad kommunikationspolicy. Syftet med policyn är att skapa en effektiv kommunikation, minska risken för misstag i kommunikationen och klargöra vem som har ansvaret i en viss situation. Kommunikation skapar kontakter och kommunikationen effektiviseras om projektledaren bygger upp ett nätverk av kontaktpersoner. Detta nätverk ersätter den traditionella hierarkin och syftar till att via formella och informella vägar få information. Valfungerande informella kommunikationskanaler bidrar till en stark kultur inom projektorganisationen.

Anthony och Govindarajan (2003) menar att den informella kommunikationen är mycket viktig i projekt. Projektledaren bör kommunicera med deltagarna som gör jobbet både vid regelbundna möten och helt apropå, alltifrån informella minnesnotiser till personlig inspektion av pågående arbete. Genom dessa källor kan projektledaren få vetskap om problem och andra omständigheter som kan bli kritiska. Men formella rapporter är också nödvändiga eftersom de dokumenterar den informella kommunikationen och den är viktig om det dyker upp frågor om resultatet, speciellt om kunden har en avvikande mening om kvalitén eller omfattningen.

Gray och Larson (2003) menar att en orsak till att interorganisatoriska samarbeten misslyckas är kulturskillnader mellan de deltagande företagen. Olikheter i ledarstil, terminologi, arbetsmoment och tidsperspektiv kan resultera i kulturkrockar som lamslår kommunikationen mellan företagen. Lösningen på detta problem är att försöka mixa de olika kulturerna till en gemensam projektkultur som baseras på att projektet ska slutföras. De får medhåll av Macheridis (2001) som vidare säger att eftersom projektdeltagarna normalt inte arbetar tillsammans är det viktigt att uppmärksamma språkets betydelse. Fackspråk, förkortningar och slangord för arbetsprocesser kan skapa problem. God kommunikation ska vara begriplig och enkel. Den ska vara målgruppsinriktad. Lika viktigt som att kunna kommunicera är det att veta vem man ska kommunicera med. Kommunikationen måste vara kontaktskapande, så att en dialog uppstår. Den måste ske löpande under projektets gång. Informationen som förmedlas måste vara konsekvent för att vinna trovärdighet.

Briner, Geddes och Hastings (1999) menar att man vid kommunikation i ett projekt kan vända sig till alla intressenter på samma gång men man kan också vända sig till en viss grupp åt gången. Det kan göras genom att skilja mellan olika kommunikationsnivåer. En bred nivå

innebär att man vänder sig till samtliga intressenter; kommunikationen syftar till målinriktning och styrning. Den selektiva nivån innebär att man informerar vissa intressenter, kommunikationens syfte är att skapa engagemang och styra rapporteringen. Den detaljerade nivån innebär att man vänder sig till projektgruppen, för att informera om olika åtgärder och övervaka målinriktningen. Om inte högsta ledningen i de olika företagen visar engagemang för projektpartnerskapet så är det första fröet till misslyckande sått menar Gray och Larson (2003). De hävdar också att toppledningen måste ge klara och tydliga signaler så att projektmedlemmarna förstår vilka befogenheter de har och uppmuntras till att fatta beslut på rätt nivå i organisationen.

Macheridis (2001) påtalar även att det sammanhang där kommunikationen äger rum är viktigt att kartlägga. Omgivningsfaktorer kan på ett negativt eller positivt sätt störa kommunikationsprocessen och därmed förhindra respektive underlätta att den önskade responsen hos mottagaren nås. Slutligen menar Macheridis att det är viktigt att bestämma hur återkoppling ska inhämtas. Man måste följa upp om kommunikationen leder till önskad handling för att kunna göra en uppföljning av prestationer, resursförbrukning och för att inhämta underlag för beslut om projektets fortsatta drift. Ett annat motiv till att inhämta återkoppling är att den kan skapa motivation.

Kommunikation i ett projekt kan vara både formell och informell. Den kan vara muntlig eller skriftlig. Muntlig kommunikation är vanligtvis snabbast och ger möjlighet till direkt återkoppling. Skriftlig kommunikation har fördelen att användaren måste strukturera sina tankar för att skriva ner dem. Det är också lätt att gå tillbaka till det som förmedlats. En viktig del av kommunikationen är kunskapsspridning. Kunskapsspridning markerar vikten av att löpande under projektets livscykel sprida kunskap om såväl processen som resultatet till olika aktörer. I ett projekt är det viktigt att alla aktörer har kommunikationskompetens och vet hur kunskap kan spridas till berörda aktörer. Kunskapsspridning och kommunikation har stor betydelse för inläring och kompetensutveckling, såväl hos den enskilde som hos projektgruppen. Genom kommunikationen kan projektarbetarna löpande under projektets livscykel ges utrymme för projektreflektioner (Macheridis, 2001).

Projektadministration och projektdokumentation är viktiga oavsett projekttyp eftersom de inte bara har till syfte att skapa ordning och reda utan även fyller funktioner som kvalitetssäkring, effektivare projektprocess och ett tillfredsställande slutresultat. Enligt Macheridis (2001) är en viktig del av projektadministrationen dokumenthantering. Med en ordnad skötsel av projekt undviks ifrågasättande och förändring av rutiner. Effekten av dålig dokumentation kan bli irritation, förvirring och osäkerhet vilket leder till ineffektivitet i projektarbetet. Genom att löpande samla in och sammanställa information om projektläget, sprida informationen till olika intressenter, sköta löpande planering av möten och bevaka viktiga tidpunkter fokuserar projektadministrationen på det praktiska arbetet och underlättar en effektiv styrning av projektet. En annan viktig funktion projektadministrationen fyller är styrning och utvärdering av projektets resultat. (Macheridis).

3.3.3 Sammanfattning av teoretisk referensram

Eftersom forskning om projekt inom upplevelseindustrin är relativt nytt, har vi inte kunnat hitta teorier som direkt berör detta område. Vi har därför använt oss av teorier om upplevelseindustri, traditionella projekt och styrning av sådana. För att kunna analysera de två faktorer vi fördjupat oss i har vi också använt teorier om organisationsstruktur och projekt- och marknadskommunikation. Genom att kombinera dessa olika teorier har vi kunnat få en teoretisk referensram som täcker de områden vi behöver för att kunna nå vårt syfte.

4 Empiri

I detta kapitel redovisar vi de empiriska data som vi har samlat in från våra respondenter och från andra källor. Vi börjar med presentation av respondenter, historik till projektet, paraplyorganisationen, projektet Kirunafestivalens styrning, organisation och kommunikation.

4.1 Bakgrund

4.1.1 Presentation av respondenter

Torbjörn Bergsten, projektledare för Kirunafestivalen. Bergsten är född och uppvuxen i Kiruna. Har alltid arbetat inom olika serviceyrken. Bergsten är intresserad av musik, upplevelseindustri, och Kirunas utveckling. Även han är en av eldsjälarna bakom Kirunafestivalen.

Mats Dahlberg, är näringslivschef i Kiruna Kommun. Han är uppvuxen i Kiruna och har arbetat som musiker. Hade på 70-talet en pojkdiröm att få arrangera en riktig festival och var den första festivalgeneralen för Kirunafestivalen. Dahlberg har kunskap om branschen, festivaler och vad som är ”inne” beträffande artister i dag.

Peter Salomonsson, VD för Kiruna Lappland Ekonomiska Förening. Han är utbildad på turishögskolan i Östersund samt marknadsekonom vid högskolan i Luleå. Är född och uppvuxen i Kiruna och har intressen kopplade till idrott, resande och turism. Salomonsson säger ”Orsaken till att jag driver Kirunafestivalen är att jag brinner för den, för staden och för den kraft vi har var och en”.

4.1.2 Historik om Kirunafestivalen

Initiativtagaren/grundaren av Kirunafestivalen, Mats Dahlberg berättar att...

När Kiruna skulle fylla 100 år, beslutades att firandet skulle ske under hela år 2000. Det skulle finnas aktiviteter för alla åldrar och så brett som möjligt. Ledordet för Kirunas hundraårsfirande var att det skulle vara AV Kirunabor FÖR Kirunabor MED Kirunabor. Dahlbergs förebilder var större festivaler som t ex ”Piteå dansar och ler”, och ”Vattenfestivalen i Stockholm”, som han själv hade spelat på. För att kunna genomföra ett så stort arrangemang i Kiruna var förutsättningen att samla alla goda krafter och all god kunskap. De som medverkade var bl.a. Tusen Toner, Kiruna Lappland hotell och restaurangägare. För att ta reda på vad ungdomar efterfrågar på en festival så anlätades medielinjen på Hjalmar Lundbohmsskolan för att göra en enkät. Enkäten fick över 1 000 svar av ungdomar mellan 10 och 18 år. Riktiga artister/konserter/festivaler stod högst upp på önskelistan. En annan orsak till att arrangera festivalen var att visa att det går att göra stora arrangemang i Kiruna. Dessutom hade Dahlberg redan på 1970-talet en ”pojkdiröm” att göra en riktig festival.

När förslaget att arrangera en festival först presenterades av Dahlberg så var det ingen i bolagets styrelse som trodde på idén. Alla sa att Kirunaborna inte var beredda att betala. Dahlberg hävdade dock att alla människor betalar för en vara som är attraktiv oavsett var i landet man bor. En projektskiss, framtagen av Dahlberg, presenterades för väl valda personer.

Styrelsen i 100-årsbolaget tänkte på idén och efter att ha varit i Luleå och presenterat idén fick styrelsen även länsstyrelsen med sig. Nu gällde det att övertyga lokala aktörer som hotell och restauranger. Restaurangerna som förlorat pengar på tidigare arrangemang var tveksamma men några ställde upp, mest för att vara hyggliga när Kiruna fyllde 100 år. När den första budgeten med kostnader på 2,1 mkr och intäkter på 1 mkr (resten täcktes av sponsorbidrag och EU-medel) presenterades för 100-årsbolagets styrelse, blev de lite chockade. Men de var fortfarande positiva till idén, drivna av ordförande Siv Gunillasson. Dahlberg berättar att när de innan sommaren år 2000 avslutade bolagsstämman sa Gunillasson: ”Hoppas att vi är lika glada nästa gång vi träffas”. En annan person som drev på var Börje Rönnerberg, en av Kirunas gamla kulturkämpar, som samma år fyllde 75 år. Rönnerberg sa: ”Vill ungdomarna att vi skall göra en festival så SKALL vi göra en festival!”

Den vågade satsningen föll väl ut och budgeten höll.

Nuvarande projektledaren Torbjörn Bergsten berättar att Mats Dahlberg var festivalgeneral för den första festivalen vid 100-årsjubileet. Festivalen var en present till Kirunaborna med subventionerat inträde. Peter Salomonsson, nämner att han ingick i styrgruppen samt ansvarade för marknadsföringen och marknadsplaneringen. Torbjörn Bergsten hjälpte till med löneadministration, reselogistik och var med i styrgruppen.

4.1.3 Kiruna Lappland Ekonomiska Förening – ett nätverk av olika företag

Vi har fått nedanstående uppgifter från Peter Salomonsson, VD för KLEF, (Kiruna Lappland Ekonomiska Förening). Vi har även kompletterat med uppgifter från www.lappland.se och från Norrfolket.

KLEF är paraplyorganisation för ett samverkansnätverk med 115 medlemsföretag, varav 80 procent består av turistföretag. Övriga företag i nätverket kommer från handel, rymd och kommunikationsbranschen. KLEF sköter marknadsföring och administration för projektet Kirunafestivalen. De ska genom sin roll öka samarbetet inom besöksnäringen och upplevelseindustrin, samordna aktiviteter samt stimulera till nätverksbyggande. Deras huvuduppgift är att driva strategiskt viktiga frågor kring turism och produktutveckling. De ska hjälpa nya företag att komma igång, och skapa förutsättningarna för att företag ska kunna arbeta. Alla organisationsmedlemmar ska gynna alla. KLEF har blivit förebild för andra kommuner i länet, vilka bygger upp sina ekonomiska föreningar enligt samma modell. Andra kommuner tar även efter det sätt som KLEF hanterar marknadsföring samt information och service till turister. Enligt de frågor vi ställt till Peter Salomonsson, menar han att det går lätt att lösa ”saker och ting” med ett spritt nätverk. KLEF:s företag blir indirekt medlemsnytta. Mer gästnätter ger mer intäkter till involverade parter. Kiruna Festivalen omsätter 16 mkr – det talar för sig själv, anser Salomonsson. Nätverket har stor betydelse för Kiruna Festivalen.

4.2 Projekt

Enligt Torbjörn Bergsten finns det fyra festivaler i Kiruna. Dessa är Snöfestivalen, Filmfestivalen, Rallarfesten och Kirunafestivalen. Bergsten berättar att Kirunafestivalen rent tekniskt är ett projekt. Den har en början och ett slut och även om den återkommer så är det ett nytt projekt varje gång. Kirunafestivalen har alltid bedrivits i projektform.

4.2.1 Typ av projekt

Kirunafestivalen arrangeras av KLEF och är ett led i att utveckla turismen i kommunen. Det som en gång var en present till Kirunaborna har tack vare eldsjälarna utvecklats till en årligen återkommande musikfestival belägen 20 mil norr om polcirkeln. Kirunafestivalen har kommit för att stanna, konstaterar Peter Salomonsson.

Kirunafestivalen har tre stora syften:

- Den skapar stolthet och gemenskap hos kirunaborna.
- Den riktar sig till alla hemvändare och turister, målet är att få fler besökare.
- Den innebär en massiv marknadsföring för Kiruna. Festivalen marknadsförs i radio, tv och i massmedia hela sommaren.

4.2.2 Organisering av projekt

Vidare berättar Bergsten att arrangemanget har varierat från år till år, olika företag från Kiruna och andra delar av landet, både inom och utom KLEF:s nätverk har anlits under åren. Ibland har det varit få, ibland många. År 2005 togs projektet närmare KLEF och ekonomi och administration har skötts av deras personal. Anledningen till det är att arbetsuppgifterna inte är slut i och med att festivalen är över. Då återstår mycket administrativa sysslor, betala räkningar och skriva ut fakturor. Det underlättas om det görs av ordinarie personal eftersom det kräver engagemang, och att någon är ansvarig för att det blir gjort. KLEFs utbyggda nätverk gör att det är lättare att få tjänster billigare och även gratis. Inte bara dess medlemsföretag anlitas, tjänster köps även in från andra företag. Föreningar bidrar också till festivalen med ideell arbetskraft. Det tror Bergsten beror på att Kirunaborna är engagerade i och stolta över festivalen.

Enligt Bergsten har några personer total överblick av aktiviteterna, ansvaret delegeras sedan nedåt. Det är viktigt att säkerhet och logistik fungerar så bra som möjligt utan att störa omgivningen alltför mycket. Den intensiva fasen av festivalen är totalt nio dagar, varav uppbyggnaden tar fyra dagar, festligheterna pågår under tre dagar och arrangemanget rivs och städas upp på två dagar. Logistik är viktigt för att ha koll på grejer, vad ska in först, vart ska det ställas – det måste planeras i förväg. Organisatoriskt så byggs delegering av ansvar och befogenheter upp på olika aktiviteter, företeelser eller kompetens. Någon är ansvarig för scenerna, denne kommunicerar med de som är berörda av scen teknik etc. Någon annan har ansvaret för kassor, vakter, artister o s v. Under genomförandet av festivalen anställs personal för de direkta arbetsuppgifterna som t ex städning av festivalområdet. Föreningarna i Kiruna bidrar med biljettförsäljare, entrévärdar och hjälper till med städning av området efteråt. Det är flera hundra personer inblandade under festivaldagarna. Dessutom samarbetar olika företag och organisationer genom att sälja förköpsbiljetter, andra bidrar genom att köpa reklampaket (sponsorstöd). Under festivalen finns också en näringslivsexpo där olika företag kan visa upp sina produkter och knyta affärskontakter. Försäljning av platser till företag görs av personal på Kiruna Congress.

Samarbetspartners belägna inom festivalområdet är hotell, dansställen, snabbmatställen och restauranger. Kirunafestivalen har även samarbete med Folkets Hus och kan därmed nyttja deras lokaler. Samarbetspartners som hyr plats är lokala och regionala restauranger, 2005 var det Ripan och Bykrogen från Pajala som hyrde in sig i tälten. Lindströms Tivoli kommer in utifrån. Övriga tjänster köps in från olika företag, de lokala företagen återkommer varje år

exempel på sådana är Tusen Toner som bidrar med den lilla scenen, Starsound från Kiruna som bidrar med ljus och ljudsättning. För den stora scenen anlitas företaget Starlight från Dalarna och ljud och ljus för den scenen handhas av företaget Samljus som har en filial i Kiruna. De stora restaurangtälten hyrs in från MPS, ett Luleå-Skellefteåföretag som även står för uppsättningen. Toaletter och speciella staket hyrs in av företaget Hyrse från Kiruna, medan Kiruna Entré och Vaktservice står för uppsättningen av huvudstaket samt dragning av el och vatten. De ser också till att allt fungerar. Tekniska verken i Kiruna sköter borttagning av lyktstolpar samt renhållning och sophämtning som måste skötas även under festivalen. Under festivalen anlitas ett vaktbolag från Piteå, det är vakter med lång erfarenhet av festivaler. Polisen och sociala myndigheterna har under festivalhelgen en sambandscentral på området, och kan snabbt göra ingripanden och omhändertaganden där så behövs. Deras närvaro är ett måste för den allmänna ordningen och för att skapa en trygg och säker festival. Det är absolut nödvändigt att säkerheten är så hög som möjligt för både anställda, artister och publik. Allt går ju ändå inte att stänga av eftersom stadens normala funktioner ändå måste fungera under den tid festivalen pågår. Dessutom måste viss trafik, som t ex polis och ambulans kunna ta sig fram igenom festivalområdet.

Dahlberg berättar att Kiruna Kommun bidrar med en summa pengar, eftersom kultur är viktigt och Kirunafestivalen är det absolut viktigaste arrangemanget för Kirunaborna. Ingen festival kan genomföras utan kommunalt- och sponsorstöd. Ett annat motiv till att stödja festivalen enligt Dahlberg, är att mellan 3 000 – 5 000 personer kommer till Kiruna. Det innebär fler turister vilket också är ett av syftena med festivalen. Turisterna bidrar med ”nya pengar” till Kiruna och varje Kirunafamilj som stannar hemma spenderar pengar på festivalen. Kommunen får därför indirekt tillbaka delar av sin insats, menar Dahlberg.

4.2.3 Olika faser i projektets livscykel

Bergsten berättar att planeringsfasen för projektet startar med budgetarbetet. Denna fas pågår i stort sett under hela året mellan festivalerna. Det gäller att undersöka hur marknaden ser ut vad gäller artister och andra attraktioner. Samarbetspartners och övriga intressenter måste kontaktas. Alla tillstånd som behövs måste ansökas och det är projektledarens ansvar. Det ska finnas tillstånd från polis, alkoholmyndighet, kommun, socialnämnd och räddningstjänst.

En festival har en väldigt kort genomförandefas. Det innebär enligt Bergsten att den planering som gjorts finns som ett underlag, men själva arbetet i projektet måste anpassas efter situationen, och det innebär att hela tiden finnas tillgänglig för att kunna fatta beslut om hur problem ska hanteras. När projektet är genomfört finns uppföljning, men den sker oftast informellt. Eftersom många av de deltagande företagen (samarbetspartners) ingår i nätverket så pågår kommunikation, kunskaps spridning och ständiga förbättringar hela tiden. Företagen samarbetar ju dagligen i den ordinarie verksamheten..

4.3 Styrning

År 2005 fanns för Kirunafestivalen en styrgrupp från Kiruna Lappland Ekonomiska Förening, och dess verkställande utskott. Styrgruppen har funnits som ett stöd och kunnat ingripa om det blivit problem med budgeten. Dessutom jobbade en projektgrupp som bestod av Peter Salomonsson - festivalgeneral och ansvarig för bokning av artister, Torbjörn Bergsten - projektledare, Mats Dahlberg - hjälper Salomonsson med bokning av musik och artister, Bengt Jaegtnes - logistik, ljud, ljus, och backline. Projektgruppen har möten där de träffar företagen fysiskt, de kommunicerar via mail och mycket kontakter sker informellt.

4.3.1 Styrning av projekt

Kirunafestivalens projektledare ansvarar för det interna, operativa arbetet i projektet. Det innebär att han sköter logistiken, ser till att organisation, kommunikation och samordning fungerar. För att kunna styra ett sådant här projekt måste projektledaren kunna hantera ekonomin men samtidigt kunna sälja in projektet till olika intressenter. Vidare måste projektledaren vara utåtriktad och duktig på att kommunicera med folk. Han måste kunna delegera och samtidigt vara så auktoritär att uppgifterna blir utförda enligt överenskommelse. Bergsten menar att som projektledare är det värdefullt att ha ett stort kontaktnät med goda relationer och lokalkännedom. Då problem uppstår vet han till vem han snabbt och informellt kan vända sig. Denna person i sin tur kan hänvisa vidare vid behov. Det blir en effekt som påminner om ringar på vattnet enligt Bergsten. Dessa informella kontakter bidrar till att kommunikationen flyter smidigt.

Projektledaren ansvarar för ekonomi, logistik, juridik och säkerhet. Ekonomiadministrationen sköts av KLEF:s ekonomifunktion. Bergsten är *huvudprojektledare*, dessutom anställs under den mest intensiva perioden en delprojektledare som hanterar bokning av boende och resor för alla artister, och en delprojektledare som hanterar de medverkandes alla fysiska förflyttningar från och till hotell, scener och flygplatser. Projektet Kirunafestivalen är stort. Genom att många av de deltagande företagen ingår i samverkansnätverket finns det stort förtroende mellan de olika aktörerna. Utan förtroende och bra samarbete går det inte att arrangera ett så stort projekt. Festivalen består av många delprojekt. Ansvar och befogenheter för delprojekten finns hos respektive delprojektledare. Det finns skriftliga avtal men det viktigaste är att se till att alla känner till sitt ansvarsområde och även vem de kan vända sig till.

Det är viktigt att under planeringsfasen bedöma organisation, ansvars- och befogenhetsområden, resursbehov men när sedan genomförandefasen startar måste projektledaren se verkligheten och agera utifrån den. Projektledaren har ingen fast arbetsuppgift att utföra utan finns under hela genomförandefasen som ”spindeln i nätet”, tillgänglig för dem som arbetar i projektet. Genom att hela tiden befinna sig i verkligheten kan han snabbt få vetskap om problem som dyker upp. Dessa ska snabbt lösas. Med Bergstens ord: ”Det finns inga problem, det finns bara lösningar!”

4.4 Kommunikation

4.4.1 Marknadskommunikation

Enligt Peter Salomonsson, VD för Kiruna Lappland Ekonomiska Förening, marknadsför de sig lokalt, regionalt samt mot nord Norge. Det sker via magasin, annonser, radioreklam, etc. Allt är planlagt i en stor kampanj och kopplat till den marknadsplanen görs pressreleaser. KLEF marknadsför sig även via Kiruna Tidningen och egen Reseguide som går ut till alla turister. Företaget har också en egen webb som är mycket viktig för marknadsföringen, www.lappland.se. Marknadsföring sker även direkt på Kirunafestivalens Internetsida www.kirunafestivalen.com.

Av KLEFs budget läggs mycket på marknadsföring. De jobbar hårt för att marknadsföra Kiruna internationellt som ett intressant och lockande resmål. Lansering av kommunen sker jorden runt, från Norge via Indien och Japan till USA för att därifrån ta sig hem igen via den Europeiska marknaden. För att turisterna ska besöka Kiruna måste vägar och allmänna

transportmedel fungera. Största delen av besökarna väljer att flyga och besöksnäringen står idag för 80 procent av flygresandet till och från Kiruna. Kiruna Lappland arbetar för att upprätthålla god service och bra kommunikationer.

De egenskaper som KLEF lyfter fram och marknadsför Kirunafestivalen med, är att det är Sveriges och Europas nordligaste musikfestival. Festivalområdet är mitt i centrala Kiruna, och mellan scenerna finns flera restaurangtält uppställda som bjuder på spis för både kropp och själ och det är HÖGT TILL TAK! Platsen och området är unikt, ”vi får en tät känsla” mer likt ett tivoliområde. Det finns inga Åhléns komplex i bakgrunden, utan den utgörs av Kebnekaise massivet. Scenljuset på Kirunafestivalen utgörs av midnattssolen. Programmet är varierat och innehåller något för de flesta. Kirunafestivalens mål och vision kommuniceras ut till nätverksmedlemmarna genom ”fler besökare och ett trivsammare Kiruna”. Genom denna vision - förutom ett trivsammare Kiruna - motiveras medlemmarna i KLEF, samtidigt som de får ett ekonomiskt tillskott. Salomonsson anser att kommunikationen alltid kan bli bättre. Det gäller för dem som tar till sig av budskapet, att de ser ett värde med det.

4.4.2 Projektkommunikation

Enligt Mats Dahlberg sker projektkommunikation mellan aktörerna på flera olika sätt, genom möten och mail. Ju närmare det är till festivalen, desto tätare är kommunikationen. Enligt Bergsten protokollförs möten och alla incidenter och de beslut som de leder till dokumenteras. Bergsten berättar vidare att under planeringsfasen är det övervägande tvåvägskommunikation. Då diskuteras projektets arbetsfördelning och erfarenheter från tidigare projekt tas till vara. På detta sätt överförs och permanentas kunskaper mellan deltagarna. Under genomförandestadiet, menar Bergsten, är det mer frågan om detaljerade direktiv och beslutsfattande. Det är fortfarande frågan om tvåvägskommunikation, men den syftar till att lösa akuta problem som uppstår i projektet.

Bergsten menar att kommunikationen i projektet är olika beroende på vad och med vem som kommunikationen skall ske med. Det kan ske genom personliga kontakter, möten, brev, mail, telefon, formellt och informellt. Det är viktigt att kommunikationen är tydlig och att mottagaren förstår innebörden av den. Kommunikationen följer fasta och enkla regler och mycket är informellt. Under projektets gång har Bergsten återkommande möten med projektgruppen, som sedan i sin tur kommunicerar med omvärlden. Eftersom arbetet är organiserat efter olika ansvarsområden så skall kommunikationen ske med dem som berörs av viss information. Alla ska få den information som vederbörande behöver för sin uppgift. Om något problem eller fundering uppstår så skall alla veta vem de ska vända sig till. Frågor skall lösas så snabbt som möjligt där de har uppstått.

Bergsten menar att kommunikationen är bra, men den kan förbättras. Idag använder sig projektdeltagarna av mobiltelefoner. Det kan i vissa lägen bli störningar på grund av hög belastning på mobilnätet. Detta borde enligt Bergsten kunna förbättras genom att använda kommunikationsradio istället. Arbetsmiljöverket har inför sommarfestivalerna 2005 anordnat en informations- och samverkansträff. Vid denna träff närvarade representanter för Kirunafestivalen. Syftet med denna träff var att lyfta fram och att skapa säkra arbetsförhållanden för de anställda. Det leder till att den allmänna ordningen och säkerheten för publiken påverkas på ett positivt sätt (Pressrummet).

5 Analys

I detta kapitel jämför vi våra empiriska resultat med de teorier vi har i kapitel 3. Genom att analysera detta kan vi nå vårt syfte som är att undersöka ett projekt i upplevelseindustrin och hur aktörerna uppfattar att kommunikationen och organisationsstrukturen påverkar styrningen.

5.1 Hur styrs ett projekt inom upplevelseindustrin?

5.1.1 Paraplyorganisationen

Under planeringen och genomförandet av Kirunafestivalen har styrgruppen funnits som ett stöd och kunnat ingripa om det blivit problem med budgeten. Det överensstämmer med det som enligt Wisén och Lindblom (1997) är styrgruppens främsta uppgift, att följa projektet och vid behov besluta i projektadministrativa frågor av större vikt, t ex budget och tidsplaner.

Kirunafestivalen marknadsförs av KLEF (Kiruna Lappland Ekonomiska Förening). De ska genom sin roll som paraplyorganisation, öka samarbetet inom besöksnäringen och upplevelseindustrin, samordna aktiviteter samt stimulera till nätverksbyggande. Human och Provan (1997) säger att företag i sådana här nätverk ofta arbetar för ett gemensamt mål, genom att koordinera samarbetet, samtidigt som de fortsätter att vara självständiga enheter.

KLEFs huvuduppgift är att driva strategiskt viktiga frågor kring turism och produktutveckling. De ska hjälpa nya företag att komma igång, och skapa förutsättningarna för att företag ska kunna arbeta. Bullinger, Auernhammer och Gomeriger (2004) menar att många av de nätverk som bildats på senare år är avsiktliga och syftet med dem är att genom samarbete kunna idka gemensam affärsverksamhet.

Kirunafestivalens mål och vision kommuniceras ut till nätverksmedlemmarna med orden ”fler besökare och ett trivsammare Kiruna”. Utöver detta får företagen även möjligheter till ökade intäkter. Här menar (Lundberg, 2005) att sådana här nätverk ofta har regionala utvecklingsmål för samverkan samtidigt som målen måste attrahera medlemsföretagen.

5.1.2 Projektet Kirunafestivalen

Kirunafestivalens projektledare ansvarar för det interna, operativa arbetet i projektet. Det innebär att han sköter logistiken, ser till att organisation, kommunikation och samordning fungerar. Macheridis (2001) menar att projektledaren har det operativa ansvaret och agerar utifrån de ramor som projektet har. Enligt Söderlund (2005) handlar projektledning om att separera och koordinera uppgifter.

Bergsten menar att för att kunna styra ett sådant här projekt måste projektledaren båda vara ekonomisk och kunna sälja in projektet till olika intressenter. Andra viktiga egenskaper för projektledaren är att vara utåtriktad, kommunikativ och kunna delegera. Samtidigt måste han ha ett ”helikopterseende” och ha kontroll över alla aktiviteter så att uppgifterna blir utförda enligt överenskommelse. För detta hittar vi stöd hos Wisén och Lindblom (1997) som menar att projektledaren ska ha handlingsfrihet och ekonomiskt ansvar inom de givna ramarna. Projektledaren ska vara arbetsledare, samordnare och informatör och dessutom medverka i projektet på samma villkor som övriga projektgruppen.

Projektet Kirunafestivalen är stort och består av många delprojekt. Ansvar och befogenheter för delprojekten finns hos respektive delprojektledare. Enligt Macheridis (2001) kan stora projekt delas upp i mindre delprojekt. Inom varje delprojekt utses en delprojektledare. Denna har motsvarande ansvar för delprojektet som projektledaren har för hela projektet. Det finns enligt Bergsten skriftliga avtal men det viktigaste är att se till att alla känner till sitt ansvarsområde och även vem de kan vända sig till. Enligt Söderlund (2005) påverkar organisationsutformningen ledarskapet, t ex hur olika delprojekt är kopplade till varandra samtidigt som projektledaren har möjlighet att påverka denna koppling.

Bergsten berättar att det är viktigt att under planeringsfasen bedöma organisation, ansvars- och befogenhetsområden, resursbehov men när sedan genomförandefasen startar måste projektledaren se verkligheten och agera utifrån den. Detta överensstämmer helt med det Macheridis (2001) säger att det i litteraturen oftare fokuseras på planeringsfasen än på de andra faserna i projektet, men att det under genomförandefasen är viktigare med konkreta handlingar än att följa planeringen. Gray och Larson (2003) menar att det är endast i en perfekt värld som projektledaren gör en projektplan och sedan sköter alla sin arbetsuppgift och projektet rullar på. De får stöd av Christensen och Kreiner (1997) som vidare säger att ledningsuppgifterna under genomförandefasen i idealfallet är relativt enkla, men det är inte fullt så enkelt i en ofullkomlig värld. Sjöstrand (2005) anser att en nätverksstruktur inte är statisk, utan består av relativt ömtåliga sammanlänkande mönster som växlar hela tiden. Koordinationen beror därför inte av förbestämda, oföränderliga principer utan av en kontinuerlig och dynamisk samverkan.

Projektledaren har ingen fast arbetsuppgift att utföra utan finns under hela genomförandefasen som ”spindeln i nätet”, tillgänglig för dem som arbetar i projektet. Genom att hela tiden befinna sig i verkligheten kan han snabbt få vetskap om problem som dyker upp. Dessa ska snabbt lösas. Bergsten använder devisen ”Det finns inga problem, det finns bara lösningar!” Detta ”management-walking-around”³ får stöd hos Anthony och Govindarajan (2003) som menar att projektledaren bör kommunicera med deltagarna både vid regelbundna möten och helt apropå, alltifrån informella minnesnotiser till personlig inspektion av pågående arbete. Genom dessa källor kan projektledaren få vetskap om problem och andra omständigheter som kan bli kritiska. Detta ledarskap finner även stöd hos Gray och Larson (2003) som hävdar att projektledaren tvingas hitta vägar att lösa problem och göra korrekta avsteg från planeringen då det behövs. I vissa situationer måste ledaren besluta snabbt och satsa på något som inte alls följer traditionen. Naturligt nog är det i sådana fall förnuftet som styr valen och satsningarna.

5.2 Hur organiseras ett projekt inom upplevelseindustrin?

5.2.1 Typ av projekt

Kirunafestivalen är ett led i att utveckla turismen i kommunen. Det som en gång var en present till Kirunaborna har tack vare eldsjälar utvecklats till en årligen återkommande musikfestival belägen 20 mil norr om polcirkeln. ”Kirunafestivalen har kommit för att stanna”, konstaterar Peter Salomonsson. Vi har inte lyckats hitta teorier om projekt i upplevelseindustrin utan analyserar därför mot de olika kategoriseringar som gjorts av Stampe och Tonnquist (1999). De menar att *öppna projekt* är kreativa, de uppstår då någon person har en idé som han/hon brinner för, fler personer samlas kring idén och projektet drivs under dessa förutsättningar. Sådana här projekt kan, om de visar sig vara lyckade bli temporära eller

³ Ledarskap som bygger på att ledaren aktivt söker kontakt med deltagare, lyssnar och kommunicerar med dessa.

konkreta återkommande sådana. Vi anser därför att Kirunafestivalen kan kategoriseras som ett från början öppet projekt, men som tack vare det engagemang och popularitet det rönt utvecklats till ett konkret återkommande projekt. Den andra teorin vi valt att analysera mot är Söderlund (2005) och där har vi valt att kategorisera Kirunafestivalen som ett utvecklingsprojekt eftersom den innebär en ny produkt som tidigare inte fanns i Kiruna. Initiativtagarna och eldsjälarna har genom att undersöka marknadens krav tagit fram denna produkt.

5.2.2 Organisering av projekt

Enligt Bergsten har Kiruna Lappland ett utbyggt nätverk med olika företag vilket gör att det är lättare att få tjänster billigare och även gratis. Enligt Stampe och Tonnquist (1999) har *nätverk* tillkommit för att företagen blir mer konkurrenskraftiga och får möjligheter att utnyttja varandras kompetenser utan att det innebär höga kostnader. Även andra företag anlitas och föreningar bidrar till Kirunafestivalen med ideell arbetskraft. Det tror Bergsten beror på att Kirunaborna är engagerade i och stolta över festivalen. Vi har funnit stöd för detta i teorin hos Getz (1997) som menar att festivaler kan ge området en möjlighet att hävda sin unikheter, att skapa lokal stolthet och att öka den ekonomiska välfärden.

Kirunafestivalens organisation har varierat från år till år. Olika företag från Kiruna och andra delar av landet har anlits under åren. Ibland har det varit få aktörer, ibland många. Att projektorganisationen ändras beror på förändrade krav och förutsättningar. Enligt Söderlund (2005) behövs flexibilitet och möjlighet att ompröva och kontinuerligt förändra organisationen utifrån gjorda lärdomar. Macheridis (2001) menar att en effektiv organisering skapar goda förutsättningar för att nå kvalitet i både process och slutprodukt. Projektorganisationen bör ge utrymme för kontroll av omvärldsfaktorer samt möjligheter att skapa relationer med viktiga aktörer i omvärlden.

År 2005 har ekonomi och administration utförts av KLEFs personal. Anledningen till det är att arbetsuppgifterna för festivalen inte är slut i och med att festivalen är över. Då återstår mycket administrativa sysslor vilka underlättas om det görs av ordinarie personal eftersom någon är ansvarig för att det blir gjort. Enligt Human och Provan (1997) finns det ofta en administrativ organisation i nätverket som har till uppgift att underlätta samarbeten inom nätverket. Wisén och Lindblom (1997) menar att i stora och komplexa projekt kan det vara önskvärt med en projektadministratör som ska biträda projektledaren med de administrativa göromålen. Projektadministration och projektdokumentation är enligt Macheridis (2001) viktiga oavsett projekttyp eftersom de fyller funktioner som kvalitetssäkring, effektivare projektprocess och ett tillfredsställande slutresultat.

Organisatoriskt så byggs delegering av ansvar och befogenheter upp på olika aktiviteter, företeelser eller kompetens. Någon är ansvarig för scenerna, denne kommunicerar med de som är berörda av scen teknik etc. Någon annan har ansvaret för kassor, vakter, artister o s v. Vi har funnit stöd för denna form av organisations och styrning hos olika teorier. För projektorganisering finns det framförallt två problem som står i fokus för organiseringen enligt Söderlund (2005). Det första är att utforma en *väl fungerande samarbets- och samordningsstruktur* för projektet, det andra är att *hitta former för välfungerande kommunikation* i projektet. Macheridis (2001) menar att organisationsstruktur betyder det sätt som arbets- och ansvarsfördelning, besluts- och befogenhetsfördelning görs samt hur ledning och samordning sker. Gray och Larson (2003) säger att partnerskap bygger på att alla deltagare i projektet ska respektera varandra, lita på varandra och samarbeta.

Under genomförandet av festivalen anställs personal för de direkta arbetsuppgifterna som t ex städning av festivalområdet. Föreningarna i Kiruna bidrar med biljettförsäljare, entrévärdar och hjälper till med städning av området efteråt. Det är flera hundra personer engagerade under festivaldagarna. Enligt Goeldner, Ritchie och McIntosh (2000) är festivaler beroende av frivillig arbetskraft. Det krävs hårt arbete och support från bofasta frivilliga arbetare för att försäkra sig om att festivalen flyter smidigt. Genomsnittligt behöver alla festivaler uppemot 200 arbetare/helg och utan frivilliga skulle det aldrig fungera.

Företag och organisationer kan också samarbeta genom att sälja förköpsbiljetter eller genom att köpa reklampaket. Företag kan också köpa platser till en näringslivsexpo där de har möjlighet att visa upp sina produkter. Kiruna Kommun bidrar med en summa pengar, eftersom kultur är viktigt och Kirunafestivalen är det absolut viktigaste arrangemanget för Kirunaborna. Goeldner, Ritchie och McIntosh (2000) lyfter fram att sponsring har blivit en vanlig ingrediens i festivaler och att alla arrangemang, såväl globala som lokala har svårt att klara sig utan det.

5.2.3 Olika faser i projektets livscykel

Bergsten berättar att planeringsfasen för projektet startar med budgetarbetet. Denna fas pågår i stort sett under hela året mellan festivalerna. Enligt Macheridis (2001) är planeringsfasens uppgift att skapa struktur i projektarbetet och beroende på projekttyp är denna fas detaljerad eller övergripande. Enligt Bergsten är det under denna fas man undersöker marknaden vad gäller artister och andra attraktioner. Det är också nu samarbetspartners och övriga intressenter måste kontaktas. Macheridis menar att under planeringsfasen ska tänkbara hinder och möjligheter identifieras, aktiviteter och beroendet mellan dem ska klarläggas och resursbehoven för varje del av projektets livscykel ska utredas. Planeringen bör vara realistisk och genomförbar. Enligt Bergsten behövs det tillstånd från polis, alkoholmyndighet, kommun, socialnämnd och räddningstjänst. Alla nödvändiga tillstånd måste ansökas under denna fas och det är projektledarens ansvar. Macheridis menar att risker och osäkerhet i omgivningen inte kan undvikas genom planering. Det kräver istället flexibilitet och situationsanpassning.

En festival har en väldigt kort genomförandefas. Det innebär enligt Bergsten att den planering som gjorts finns som ett underlag, men själva arbetet i projektet måste anpassas efter situationen. Genomförandefasen är själva arbetet i projektet säger Macheridis (2001). Här menar Gray och Larson (2003) att alla inblandade parter bör träffas regelbundet för att återkoppla och värdera partnerskapet. Det skapar ett forum för att identifiera problem inte bara med projektet utan även mellan partners.

När projektet är genomfört finns uppföljning, men den sker informellt. Eftersom många samarbetspartners ingår i nätverket så pågår kommunikation, kunskapsspridning och ständiga förbättringar hela tiden. Företagen samarbetar ju dagligen i den ordinarie verksamheten. Under reflektionsfasen ska ledningen återkoppla både bra prestationer och besvikelser och dra lärdomar av det för framtida projekt. Denna formella avslutning bör kompletteras med en festlig sådan med alla deltagare. En sådan fest skapar en känsla av avslutning och bekräftar det gemensamma i projektet (Gray & Larson, 2003).

5.3 Hur kommunicerar aktörerna inom ett upplevelseprojekt?

5.3.1 Marknadskommunikation

Enligt Pekkari och Oja (2003) innefattar upplevelseindustrin turism, kultur, nöjen, sport och välbefinnande/personlig omvårdnad. Kännetecknande för upplevelseindustrin är att den riktar sig mot den enskilde kunden, och syftet är att ge kunden en berikande upplevelse. Av KLEFs budget läggs mycket på marknadsföring. De jobbar hårt för att marknadsföra Kiruna internationellt som ett intressant och lockande resmål. Lansering av kommunen sker i många länder som t ex Indien, Japan och USA samt på den Europeiska marknaden. Genom festivaler riktar sig företagen till en bred målgrupp, men vissa delar av programmen eller speciella teman kan effektivt riktas mot ett önskat turistmarknadssegment eller användas för att sprida turismen över året enligt Getz (1997). För att turisterna ska besöka Kiruna måste vägar och allmänna transportmedel fungera. Kiruna Lappland arbetar för att upprätthålla god service och bra kommunikationer. Sahlberg (2001) hävdar att det i varje samhälle skapas mötesplatser. Möten kräver förflyttningar och de platser som utöver hög attraktivitet också kan erbjuda god tillgänglighet blir morgondagens mötesplatser.

De egenskaper som KLEF lyfter fram och marknadsför Kirunafestivalen med, är att det är Sveriges och Europas nordligaste musikfestival. Platsen och området är unikt, ”vi får en tät känsla” mer likt ett tivoliområde. Det finns inga Åhléns komplex i bakgrunden, utan den utgörs av Kebnekaise massivet. Scenljuset på Kirunafestivalen utgörs av midnattssolen. Programmet är varierat och innehåller något för de flesta. Enligt Goeldner, Ritchie och McIntosh (2000) är upplevelseindustrin bland de snabbast växande segmenten inom turism. Festivaler och upplevelser är en viktig del av turismen. De kan tjäna som ett kraftfullt verktyg för att attrahera turister under lågsäsong och för att skapa en bra image och medvetenhet för ett område. Enligt Sahlberg (2001) kan upplevelsesamhällets marknadskommunikation utöver de välkända 4P (product, price, place, promotion) kompletteras med de mjukare 3E (entertainment, excitement, education) för att marknadsföra upplevelser.

5.3.2 Projektkommunikation

Enligt Bergsten protokollförs möten och alla incidenter och de beslut som de leder till dokumenteras. Enligt Macheridis (2001) är en viktig del av projektadministrationen dokumenthantering. Med en ordnad skötsel av projekt undviks ifrågasättande och förändring av rutiner och organisationens ansvarsområden. Effekten av dålig dokumentation kan bli irritation, förvirring och osäkerhet vilket leder till ineffektivitet i projektarbetet.

Ju närmare det är till festivalen, desto tätare är kommunikationen säger Dahlberg. Bergsten berättar att under planeringsfasen är det övervägande tvåvägskommunikation. Då diskuteras projektets arbetsfördelning och erfarenheter från tidigare projekt tas till vara. På detta sätt överförs och permanentas kunskaper mellan deltagarna. Alveson och Sköldberg (1994) menar att kommunikativt handlande innebär möjlighet till dialog. Utan den möjligheten når inte kommunikationen sitt önskade syfte. En viktig del av kommunikationen är kunskapsspridning. I ett projekt är det viktigt att alla aktörer har kommunikationskompetens och vet hur kunskap kan spridas till berörda aktörer (Macheridis, 2001).

Under genomförandestadiet, menar Bergsten, är det mer frågan om detaljerade direktiv och beslutsfattande. Det är fortfarande frågan om tvåvägskommunikation, men den syftar till att lösa akuta problem som uppstår i projektet. Macheridis (2001) hävdar att kommunikation ska

ses som ett viktigt lednings- och styrinstrument. Även Hutt, Reingen, Stafford och Walker (2000) menar att kommunikationen kan ses som ett viktigt lednings- och styrningsinstrument eftersom den är viktig för att uppnå projektmålet. Enligt Macheridis måste kommunikationen följas upp för att se om den leder till önskad handling. Muntlig kommunikation är vanligtvis snabbast och ger möjlighet till direkt återkoppling.

Torbjörn Bergsten menar att kommunikationen i projektet är olika beroende på vad och med vem som kommunikationen sker. Det kan vara personliga kontakter, möten, brev, mail, telefon, formellt och informellt. Det är viktigt att kommunikationen är tydlig och att mottagaren förstår innebörden av den. Kommunikationen följer fasta och enkla regler och mycket är informellt. Projektledningen ska ha en klart uttalad kommunikationspolicy enligt Macheridis (2001). Syftet med policyn är att skapa en effektiv kommunikation, minska risken för misstag i kommunikationen och klargöra vem som har ansvaret i en viss situation. Han menar vidare att kommunikationen i ett projekt innebär att information, idéer, känslor och attityder överflyttas från en individ till en annan.

Eftersom arbetet är organiserat efter olika ansvarsområden så skall kommunikationen ske med dem som berörs av viss information. Alla ska få den information som vederbörande behöver för sin uppgift. Briner, Geddes och Hastings (1999) menar att man vid kommunikation i ett projekt kan vända sig till alla intressenter på samma gång men man kan också vända sig till en viss grupp åt gången. Det kan göras genom att skilja mellan olika kommunikationsnivåer. Bergsten menar att om något problem eller fundering uppstår så skall alla veta vem de ska vända sig till. Frågor skall lösas så snabbt som möjligt där de har uppstått. Enligt Gray och Larson (2003) är *eskalering* huvudordet för problemhantering och problemlösning. Basprincipen är att problem ska lösas på den nivå de uppstår, och de ska lösas inom en viss tid.

Bergsten menar att som projektledare är det värdefullt att ha ett stort kontaktnät med goda relationer och lokalkännedom. Då problem uppstår vet han till vem han snabbt och informellt kan vända sig. Denna person i sin tur kan hänvisa vidare vid behov. Det blir en effekt som påminner om ringar på vattnet enligt Bergsten. Dessa informella kontakter bidrar till att kommunikationen flyter smidigt. I samspelet mellan individer spelar kommunikation en viktig roll enligt Macheridis (2001). Vidare säger han att kommunikation skapar kontakter och den effektiviseras om projektledaren bygger upp ett nätverk av kontaktpersoner. Detta nätverk ersätter den traditionella hierarkin och syftar till att via formella och informella vägar få information. Briner, Geddes och Hastings (1999) menar att framgångsrika projektledare bygger upp ett nätverk av kontaktpersoner som hjälper dem att få saker och ting gjorda. Anthony och Govindarajan (2003) menar att den informella kommunikationen är mycket viktig i projekt.

6 Slutsatser

Vi har i detta kapitel dragit slutsatser baserade på det som framkommer i analysavsnittet och utifrån vårt syfte med studien.

6.1 Hur organisationsstrukturen och kommunikationen påverkar styrningen av ett projekt i upplevelseindustrin

Vår studie visar att projekt inom upplevelseindustrin styrs som de flesta projekt, den direkta interna styrningen görs av projektledaren, medan den mer långsiktiga strategiska styrningen sköts av styrgruppen. Styrningen handlar om att delegera, koordinera, kommunicera och kontrollera olika aktiviteter. Vi har valt att fördjupa oss i faktorerna organisationsstruktur och kommunikation för att undersöka vilken betydelse de har för projektets resultat.

Den första faktorn vi valt är organisationsstrukturen. Projektorganisationen som utgörs av resurser från ett samverkansnätverk gör att traditionella styrformer som hierarki och formell auktoritet inte är tillämpbara. Samverkan mellan företagen bygger på de gemensamma målen och de konkurrensfördelar som uppnås genom nätverket. Företagen i nätverket samverkar för att kunna erbjuda kunderna mer kompletta produkter som de var för sig inte skulle kunna leverera. Därigenom blir samverkan och förtroende mellan företagen av stor vikt. Genom att dela upp ansvaret på olika delprojekt skapas en enhetlig plattform för att nå gemensamma mål. Denna organisationsstruktur leder till att det är lätt att få rätt kompetenser utan alltför stora kostnader för projektet. Organisationsstrukturen bidrar även till att klargöra ansvarsfördelningen och det leder till att alla parter vet vem de ska vända sig till vid olika tillfällen. Vidare visar studien att de frivilliga resurser och den sponsring som projektet får är nödvändiga för att kunna genomföra projektet. De frivilliga arbetskrafterna bidrar med mycket vid själva genomförandet av projektet. De företag som bidrar med sponsring får själva samtidigt en möjlighet att visa upp sig och sina produkter. De får även genom kontakterna som knyts under projektets genomförande möjligheter att finna nya företag att samverka med. Det skapar en vinna – vinna situation där alla deltagande parter kan känna sig som vinnare.

Den andra faktorn vi fördjupat oss i är kommunikationen som används i projektet. Vår studie visar att den interna kommunikationen måste vara ömsesidig, enkel och tydlig. Eftersom det är många parter inblandade måste kommunikationen vara effektiv för att logistiken ska fungera under den korta genomförandefasen. Det innebär att projektledaren bör vara kommunikativ och det är en fördel om han har ett stort personligt nätverk. Projektledaren måste under genomförandefasen ha en överblick över alla aktiviteter och snabbt kunna lösa uppdykande problem. Det underlättas om han har lokalkännedom och vet vem han ska vända sig till. För att kunna samverka krävs förtroende mellan de olika företagen och genom förtroendet blir kommunikationen mer informell och hittar snabbare rätt mottagare. Den informella och effektiva kommunikationen stöds också av det ”Management-Walking-Around” ledarskap som utövas i projektet.

Projekt inom upplevelseindustrin har stor betydelse för marknadsföringen av regionen. Genom att rikta marknadsföringen mot ett brett kundsegment kan festivalen bidra till att marknadsföra regionen. Marknadskommunikationens betydelse för ett upplevelseprojekt är väldigt viktig och påverkar direkt mängden av kunder som blir intresserade. I traditionella projekt finns kunden innan projektet startar, i upplevelseprojekt måste kundens intresse fångas

~ SLUTSATSER ~

under projektets gång. Kundens behov av stimuli och det mått av kundnöjdhet som evenemanget ger till kunden blir därför avgörande för projektets framgång.

De slutsatser vi har kommit fram till är att projektets organisationsstruktur och kommunikation är av avgörande betydelse för ett projekt i upplevelseindustrin. Denna slutsats överensstämmer även med vad våra aktörer gett uttryck för. Organisationsstrukturens betydelse framstår bland annat i följande meningar: ”...*det går lätt att lösa ”saker och ting” med ett spritt nätverk.*” (Salomonsson) och ”... *nätverk med olika företag gör att det är lättare att få tjänster billigare och även gratis*” (Bergsten). Att kommunikationen är en annan viktig faktor framkommer i ord som ”*Det gäller för dem som tar till sig av budskapet, att de ser ett värde med det.*” (Salomonsson) och ”... *viktigt att kommunikationen är tydlig och att mottagaren förstår innebörden av den*” (Bergsten).

7 Slutdiskussion

I detta kapitel diskuterar vi faktorer som inte direkt kommer fram i analysen men som vi anser ändå är av betydelse för projekt i upplevelseindustrin.

7.1 Diskussion

Aktörerna har lyft fram två faktorer som är av stor betydelse för detta komplexa projekt. Dessa är förtroende och säkerhet. Vi har haft dessa faktorer i åtanke men eftersom båda faktorerna av aktörerna anses som grundläggande för ett sådant här projekt har vi valt att inte undersöka dem närmare. Förtroende måste finnas för att samarbetet ska komma till stånd och fungera och säkerheten är nödvändig, både för publik, anställda, artister och projektmedlemmar. Festivalen måste vara trygg och säker för alla och missöden kan äventyra hela evenemanget och skapa ett dåligt rykte.

De faktorer som vi identifierade som betydelsefulla för styrningen av projektet och som vi valde att undersöka - *organisationstruktur och kommunikation* - visade sig vara avgörande för att ett komplext projekt över huvudtaget ska kunna gå att genomföra. Projektdeltagarna som kan bestå av lokalbefolkning eller företag i nätverket ska arbeta mot gemensamma mål. Projektet i form av ett evenemang kan förena människor och därigenom skapa en form av social kontroll genom att mötesplatsen attraherar flera generationer. Då lokalbefolkningen är engagerad och arbetar för att skapa ett lyckat evenemang uppstår det en lokalstolthet för orten. Det finns heller ingen festival som klarar sig utan lokalbefolkningens engagemang eftersom den bidrar till den ideella arbetskraften som behövs i projektet. Föreningslivet bidrar även de med ideell arbetskraft och får genom sin insats möjlighet att bidra till förstärkning av föreningens ekonomi.

I vår studie har vi även identifierat olika faktorer som inte direkt kommer fram i analysen men som vi tror kan förklara varför samarbetet fungerar bra. Vi anser att de tre aktörer vars bild vi ger spelar en mycket stor roll för Kirunafestivalen. Alla tre har samhällspositioner med möjlighet att påverka, de har olika kompetenser som kompletterar varandra, de har stort intresse för orten och människorna där och samtliga tre har stor lokalkännedom och stora personliga kontaktnät. Vi anser därför att centrala aktörer även i andra upplevelseprojekt spelar en mycket stor roll för evenemangens överlevnad. Genom ett brinnande intresse för regionen och en vilja att utveckla regionen kan de bidra till att skapa en kultur som lokalbefolkningen kan känna delaktighet i.

I upplevelseindustrin är turismen den näring som växer starkast. Allt fler orter marknadsför sig med hjälp av festivaler som attraktion för att locka turister. Marknadskommunikationens betydelse är väldigt viktig. Genom att använda Kotler's 4P (product, price, place, promotion) och Sahlberg's mjukare 3E (entertainment, excitement, education) kan marknadsföringen riktas mot ett brett segment. Det anser vi passar bra för att marknadsföra olika evenemang i upplevelseindustrin. Varje plats kan genom att använda det unika som särskiljer den från andra platser marknadsföra sig. Olika aktiviteter kan skapa ekonomiskt mervärde för alla och på sikt även skapa arbetstillfällen. Nya arbetstillfällen kan leda till att orten blir attraktiv för hemvändare och nyinflyttade som vill ha livskvalitet. Genom det skapas framtidstro även hos lokalbefolkningen och orten lever upp. Evenemang i form av festivaler kan om de tillfredsställer kundens behov, skapar sammanhållning hos lokalbefolkning och ger ett mervärde för orten bli ett starkt varumärke i upplevelseindustrin.

En annan viktig faktor som inte kommer fram i analysen är dokumentation av projektet. Informell kommunikation är oftast muntlig, vilket gör att dokumentationen kan bli åsidosatt. Det kan medföra att kunskaper går förlorade och därför är ett förslag till festivalarrangörer att dokumentera sådant som kan underlätta vid framtida projekt.

7.2 Förslag till fortsatt forskning

Vi anser att det finns många intressanta perspektiv att undersöka inom upplevelseindustrin. Det hade varit intressant att undersöka den ekonomiska/administrativa delen av projektet. En annan intressant studie vore att jämföra Kirunafestivalen med andra festivaler. Ytterligare en infallsvinkel kan vara att undersöka vad festivalen innebär för kommunen, för innevånarna och för näringslivet. För att undersöka hur artister och besökare uppfattar festivalen kan en enkätundersökning vara ett alternativ.

Källförteckning

Böcker

Alvesson, M. & Sköldberg, K. (1994). *Tolkning och reflektion, Vetenskapsfilosofi och kvalitativ metod*. Lund: Studentlitteratur.

Anthony, R. N. & Govindarajan, V. (2003). *Management Control Systems*. USA: McGraw–Hill Education.

Arbnor, I. & Bjerke, B. (1994). *Företagsekonomisk metodlära*. Lund: Studentlitteratur.

Befring, E. (1994) sv utg. *Forskningsmetodik och statistik*. Lund: Studentlitteratur.

Blomberg, J. (2003). *Projektorganisationen – kritiska analyser av projektprat och praktik*. Malmö: Liber Ekonomi.

Briner, W., Geddes, M. & Hastings, C. (1999) sv utg. *Projektledaren*. Stockholm: Svenska Förlaget Liv och Ledarskap AB.

Christensen, S. & Kreiner, K. (1997). *Projektledning – Att leda och lära i en ofullkomlig värld*. Academia Adacta.

Darmer, P. & Freytag, P. V. (1995). *Företagsekonomisk undersökningsmetodik*. Lund: Studentlitteratur.

Denscombe, M. (1998). *Forskningshandboken – för småskaliga forskningsprojekt inom samhällsvetenskaperna*. Lund: Studentlitteratur.

Eriksson, L.T. & Wiedersheim-Paul, F. (1991). *Att utreda, forska och rapportera*. Malmö: Liber Hermods.

Getz, D. (1997). *Event Management & Event Tourism*. New York: Cognizant Communication Corporation.

Goeldner, C. R., Ritchie, J. R. & McIntosh, R. W. (2000). *Tourism: Principles, Practices, Philosophies*. New York: Wiley & Sons.

Gray, C. F. & Larson, E. W. (2003). *Project Management. The Managerial Process*. USA: McGraw–Hill Education.

Holme, I.M., & Solvang, B.K. (1997). *Forskningsmetodik – om kvalitativa och kvantitativa metoder*. Lund: Studentlitteratur.

Jacobsen, D. I. & Thorsvik, J. (2002). *Hur moderna organisationer fungerar*. Lund: Studentlitteratur.

Lundahl, U. & Skärvad, P-H. (1999). *Utredningsmetodik för samhällsvetare och ekonomer*. Lund: Studentlitteratur.

- Macheridis, N. (2001). *Projektaspekter*. Lund: Studentlitteratur.
- Mårtensson, R. (1994). *Marknadskommunikation*. Lund: Studentlitteratur.
- Sahlberg, B. (2001). *Möten, marknader och människor*. Malmö: Liber Ekonomi.
- Stampe, S. & Tonnquist, B. (1999). *Förstå och leda projekt*. IHM Förlag AB.
- Söderlund, J. (2005). *Projektledning & projektkompetens. Perspektiv på konkurrenskraft*. Malmö: Liber AB.
- Widerberg, K., (2002). *Kvalitativ forskning I praktiken*. Lund: Studentlitteratur.
- Wisén, J. & Lindblom, B. (1997). *Effektivt projektarbete*. Stockholm: Gotab.

Vetenskapliga artiklar

- Bullinger, H-J., Auernhammer, K. & Gomeriger, A. (2004). Managing innovation networks in the knowledge-driven economy. *International Journal of Production Research*, vol 42, no 17, 3337–3353.
- Human, S. E. & Provan, K. G. (1997). An Emergent Theory of Structure and Outcomes in Small-Firm Strategic Manufacturing Networks. *Academy of Management Journal*, vol 40, no 2, 368-403.
- Hutt, M. D., Reingen, P. H., Stafford, E. R. & Walker, B. A. (2000). Case Study: Defining the Social Network of a Strategic Alliance. *Sloan Management Review*, winter 2000, 51–62.
- Lundberg, H. (2005). Företagssamverkan i strategiska nätverk – hinder och möjligheter. *Högskolor och samhälle i samverkan*, 2005.
- Pekkari, A. & Oja, I. (2003) Rapport, Upplevelsenäringens utveckling 1990 – 2002. *Länsarbetsnämnden i Norrbottens Län*.
- Pesämaa, O. & Skurla, J. A. (2003). Secret Ties as a Way to Succeed: Describing and Exploring Relations among Successful Tourism Managers. *Perspectives on Tourism in Nordic and Other Peripheral Areas*, Umeå, Sweden.
- Sjöstrand, F. (2005). The Paradoxes of Network Coordination: A Study of Coordination Mechanisms in Network Organisations. *NFF 2005 conference*.
- Skaates, M., A., Tikkanen, H. & Lindblom, J. (2002). Relationships and project marketing success. *Journal of Business & Industrial Marketing*, vol 17, no 5, 389–406.

Internetlänkar och tidskrifter

Nationalencyklopedin, 2005-11-10, www.ne.se

Kiruna Lappland Ekonomiska Förening hemsida www.lappland.se

Kirunafestivalen hemsida www.kirunafestivalen.com

Pressrummet – 2004-07-01 <http://www.av.se/press/2004/040701.shtm>.

Norrfolket – Kirunas näringslivs- och informationstidning - nr 2 den 19 september 2005.

Intervjuer

Torbjörn Bergsten

Plats: Bergstens kontor på hotell Kaisa i Kiruna.

Intervju 1, 2005-11-17, kl 14.30 – 15.30

Intervju 2, 2005-12-27, kl 13.00 – 14.30

E-mail kontakter

Mats Dahlberg

E-mail kontakter

Peter Salomonsson

E-mail kontakter

Bilaga A: Frågor till Thorbjörn Bergsten

Vi vill gärna presentera dig i vår uppsats.
Därför ber vi dig göra en kort presentation av dig själv.
Ålder, Namn, yrke, intressen mm.

Hur blev du involverad i Kirunafestivalen?

Hur ser du på din roll i styrgruppen för Kirunafestivalen?

Hur ser du på din roll som projektledare för Kirunafestivalen?

Vilka egenskaper anser du vara betydelsefulla för projektledarrollen?

På vilket sätt utövar du ditt ledarskap?

Är det någon skillnad i ditt sätt att utöva ledarskapet nu och tidigare?

På vilket sätt/eller efter vilka kriterier delegerar du ut ansvar och befogenheter?

Kommunikationen i ett projekt ser vi som en viktig faktor för att lyckas.

Hur sker din kommunikation i projektet före, under och efter Kirunafestivalen?

Under de olika faserna
planeringsfas
genomförandefas
reflekterings/utvärderingsfas

Ser du några svårigheter med kommunikationen och på vilket sätt skulle den i så fall förbättras?

Vilken dokumentation finns för möten och beslut?

Övrigt som du önskar tillägga?

Bilaga B: Frågor till Mats Dahlberg

Vi vill gärna presentera dig i vår uppsats.
Därför ber vi dig göra en kort presentation av dig själv.
Ålder, Namn, yrke, intressen mm.

Hur blev du involverad i Kirunafestivalen?

Vilken är din roll i Kirunafestivalen?

Hur ser du på din roll i för Kirunafestivalen?

Vilka egenskaper anser du vara betydelsefulla för din roll i Kirunafestivalen?

Hur sker din kommunikation i projektet före, under och efter Kirunafestivalen?

Under de olika faserna
planeringsfas
genomförandefas
reflekterings/utvärderingsfas

Ser du några svårigheter med kommunikationen och på vilket sätt skulle den i så fall förbättras?

Vilken dokumentation finns för möten och beslut?

Övrigt som du önskar tillägga?

Bilaga C: Frågor till Peter Salomonsson

Vi vill gärna presentera dig i vår uppsats.
Därför ber vi dig göra en kort presentation av dig själv.
Ålder, Namn, yrke, intressen mm.

Hur blev du involverad i Kirunafestivalen?

Vilken är din roll i Kirunafestivalen, genom Nätverket Kiruna Lappland Ek. förening?

Hur ser du på din roll i Kirunafestivalen?

Vilka egenskaper anser du vara betydelsefulla för din roll i Kirunafestivalen?

Hur marknadsförs Kirunafestivalen externt för att locka turister till Kiruna, och Kirunafestivalen?

Vilka unika egenskaper har Kiruna med omnejd, som dragningskraft till att locka hit människor från hela världen?

Hur sker din kommunikation i projektet före, under och efter Kirunafestivalen?

Under de olika faserna
planeringsfas
genomförandefas
reflekterings/utvärderingsfas

Ser du några svårigheter med kommunikationen och på vilket sätt skulle den i så fall kunna förbättras?

Vilken dokumentation finns för möten och beslut?

Övrigt som du önskar tillägga?