

Truls Istre  
Gustav Christiansen  
Christine Wallentin

# Bacheloroppgave

ved Handelshøyskolen BI

## - Ledelse av frivillige - Fra oppstart til avslutning



### **DIP 25301 – Prosjektledelse 2**

Innleveringsdato:  
09.06.11

Stuedsted:  
BI Trondheim

---

## Innholdsfortegnelse

<b>INNHALDSFORTEGNELSE .....</b>	<b>I</b>
<b>SAMMENDRAG .....</b>	<b>III</b>
<b>1.0 INNLEDNING .....</b>	<b>1</b>
1.1 BAKGRUNN .....	1
1.2 TEMA, PROBLEMSTILLING OG AVGRENSNING. ....	2
1.2.1 Tema.....	2
1.2.2 Problemstilling.....	2
1.2.3 Avgrensning. ....	2
1.2.4 Produktmål/ Målet med oppgaven.....	3
1.3 PROSJEKTTYPE .....	4
<b>2.0 SKIFORENINGEN OG BARNAS VM-DAG.....</b>	<b>5</b>
2.1 SKIFORENINGEN .....	5
2.2 BARNAS VM DAG .....	5
2.3 ORGANISASJONSSTRUKTUR RUNDT BARNAS VM-DAG. ....	6
<b>3.0 METODE .....</b>	<b>6</b>
3.1 PLANLEGGING OG SAMARBEID I GRUPPEN .....	6
3.2 INNSAMLING AV PRIMÆRDATA .....	7
3.3 SEKUNDÆRDATA .....	8
3.4 METODEKRITIKK: .....	9
<b>4.0 TEORETISK FORANKRING.....</b>	<b>10</b>
4.1 FRIVILLIGHET.....	11
4.2 MOTIVASJON .....	11
4.2.1 Behovsteori.....	12
4.2.2 Forventningsteori.....	12
4.2.3 Herzbergs to-faktorteori.....	13
4.2.4 Richard Hackman og Greg Oldham.....	14
4.2.5 Teamarbeid og motivasjon.....	15
4.2.6 Målstyring og motivasjon .....	16
4.3 LEDELSE .....	16
4.3.1 Situasjonsbestemt ledelse.....	17
4.3.2 Gruppedynamikk .....	18
<b>5.0 PROSJEKTLEDERS KOMPASS OG DE 14 INTEGRERENDE PROSESSER.....</b>	<b>18</b>
5.1 PROSJEKTLEDERS KOMPASS.....	19
5.2 KOBLE INN INTERESSENTENE - SE OPPOVER OG UTOVER .....	19
5.2.1 Teoretisk forankring.....	19
5.2.2 Samstem ønskene til interessentene .....	20

5.2.3 Bygge opp tillit.....	20
5.2.5 Markedsføring av prosjektet .....	21
5.3 HOLD PÅ BALLEN – SE FREMOVER OG BAKOVER.....	22
5.3.1 Teoretisk forankring:.....	22
5.3.2 Vær forutseende .....	23
5.3.3 Kontinuerlig planlegging og vurdering .....	24
5.3.4 Hold hele gruppen informert.....	25
5.3.5 Be om tilbakemeldinger .....	26
5.4 FOKUSER PÅ RESULTATER – SE INNOVER OG NEDOVER .....	26
5.4.1 Teoretisk forankring .....	26
5.4.2 Beskriv formål og retning .....	27
5.4.3 Klargjør de individuelle kriteriene for suksess .....	27
5.4.4 Sett høye krav til kvalitet.....	28
5.4.5 Skape et stimulerende miljø .....	29
5.4.6 Stopp opp – reflekter .....	29
5.4.7 Feire suksess.....	30
5.5 KOMMUNIKASJON OG KONFLIKTHÅNDTERING.....	30
<b>KAP 6 RESULTATER OG KONKLUSJON.....</b>	<b>33</b>
6.1 RESULTATER FRA SPØRREUNDERSØKELSEN .....	33
6.2 VÅRE FUNN OG KONKLUSJON .....	35
6.3 DE FJORTEN INTEGRERENDE PROSESSER .....	36
6.3.1 Klargjør de individuelle kravene til suksess.....	36
6.3.2 Beskriv formål, mål og retning.....	37
6.3.3 Skape et stimulerende miljø .....	38
6.3.4 Sette høye krav til kvalitet.....	38
6.4 LEDELSE OG LEDERSTIL.....	39
<b>7.0 VÅRE ANBEFALINGER.....</b>	<b>39</b>
<b>LITTERATURLISTE.....</b>	<b>41</b>
<b>VEDLEGG 1- MAIL FRA PROSJEKTLEDER.....</b>	<b>44</b>
<b>VEDLEGG 2- INTERVJUGUIDE OG INTERVJU MED PROSJEKTLEDER.....</b>	<b>47</b>
<b>VEDLEGG 3 - OBSERVASJONSRAPPORT .....</b>	<b>53</b>
<b>VEDLEGG 4- MASLOWS BEHOVSPYRAMIDE .....</b>	<b>56</b>
<b>VEDLEGG 5 – PROSJEKTLEDERS KOMPASS .....</b>	<b>57</b>
<b>VEDLEGG 6 – DE FJORTEN INTEGRERENDE PROSESSER.....</b>	<b>58</b>
<b>VEDLEGG 7 – KJØREPLAN.....</b>	<b>59</b>
<b>VEDLEGG 8 – SPØRRESKJEMA OG SVAR.....</b>	<b>62</b>

---

## Sammendrag

Denne oppgaven omhandler ledelse av frivillige i arrangementer. Prosjektet det refereres til er Barnas VM-dag som arrangeres årlig i Holmenkollen. Prosjektleder i arrangementet er lønnet og jobber fulltid gjennom hele året, men står overfor utfordringer når det kommer til ledelse av frivillige prosjektdeltakere.

Målet med oppgaven har vært å utarbeide en oversikt over hvilke teorier og verktøy en prosjektleder kan ta i bruk slik at hun hensiktsmessig kan lede frivillige medarbeidere. Fokuset har vært å øke vår kunnskap innenfor ledelse og motivasjon, med hovedfokus på frivillige.

Ut ifra kvalitative metoder fikk vi betydningsfull innsikt i hvordan prosjektleder håndterer de frivillige medarbeiderne. Vi fant ut at det var en vanskelig oppgave å motivere de frivillige samtidig som å sørge for at tildelte aktiviteter ble utført på en kvalitetssikker måte. Vi fikk selv erfare samarbeidsviljen til frivillige ledere i prosjektet da de fleste nektet å svare på spørreundersøkelse vi sendte ut. Dette resulterte i at vi ikke ville bruke spørreundersøkelsen som grunnlag for anbefalinger. Vi fant det i stedet hensiktsmessig å kommentere den under våre funn da dette konstaterte vanskeligheter rundt samarbeidet. Vi valgte også å ta den med for å belyse viktige kvalifikasjoner de frivillige lederne, som svarte, besitter i forhold til prosjektleders kompass.

Vi fant også paralleller mellom Maslow og Herzberg sine motivasjonsteorier og de frivilliges innsatsfaktorer. De fjorten integrerende prosesser ga grunnlag for funnene vi fant rundt dette med å ha klare mål, stimulerende miljø, og hensiktsmessig kvalitetskrav. Vi fant også at å klargjøre individuelle krav kan gi en motiverende effekt hos de frivillige. Våre funn samt konklusjoner kommer frem i kapittel seks etterfulgt av generelle anbefalinger i kapittel syv.

Oppgavens struktur er bygd opp slik at vi starter med en presentasjon av tema, problemstilling og prosjekttype. Deretter kommer utredningen av prosjektet og bakgrunn for valg. Videre har vi tatt for oss metodebruk og kritikk etterfulgt av ledelse- og motivasjonsteorier. Deretter presenterer vi de fjorten integrerende prosesser som bygde rammene for våre funn og konklusjoner. Til slutt kommer generelle anbefalinger til prosjektledelse av frivillige som bygger på våre funn.

## **1.0 Innledning**

Innledningsvis tar vi for oss bakgrunnen for oppgaven. Deretter har vi tatt i bruk trakten til Andersen og Schwencke (2002) for å belyse vårt tema, problemstilling, avgrensning og produktmål. Til slutt har vi valgt å belyse prosjekttypen vi jobber med. Dette ser vi som hensiktsmessig for å fastsette prosjektets type, før vi starter vår utredelse av prosjektet.

### ***1.1 Bakgrunn***

Det dukker stadig opp nye prosjekter som blir gjennomført ved hjelp av frivillig arbeidskraft. Dette har vekket vår interesse i forhold til hvordan ledere motiverer og leder sine medarbeidere når det ikke er noen form for betaling eller godtgjørelse. I fremtiden vil flere prosjekter ta i bruk frivillig arbeidskraft og vi vil derfor utarbeide en oversikt over hvilke teorier som kan bli tatt i bruk for å få utbytte av de frivilliges innsats.

Vår interesse for dette har bakgrunn i at noen i gruppen jobber som frivillige der motivasjon og ledelse står sentralt for å oppnå et ønsket resultat. Vi ønsker derfor å få større innsikt i hvordan frivillige kan motiveres og ledes i denne typer prosjekter og organisasjoner. Barnas VM-dag er et stort arrangementet og gir oss derfor en unik mulighet til å se hvordan et stort antall frivillige arbeidere blir ledet. To av tre i gruppen er dessuten fra osloområdet og har deltatt i arrangementet da de var yngre, noe som gjør oppgaven spennende å skrive om. I påfølgende utredning vil vi ta i bruk Barnas VM-dag for å gi innsikt og grunnlag for våre analyser.

Vi fikk raskt kontakt med prosjektleder da et gruppemedlem kjente henne personlig. Hun viste stor interesse for at vi skulle skrive om deres prosjekt og har vært behjelpelig hele veien. Videre vil vårt fokus være på ledelse av frivillige i denne typen prosjekter og kom dermed frem til en problemstilling som vi vil ta for oss i neste delkapittel. Videre i oppgaven vil vi betegne Barnas VM-dag som BVMD.

## ***1.2 Tema, problemstilling og avgrensning.***

For at et arrangement som BVMD skal kunne realiseres trengs det en stor gruppe frivillige. Vi har brukt "trakten" til Andersen og Schwencke (2002) som tar for seg tema, problemstilling, avgrenset problemstilling og produktmål.

### *1.2.1 Tema.*

Etter en informativ veiledningstime med Tore Aalberg og mye søking kom vi frem til temaet;

*"Ledelse av frivillige i et arrangement"*.

Vi har som beskrevet tidligere tatt utgangspunkt i BVMD som vanskelig kan eksistere uten frivillige arbeidere.

### *1.2.2 Problemstilling.*

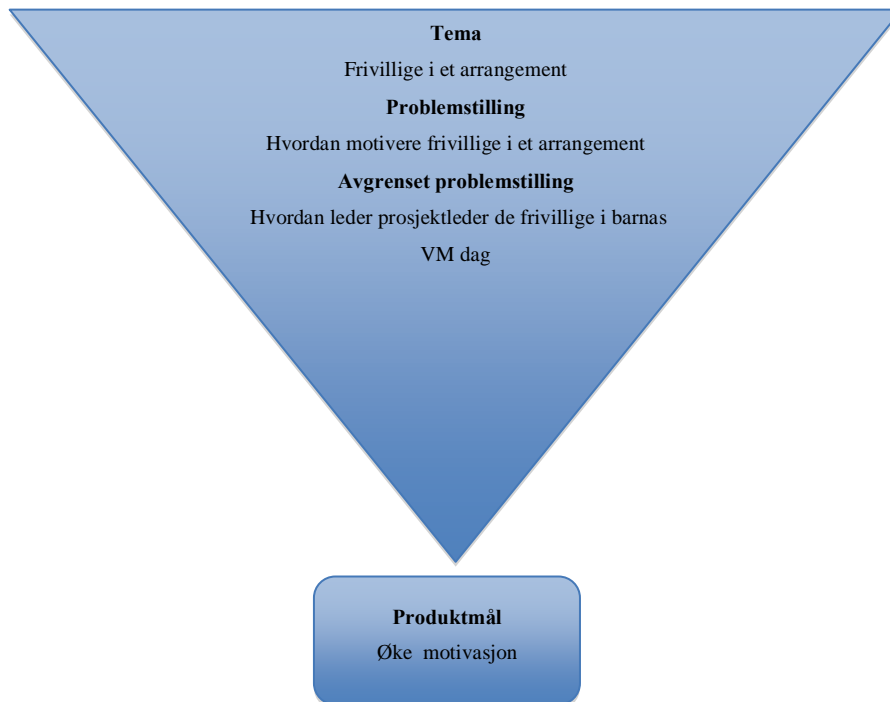
Vi vil utover i oppgaven se nærmere på hvordan en prosjektleder, med hjelp fra ledere, kan motivere og lede frivillige arbeidere. Med dette til grunn kom vi frem til følgende problemstilling:

*Hvilke utfordringer står prosjektleder overfor ved ledelse av frivillige i et arrangement?*

### *1.2.3 Avgrensning.*

Når vi nå har fastsatt tema og problemstilling ser vi det naturlig å avgrense oppgaven slik at den rettes mot arrangementet. Dette vil gjøre våre funn og konklusjoner mer nøyaktig samtidig som det gjør teoretiske retninger og modeller enklere å tyde.

*Hvilke utfordringer står prosjektleder i Barnas VM-dag overfor ved ledelse av de frivillige i arrangementet.*



Figur 1 – ”Sammenhengen mellom tema, problemstilling, avgrenset problemstilling og produktmål” (Andersen og Schwencke 2002)

#### *1.2.4 Produktmål/ Målet med oppgaven*

Opgavens hensikt er å komme frem til hvordan man kan lede og motivere frivillige på en effektiv måte. Dette med fokus på motivasjon- og ledelsesteknikker som vil holde effektivitet og kvalitet på et nivå tilfredsstillende for interessenter og ledere innenfor prosjektet. Vi ønsker å få et innblikk i hvordan man som leder klarer å psykisk motivere mennesker uten noen form for fysisk belønning. I tillegg ønsker vi å oppnå kunnskap og lærdom for å utvikle vårt eget lederverktøy som kan bli fordelaktig senere i arbeidssammenheng og for motivasjon av medarbeidere generelt.

Med tanke på senere anbefalinger og konklusjoner håper vi å kunne hjelpe prosjektleder for BVMD til å få et innblikk i hva som egentlig driver de frivillige. Vi vil prøve å belyse hva de som ledere gjør både positivt og negativt i forhold til gode teoretiske modeller for å holde innsatsen oppe hos de frivillige.

Ved å fokusere på prosjektlederens rolle vil vi ved hjelp av prosjektlederens kompass og de fjorten integrerende prosesser komme frem til viktige punkter som omhandler hvordan en effektivt kan lede frivillige.

Vi ser det også hensiktsmessig å belyse motivasjonsteorier og ledelsesteknikker for å få et utfyllende og relevant svar på problemstillingen.

### *1.3 Prosjekttype*

Mikkelsen og Riis (1996) identifiserer syv forskjellige typer prosjekter hvis man tar utgangspunkt i prosjektoppgavens karakter. En av disse syv er arrangementer. I følge Mikkelsen og Riis(1996) kjennetegner et arrangement at forarbeidet og planleggingen er omfattende og går over lang tid mens selve arrangementet gjennomføres på kort tid. Interessenter til denne typen prosjekter kan blant annet være arrangører (ofte frivillige), sponsorer og publikum. Videre mener Mikkelsen og Riis(1996) at arrangementer kjennetegnes ved at de har en fastsatt dato for gjennomføring og at god tidsplanlegging er en sentral utfordring. En annen utfordring kan være å få til god koordinering og kommunikasjon mellom fagspesialister og frivillige medarbeidere (Karlsen og Gottschalk 2008, 32).

Datoen for gjennomføringen av BVMD blir fastsatt tidlig. Dermed begynner forarbeid, tilrettelegging og planlegging av dette arrangementet som for allmennheten kun varer i en dag. Dette er en stor utfordring for prosjektleder som er helt avhengig av å holde et fastsatt tidsskjema og at avtaler og leveringer koordineres. Interessentene i arrangementet er blant annet sponsorer, organisasjon, publikum og ikke minst frivillige arbeidere. Ledelse og motivasjon av de frivillige kommer vi tilbake til senere i oppgaven. En utfordring som også ble påpekt i Karlsen og Gottschalks (2008) lærebok vedrørende frivillige arbeidere er kommunikasjonen og koordineringen mellom ledere eller fagspesialister og de frivillige medarbeiderne.



## **2.0 Skiforeningen og Barnas VM-dag**

BVMD blir hvert år arrangert av organisasjonen; Skiforeningen.

### ***2.1 Skiforeningen***

Skiforeningen ble stiftet 4. januar 1883 og er en av landets største og eldste friluftsansjoner med rundt 60 000 medlemmer. Organisasjonen er åpen for alle og har hatt som hovedintensjon å arbeide for utbredelse av ski-idrett og annet friluftsliv samt arrangere holmenkollrennene. Her har de også ansvar for drift og utvikling av Holmenkollen nasjonalanlegg.

Foreningens virksomhet drives av 45 ansatte og over 1000 frivillige.

Selve fundamentet i Skiforeningen er de frivillige. Det er de, i samarbeid med ansatte, som sikrer foreningens drift, driver vedlikehold og videreutviklingen av foreningens lange og stolte tradisjoner. Foreningen har syv aktive lokalutvalg som blant annet arrangerer skiskole, ski- og sykkelturner og barnas Holmenkolldag ([www.Skiforeningen.no](http://www.Skiforeningen.no)).

### ***2.2 Barnas VM dag***

Barnas Holmenkolldag er verdens største barneskirenn og holdes i Holmenkollen for barn i alderen 3 til 12 år. I og med at det var VM i Holmenkollen dette året har Barnas Holmenkolldag skiftet navn for anledningen til Barnas VM dag ([www.holmenkollen.com](http://www.holmenkollen.com)).

Dagen har blitt arrangert hvert år av Skiforeningen i Oslo siden 1973 som en del av Holmenkollen skifestival ([www.skiforeningen.no](http://www.skiforeningen.no)). I tillegg til Holmenkollen finnes det 6 lokale BVMD. Planen for årets arrangement er å slå egen rekord fra 2002 - 9175 barn i arenaen. BVMD er et tilbud for å gi barn en smak av ski VM og en mulighet for å bryne seg på fire forskjellige løyper tilpasset de forskjellige aldersgruppene (Vedlegg 1).

---

Under et slikt arrangement kreves det mange frivillige som arbeider mot et felles mål. Det regnes med ca. 400 frivillige på selve arrangementsdagen; 80 pakkere som pakker premier i forkant, 40 mellomledere og 14 frivillige ledere samt at alle ansatte i Skiforeningen jobber som frivillige på arrangementet (Vedlegg 1).

### ***2.3 Organisasjonsstruktur rundt Barnas VM-dag.***

BVMD er opprettet for å skape skiglede for barn i alderen 3-12 år. Prosjektleder er lønnet og ansatt på fulltid. Under seg har hun ledere og mellomledere som jobber frivillig i prosjektet. Noen er ansatt i Skiforeningen og må derfor stille opp under arrangementet.

Med prosjektlederen på toppen, har prosjektet tilnærmet flat struktur når det kommer til lederne og hvordan kommunikasjonen foregår. Alle deltar på lik linje under arrangementet. Siden prosjektleder er en av de få som jobber med prosjektet hele året vil hun stille som en dirigent på grunnlag av at hun har mest innsikt i prosjektet. Prosjektleder må lede de frivillige og andre som jobber i prosjektet gjennom hele prosjektets livssyklus. Hun vet hvilke utfordringer som kan dukke opp og må hele tiden være observant på usikkerhetsmomenter underveis. Kontinuerlig planlegging er et viktig stikkord her.

Ettersom prosjektet er tilknyttet Skiforeningen, som da er hovedinteressent, vil mange av de som jobber her delta under arrangementet. Vi klassifiserer dem derfor som frivillige da de ikke er lønnet, men må stille opp som en del av arbeidskontrakten sin.

## **3.0 Metode**

### ***3.1 Planlegging og samarbeid i gruppen***

To av gruppemedlemmene har tidligere vært i gruppe og opparbeidet seg gode rutiner for oppbygging av oppgaver og utfyllende samarbeid. Ved å få en til på gruppen, slik at vi ble tre, har vist seg å være en god match. Vi er i den tro at vi utfyller hverandres faglige kompetanseområder og har styrker og svakheter på forskjellige steder.

Vi har i dette og foregående semester fordelt arbeidsoppgaver til hvert gruppelem slik at alle får deltatt på områder de synes er mest interessante og føler at de kan skrive ord av kvalitet. For at hvert enkelt gruppelem skal oppnå best mulig læringsutbytte har vi i fellesskap gått igjennom områdene vi fordelte. Deretter har vi diskutert og lagt frem ideer og tanker rundt områdene slik at hver enkelt har vært med på å skrive hele oppgaven.

Vi er alle bosatt i Trondheim og har dermed ikke hatt noen geografiske utfordringer. Kommunikasjonen har for det meste gått på direkte møter på skolen, e-post, Skype og telefon. Vi har hatt ukentlige møter gjennom hele semesteret hvor vi har diskutert, drøftet utfordringer og oppdatert status for oppgaven. Dette har vist seg å fungere for oss og vi føler oppgaven er av god kvalitet på grunn av godt samarbeid og strukturerte rutiner.

I semesteret før jul utarbeidet vi en milepælplan for hvordan arbeidet vårt skulle utføres slik at oppgaven ikke kom i veien for andre fag og eksamener vi hadde i tillegg. Det har vært en utfordring å sjonglere både bacheloroppgaven og et annet fag som viste seg å ta mye av vår tid. Når dette er sagt er vi i den tro at vi har klart utfordringen ved å hele tiden ha en strukturert plan og lagt mye forarbeid i oppgaven i forrige semester og tidlig i dette. Vi har hatt tillit til hverandre og innsatsen til hvert gruppelem har på ingen måte skuffet eller sviktet.

### ***3.2 Innsamling av primærdata***

I vår innsamling av primærdata har vi tatt i bruk kvalitative undersøkelsesmetoder i form av dybdeintervju og observasjon (vedlegg 2 og 3). Ved hjelp av en kvantitativ spørreundersøkelse kartla vi hvordan lederne i prosjektet ledet sine medarbeidere. Det ble gjennomførte dybdeintervju med prosjektleder for å få svar på hvilke deler av motivasjonen hun mener er viktigst og hvordan hun leder de frivillige i prosjektet, i forhold til mål som er satt og kriteriene for suksess. Her kunne man se hva hun mente om spesielle områder som for eksempel hvor effektivt det er med frivillige arbeidere. I tillegg ville vi lettere få stilt oppfølgingsspørsmål hvis vi følte det var mer å ta tak i. Kroppsspråk og tonefall var ting vi ble enige om å legge merke til hvis det var eventuelle spørsmål som fremstod mer interessante enn andre.

---

Her kan man lettere se hva intervjuobjektet mener om spesifikke temaer da hun kanskje vil vise større innlevelse i noen situasjoner.

Dagen før arrangementet foretok vi intervju med prosjektleder og fikk være med rundt på befaring av arenaen. Dette ga oss god innsikt i hvordan lederne jobbet før og under BVMD.

Vi fikk også delta i arrangementet og observerte hvordan de frivillige ble ledet og instruert til å gjøre oppgavene de hadde fått tildelt. Dette ga oss god innsikt i hvordan prosjektleder og alle lederne jobbet for å motivere og gjøre sine medarbeidere klar over deres arbeidsoppgaver. Våre observasjoner la vekt på om de frivillige gjennomførte sine arbeidsoppgaver i henhold til de mål prosjektleder hadde satt. Videre ville vi vite hva lederne følte når det kom til kjennskap til prosjektets mål, hvordan de ivaretok sine medarbeideres interesser og hvordan de ledet sine grupper.

Under oppbygningen av vår intervjuguide og spørreundersøkelse tok vi utgangspunkt i de fjorten integrerende prosessene og prosjektleders kompass. Det var viktig for oss at respondentene i spørreundersøkelsen fikk vite de var anonyme og ikke ville bli nevnt i oppgave vår. Vi intervjuet prosjektleder i fellesskap og skrev observasjonsrapporten sammen under arrangementet. Vi sendte spørreundersøkelsen ut til lederne. Spørreundersøkelsen og evalueringer av utfallet ville gi oss svar på områder lederne takler bedre enn andre.

### ***3.3 Sekundærdata***

Vi har tatt for oss motivasjonsteorier det er hensiktsmessig å belyse for å støtte våre konklusjoner og anbefalinger. Vi tok først for oss Maslows behovspyramide, forventningsteori, Herzbergs motivasjons- og hygienefaktorer og Richard Hackman og Greg Oldhams teorier rundt motivasjonsfremmende tiltak. Deretter trekker vi frem teorier rundt teamarbeid og motivasjon så vel som målstyring og motivasjon. Grunnlaget for motivasjonsteoriene vi har trukket frem kommer fra læreboken til Dag Ingvar Jacobsen og Jan Thorsvik, "Hvordan organisasjoner fungerer" (2007).

---

Som mal for oppgavens oppbygging har vi brukt “*prosjektlederens kompass*” og “*de fjorten integrerende prosesser*.”

Spørreundersøkelsen vi har laget er en tilpasset versjon av spørreskjemaet vi fant i lærerboken til Wendy Briner, Colin Hastings og Michael Geddes (2010, 47-48). Spørreskjemaet gir en oversikt over hvilken retning lederne i prosjektet BVMD håndterer mest hensiktsmessig (Vedlegg 3).

Vi har også tatt i bruk lærebøkene; “prosjektledelse - fra initiering til gevinstrealisering”, av Jan Terje Karlsen og Petter Gottschalk (2008) og “Målrettet prosjektstyring”, av Erling S. Andersen, Kristoffer V. Grude og Tor Haug (2004), for å fremskaffe nyttig teori. Boken “Organisasjon og ledelse i frivillig arbeid”, av Kristen Ulstein (1998), brukte vi også da definisjoner og annen nyttig informasjon fremkommer her.

Elektroniske kilder som nettsidene til Skiforeningen, Holmenkollen, thefreedictionary.com, og kunnskapssenteret ble bruk til å innhente relevant informasjon og oversettelser vi trengte i oppgaven vår.

### **3.4 Metodekritikk**

Det vil i tilnærmet alle spørreundersøkelser være svakheter som ikke gjør undersøkelsen 100 % sikker. Viktig og relevant informasjon kan bli oversett og slutninger man trekker kan være gale.

Det er mange faktorer som kan ha hatt innvirkning på resultatet av informasjonen vi har samlet inn. Vi sendte ut vår spørreundersøkelse via e-post til alle lederne innenfor prosjektet. Her kan det være flere viktige svakheter å ta i betraktning. Vi vet ingenting om hvilken tilstand, når eller hvor respondentene svarte på undersøkelsen og det faktum at vi spurte alle lederne kan gi misledende svar da de har egne oppfatninger av organisasjonen. Det kan også være tilfeller der lederne bare har svart fort på våre spørsmål, som en plikt, for å få det unnagjort uten å faktisk tenke over det de svarer på. Det var i alt 14 ledere som mottok våre spørreundersøkelser. Etter mye purring fikk vi svar fra 3 ledere. Med et såpass lite utvalg vil alle respondentene ha en relativt stor innvirkning på utfallet.

Det er derfor ikke mulig å trekke slutninger som kan generaliseres og undersøkelsen har derfor liten validitet. Vi fikk også som svar fra noen at fordi de var frivillige arbeider i prosjektet var det også frivillig å svare. Pålydende var da at de ikke var interessert i å svare på vår undersøkelse. Dermed fikk vi en førstehåndserfaring på hvordan det er å samarbeide med frivillige arbeidere. Dette viser noen av de negative sidene ved å benytte seg av frivillig arbeidskraft, da mange kun gjør det de må og alt annet faller utenfor dette.

En annen mulig svakhet kan være at vi spurte spørsmålene i tidsformen nåtid. Dette kan gi utfallet et preg av humør personen var i på det tidspunktet eller følelser han/hun hadde i akkurat det øyeblikket. Det kan hende at tidspunktet for svarene ikke lever opp til faktisk gjennomføring.

Vi hadde i tillegg til spørreundersøkelsene et dybdeintervju med prosjektlederen for BVMD. Svakheter kan være at prosjektleder pynter på sannheten slik at situasjoner skal foredles eller ses i bedre lys. Svakheter som at prosjektleder ikke vil miste ansikt eller vise kontrollsvikt kan også oppstå.

Undersøkelsen vi utførte er til en viss grad svak, men i og med at vi både har intervju med prosjektleder samt observert før og under arrangementet, mener vi at vi kan tyde håndfaste svar ut ifra kombinert data vi har samlet inn.

#### **4.0 Teoretisk forankring**

I dette kapitlet skal vi belyse noen teorier som ligger til grunn for å hjelpe prosjektleder og ledere til å motivere og arbeide med frivillige. Vi tar i første del for oss hva det egentlig legges i frivillig arbeid. Deretter ser vi nærmere på noen motivasjonsteorier vi mener er hensiktsmessige og relevante for å bygge opp våre konklusjoner og anbefalinger i oppgaven. Til slutt i dette kapitlet bringer vi opp litt teori rundt ledelse og “lederrollen”.

#### **4.1 Frivillighet**

Begrepet ”frivillige” har skiftende betydning i forhold til hva slags situasjon man befinner seg i. For å klargjøre hva som menes med frivillighet har vi hentet en definisjon fra thefreedictionary.com hvor det forklares at frivillig er noe som skjer eller gjøres av fri vilje. Dette kan tolkes som at det er noe personer gjør for å støtte noe de har tro på og er villige til å hjelpe uten å få noen form for økonomisk støtte eller anerkjennelse.

I følge Kristen Ulsteins(1998) bok om organisasjon og ledelse i frivillig arbeid er ikke Skiforeningen en frivillig organisasjon. I følge ham kjennetegnes en frivillig organisasjon av at virksomheten prinsipielt styres av frivillige og ikke av ansatte/profesjonelle (Ulstein 1998, 25).

Skiforeningen har ansatte og deltidsansatte som får lønn og kan derfor ikke kalles for frivillige arbeidere. En utfordring for lønnede ledere i organisasjonen blir å skape motivasjon for de ulønnede og frivillige arbeiderne ved å tilrettelegge gode arbeidsforhold, gi positiv ”feedback” og ikke minst sørge for at gruppen får et sosialt og godt samvær. Det må legges vekt på positive sider og virkemidler. Selv om de frivillige arbeiderne jobber uten å få lønn kan det også være positivt i den forstand at allsidighet premieres. Innenfor arbeidslivet i dag er det oftere spesifikke kvalifikasjoner som skal til. I frivillig arbeid regnes det du har av ulike kunnskaper og ferdigheter som positivt. Det er mulig å i bruk alt den frivillige sitter på av kunnskaper og egenskaper som ikke etterspørres på jobben eller på arbeidsplassen (Ulstein 1998, 71).

#### **4.2 Motivasjon**

Motivasjon er vanligvis beskrevet som en indre psykologisk prosess i enkeltindivid som skaper en drivkraft som får oss til å handle, gir retning for handlingen og opprettholder og forsterker handlingen (Jacobsen og Thorsvik 2007, 218).

Prosjektarbeid er kjent for å gi en motiverende effekt hos medarbeidere da mange trives med å jobbe mot et felles mål og mener prosjektarbeid byr på spennende utfordringer (Karlsen og Gottschalk 2008, 229).

---

Faktorer som klare mål, selvstendig ansvar, gode arbeidsforhold og informasjon er faktorer som kan øke motivasjonen hos medarbeidere. Samtidig kan faktorer som innblanding i ansvarsforhold, manglende støtte, mangel på diskresjon, mangel på konstruktiv kritikk og inkonsekvens hos ledere svekke motivasjonen (Karlsen og Gottschalk 2008).

#### *4.2.1 Behovsteori*

De fleste frivillige har som regel en lønnet jobb ved siden av sitt frivillige arbeid. Motivasjon for å arbeide frivillig kan være et behov for å gjøre noe som for eksempel å stille opp for nærmiljøet eller et behov for selvrealisering. I følge Maslow og hans behovspyramide har mennesker behov for utnyttelse av det talentet man mener å ha. Alle ønsker å utrette noe før man dør, dette kalles selvrealisering ([www.kunnskapssenteret.com](http://www.kunnskapssenteret.com)). Maslows motivasjonsteori bunner ut i det som kalles behovsteori.

Behovsteorien går ut på at organisasjoner må utformes slik at den dekker visse menneskelige behov som motiverer enkeltindividet til å handle og dermed bestemmer adferd (Jacobsen og Thorsvik 2007, 221).

Maslow mente videre at behovet for selvrealisering var øverst på behovspyramiden og at dette behovet er umettelig (vedlegg 4). Det å oppleve en situasjon hvor dine egenskaper og kunnskaper blir positivt premiert og satt pris på er en drivkraft mennesket besitter. Mennesket vil i følge Maslow alltid strebe etter vekst og utvikling og mener behovet er selvtilfredsstillelse (Framnes, Thjømmø og Pettersen 2006).

#### *4.2.2 Forventningsteori*

I forventningsteori antas det at motivasjon og vilje til å yte oppstår når en person forventer at det kan være mulig å oppnå noe man ønsker (Jacobsen og Thorsvik 2007, 224). En enkel motivasjonsformel hvor valens og instrumentalitet multipliseres med hverandre kan tas i bruk for å bygge opp under forventningsteorien.



---

Valens er beskrivelsen på personens ønske om og verdsetting rundt belønning for et bestemt resultat, mens instrumentalitet er forventningen om at det man gjør vil føre til en belønning (Jacobsen og Thorsvik 2007).

I dette tilfelle vil ikke belønningen være av økonomisk verdi, men heller en følelse av mestring og bidrag. Belønningen kan være å se de glade barna når dagen omsider kommer eller se eget arbeid som en oppnåelse av mange nedlagte timer. Belønningen kan også være personlig selvtilfredshet eller selvrealisering. Det vil si at valens, verdien de frivillige føler at arbeidet medfører, multiplisert med instrumentalitet, forventningene til at det de gjør fører til belønning, er lik motivasjon.

*Valens \* instrumentalitet = motivasjon.*

#### *4.2.3 Herzbergs to-faktorteori*

Ved å behandle behovsteori og forventningsteori har vi kartlagt viktige faktorer som spiller inn på individets motivasjon. Ved å ta en titt på Fredrick Herzbergs forskning omkring trivsel på arbeidsplassen vil det bli kartlagt hva organisasjonen kan gjøre for å motivere medarbeiderne (Jacobsen og Thorsvik 2007, 226).

Herzberg har delt forhold som fremmer tilfredshet eller skaper mistriivsel ved arbeidet i to faktorer; motivasjon og hygiene. Motivasjonsfaktorer er motiverende faktorer som fremmer prestasjonene, mens hygienefaktorer er relatert til mistriivsel grunnet arbeidsmiljøet. Han mener videre at motivasjonsfaktorer skaper trivsel i den grad de er til stedet, men ikke mistriivsel om de ikke er der. Samme med hygienefaktorer; det kan skape mistriivsel dersom de ikke er tilstede, men ikke nødvendigvis trivsel hvis de er der (Jacobsen og Thorsvik 2007).

Motivasjonsfaktorer i henhold til Herzberg som kan brukes ved motivasjon av frivillige arbeidere kan være varierte og interessante arbeidsoppgaver og gir dermed et ansvar for eget arbeid. De frivillige oppnår tilfredsstillende følelser og prestasjoner ved å gjøre en god jobb og anerkjennelse fra andre for vel utført arbeid.

Dette er faktorer som kan skape trivsel i den grad de er tilstede, men som Herzberg påpeker skaper de ikke nødvendigvis mistrivsel i den grad de ikke er tilstede. I forhold til hygiene faktorer kan dette være ledere og underledernes kompetanse og evne til å lede arbeiderne på, forholdet mellom ledelsestrinnene og arbeidsforhold omkring oppgavene som skal løses. Disse hygiene faktorene kan ifølge Herzberg føre til mistrivsel i den grad de ikke er tilstede, men ei trivsel i den grad de er tilstede.

#### *4.2.4 Richard Hackman og Greg Oldham*

En av de mest innflytelsesrike teorier om hvordan organisasjonsmessige faktorer kan benyttes som virkemiddel for å fremme motivasjon blant ansatte sitter Hackman og Oldham med. Deres teori går ut på at det er tre psykologiske tilstander som må være tilstede hos de ansatte for å fremme motivasjon. Den første er følelsen av at arbeidsoppgaven er meningsfull. Den andre er en personlig ansvarsfølelse for resultatene av arbeidet, mens den tredje er kunnskap om resultater som gjør det mulig for den enkelte å bestemme om utfallet er godt eller dårlig (Jacobsen og Thorsvik 2007, 233).

Kjernen i teorien er at arbeidet individet gjør må være mentalt utfordrende. Det eksisterer en sammenheng mellom mestringsfølelse så vel som utfordrende og betydningsfulle oppgaver, slik at individet oppnår motivasjon til å arbeide effektivt og målrettet. Dette gjelder lønnende arbeidere så vel som frivillige. Etter mye testing er konklusjonene av teorien; at ansatte ser jobben som en helhet, at det er svake, men positive sammenhenger mellom jobbtilfredshet og faktisk ytelse. Den viser også at det er en klar sammenheng mellom jobbens motivasjonspotensial og ansattes tilknytning og engasjement rundt jobben. Dette sammen med gode tilbakemeldinger til hver enkelt gir individet sterkere tilknytning til arbeidsplassen eller organisasjonen de jobber for. Jo større motivasjonspotensial en jobb har desto mindre fravær og jo mer stabil arbeidsstokk (Jacobsen og Thorsvik 2007, 236).

---

Det er i vår oppfatning mer positivitet og engasjement før og under arrangementet BVMD fra medlemmene i Skiforeningen i forhold til de frivillige medarbeiderne. De er mer knyttet til arrangementet i den form at de er medlem eller alltid stiller opp og føler seg som en del av organisasjonen.

#### *4.2.5 Teamarbeid og motivasjon*

Under BVMD og arrangementer generelt jobber man mye med teamarbeid og gruppeoppgaver. Over har motivasjon på individnivå blitt tatt opp, men i og med at det jobbes mye i grupper er man nødt til å se på faktorer som kan brukes som felles motivasjon for en hel gruppe. Nå blir det å fokusere på oppgaven som helhet. At det blir fokus på arbeidsgruppen, oppgaven som helhet og frihet for resultatoppnåelse delegert til gruppen innebærer at gruppen får ansvar for gjøremålet, gis tilstrekkelig med selvstendighet og ressurser slik at resultatet kan oppnås under deres ansvar (Jacobsen og Thorsvik 2007, 237).

Her er det mye som kan gjøres innad i gruppen for å skape motivasjon og følelse av deltakelse fra hver enkelt i gruppen. Man kan for eksempel anvende jobbrotasjon hvor man veksler mellom ulike arbeidsoperasjoner. Dette vil skape variasjon i arbeidet og gi hver enkelt et direkte forhold og innsikt i de ulike aktivitetene (Jacobsen og Thorsvik 2007, 237). Det kan også hjelpe på individets ansvarsfølelse og tilknytning til organisasjonen som ble omtalt under Hackman og Oldhams motivasjonsteori. I forhold til teamarbeid vil disse selvstyrte gruppene skape et visst samhold og en egen liten arbeidsplass hvor hver enkelt i gruppen føler en tilhørighet.

Team kan defineres som:

*“En gruppe mennesker som arbeider sammen om en felles måloppnåelse”*  
(Karlsen og Gottschalk 2008, 154).

Når man skal organisere team er det lurt at man samler mennesker som er flinke på forskjellige områder. Medarbeidere som kan utfylle hverandre gjennom gjøremål og arbeidsoppgaver (Jacobsen og Thorsvik 2007).

#### *4.2.6 Målstyring og motivasjon*

Jacobsen og Thorsvik (2007) skriver i sin lærebok om en artikkel rundt dette med målsetting som motivasjonsteknikk. Artikkelen går ut på at målsetting virker motiverende på ansatte. Kriteriene var at målene var nødt til å være klare og konkrete. Målene måtte ha klare tidsfrister og måtte være utfordrende men realistiske (Jacobsen og Thorsvik 2007). Det er disse kriteriene som ligger til grunn for å nå et godt utarbeidet mål. Det at målsetting kan være motiverende står sentralt når det kommer til å motivere sine medarbeidere. Følelsen av å nå et mål man har jobbet mot er tilfredsstillende og motiverende for å senere nå nye mål. Når dette er sagt kan det også virke demotiverende hvis kriteriene over ikke ligger til grunn. Det kan også skape stressmomenter og følelser av at man ikke oppnår sine mål. Dette kommer vi tilbake til i neste avsnitt.

Videre presiseres det i læreboken til Jacobsen og Thorsvik (2007) at for å utforme mål som faktisk virker motiverende på medarbeidere må organisasjonen; tilpasse mål til individer og grupper, oppnå oppslutning om mål, overvinne motstand og til slutt tilrettelegge støtteelementer eller ressurser. På en side virker dette som styring av ansatte, men på en annen side som motivasjon.

Denne teorien er god og har vist seg å være effektiv i noen tilfeller, men kan også skade individets selvfølelse da krevende mål noen ganger kan føre til stress som svekker prestasjoner. Meldinger om fusk og raske snarveier slik at målet blir nådd er svake sider ved denne teorien (Jacobsen og Thorsvik 2007).

#### ***4.3 Ledelse***

Innenfor prosjekter kan man finne mange forskjellige typer ledere. Da for eksempel de som styrer prosjektet og har en "top down" tilnærming, til det motsatte som organisasjoner med tilnærmet flat struktur. I Norge er det en relativt lav "power distance" da med betydningen at lederne ikke ligger høyt over sine medarbeidere, men deltar på lik linje (Gesteland 2005).

Det blir satt store krav til egenskapene dagens ledere besitter og fokuset på alle detaljene kan fort bli for stort. Kristen Ulstein (1998) tar i bruk 4 kategorier som omhandler lederegenskaper.

- *Personlige egenskaper*
- *Atferd*
- *Situasjon*
- *System.*

Han mener at rekkefølgen ikke er tilfeldig da lederens personlige egenskaper kommer i første rekke (Ulstein 1998).

#### 4.3.1 Situasjonsbestemt ledelse

I de senere årene har situasjonsbestemt ledelse fått større utbredelse innenfor prosjektarbeidsformen. Prinsippet går ut på å lede i forhold til situasjonen organisasjonen befinner seg i (Ulstein 1998).

Paul Herseys (1987) modell definerer situasjonen ut i fra de ansattes innstilling og kvalifikasjoner. Fra dette kan han definere “beredskapsnivåer”.

		Vektlegging av oppgaven	
		Svak	Sterk
Vektlegging av relasjonen	Sterk	Deltagelse (kan, men vil ikke)	Salg (kan ikke, men vil)
	Svak	Delegering (kan og vil)	Beordring (kan ikke, vil ikke)

(Paul Herseys (1987) modell, Ulstein, 1998).

Denne typen modeller har fått kritikk da mange mener de overforenkler virkeligheten. Ofte står en leder ovenfor enda flere mellommenneskelige dilemmaer enn de fire rutene denne modellen viser. Det som taler for denne typen forenkling er at ledere kan lære å se de forskjellige sidene ved ledelse og ta slike modeller i bruk som et støtteverktøy. Ofte kan disse modellen bli tatt i bruk for å legge merke til eventuelle holdningsendringer i bedriften (Ulstein 1998).

*“Resten er et spørsmål om situasjonsforståelse og sosial intelligens”*  
(Ulstein 1998, 223)

I frivillige prosjekter vil man ofte se denne typen ledelse i praksis. Siden prosjektleders egenskaper ofte er personelige og ikke spesifikk faglig kompetanse.

#### *4.3.2 Gruppedynamikk*

I prosjekter jobber man alltid som en gruppe og ikke med en leder på toppen som styrer alt. Vi har tidligere tatt for oss motivasjon for en hel gruppe, men her vil “lederrollen” innenfor gruppen bli kort omtalt.

Det er ofte slik at frivillige ledere deltar i gruppearbeidet på lik linje med de som arbeider under. Når det kommer til forskning på gruppedynamikk vil man ofte se at det å samle grupper som arbeider sammen mot et felles mål vil gi synergieffekter. Dette vil samle kompetansen gruppemedlemmene besitter i forhold til hvis alle jobber hver for seg. Kristen Ulstein skriver i sin bok om organisasjon og ledelse i frivillig arbeid;

*“Den viktigste lederrollen er medarbeideren”* (Ulstein 1998, 226).

### **5.0 Prosjektleders kompass og de 14 integrerende prosesser**

De fjorten integrerende prosesser og prosjektleders kompass er to viktige verktøy for en prosjektleder som vil jobbe effektivt med alle sidene av et prosjekt. Ved hjelp av disse verktøyene vil dette kapitlet svare på hvordan en prosjektleder som arbeider med frivillige kan lede og motivere sine ansatte. Da på en måte som møter de krav og kriterier interessentene i prosjektet legger vekt på.

### ***5.1 prosjektleders kompass***

Prosjektleders kompass er en figur som viser seks forskjellige retninger prosjektleder er nødt til å se; oppover, utover, framover, bakover, nedover og innover (Briner, Hastings og Geddes 2000, 31). (vedlegg 5).

Se oppover og utover handler om å styre interessentene. Å se oppover betyr at det alltid er viktig å ta hensyn til prosjekteier eller sponsor og opprettholde god kontakt her (Briner, Hastings og Geddes 2000, 31). Se utover betyr at alle prosjekter har en kunde eller sluttbruker. Disse har også forventninger som bør oppfylles (Briner, Hastings og Geddes 2000, 31).

I forhold til å se bakover og framover handler dette om å styre prosjektets livssyklus. Disse to retningene er to sider av samme sak.

De handler om å lære av sine feil, legge realistiske planer, skaffe ressurser og etablere kontroll- og rapportrutiner for framtiden (Briner, Hastings og Geddes 2000, 31).

Se nedover og innover handler om å styre prestasjoner. Se nedover omhandler at du som leder har ansvaret for en gruppes individuelle og kollektive prestasjoner. Å se innover betyr i denne sammenheng å gå i seg selv og ikke glemme at egen innsats er av stor betydning for prosjektets fremdrift (Briner, Hastings og Geddes 2000, 33).

Dette var hovedelementene i prosjektleders kompass. En videreføring av kompasset er de fjorten integrerende prosesser (Vedlegg 6) som vi skal ta for oss videre i dette kapittelet. Prosessen går ut på å koble inn interessentene, hold på ballen og fokuser på resultatene.

### ***5.2 Koble inn interessentene - Se oppover og utover***

#### ***5.2.1 Teoretisk forankring***

Nødvendigheten av å koble interessentene med prosjektet er ofte mye større enn mange tror.

---

Informasjon vil være lettere tilgjengelig samtidig som interessentenes ønsker og behov kan tilfredsstilles på en raskere og mer effektiv måte (Briner, Hastings og Geddes 2000, 35-36). Prosjektkultur er også en viktig del av det å koble inn interessentene. Det vil si at alle i virksomheten forstår formålet med prosjektet og at ingen av interessentene er uenige med hva som skal gjennomføres. I og med at en leder ofte kan velte et helt prosjekt bare ved å motarbeide det som blir gjort (Andersen, Grude og Haug 2004, 186). Prosjektleder bør fokusere på forhold som kan være hjelpelig med å skape tillit hos interessentene og deretter skape godt arbeidsmiljø for sin gruppe. Det kan også nevnes at det finnes store fallgruver innenfor prosjekter som ikke tar godt nok vare på sine interesser. Hvis sterke interesser med mye makt går inn for å felle prosjektet vil dette føre til store vanskeligheter for alle i prosjektet. Det er derfor avgjørende å gjøre seg kjent med interessentene før man starter (Andersen, Grude og Haug 2004, 24).

### *5.2.2 Samstem ønskene til interessentene*

Relasjonene til interessentene må være sterke og holdbare slik at et fruktbart samarbeid kan oppstå og gi fordeler hos begge parter. En av de viktigste interessentene vil alltid være organisasjonen som har iverksatt prosjektet. Her er det viktig at prosjektleder imøtekommer de krav og forventninger som organisasjonen gir uttrykk for da det ofte er uklart hva som er interessentenes ønsker hvis man ikke spør dem direkte. Det første en prosjektleder burde gjøre er å stille mange spørsmål som vil oppklare uenigheter (Briner, Hastings og Geddes 2000, 36).

Prosjektleder i BVMD forteller at hun hele året jobber med å imøtekomme interessentenes forventninger til prosjekter. Spesielt viktig er det å ta vare på prosjekteier da det er de som har pengene til videre drift de senere årene. Det ble observert hvordan sponsorer og interesser ble ivaretatt under arrangementet og det ble lagt stor vekt på at interessentenes forventninger ble møtt.

### *5.2.3 Bygge opp tillit*

Prosjektleder må være kjent med alle sidene av prosjektet. Både de økonomiske, de tekniske og menneskelige sidene (Briner, Hastings og Geddes 2000, 36).



---

Hvis en prosjektleder eller leder fremstår som uvitende og ikke har kontroll vil både interessentene og de ansatte oppfatte dem som uprofesjonelle. Dette kan igjen føre til at prosjektleder mister sin autoritet som leder (Briner, Hastings og Geddes 2000, 37).

BVMD er et arrangement som har sitt opphav i Skiforeningen og er derfor sterkt knyttet til de som jobber der. Prosjektleder startet sin karriere her og jobber både med BVMD og i Skiforeningen til daglig. Dette kan ha sine fordeler da hun kjenner organisasjonen og allerede har bygget opp tillit i forhold til interessenter her.

#### *5.2.4 Bygge nettverk.*

En vellykket prosjektleder streber alltid etter å bygge et bedre nettverk. Grunnlaget for dette er at nettverket alltid kan komme prosjektet til gode hvis informasjon eller viktige ressurser mangler (Briner, Hastings og Geddes 2000, 37). Et prosjekt kan høste store gevinster fra en prosjektleder som har et stort nettverk.

Da prosjektleder ble spurt om nettverksbygging er viktig for henne i forhold til BVMD svarte hun:

*“Uten tvil, det må være en nettverksbygger som har min stilling. Ellers hadde vi ikke fått noen frivillige til å stille opp så mye som de gjør. Alle arenaer jeg er innom finnes det potensielle frivillige og sponsorer - viktig å ha øyne og ører åpne.”* (Vedlegg 2).

Det kan dermed tolkes at hun synes det er viktig å ha et oppdatert nettverk for å utfylle de informasjonskanalene hun allerede har fra før. I tillegg vil et godt nettverk føre til større oppslutning av frivillige i prosjektet.

#### *5.2.5 Markedsføring av prosjektet*

Man må se på et prosjekt som et produkt der man må lære opp sine kunder til å få lyst til å kjøpe det (Briner, Hastings og Geddes 2000, 38).

---

I forhold til BVMD blir det da å markedsføre seg i de riktige kanalene og dermed øke oppslutning på dagen arrangementet går av stabelen. Som Briner, Hastings og Geddes (2000) konstaterer;

*“Hvis folk ikke forstår prosjektet, verdsetter eller støtter prosjektet ditt, har du bare din egen dårlige markedsføring å skylde på”*

(Briner, Hastings og Geddes 2000, 38).

Det er derfor viktig for et prosjekt at markedsføringen blir gjort riktig. Man må selv innse om man vet nok om prosjektets segmenter og målgrupper til å gjøre markedsføringsjobben selv eller “outsource” den.

I BVMD vil man helst bruke de kanalene som er kostnadsbesparende. Da for å spare prosjektet for dyre annonseplasser og pr-kampanjer som tar kapital ut av prosjektet. Ved hjelp av store sponsorer som Ruter og Aftenposten får de annonseplasser i aviser, plakater og banner på alle busser i Oslo. Dette er kanaler som treffer deres målgrupper og er kostnadsbesparende.

### ***5.3 Hold på ballen – se fremover og bakover.***

#### *5.3.1 Teoretisk forankring:*

En prosjektleder må tenke som en fotballspiller. Ballen må være hos laget, du må se opp for en motstanders taklinger, det er viktig med ordentlig lagspill og beholde initiativet (Briner, Hastings og Geddes 2000, 39). I følge den teoretiske modellen “prosjektlederens kompass” er det viktig å styre prosjektets livssyklus (Briner, Hastings og Geddes 2000, 31). Kort forklart er prosjektets livssyklus prosjektets liv fra start til ende oppdelt i forskjellige faser det skal gjennom. I første omgang er prosjektleder nødt til å se fremover i tid og legge realistiske planer, skaffe nødvendige ressurser og andre forhold som gjør at prosjektet kan utføres (Briner, Hastings og Geddes 2000, 31). Planlegging er noe av det viktigste en prosjektleder gjør da det vil gi forståelse og oversikt over de oppgaver som skal gjøres, samt skape en felles plattform for alle medarbeiderne. Ved å innbringe alle medarbeiderne i planleggingen og forklare hva som skal skje trinn for trinn kan man skape motivasjon fordi prosjektdeltakerne føler de er en del av prosjektet.

---

Å ta med alle vil også gjøre ledelsen mer forpliktet til å følge planene noe som kan hjelpe til med å få det gjennomført (Briner, Hastings og Geddes 2000, 31).

Å planlegge fremover er noe av det viktigste, men prosjektleder er også nødt til å kunne se bakover. Man er nødt til å se bakover slik at man har hensiktsmessige kontrollsystemer som sikrer måloppnåelse og læring av egne feil (Briner, Hastings og Geddes 2000, 31). Å gjøre en feil kan skje alle, men når du ikke har lært av denne feilen og det skjer for tredje gang må prosjektleder gå inn i seg selv og lære av sine feil. Like viktig er det å be om tilbakemeldinger fra interessentene fortløpende og etter avsluttet prosjekt.

### *5.3.2 Vær forutseende*

For å forutse katastrofer og andre hindringer er det viktig å trekke seg tilbake fra øyeblikkets umiddelbare press for slik å se se situasjonen som helhet.

Katastrofer kommer nesten aldri uten en eller annen form for forvarsel (Briner, Hastings og Geddes 2000, 39).

BVMD har som tradisjon alltid blitt arrangert i Holmenkollen. Grunnet utbyggingen av den nye Holmenkollarenaen har skidagen blitt arrangert i Frognerparken de to forhenværende årene (2009 og 2010). I en slik endringsprosess må gode opparbeidede rutiner forandres slik at det passer for en ny arena samtidig som det vil være vesentlig å ta vare på planer og rutiner fra 2008 da selve anleggets estetiske utseende er mye likt. Dermed kan selve oppbyggingen av 2011 arrangementet benytte 2008 planer når de nå flytter tilbake.

Det å ha måttet flytte på arrangementet har bydd på store utfordringer for prosjektleder som av denne grunn vet alt om fremtidens utfordringer. Utfordringer som oppsto da de måtte flytte arrangementet til Frognerparken var blant annet å informere alle potensielle deltagere og målgrupper. I år ble arrangementet flyttet tilbake til den helt nye holmenkollarenaen. Da ble utfordringen å møte de samme forventningene og standardene BVMD alltid har hatt i en ny og forbedret arena. Ifølge prosjektleder er målet for fremtiden:

*“Å bli mer stabilt og få fastere rammer enn det har vært de siste årene.”*  
(Vedlegg 2).

### *5.3.3 Kontinuerlig planlegging og vurdering*

I dagens prosjektmiljøer er det ikke mulig å forutse hver minste detalj og stadig nye runder med planlegging, handlinger og vurderinger må foretas gjennom hele prosjektforløpet (Briner, Hastings og Geddes 2000, 40). I henhold til tid og forsinkelser er det viktig at prosjektleder klarer å se bakover og ta med seg erfaringene fra de tidligere årene for å overholde tidsmessige begrensninger som kan bli kostbare og slite på motivasjonen til de frivillige.

Det positive med prosjekter som BVMD er at de er like fra år til år.

Prosjektlederen har vært i samme stillingen i flere år og vet hva som skal gjøres og kan dermed bruke planer fra tidligere år. Her kan hun ta for seg det som gikk bra og det som gikk dårlig samt foreta endringer i neste års planlegging.

Prosjektlederen i Skiforeningen har ansvaret for 2 prosjekter: Ski Maraton og Barnas Holmenkolldag. Hun bruker hele året på å planlegge og legge opp for disse to prosjektene. Den ene planleggingsprosessen starter når det andre prosjektet er ferdig evaluert og omvendt. Slike prosjekter er vanlig i idrettslag og foreninger som Skiforeningen og det blir ofte brukt frivillige til å kunne gjennomføre disse arrangementene.

Under BVMD ble det observert at mange frivillige møter opp år etter år og at de som er mest aktive får utdelt mellomlederverv. De som har utmerket seg til mellomlederverv og har vært med lenge blir ledere for en større avdeling og får mer ansvar.

Arrangementet er bygd opp i en hierarkisk struktur med arrangementssjef og prosjektleder på toppen, ledere som har hovedansvar for forskjellige avdelinger og mellomledere som har ansvar for forskjellige poster og løyper. Ved en slik oppbygging vil ledere og mellomledere ha vært med tidligere og de vet gjerne hva som forventes av dem ved planlegging og hvordan arrangementet settes opp.

---

Prosjektleder har opparbeidet en årsplan over hva som skal gjøres i løpet av året, veldig lik en milepælplan men ikke så konkret og detaljert (Vedlegg 1). Det kan minne mer om en huskeliste for seg selv da det er hun som styrer prosjektet alene det meste av året. Hun vil fortløpende holde kontakt med frivillige ledere som har vært med å holde engasjementet oppe slik at de stiller igjen til neste år.

#### *5.3.4 Hold hele gruppen informert*

Å opprettholde interessen og entusiasmen for et prosjekt er viktig for at prosjektet skal bli utført på best mulig måte. Det er viktig å informere og involvere alle ledd og medlemmer i gruppen slik at motivasjon og forventnings grunnlag blir oppfylt. Sett alle parter inn i prosjektet (Briner, Hastings og Geddes 2000, 41).

Mye av informasjonen i henhold til BVMD går over e-post, andre sosiale medier og direkte møter. E-post er en informasjonskanal som blir brukt hyppig i vår teknologiske tidsperiode og de fleste enkeltpersoner opererer innenfor e-post konseptet og er oppdatert på flere sosiale medier. Da nesten alle som er med i prosjektet er frivillige har prosjektleder mye ansvar i forhold til å engasjere så vel som informere medlemmene i gruppen. For prosjektlederen vil det være mange usynlige medarbeidere hun er avhengig av for at arrangementet skal være gjennomførbart. Med usynlige medarbeidere menes frivillige prosjektleder ikke har direkte kontakt med.

Prosjektlederen i BVMD benytter venner, kontakter og ivrige

Skiforeningsmedlemmer for å samle til seg frivillige. Når arrangementet begynner å nærme seg sender hun ut e-post til tidligere medarbeidere med påmeldingslink. Hun lar dem sette opp ønsker hvor de vil jobbe. I følge prosjektleder for BVMD blir alle som leser og holder seg oppdatert via e-post og/eller kommer på møter informert om hva som skjer til en hver tid. Hun mener også at hun ikke kan involvere alle fordi det blir for mye informasjon å forholde seg til. Uken før arrangementet blir det kick off. Dette for å informere og bli bedre kjent.

### *5.3.5 Be om tilbakemeldinger*

Å be om tilbakemeldinger kan gi verdifulle signaler om problemer tidlig. Oppfordringer fra ledere om tilbakemeldinger kan også styrke tilliten mellom lederne og medarbeiderne i organisasjonen, forutsett at de blir fulgt opp (Briner, Hastings og Geddes 2000, 41).

I prosjekter som blir arrangert hvert år vil tilbakemeldinger være konstruktivt. Hva gjorde man bra i år og hva kan man gjøre bedre neste år. I følge prosjektleder selv prøver hun å være flik til å be om tilbakemeldinger, men erkjenner et forbedringspotensial fra hennes side. Prosjektlederen bør benytte de mulighetene hun kan for å innhente informasjon om dette. Om det er spørreskjema, møter eller uformelle samtaler (Briner, Hastings og Geddes 2000, 42) .

Prosjektlederen i BVMD benytter seg av spørreskjemaer hun sender ut til alle deltagere og alle funksjonærer. Hun har erfaringsmøter med sponsorer, avdelingen og ansatte. Deretter lager hun en sluttrapport med alle tilbakemeldinger inkludert hennes egne. Det er ikke bare ansatte som kan komme med gode innspill og tilbakemeldinger. Det finnes flere like viktige interessenter som for eksempel: Sponsorer, frivillige prosjekteier (Skiforeningen), fjorårets deltagere og årets skiskolebarn. Dette kan hjelpe prosjektleder med å forbedre områder interessentene mener kunne vært bedre, så vel som å opprettholde områder de er fornøyd med. Viktig bak det å be om tilbakemeldinger er muligheten man har til å forbedre seg til neste år.

## ***5.4 Fokuser på resultater – se innover og nedover***

### *5.4.1 Teoretisk forankring*

I boka til Briner, Hastings og Geddes (2000, 42) påpekes det hvor viktig det er å kunne motivere medarbeidere i et prosjekt. Prosjektlederen må skape et engasjement som smitter over på medarbeideren slik at de har en entusiasme til å gjøre en best mulig jobb. Det er prosjektlederens ansvar å få med seg medarbeiderne slik at prosjektet blir vellykket. Ved å finne ut mål og ambisjoner til hver enkelt medarbeider kan en engasjere dem gjennom å fokusere på akkurat deres mål og ambisjoner.

---

For å oppnå høye kvalitetskrav bør prosjektlederen ha egenskaper som motiverer og stimulerer medarbeiderne slik at engasjementet holdes oppe. Prosjektlederen bør ha lederkvaliteter som f.eks. at hun kan stoppe opp å reflektere over arbeidet som har blitt gjort slik at hun får en oversikt over situasjonen. En like viktig kvalitet er å kunne feire suksess og hjelpe de som trenger hjelp. Det å kunne gi komplimenter for godt arbeid og vise at en er fornøyd med arbeidet vil motivere til videre innsats hos medarbeideren (Briner, Hastings og Geddes 2000).

#### *5.4.2 Beskriv formål og retning*

Formål skal hjelpe medarbeiderne å forstå hvorfor prosjektet er viktig for organisasjonen som helhet. Formålet bør være klart og konsist samtidig som det bør stimulere medarbeiderne på en positivt måte. Det er ikke bare nødvendig å ha gode formål. De må også videreformidles til alle medarbeiderne i prosjektet slik at de blir begeistret og engasjert i prosjektet (Briner, Hastings og Geddes 2000, 42).

Da prosjektleder i BVMD ble spurt hva deres formål var, svarte hun at det gikk under Skiforeningens formål å stimulere til skiidrett.

Videre la hun til:

*”Målet er å få flest mulig barn på ski uten at det oppfattes for kommersielt. En sunn og frisk skidag for alle fra 3-12 år” (Vedlegg 2).*

Dette formålet må ut til alle medarbeiderne som stiller opp på denne dagen.

Klokken 08.00 søndagen arrangementet ble holdt var alle samlet i kantineteltet.

Her tok prosjektleder og arenasjef opp formålet med BVMD. På denne måten ville de øke entusiasmen blant medarbeiderne for å klargjøre prosjektets hensikt før dørene åpnes.

#### *5.4.3 Klargjør de individuelle kriteriene for suksess*

Prosjektet som helhet må ha klart definerte mål som også er oversatt til arbeidsmål for hver enkelt. Det er også viktig å koordinere de forskjellige aktivitetene med hverandre og være klar over at måten individer utfører sine plikter på vil få direkte innvirkninger på utfallet (Briner, Hastings og Geddes 2000, 43).

Hovedmålet for BVMD fra prosjektlederens side var å få et høyere deltagerantall enn de tidligere årene, at de skulle nå budsjett og at det var en bra logistikk og flyt under arrangementet. Det første målet hennes vedrørende deltagerantall kan defineres som et godt mål da det er målbart (Karlsen og Gottschalk 2008, 119). Deltagerantallet måles ved notasjon om hvor mange startnummer som blir utlevert. Dette kan sammenlignes med årene før hvor antall deltakere også er registrert. Det andre målet; budsjett er også målbart. Etter årets avsluttede arrangement vil det vises om budsjettet ble overholdt og i så fall hva som oversteg forventet budsjett. Det siste målet om logistikk og flyt er mer en følelse av hvordan alt gikk for seg når dagen endelig er omme. Dette er et mål som er vanskelig å måle i tall og prosenter, men her kan tilbakemeldinger være hjelpende for neste års planlegging.

Alle disse målene er mest beregnet på prosjektleder og prosjekteier og går ikke generelt inn på de fleste medarbeiderne som har lav tilhørighet til prosjektet. De frivillige vi var i kontakt med mente de gjorde jobben for barnas skyld. De synes selve tanken og ideen bak arrangementet var god. Hvis planene ble fulgt og været var greit mente de det var en suksess. De mente også at koordineringen syntes å gå bra og at utførelse av egne plikter ble gjort.

#### *5.4.4 Sett høye krav til kvalitet*

For å kunne gjennomføre et prosjekt effektivt krever det at prosjektlederen er disiplinert med høye kvalitetskrav noe hun også må oppmuntrer andre til å ha (Briner, Hastings og Geddes 2000, 43). Hun må ha full kontroll og tenke ut mulige scenarioer, legge opp planer som er oppnåelige og være klar til å gjøre endringer hvis det er behov for det. Det kreves en god mengde selvdisciplin og det må stilles store krav til prosjektleder da hun står som eneansvarlig for prosjektet. Hun må også presisere overfor de frivillige og de andre medlemmene i prosjektet hvor viktig kvalitet er. Samt at hun forventer at alle har like høye kvalitetskrav som henne selv. Prosjektlederen i BVMD uttalte:



*”Ingen er mer kritisk enn meg, jeg sitter på alle detaljene og kan dermed også se alt som potensielt kan slå feil. De andre ser bare de store linjene og blir ofte svært fornøyd med det som leveres. Jeg derimot har 10000 ting å rette opp etter hvert arrangement. De frivillige lederne er fornøyd hvis sola skinner, de ansatte på huset teller penger og antall besøkende mens jeg tenker på logistikk, flyt og forberedelser”. (Vedlegg 2)*

#### *5.4.5 Skape et stimulerende miljø*

For at gruppen skal yte sitt beste er medlemmene avhengig av at prosjektleder stimulerer og støtter dem på best mulig måte. Det er prosjektleders oppgave å skape en atmosfære hvor mennesker kan si hva de føler, bli hørt og respektert (Briner, Hastings og Geddes 2000, 44).

Det vil i prosjekter med mange frivillige være ekstra viktig at prosjektlederen støtter og lager et stimulerende miljø da de frivillige ikke får lønn eller andre goder av å være der. Hvis de skal gjøre en god jobb og komme tilbake neste år må prosjektleder gå frem som et godt forbilde og spre godt humør. Hun kommer langt med å være positiv, motiverende, inspirerende og støtte sine medarbeidere gjennom hele prosessen. Hun må vise at hun står på 100 % selv slik at de andre får lyst til å yte like mye. Det å gi kritikk eller være streng vil være demotiverende og skape en uønsket effekt på arbeidsytelsen. Særlig i tilfeller hvor frivillige arbeidere er arbeidskraften som er avgjørende for drift da de ikke har obligasjoner til prosjektet. Dette har ifølge prosjektleder skjedd opp til flere ganger.

#### *5.4.6 Stopp opp – reflekter*

Det er etter forskning om effektiv læring bekreftet at man er nødt til å trekke seg tilbake fra de daglige gjøremål for å kunne se dem i et nytt perspektiv (Briner, Hastings og Geddes 2000, 44).

Prosjektlederen i BVMD har mye ansvar da hun styrer det meste av prosjektet alene. Viktigheten ved å reflektere i løpet av året er helt avgjørende. I slike prosjekter som BVMD er god oversikt, nøyaktige planer og det å kunne stoppe opp å se om alt er gjort riktig. Prosjektleder samler alltid teamet etter avsluttet arrangement hvor det ramses opp alt det positive som er blitt utført. Prosjektleder for BVMD er nødt til å stoppe opp og reflektere særlig når hindringer oppstår.

#### *5.4.7 Feire suksess*

Ved å feire individuelle og kollektive fremskritt holdes motivasjon og tempo oppe. Det er viktig å anerkjenne og feire prestasjoner og bidrag (Briner, Hastings og Geddes 2000, 45). Feiring av suksess under og etter et prosjekt fører til at fellesskapet i gruppen bygges opp.

BVMD et stort fellesskap der mennesker stiller opp i et prosjekt for å få barn ut på ski. Det er lange dager med mye jobb og feiring settes derfor pris på. I år 2011 greide arrangementet målet sitt. De slo sin egen verdensrekord på antall deltakere. Dette ble feiret i toppen av Holmenkollen med champagne, tapas og marsipankake. Da for å gi belønning for godt arbeid og feire suksess.

#### **5.5 Kommunikasjon og konflikthåndtering**

I prosjeklitteraturen blir kommunikasjon gjerne omtalt som en overføring av informasjon. Det er prosessen der informasjonen formidles (Karlsen og Gottschalk 2008, 234).

Kommunikasjon griper inn som en viktig del i alle aspekter ved prosjektarbeid. I prosjektarbeid er det alltid flere som arbeider sammen for å nå forskjellige mål. God og informativ kommunikasjon er derfor avgjørende for å oppnå det forhåndsbestemte målet.

*“Mangel på kommunikasjon kan få uheldige konsekvenser for prosjektet”*  
(Karlsen og Gottschalk 2008, 234).

---

God eller dårlig kommunikasjon har indirekte påvirkning gjennom prosjektdeltakernes tilfredshet og produktivitet. I følge Henderson (2004) referert i Karlsen og Gottschalk (2008, 235) var 46 prosent av variasjonen i prosjektdeltakernes tilfredshet forklart med prosjektleders evne til å kommunisere. I et så stort prosjekt som BVMD er god og informativ kommunikasjon avgjørende for utfallet av forventede prestasjoner og aktiviteter som skal utføres. For prosjektleder bør det handle om å redusere og komme seg over kommunikasjonsbarrierer som dukker opp i prosjektet.

Kreitner et al. (2002) referert i Karlsen og Gottschalk (2008, 243) identifiserer noen kommunikasjonsbarrierer det er viktig å forholde seg til. Prosessbarrierer, personlig barrierer og semantiske barrierer er tre av fire barrierer Kreitner identifiserer. Vi velger å se bort ifra siste barriere, fysiske barrierer, da det sjeldent oppstår i prosjektet BVMD. Prosessbarrierer er problemer som for eksempel oppstår hos sender, i budskap eller hos mottaker. Det kan her være uklare beskjeder eller misforståelser som ligger til grunn og kan dermed skape problemer for utarbeidelse av oppgaver. Personlige barrierer kan være fordommer, filtrering, uoppmerksomhet og manglende kapasitet til å motta informasjon (Karlsen og Gottschalk 2008, 243). Til sist kommer de semantiske barrierer. Det dreier seg her om å forstå hverandre når det gjelder ord og uttrykk. Også ladningen av ord om de er negativt eller positivt ladet. Dette kan skape både problemer og misforståelser (Karlsen og Gottschalk 2008, 243). Sistnevnte er kanskje den barrieren som oppstår mest under arrangementer hvor det arbeider så mange forskjellige mennesker. Når kommunikasjon og informasjon gis er det viktig å bruke enkelt språk med ord og uttrykk alle forstår. Tonefall og kroppsspråk kan også gi et bilde av ordenes ladning og det kan derfor være viktig å trå varsomt.

Det vil i store prosjekter være grupper som skal arbeide sammen, ofte bestående av mange forskjellig personligheter, kunnskapsferdigheter og erfaringsgrunnlag. Dermed kan det lett oppstå konflikter. Konflikt kan defineres som:

*“strid mellom personer eller grupper”* (Karlsen og Gottschalk 2008, 132)

Det finnes flere typer av konflikter, men to typer som er mest hensiktsmessig å nevne er pseudokonflikter og skjulte konflikter.

---

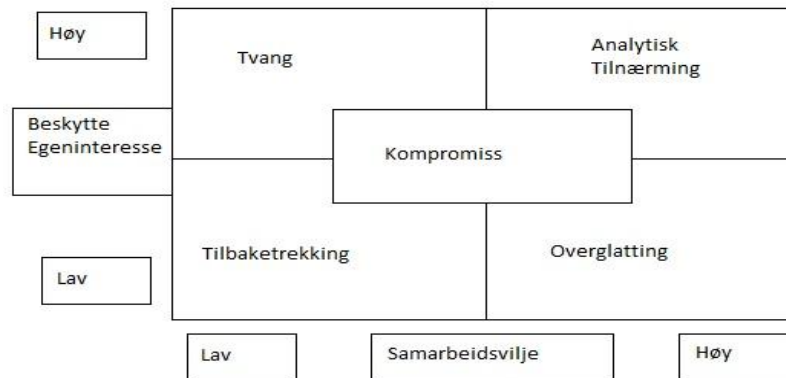
Pseudokonflikter er konflikter som skyldes misforståelser, manglende informasjon og kommunikasjon (Karlsen og Gottschalk 2008, 132). Dette er kanskje i slike arrangementer den mest vanlige konflikten å møte på og burde egentlig vært unngått ved å sette kommunikasjon som en høy prioritet. Skjulte konflikter fornemmes kun gjennom kroppsspråk, ironiske svar, blikkveksling med andre og lignende (Karlsen og Gottschalk 2008, 132). Skjulte konflikter er den type konflikt som i stor grad kan hemme motivasjon hos de frivillig ansatte og føre til liten arbeidslyst. I et arrangement som trenger frivillige arbeidere er miljøet viktig. Å skape et stimulerende miljø vil i stor grad avgjøre om de frivillige møter opp. Føler de seg nedsatt eller utenfor er det liten toleranse for skjult konflikt både mellom arbeiderne og i forhold til ledere. Ut ifra våre intervjuer og observasjoner kan vi ikke se hvordan BVMD ledelsen håndterer slike konflikter. Siden skjulte konflikter ofte ikke er synlige er det vanskelig å trekke slutninger som sier noe om hvordan hendelsesforløpet fremgår.

Konfliktløsning kan være vanskelig. Når folk føler seg forbigått eller lite respektert er det vanskelig å forandre noe som allerede er gjort eller sagt. Da en negativ opplevelse ofte må ha mange positive opplevelser for å oppveies. Det er derfor en viktig oppgave for prosjektleder og ledere å konsekvent forutse dette ved å klassifisere bruken av åpen og direkte kommunikasjon. Et annet område som også kan skape konflikt er når man har både frivillige og fagfolk i samme gruppe. Her kan det oppstå frustrasjon og forvirring da fagfolk har kunnskap rundt sitt felt og ikke har erfaring med å arbeide sammen med folk fra andre kunnskapsgrupper eller fagområder. Fagspesialister klarer kanskje ikke jobbe med de frivillige fordi de ikke har nok kompetanse innenfor området. Dette kan bli et irritasjonsmoment og motivasjonen kan svekkes hos begge parter.

For et arrangement som BVMD kan kompromiss eller analytisk tilnærming være to måter å håndtere konflikter som oppstår på. Et kompromiss innebærer å forhandle og søke en løsning som tilfredsstiller alle parter. Ha en "gi og ta" holdning (Karlsen og Gottschalk 2008, 132).

Dette kan i noen tilfeller være vanskelig da noen i gruppen har mer kompetanse og erfaring på området enn motparten.

Gjennom analytisk tilnærming, også kalt konfrontasjon, møter man konflikten direkte gjennom en "problemløsnings angrepsmåte" hvor de involverte partene jobber seg igjennom uenigheten (Karlsen og Gottschalk 2008, 132). Dette er etter vår mening kanskje den beste måten å angripe en konflikt på. Her kan man jobbe seg igjennom og ende med en enighet uten at noen blir fornærmet eller forbigått.



(Figur 4.10. Karlsen og Gottschalk 2008, 133).

En analytisk tilnærming viser høy samarbeidsvilje og høy beskyttelse av egen interesse. Kompromiss er et resultat av alle boksene og gir dermed et budskap om at man møtes på midten.

## KAP 6 Resultater og konklusjon

### 6.1 Resultater fra spørreundersøkelsen

Vi foretok en spørreundersøkelse via e-post til alle 14 lederne i arrangementet og fikk totalt 3 svar (Vedlegg 8). Som nevnt i metodekritikken var det vanskelig å få de frivillige lederne til å samarbeide. Dette førte til at vi fikk en svak undersøkelse. Det ble også purret på alle lederne for å øke svarprosenten, men det var liten samarbeidsvilje å hente. Vi har av denne grunn sett bort ifra spørreundersøkelsen under anbefalinger da dette ikke kan genereres. Utfallet har liten betydning for prosjektledelse av frivillige i et arrangement generelt. Grunnen til at vi velger å ta med den svake undersøkelsen i oppgaven er for å belyse våre funn i forhold til lederne i BVMD.

For å understreke at de har sterke kvalifikasjoner på noen viktige områder. Et annet grunnlag for at vi tok den med var for å poengtere utfordringer prosjektleder overfor til vanlig i forhold til samarbeidsvilje og ansvarsfølelse hos de frivillige.

Utførelsen av spørreundersøkelsen er baserte på spørsmål fra læreboken til Briner, Hastings og Geddes (2000). Funksjonen med spørreundersøkelsen skal vise hvilken retning lederne i BVMD håndterer best i forhold til prosjektleders kompass. Ved utregning av totalsvarene er det hensiktsmessig å belyse de punktene lederne har høyest og lavest totalsum. Dette vil gi oss innsikt i hvilke egenskaper lederne besitter, for deretter å trekke konklusjoner ut ifra dette. Høyest verdi på 105 poeng vil si at respondenten behersker alle retningene i prosjektleders kompass. Lavest verdi på 21 poeng vil da reflekter at respondenten ikke behersker noen retninger i kompasset.

Ser man på spørreundersøkelsen som en helhet kan det konkluderes med at retningene respondentene håndterer best er; bakover og framover. På disse ble det totale utfallet 85 i begge retninger.

Se bakover	Res. 1	Res. 2	Res. 3	Sum	Se framover	Res. 1	Res. 2	Res. 3	Sum
A4.	4	5	3		A3.	4	5	4	
B6.	5	5	5		B3.	5	5	5	
C4.	5	5	5		C3.	4	5	3	
D6.	4	4	1		D1.	5	5	5	
E6.	4	5	5		E1.	2	5	4	
F6.	5	4	4		F1.	4	4	1	
G4.	4	5	2		G3.	4	5	1	
Total sum	31	33	21	85	Total sum	28	34	23	85

Å se bakover vil si å overvåke framdriften med hensiktsmessige styringsmekanismer for å sikre at prosjektets mål blir nådd og at gruppen lærer av sine feil. Det opprettes eventuelt kontrollsystemer og lederen tar med seg tidligere erfaringer inn i neste prosjekt. Å se framover vil si å planlegge for å sikre at gruppen setter seg realistiske mål og får nødvendige ressurser for å nå disse målene. Som tidligere har blitt konstatert er planlegging noe av det viktigste en prosjektleder foretar seg.

Kontinuerlig planlegging kan hjelpe lederen til å håndtere usikkerhetsmomenter og kriser som kan oppstå underveis i prosjektet. Tenke forutseende og ta med seg tidligere erfaringer.

Deretter kan det konkluderes med at retningen se utover er den retningen respondentene får lavest totalsum til sammen.

Se utover	Res. 1	Res. 2	Res. 3	Sum
A2.	5	4	4	
B1.	5	4	5	
C1.	4	5	5	
D3.	2	5	3	
E4.	1	5	1	
F3.	4	4	1	
G6.	4	5	1	
Total sum	25	32	20	77

Det vil si at det er hensiktsmessig å forbedre dette området slik at denne retningen blir bedre håndtert. Egentlig er ikke utfallet på denne retningen spesielt dårlig, men det er den minst håndterbare i forhold til prosjektleders kompass i dette utvalget. Dermed vil dette si at de må bli bedre på å ivareta kontakten med kunde/klient, sluttbruker og eksterne interessenter slik at de kan sikre at prosjektet svarer til forventningene deres.

## **6.2 Våre funn og konklusjon**

Som vi konstaterte innledningsvis kom vi frem til en problemstilling som omhandlet ledelse av frivillige før, under og etter et arrangement.

Problemstillingen lød følgende:

*Hvilke utfordringer står prosjektleder overfor ved ledelse av frivillige i et arrangement?*

Når man jobber med ledelse av frivillige vil det være mye å ta hensyn til. Vi har funnet ut at faktorer som motivasjon, lederstil, planlegging, informasjonsflyt og kritikk har stor innflytelse når det kommer til å opprettholde drift med frivillige.

I tillegg vil det å ha et overordnet fokus på tilfredsstillende resultater gjennom feiring av suksess, reflektere, kvalitetskrav, klare mål og stimulerende miljø være hensiktsmessige faktorer å belyse. Dette bygger på de fjorten integrerende prosesser, motivasjonsteori og ledelse.

Vi vil videre trekke frem noen funn vi ser som viktigst og utgjør de aller største utfordringene for prosjektleder. Dette er punkter som med nødvendighet må belyses for at et arrangement, som i så stor grad er avhengig av frivillige arbeidere, skal kunne gjennomføres og driftes til planlagt budsjett og tid.

### ***6.3 De fjorten integrerende prosesser***

Under modellen de fjorten integrerende prosesser til Briner, Hastings og Geddes (2000) beskrives de viktigste punktene for denne typen arrangement.

#### ***6.3.1 Klargjør de individuelle kravene til suksess.***

Under dette punktet, som i og for seg har særlig tilknytning til hvert enkelt individs motivasjonsdriv, fant vi ut at de frivillige deltar mest for barnas skyld eller egen selvfølelse om å gi noe tilbake. Vi har også funnet forbindelser mellom de frivilliges motiver for frivillig arbeid og Maslows behovspyramide hvor det øverste behovet er en følelse eller et behov for selvrealisering. Dette tolker vi som at den frivillige ønsker å utrette noe eller utnytte det talentet man har og ikke kan bruke i det daglige arbeidet eller på hjemmebane. Det å oppleve å få sine personlige egenskaper og kunnskaper positivt premiert og satt pris på resulterer i selvrealisering. Det vil derfor være en sentral faktor at frivillige i prosjekter som dette blir satt pris på og får vite at de trengs for å gjennomføre prosjektet. De må få anerkjennelse fra sine mellomledere og vite at de er en ressurs for prosjektets fremgang og gjennomføring.

I forhold til prosjektleder fant vi ut at en god måte å motivere de frivillige var å gi de en form for tilknytning og eierskap til arrangementet. Dette gjaldt i forhold til de frivillige mellomlederne. Dette kan knyttes opp imot det vi fant under Hackman og Oldhams teori om jobbtilfredshet og faktisk ytelse.



---

Den viser at det er en klar sammenheng mellom jobbets motivasjonspotensial og ansattes tilknytning og engasjement rundt jobben.

Dette, sammen med gode tilbakemeldinger til hver enkelt, gir individet sterkere tilknytning til arbeidsplassen eller organisasjonen de jobber for og vil derfor yte bedre.

### *6.3.2 Beskriv formål, mål og retning*

Videre observerte vi elementer som er viktige for at jobbtilfredshet og motivasjon blir opprettholdt på arbeidsplassen. Da for eksempel måten prosjektlederen og lederne delte sine medarbeidere inn i grupper og ga dem ansvar for hver sin del av arrangementet. Det var også satt opp planer over hvordan arrangementet skulle utføres slik at alle til en hver tid hadde oversikt over mål som skulle oppnås. Da vi observerte og selv fikk være med som frivillige arbeidere opplevde vi at det raskt blir motivasjonssvikt hvis man ikke vet hva man skal gjøre utover dagen. Man føler seg forlatt på området uten mål og retning. Videre la vi også merke til hvordan noen frivillige ikke visste hva de skulle ta seg til og endte med å bli sittende lenge rundt lunsjbordet. Dette var observasjoner som understreket vår opplevelse ved det å ikke ha gitte mål og oppgaver fra start til slutt. Det derfor nødvendig å presisere klare mål og retningslinje for hvordan prosjektet skal gjennomføres. Dette vil føre til at medarbeiderne utfører de aktivitetene på den måten det var forventet.

Da vi spurte tilfeldige frivillige prosjektdeltakere om formålet til organisasjonen svarte mange;

*“Få barn ut på ski”.*

Da dette tilnærmet er Skiforeningens formål med dagen kan vi konkludere med at de frivillige under BVMD er klar over formålet med prosjektet. Generelt i prosjekter er det å beskrive formålet i starten av prosjektets livssyklus viktig. Da dette kan være avgjørende for innsatsfaktor i forhold til om prosjektdeltakeren støtter hensikten eller ikke. Å inkludere alle vil gi deltakerne en følelse av at de er viktig for prosjektet og oppnår dermed en større tilknytning til prosjektet.

### 6.3.3 Skape et stimulerende miljø

Vi observerte som nevnt hvordan de frivillige ble delt opp i grupper og tildelt ansvar. Under vårt intervju med prosjektleder fikk vi også svar på hvordan hun jobbet for å skape et stimulerende miljø i prosjektet. På vårt spørsmål om hun følger noen regler eller retningslinjer for å skape et stimulerende miljø sa hun:

*“Utømmelig energi og positivitet som motiverer og inspirerer de andre. Jeg må vise at jeg elsker jobben og at jeg vil stå på selv. Da får de andre lyst til å gjøre det samme.”* (Vedlegg 2).

Dette kan sammenlignes med måten prosjektledere må opprettholde motivasjonen hos sine medarbeidere gjennom hele prosjektets livssyklus (Karlsen og Gottschalk 2008). Hvis prosjektleder ikke viser entusiasme og engasjement til prosjektet vil heller ikke hennes medarbeidere gjøre dette i lengden. Dette kan koble vi opp til Herzbergs motivasjon- og hygienefaktorer. Vi observerte at de frivillige mellomlederne fikk tildelt ansvar og oppgaver. Ved hjelp av ansvarsfordeling vil de i følge Herzberg få sterkere motivasjon til å utføre oppgavene de har fått tildelt. Videre vil hygienefaktorene i hans teori også spille inn dersom de ikke er tilstede. Vi observerte ikke at arbeidsforholdene eller forholdet mellom lederne og medarbeiderne hadde noen innvirkning på hvordan motivasjonen hos de frivillige ble påvirket. Vi kan derfor konkludere med at ansvarsfordeling og det å være påpasselig med arbeidsforhold vil hjelpe prosjektledere og ledere i denne typen prosjekter. Da dette fører til et bedre arbeidsmiljø dersom disse faktorene blir tatt hensyn til.

### 6.3.4 Sette høye krav til kvalitet

I BVMD settes det høye krav til kvalitet til utførelsen av oppgavene, men som vi oppdaget under intervjuet med prosjektleder er ikke interessen for kvalitet stor blant de frivillige lederne.

Prosjektleder er den som tar seg av kvalitetsmål og ser til at kravene blir møtt. Vi opplevde da vi observerte at de frivillige lederne tok hensyn til kvalitet, men ikke på en målrettet måte slik prosjektleder gjorde. Det er derfor viktig at prosjektleder presiserer krav til kvalitet overfor sine medarbeidere.

### ***6.4 Ledelse og Lederstil***

Tidligere i oppgaven skrev vi om situasjonsbestemt ledelse. Etter våre observasjoner og intervju fikk vi innsikt i hvordan prosjektleder arbeidet for å gjøre en best mulig jobb som leder. Hun jobber hele året i forveien for å gjennomføre denne dagen for barna. I prosjektets livssyklus kan man se hvordan motivasjonsnivået stiger opp mot gjennomføring av prosjektet og synker mot slutten. Vi observerte hvordan prosjektleder i BVMD jobbet på lik linje med sine frivillige medarbeidere og gjorde like stor innsats i arrangementet som alle andre. Hun kan klassifiseres som en leder med en stil der hun blir ansett som en medarbeider. Vi opplevde også hvordan de frivillige lett kunne snakke med og kontakte prosjektleder så vel som ledere under arrangementet. Dette er faktorer prosjektleder bør legge vekt på. Medarbeiderne må ha klare retningslinjer og gode kommunikasjonskanaler slik at de kan utføre sine oppgaver hensiktsmessig. Det er medarbeiderne som er drivkraften og motoren i prosjektet.

## **7.0 Våre anbefalinger**

Basert på funn fra spørreundersøkelse, intervju og observasjoner fant vi ovenfor flere nyttige funn og konklusjoner. Dette gir fundament for følgende anbefalinger.

Ved gjennomføringer av prosjekter er det viktig å alltid være observant og forutseende når man ser at motivasjonen hos prosjektdeltakerne synker. Klare mål må presenteres tidlig i prosjektfasen. Handlingsplan og mål må være utformet slik at prosjektdeltakerne kan utføre oppgavene sine på en tilfredsstillende måte og dermed oppleve mestringsfølelse. Ved å fastsette klare mål og arbeidsoppgaver vil de frivilliges arbeidslyst og motivasjon øke. Dette vil igjen føre til økt produktivitet og utbytte av prosjektet.

Det er også hensiktsmessig å utforme mål som enkelt kan forstås da ikke alle overordnede mål ved prosjektet berører deres innsats i arrangementet og kan ofte være vanskelig å tyde. Det kan være lurt å fordele oppgaver med både variasjon og bredde i den grad dette er mulig. Lederne i prosjektet må vise glød og entusiasme for oppgavene da dette vil smitte over på medarbeiderne og holde humøret oppe. Lederen må også fastsette kvalitetskrav slik at de frivillige prosjektdeltakerne vet at kvalitet er et krav som må oppfylles og forventes.

---

Videre må prosjektleder alltid rette fokus innover på seg selv og nedover på sine medarbeidere. Å be om tilbakemeldinger og holde gruppen informert vil gi en synergieffekt for både medarbeiderne og lederne i prosjekter som dette. Effekten av åpenhet og god informasjonsflyt vil bygge relasjoner og gi prosjektleder større innsikt i hva som foregår innad i prosjektgruppen. Dette sammen med kontinuerlig planlegging og forutsigbarhet i forhold til usikkerhetsmomenter kan hindre at konflikter og uenigheter oppstår underveis.

På et teoretisk grunnlag og ved hjelp av observasjoner har vi kommet frem til at det å lede som en medarbeider gir best effekt. Her vil prosjektleder jobbe sammen med sine medarbeidere og gi rom for et åpent forhold mellom lederne og de frivillige. Ved hjelp av kommunikasjonsflyt, små barrierer for kritikk og tilbakemeldinger vil dette gi alle i prosjektet sjansen til å si sine meninger som igjen vil komme prosjektet til gode både i fremtiden og under gjennomføringen. Lederstil har mye å si for prosjektets framgang i slike arrangementer. Vi anbefaler situasjonsbestemt ledelse da organisasjoner varierer både i forhold til kulturer og arbeidernes innstilling.

For at de frivillige skal bli motivert til å møte opp er det avgjørende å skape et stimulerende miljø innad i prosjektgruppen. Miljøet kan være en viktig motivasjonsfaktor. Etter at små milepæler eller mål er nådd burde prosjektleder og ledere ha fokus på å feire fremskritt og suksess. Dette for å videreføre arbeidsinnsatsen og belønne prosjektdeltakerne for godt utført arbeid. Ved å feire suksess som en gruppe vil det gi de frivillige en viss tilknytning og eierskap til organisasjonen. Dette kan være en kritisk suksessfaktor for prosjektets fremgang og fullføring.

Vi vil avslutte oppgaven vår med et sitat fra Albert Einstein som vi mener summerer god ledelse:

***Alt du gjør har en virkning i fremtiden,  
og får du en virkning i dag,  
har den en årsak i fortiden.***

*Albert Einstein*

---

**Litteraturliste****Bøker:**

Andersen, Erling S og Eva Schwencke. 2002. Prosjektarbeid. En veiledning for studenter. 3 utg. Bekkestua: NKI forlaget.

Andersen, Erling S, Kristoffer V. Grude og Tor Haug. 2004. Måltrettet Prosjektstyring. 5 utgave. Bekkestua: NKI forlaget

Briner, Wendy, Colin Hastings og Michael Geddes. 2000. Prosjektledelse. Oslo: Gyldendal akademisk

Flaa, Paul, Dag Hofoss, Finn Holmer-Hoven, Thorstein Medhus og Rolf Rønning. 1995. Innføring i organisasjonsteori. Oslo: Universitetsforlaget

Framnes, Runar, Hans M. Thjømøe og Arve Pettersen. 2006. Markedsføringsledelse. 7. Utgave. Oslo: Universitetsforlaget AS

Gesteland, Richard R. 2005. Cross-cultural business behavior. København: Copenhagen Business school press.

Jacobsen, Dag Ingvar og Jan Thorsvik. 2007. Hvordan organisasjoner fungerer. 3. utgave. Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad og Bjørke AS.

Karlsen, Jan Terje og Petter Gottschalk. 2008. Prosjektledelse: fra initiering til gevinstrealisering. 2. utg. Oslo: Universitetsforlaget.

Kreitner , R., A. Kinicki Og M. Buelens. 2002. Organizational behaviour. London: McGraw-Hill: Referert i Karlsen og Gottschalk 2008, 235.

Mikkelsen, Hans og Jens O. Riis. 1996. Grunnbok i Prosjektledelse. 7. utgave. Rungsted: Prodevo ApS.

Ulstein, Kristen. 1998. Organisasjon og ledelse i frivillig arbeid. Oslo: Universitetsforlaget AS

**Artikler i tidsskrifter:**

Henderson, L.S. "Encoding and decoding communication competencies in project management – an exploratory study". 2004. International Journal of Project management, vol. 22, nr. 6, 469-476: Referert i Karlsen og Gottschalk 2008, 235.

**Elektroniske kilder:**

Holmenkollen kultur- og turistanlegg. 2011.

<http://www.holmenkollen.com/nor/Bildegalleri/Arrangement>

(hentet 15. Feb. 2011)

Kjetil Sander. 2004.

<http://www.kunnskapssenteret.com/articles/2790/1/Menneskelige-behov/Menneskelige-behov.html>.

(hentet 15. feb. 2010)

Kristiansund kommune. 2011

<http://www2.www.kristiansund.no/hovedvernombud/maslow.html>

(hentet 19. feb. 2010)

Skiforeningen. 2010.

[http://www.skiforeningen.no/om\\_skiforeningen/organisasjon](http://www.skiforeningen.no/om_skiforeningen/organisasjon)

(hentet 3. Nov. 2010)

Skiforeningen. 2010.

[http://www.skiforeningen.no/om\\_skiforeningen](http://www.skiforeningen.no/om_skiforeningen)

(hentet 3. nov. 2010)

Skiforeningen. 2010.

[http://www.skiforeningen.no/om\\_skiforeningen/fakta\\_om\\_skiforeningen](http://www.skiforeningen.no/om_skiforeningen/fakta_om_skiforeningen)

(hentet 3. nov. 2010)

Skiforeningen. 2010.

[http://www.skiforeningen.no/om\\_skiforeningen/organisasjon/lokalutvalg](http://www.skiforeningen.no/om_skiforeningen/organisasjon/lokalutvalg)

(hentet 3. nov. 2010)

Skiforeningen. 2010.

[http://www.skiforeningen.no/aktiviteter/barnas\\_vm\\_dag\\_barnas\\_holmenkolldag](http://www.skiforeningen.no/aktiviteter/barnas_vm_dag_barnas_holmenkolldag)

(hentet 3. nov. 2010)

The free dictionary. 2011. Definisjon frivillig

(<http://no.thefreedictionary.com/frivillig>).

(hentet 15. feb. 2010)

## Vedlegg 1- Mail fra prosjektleder

Epost fra gruppen til prosjektleder

Hei \*\*\*\*\*

Vi må lage 5 powerpoint sider der vi tar for oss:

En beskrivelse av prosjektet. Det har vi på hjemmesiden deres. Det skal vel holde med den informasjonen hvis du ikke har noe viktig og tilføye.

En om interesser: Her har vel du noe du kan skrive.

En om fundament:

En om planer:

Og en om organisering av prosjektet: En milepælplan og lignende

Trenger ikke være veldig utfyllende. Dette kan vi ta senere... Må bare nok info til og fremføre.

Fremføringen er den 12 november. Så supert om du kan om du kan komme med info kjapt ;)

Takk så mye

Svar på epost fra prosjektleder til gruppen

Interesser:

Kunder - Barnefamilier i Oslo og Akershus med barn i alderen 3-12 år (trenger ikke si familier med ski - gratis utlån)

Sponsorer for prosjektet-

Akkurat nå har vi Gilde og OBOS som hovedsamarbeidspartnere,

Samarbeidspartnere er Veidekke, El:retur, Ruter, Swix (hardgoods delen),

Miljøagentene

Leverandører er Sun Maid, Coca cola, Kraft Foods(Freia), Craft (klær)

Sikkert flere, kommer ikke på

HMKGarden bistår, Ordføreren åpner løypene,

Frivillige - alle i Norge i alderen 16 - 85



**Om fundament:****Kort fortalt**

Skiforeningen stiftet 1883, 40 ansatte 100%, 15 til som jobber sesongbasert, frivillig organisasjon, klubb under Norges Idrettsforbund - Skiforbundet - Norges største skiklubb med 60 000 medlemmer, eget særforbund under Norges skiforbund. Delt opp i ulike avdelinger: Arrangement, aktivitet, marked, marka, medlem, administrasjon. Akkurat nå ligger prosjektet under aktivitet, men flyttes over til arrangement i januar (var i arrangement for 5 år siden, skal nå tilbake etter Holmenkollen og vm er ferdig)

En prosjektleder i 100%, bistand fra prosjektleder for HKSM 10%, støtte fra servicekontoret (tar telefoner o.l.) 50% i januar, februar og mars + 1 arrangementskoordinator 20% januar og februar, 80% i mars.

Alle ansatte i Skiforeningen jobber som frivillige på arrangementet 400 frivillige på selve arrangementsdagen, 80 pakkere som pakker premier i forkant, 40 mellomledere og 14 frivillige ledere.

**Planer:**

Er verdens største barneskirenn per dags dato

Planen er å slå vår egen rekord fra 2002 - 9175 barn. Duker for 14000 barn fordelt på 7 lokasjoner. 10 000 i Holmenkollen, 4000 fordelt på Hakadal, Oppedal, Gjøvik, Ringkollen, Enebakk, Gjøvik, Røyken

I 2011 er det Ski-VM i Holmenkollen - Barnas Holmenkolltag tar på VM drakt og kalles Barnas VM-dag.

**Organisering:**

Planleggingen av arrangementet går fra april til april hvis du skal ha et år som basis.

**April** - Oppsummering av årets arrangement med frivillige, ansatte, samarbeidspartnere m.m.

**Mai** - Utarbeide erfaringsrapport, kontere fakturaer

**Juni** - Endelig regnskap foreligger

**August** - Budsjettering neste års prosjekt

**September**- Rekruttering av frivillige åpner, presentasjon for potensielle samarbeidspartnere

**Oktober** - Innhenting av tilbud fra leverandører i forhold til strøm, toaletter, gjerder, telt, trykksaker, storskjerm m.m.

Avtaler med samarbeidspartnere signeres, skisser på trykksaker utformes, invitasjon til gjester/garden/viktige bidragsytere

**November** - Prosjektet begynner å ta form. Trykksaker sendes til trykking, påmelding åpner via Billettservice, første møte for alle samarbeidspartnere, informasjon ligger klart på nett, start på annonseringsplan, første befarings i arenaen med frivillige ledere (løyper og arenakart detaljplanlegges)

**Desember** - Rekruttering frivillige avsluttes (hvis en har nok) og fordeles på oppgaver, detaljplanlegging med hver samarbeidspartner i forhold til muligheter forkant og under inkl. stand i arenaen.

**Januar**- Planer i forhold til produksjon begynner å ta form i forhold til speakere, sceneshow, antall filmcrew, antall reklamesnutter på storskjerm m.m.

Jevn trykk jan, feb og mars med henvendelser fra deltagere, samarbeidspartnere, ledere, ansatte, samarbeidspartnere og andre interessenter.

**Februar**- Varer leveres fra leverandører (rosiner, kjeks, kuli drikke, premier, medaljer m.m.), annonsering og annen markedsføring trappes opp,

**Mars**- Rigg i arena, levering av utstyr/materiell, oppsett av telt/gjerder/toaletter, strøm legges, briefing av frivillige, briefing av produksjonsteam

**April** - Oppsummering av årets arrangement

Legger ved logoer og maskotene + noen bilder for å gjøre presentasjonen litt finere

Med vennlig hilsen

Foreningen til Ski-Idrettens Fremme

\*\*\*\*\*

Prosjektleder

Barnas Holmenkølldag/ Barnas VM- dag

## Vedlegg 2- Intervjuguide og intervju med prosjektleder

Intervjuguide: Prosjektleder i Barnas VM-dag 2011

Informasjon:

- **Bakgrunn:** Vi skriver bacheloroppgave i Prosjektledelse og fokuserer på hvordan man kan lede og motivere frivillige.
- **Hva skal intervjuet brukes til?:** Intervjuet skal brukes til å poengtere og sette teorier i praksis i vår oppgave om ledelse og motivasjon av frivillige.
- **Problemstilling:** Hvordan motivere frivillige i et arrangement?
- Er det noe du lurer på eller føler er uklart?

**Overgangsspørsmål:**

- Hvor lenge har du ledet Barnas Holmenkollidag?

Jeg har ledet Barnas Holmenkollidag i 4 år nå. Jeg har vært ansatt i Skiforeningen i en god del år og drives veldig god her.

- Kan du fortelle om Barnas Vm- dag.

Det er på søndag den 13. Mars 2011. På grunn av Ski Vm så skal Barnas Holmenkollidag hete Barnas Vm dag i år. Det er 5000 påmeldte i dag (fredag 11.03.11). Som er et veldig bra tall. Det er veldig kaotisk her i dag, da det er masse å gjøre siden vm arrangementet var dårlige til og ryddet opp etter seg. Vi har måtte omorganisere Holmenkollidagen da arenaen har vært under ombygging de siste 2 årene. Vi har derfor vært i Frognerparken, men i år skal vi være på nytt anlegg.

- Hva har du gjort for at Barnas VM-dag skal lykkes?

Jeg har laget minutt for minutt plan(vedlegg), forpleiningsplan/kjøreplan (vedlegg) og en oversikt over ledere og mellomledere (vedlegg). Så alle vet hva som skal skje. Denne organiseringen hjelper ledere og mellomledere til å vite hva som skjer og hva de skal gjøre. Nesten alle lederne og mellomlederne er frivillige og det er viktig og legge mest mulig til rette for dem.

**Nøkkelspørsmål:****Spørsmål opp mot de 14 integrerende prosesser**

- Hvilke interessenter synes du er de viktigste? Hvordan ivaretar prosjektleder ønskene til disse hovedinteressentene?

Sponsorer, frivillige, ansatte i Skiforeningen, fjorårets deltagere, årets skiskolebarn.

Sponsorer - vi er avhengige av sponsorinntekter

Frivillige - Hadde ikke kunnet betale for arbeidskraften som kreves, blir altfor dyrt

Ansatte i Skiforeningen - jobber frivillig denne dagen, har en unik kompetanse i forhold til sine felt/arrangementsteft

Fjorårets deltagere- unike ambassadører, betyr mer at de prater varmt om dette enn noe annet markedsføring

Årets skiskolebarn - 10 000 barn som går på skiskole i regi av Skiforeningen, Barnas er felles avslutning. 10 000 barnefamilier som har ski i boden, har vært på ski dette året og har en kjennskap til Skiforeningen - unik gruppe.

- Jobber prosjektleder mye med å markedsføre prosjektet?

Selvfølgelig, vi bruker alle kanaler vi kan. Gjerne kanaler som ikke koster altfor mye, markedsbudsjettet er ikke stort. Aftenposten gir oss annonser for 700 000. Ruter henger opp plakater på alle busser, trikker og t- baner kostnadsfritt - er jo i deres interesse at alle disse menneskene reiser kollektivt den dagen.

- Hvordan bygger prosjektleder tillit med prosjektets interessenter?

Vi begynner med sponsorer fra mai til september, har møter, evaluerer, presenterer nyheter, presenterer for nye interessenter. Vi er opptatt av å lytte til sponsorene, ta med erfaringer, vise at vi bryr oss om deres forslag. De frivillige har vi oppsummeringsmøte med rett etter arrangementet, og så begynner vi rekruttering til neste vinter i august. Fra august til mars har vi jevnlig møter og mailkorrespondanse + kick off. Vi tar i mot deres forslag til forbedringer og forteller hva vi tenker og gir de mulighetene til å komme med innspill. De føler at de er med i utviklingen av prosjektet. Ansatte begynner vi også tidlig med å motivere, men de har så mye å gjøre og det er litt plikt å være med.

Jeg prøver å motivere de og takk de mye for den jobben de gjør, vi er uten tvil avhengig av de. Fjorårets deltagere får mail og medlemsbladet med info, men håper at arrangementet året før er nok til at de motiveres av å bli med dette året også. Skiskolebarn får mail med tilbud, rabatt på 100 kr + medalje med informasjon om Barnas på skiskolen.

- Er nettverksbygging viktig for prosjektleder i barnas vm-dag?

Uten tvil, det må være en nettverksbygger som har min stilling. Ellers hadde vi ikke fått noen frivillige til å stille opp så mye som de gjør. Alle arenaer jeg er innom finnes det potensielle frivillige og sponsorer - viktig å ha øyne og ører åpne.

- Jobber dere kontinuerlig for å vite hvilke utfordringer deltagerne vil møte i fremtiden?

Jeg flyttet hele arrangementet til Frognerparken 2 år på rad under ombyggingen, så jeg vet alt om å møte fremtidens utfordringer. Nå er utfordringen at vi flyttet tilbake til Holmenkollen og en helt ny arena. Målet for fremtiden er at det skal bli mer stabilt og fastere rammer enn det har vært de siste 4 årene.

- Hvordan jobber dere med planlegging og kontinuerlig vurderinger?

Questback til alle deltagere og alle funksjonærer, erfaringsmøte med sponsorer, erfaringsmøte i avdelingen, erfaringsmøte med ansatte, lager en sluttrapport med alle tilbakemeldinger + prosjektleders tilbakemeldinger

- Vet alle ledere til enhver tid hva som foregår i prosjektet?

Hvis de leser mail og kommer på møter så vil jeg si ja, men det er ikke alt vi kan involvere de i. Det blir for mye info.

- Er prosjektleder flink til å be om/gi tilbakemeldinger?

Jeg prøver, men kan alltid bli flinkere.

- Følger prosjektleder noen regler eller retningslinjer for å skape et stimulerendemiljø?

Utømmelig energi og positivitet som motiverer og inspirerer de andre. Jeg må vise at jeg elsker jobben og at jeg vil stå på selv, da får de andre lyst til å gjøre det samme.

- Hvordan reflekterer lederne over suksess?

Vi har hatt et møte hvor temaet var: Hva gikk bra i år? Alle skulle spy ut alt det positive de kom på.

- Feirer lederne suksess?

Hadde champagne, tapas og marsipankake i toppen av Holmenkollen for 60 personer etter Barnas i år for å feire verdensrekorden

- Har prosjekt klare formål og retningslinje for prosjektet?

Formålet går under Skiforeningens formål - å stimulere til skiidrett. Ikke noe mer spesifikt enn det. Målet er å få flest mulig barn på ski uten at det oppfattes for kommersielt. En sunn og frisk skidag for alle fra 3-12 år.

- Har prosjektet kriterier som avgjør graden av suksess?

Deltagerantall, hvorvidt vi når budsjett, logistikk/flyt er vel de tre tingene vi ser på.

- Hvor høye krav setter lederne i prosjektet til kvaliteten på resultatene?

Ingen er mer kritisk enn meg. Jeg sitter på alle detaljene og dermed også alt som potensielt kan slå feil. De andre ser bare de store linjene og blir ofte svært fornøyd med det som leveres. Jeg derimot har 10000 ting å rette opp etter hvert arrangement. De frivillige lederne er fornøyd hvis sola skinner, de ansatte på huset teller penger og antall besøkende, jeg tenker på logistikk, flyt, forberedelser.

- Bruker prosjektleder noen teknikker eller teorier for å motivere seg selv og andre i praksis?

Snakk høyt, tydelig, inspirerende, fokuser på det viktigste, ha litt selvironi og humor, lat som du er overengasjert og ivrig, ta aldri et nei for et nei, gi aldri opp, vær takknemlig, inkluder alle, vær forberedt før du holder møter, vær fleksibel/smidig profesjonell - hvis det oppstår situasjoner så må du kunne gli unna, hoppe på nytt tema, snakke rundet grøten... hehe

**Spørsmål om de frivillige:**

- Hvilke alder, kjønn har de frivillige?

De er i alderen 10 – 78 år og det er nesten likt delt på begge kjønnene

- Hvor mange frivillige må dere ha og hvor mange har dere til nå?

Vi må ha 650 personer for at hele arrangementet skal gå rundt. Av frivillige så er dette ca. 400.

- Hvor får dere tak i alle de frivillige?

Ansatte som jobber via skiforeningen er pålagt til å jobbe under barnas vm dag. Dette er alle skiinstruktørene (100 -150) vi har og de som jobber i skiforeningen som har administrative oppgaver.

Vi har idrettslag, russebuss, og eritreisk norsk ungdomsforening. De to siste går lønn for å stille opp så de kan ikke telles som helt frivillige. Det er også mange frivillige som er medlem av skiforeningen. Vi har også fått mange påmeldte etter at Ski Vm gitt ut i media og søkte etter flere frivillige

**Spørsmål om organisasjonen:**

- Hvordan er barnas vm-dag organisert?

Vi er en liten organisasjon med et stort arrangement. Det er ca. 30000 mennesker i arenaen noe som tilsvarer samme antall mennesker som var i arenaen på en av Vm dagen. Det er 14 ledere og 39 mellomledere. Hver mellomleder leder sine funksjonærer.

**Spørsmål om motivasjon:**

- Hvordan motiverer du de frivillige til å gjøre en god jobb?

Prøver å få de andre til å vite hvordan jeg tenker. Viktig å få dem til å føle et eierskak. Man skal være forsiktige med frivillige, de kan gå på dagen uten å tape noe.

- Hva gjør at de frivillige møter opp og gjør den jobben de skal?

Vi har infomøter ca. en uke før arrangementet. Der vi har en liten kick-off for å motivere og engasjere de frivillige. Få dem til å få en tilhørighet slik at møter opp.

- Får de frivillige noen goder for å stille opp?

Nei, de får ikke noe goder ved og stille opp.

**Oppsummering:**

- Gjennomgå funnene fra intervjuet
- Har jeg forstått deg riktig? Ja
- Er det noe du vil legge til? Nei



### Vedlegg 3 - Observasjonsrapport

Kvalitativ metode

Observasjon: Barnas vm-dag

Hva skal bli observert:

- Observasjon av atferd hos ledere og gruppedeltakere i barnas vm-dag
- Observasjon av ledelse av frivillige
- Observasjon av struktur og organisering i barnas vm-dag.

Viktige punkter å ta til følge:

- Jobber alle effektivt i arrangementet?
- Hvordan er motivasjonen til de frivillige?
- Vet de frivillige hva de skal gjøre til enhver tid?
- Hvordan blir de frivillige ledet og organisert av mellomlederne i prosjektet?
- Hvordan går dagen generelt i forhold til hva man hadde trodd

Observasjon:

- Det observeres at:
- Dag 1: Rigg
  - o Frivillige ledere møter opp og hjelper til å vise hva som skal gjøres, før alt er klart til start på dag 2.
  - o Sponsorere får tildelt sine plasser og rigger opp
  - o Arrangementsarenaen befares og rigges med porter, gjerder og bannere
  - o
- Dag 2: Gjennomføring
  - o Morgenmøte blir gjennomført, viktig informasjon og klær blir utdelt til alle ledere og frivillige.
  - o De frivillige deles opp i grupper for deretter å bli tildelt områder de vil ha ansvar for. F. eks, løyper, boder osv.
  - o Lederne følger med på de frivillige og gir dem informasjon og rettleder dem når noe skal gjøres.
  - o Lederne greier ikke alltid følge med på hva de frivillige gjør, da det observeres mange som sitter lenge i kantinen til lunsj.

- Mange mennesker kommer for å delta i arrangementet
- De frivillige gjør en god jobb med å lede deltakerne rundt og hjelpe barn i løypene.
- Sponsorer får sine plasser
- Arrangementet setter ny deltaker rekord og alt virker som om det går på skinner.
- Gjennomføringen av arrangementet ser ut til å være en suksess

#### Konklusjon av dagene under barnas vm-dag:

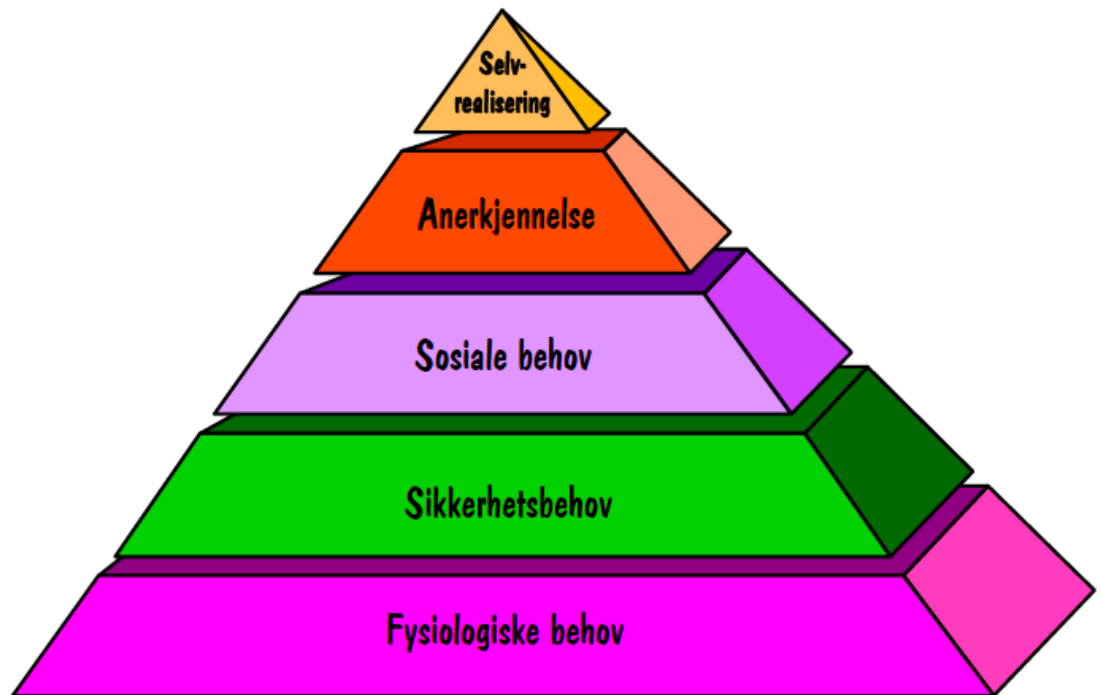
- Det ble observert gode teknikker av motivasjon og ledelse hos mellomlederen. De passet alltid på at de frivillige visste hvor de skulle være og hva som skulle gjøres for at dette arrangementet skulle bli en suksess. Videre ble det observert at det ikke alltid er lett å vite hva alle de frivillige gjøre og dette fører til at noen tar lange pauser og ikke blir nok motivert til å gjøre den jobben de skulle gjøre. Målene ble fulgt opp av mellomlederne og prosjektleder. Lederne i prosjektet er også frivillige som mange har tilknytning til Skiforeningen. Disse gjorde en veldig god jobb med de frivillige. Det var alltid et smil å se hos dem og de jobbet alltid med å gi de frivillige den informasjonen de trengte for å gjøre jobben sin på best mulig måte. Hvis noe ble glemt og ikke gjort i den rekkefølgen som var tenkt ble man raskt oppmerksom på dette. Da på grunn av at kommunikasjonen mellom lederne var veldig god i arrangementet og man fikk dermed raskt utført oppgaver som sto ugjort. Dette er sider som øker produktiviteten i arrangementet og er med på å hjelpe de frivillige til å holde på motivasjonen gjennom dagen. De frivillige vi observerte som ikke gjorde det de fikk beskjed om visste nok ofte ikke hva de skulle gjøre, noe som fort kan føre til at man mister motivasjonen og blir sittende lenge rundt f. eks lunsjbordet.
  
- Det var uvisst hva vi ville møte da vi gikk inn for å være med å observere hvordan barnas vm-dag ble gjennomført. Det vi observerte ville vise seg å gi god innsikt i hvordan man kan lede frivillige i et arrangement som dette. Viktige punkter som ledere i slike arrangementer må ta hensyn til er å alltid gi de frivillige oppgaver de kan mestre og gjennomføre. De må alltid vite hva de skal gjøre i løpet av dagen og lederne må vise entusiasme og

tillit til sine medarbeidere for å holde humøret oppe, selv om mange kanskje går lei når dagen begynner å gå mot slutten.

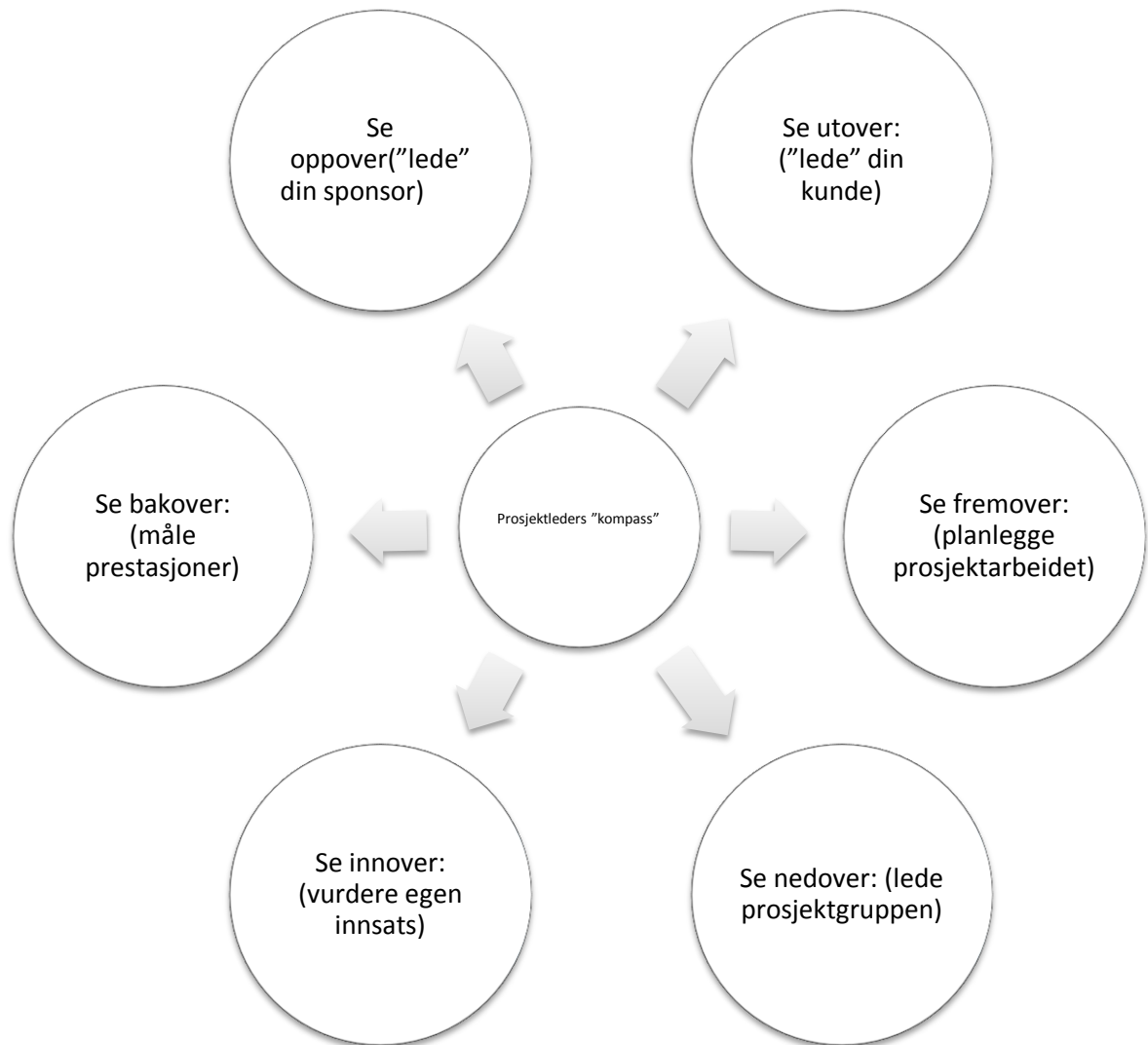
---

**Vedlegg 4- Maslows behovspyramide**

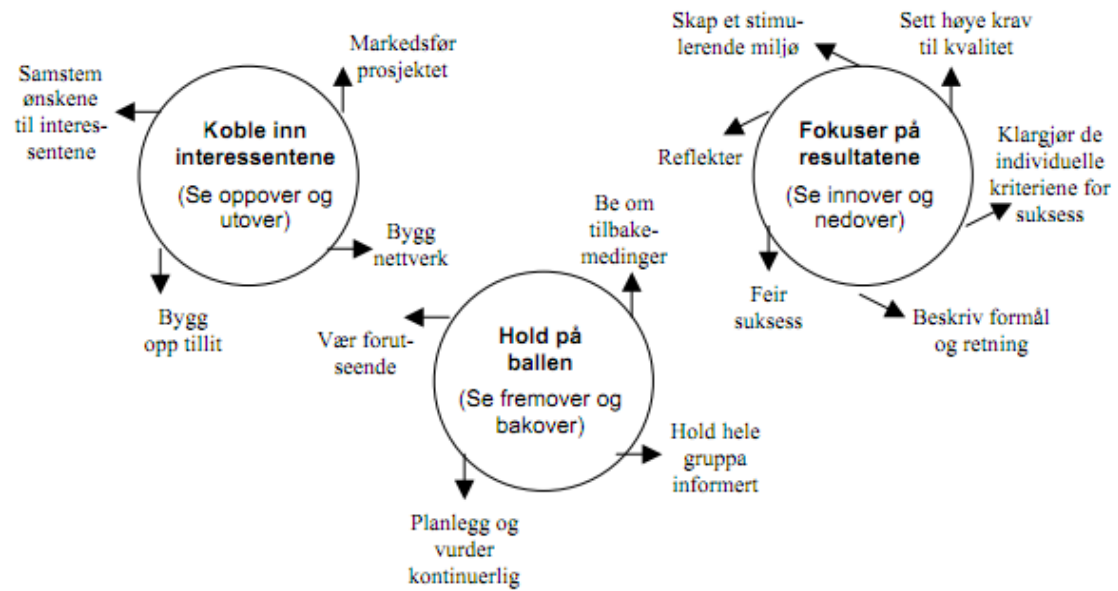
**Mazlow's motivasjonsteori**



## Vedlegg 5 – Prosjektleders kompass



## Vedlegg 6 – De fjorten integrerende prosesser



## Vedlegg 7 – Kjøreplan

## KJØREPLAN BARNAS VM-DAG

13. mars 2011

Pkt	Kl	Aktivitet	Ansvar	Posisjon/Område
1	08:00	Oppmøte personell knyttet til produksjon	EM	Prod. Bua
2	08:15	Teknisk prøve/ Lydsjekk	EM	Prod. Bua
3	08:30	Musikk	KK	Prod. Bua
4	08:40	Velkommen og annonsering av åpningssermoni	IS	Prod. Bua
5	08:45	Stian og Jens ønsker velkommen	SB/JA	pos 1, start
6	08:46	Jens intervjuer Vesle Søndre, deretter introduserer garden	JA	pos 1, start
7	08:50	Gardens musikktrupp 2 innslag	HMKG	pos 1 start
8	08:54	Stian intervjuer SF gen. sek Bente Lier som åpner løypene	SB	pos 1, start
9	08:56	Stian intervjuer noen barn som står på startstreken	SB	pos 1, start
10	09:00	Bente Lier åpner løypene, klipper sperrebånd	SB	pos 1 start
11	09:00	Stian skyter, deretter over til maskottdans	SB	pos 1, start
12	09:01	VB "Barnas Kollensang NR.1" (maskottene danser)	EM	pos 1, start
13	09:05	Musikk	KK	Prod. Bua
14	09:05	VB Samarbeidspartnere går på skjermer	EM	Prod. Bua
15	09:15	Info fra Inger Lise	IS	Prod. Bua
16	09:17	Musikk	KK	Prod.bua
17	09:20	Jens intervjuer et barn i mål	JA	pos 2, mål
18	09:23	VB: "Kast søppel"	EM	Prod. Bua
19	09:24	VB: "Miljøagentene"	EM	Prod. Bua
20	09:25	Stian sjekker ut klippekortet sitt	SB	Miljøagentenes stand
21	09:26	Stian intervjuer en Miljøagent	SB	Miljøagentenes stand
22	09:30	Musikk	KK	Prod. Bua
23	09:33	Informasjon fra Inger Lise S.	IS	Prod. Bua
24	09:35	Jens sjekker ut bortkomne barn teltet	EM	Opptak, skal brukes senere
25	09:39	Musikk	KK	Prod. bua
26	09:42	VB "Samarbeidspartnere"	EM	Prod. Bua
27	09:43	VB "Gilde- pølse med Brøl"	EM	Prod. Bua
28	09:44	Stian tester Gilde stand	SB	Gildeland
29	09:48	Musikk	KK	Prod.bua
30	09:53	Informasjon fra Inger Lise S.	IS	Prod.bua
31	09:55	Jens intervjuer barn	JA	pos 1, start
32	09:59	Musikk	KK	Prod.bua
33	10:04	Stian leverer EL-avfall (Stian pause, 2 etg Kollenbrølet)	SB	El retur stand
34	10:08	VB "Kast søppel"	EM	Prod. Bua
35	10:09	VB "Samarbeidspartnere"	EM	Prod.bua
36	10:10	Jens intervjuer et barn	JA	pos 2, mål
37	10:14	Musikk	KK	Prod.bua
38	10:20	Annonsering av maskottdans kl 10.30	IS	Prod. bua
39	10:21	VB " Miljøagentene"	EM	Prod.bua
40	10:22	VB Kast søppel	EM	Prod.bua
41	10:23	Musikk	KK	Prod.bua
42	10:27	Jens intervjuer en som er klar til å danse (Jens tar pause)	JA	pos 1, start
43	10:30	VB "Barnas Kollensang NR 1" & maskottene danser	EM	Prod.bua
44	10:34	Musikk (rock n roll fiskeball)	KK	Prod.bua
45	10:37	VB Bortkomne barn , TATT OPP 09:35	EM	Prod.bua
46	10:40	Stian blir malt i ansiktet hos Aftenposten	SB	Aftenposten stand

47	10:43	VB "Samarbeidspartnere"	em	Prod.bua
48	10:44	VB Color Line	EM	Prod.bua
49	10:45	Musikk	KK	Prod.bua
50	10:55	Stian sjekker ut innholdet i sekken	SB	pos 3, miniscene
51	10:59	VB Bortkomne barn , TATT OPP 09:35	EM	Prod.bua
52	11:03	VB Kast søppel	EM	Prod.bua
53	11:03	Inger Lise ut i arenaen og intervjuer en m/medalje	IS	pos 2, mål
54	11:07	VB Skiræp	KK	Prod.bua
55	11:12	Musikk	EM	Prod.bua
56	11:16	VB Samarbeidspartnere	em	Prod.bua
57	11:17	Gilde Pølse med Brøl	EM	Prod.bua
58	11:18	Stian tester Ruters buss	SB	Ruter stand
59	11:22	VB "Bortkomne barn" opptak fra 09.35	EM	Prod.bua
60	11:25	Inger Lise får besøk av Fnugg i Fnuggløypa	IS	pos 1, start
61	11:28	Inger Lise samler barn til maskottdans (så pause)	IS	pos 1, start
62	11:30	VB "Barnas Kollensang NR 1"	EM	Prod.bua
63	11:34	Musikk	KK	Prod.bua
64	11:40	Stian tester Obos kakao	SB	Obos stand
65	11:44	VB Miljøagentene	EM	Prod.bua
66	11:45	VB Kast søppel	EM	Prod.bua
67	11:46	Jens intervjuer Fabian Stang m ski i bamseløypa	JA	pos 1, start
68	11:49	Musikk	KK	Prod.bua
69	11:53	VB Samarbeidspartnere	EM	Prod.bua
70	11:54	VB Color Line	EM	Prod.bua
71	11:55	Musikk	KK	Prod.bua
72	11:59	Jens intervjuer barn i mål	JA	pos 2, mål
73	12:03	Musikk	KK	Prod.bua
74	12:09	VB Pølse med Brøl	EM	Prod.bua
75	12:10	Stian tester gravemaskin	SB	Veidekke
76	12:14	Jens intervjuer barn	JA	pos 2, mål
77	12:17	Musikk	KK	Prod.bua
78	12:20	Annonsering av Fnugg om 10min (hoppsetta)	IS	Prod.bua
79	12:21	VB Skiræp	EM	Prod.bua
80	12:25	Musikk	KK	Prod.bua
81	12:30	Stian danser m Fnugg på miniscene til maskottdans (så pause)	SB	pos 3, miniscene
82	12:32	VB "Barnas Kollensang nr 1" & maskottene danser	EM	Prod.bua
83	12:36	Musikk	KK	Prod.bua
84	12:40	VB "Bortkomne barn", opptak fra 09.35	EM	Prod.bua
85	12:41	Jens intervjuer barn	JA	pos 2, mål
86	12:44	Musikk	KK	Prod.bua
87	12:50	VB Samarbeidspartnere	EM	Prod.bua
88	12:51	VB miljøagentene	EM	Prod.bua
89	12:52	Info fra speaker	IS	Prod.bua
90	12:53	Musikk	KK	Prod.bua
91	12:57	Jens intervjuer barn	JA	pos 1, start
92	13:00	Musikk	KK	Prod.bua
93	13:10	Jens intervjuer barn (så pause)	JA	pos 1, start
94	13:13	Musikk	KK	Prod.bua
95	13:15	VB Samarbeidspartnere	EM	Prod.bua
96	13:16	VB Color Line	EM	Prod.bua



97	13:17	VB Skiræp	EM	Prod.bua
98	13:24	Info fra speaker	IS	Prod.bua
99	13:25	VB Bortkomne barn, opptak fra 09.35	EM	Prod.bua
100	13:26	Musikk	KK	Prod.bua
101	13:30	Intervju Anne Skinnermoen Color Line v/ minihoppbakke	SB	Aktiv til VM stand
102	13:34	VB "Color Line"	EM	Prod.bua
103	13:35	VB "Samarbeidspartnere"	EM	Prod.bua
104	13:36	Musikk	KK	Prod.bua
105	13:39	Stian tester Swix akebakke	SB	Swix stand
106	13:43	VB Gilde pølse med brøl	EM	Prod.bua
107	13:44	Info fra speaker, 10 min til dans i hele arenaen	IS	Prod.bua
108	13:45	Musikk	KK	Prod.bua
109	13:55	Stian gjør barna klare for dans	SB	pos 3. miniscene
110	13:56	VB Barnas Kollensang nr 1	EM	Prod.bua
111	14:00	Stian fullfører klippekortet på Skiforeningens stand	SB	Skiforeningens stand
112	14:04	VB "Bortkomne barn", opptak fra 09.35	EM	Prod.bua
113	14:07	Musikk	KK	Prod.bua
114	14:10	Jens intervju. Aktiv til VM styringsgr., offisiell avsl. av prosj.	JA	pos 1, start
115	14:15	Annonsering av siste start 14.30	IS	Prod. bua
116	14:16	Musikk	KK	Prod.bua
117	14:18	VB "Samarbeidspartnere"	EM	Prod. bua
118	14:19	VB "Color Line"	EM	Prod.bua
119	14:20	Jens intervjuer arr. leder Leif Høgli og prosjektleder Ida E.	JA	pos 1, start
120	14:22	Jens introduserer Garden	JA	pos 1, start
121	14:23	HMK Garden 1 marsj og 1 fanfare	HMKG	pos 1, start
122	14:26	Stian intervjuer den eksklusive sluttpatruljen elg/fnugg	SB	pos 1, start
123	14:30	Sluttpatrulje Elg og Fnugg går	SB	pos 1, start
124	14:31	VB: "Barnas Kollensang nr 1" og maskottene danser	EM	pos 1, start
125	14:34	Musikk	KK	Prod.bua
126	14:41	Stian intervjuer sluttpatruljen Harepus/Bamse	SB	pos 1, start
127	14:45	Sluttpatrulje Harepus og Bamse går	SB	post 1, start
128	14:46	Info fra speaker "Takk for i år!"	IS	Prod.bua
129	14:49	Musikk ut dagen frem til siste sluttpatrulje er i mål	KK	Prod. Bua
130	XX	Info: Sluttpatrulje er i mål, da kan alle rigge ned	IS	Prod. bua

## Vedlegg 8 – Spørreskjema og svar

Bachelor oppgave i organisering og ledelse av frivillig arbeid under Barnas VM dag 2011

Spørsmål til lederne:

I hvor stor grad er påstandene riktige for deg og din gruppe?

Skalaen går fra 1 – 5 der 1 = absolutt feil og 5 = helt riktig. Dere skriver like greit et tall som passer til påstanden etter kolonne :

Gjør ikke noe om tallrekken blir litt skjev.

Eks: 1. Jeg kan med hånden på hjerte si at jeg holder alle som ønsker det, fullt orientert.                      4

A

1. Jeg kan med hånden på hjerte si at jeg holder alle som ønsker det, fullt orientert
2. Min gruppe(jeg/mellomlederne) er flink til å få de frivillige til å føle at de også betyr noe for prosjektet.
3. Både jeg og alle i gruppa(mellomleder) er fullstendig klar over de målene som gjelder.
4. Jeg har sørget for passende metoder, slik at framskritt er synlig
5. Jeg oppfatter at gruppe medlemmene mine mener jeg gir dem all den støtte de trenger for å gjøre jobben
6. Jeg har gitt klare signaler til ledelsen om at jeg har forstått prosjektets betydning for virksomheten.

B

1. Jeg vet hvordan jeg på uformelt vis kan få ting utført i vår virksomhet.
2. Jeg er ærlig mot meg selv.
3. Jeg står ikke uten ressurser når jeg trenger dem.

4. Jeg har ingen problemer med å spørre min prosjektleder om hjelp.
5. Jeg vurderer regelmessig de individuelle innsatsene og de prestasjoner dette gir, med mine medarbeidere
6. Vi er flink til å gi hverandre sanne meldinger om hva vi holder på med, og hvordan det går.

## C

1. I min ledergruppe betrakter vi også viktige personer (interessenter) utenfor virksomheten som en del av gruppa.
2. Jeg gjør noe aktivt for å takle mitt eget stress
3. Mine medarbeidere deler ansvaret for planlegging og framsyn med meg.
4. Når noe går galt, er vi flinke til å sette i gang effektive tiltak raskt.
5. Ved at jeg holder min prosjektleder fullt informert er det enklere for han/henne å hjelpe meg.
6. Jeg bruker tid og krefter på å utvikle gruppas effektivitet som samarbeidende lag.

## D

1. Jeg prøver hele tiden å forutse problemer
2. Jeg viser andre at jeg satser og tror på prosjektet.
3. Vi har en klar strategi for å markedsføre prosjektet innad i Skiforeningen
4. Alle i gruppa er innforstått med prosjektets betydning for Skiforeningen
5. Jeg kjenner alle interessentenes forventninger
6. Min prosjektgruppe gjør aldri samme feil to ganger

## E

1. Mye av informasjonen jeg bruker for å planlegge, kommer fra gruppemedlemmer eller folk utenfra.
2. Jeg fatter gjennomtenkte beslutninger om å endre prioriteringer underveis i arrangementet.
3. Jeg forstår politikken på topplanet i prosjektet
4. Lederne deler ansvaret med meg for å håndtere viktige eksterne kontakter
5. Jeg kjenner ledernes individuelle styrker og svakheter.
6. Lederne deler ansvaret med å holde prosjektet på sporet med meg.

F

---

- 
1. Jeg blir sjelden overrumplet av uforutsette hendelser.
  2. Jeg ber stadig om tilbakemeldinger slik at jeg kan forbedre meg som leder.
  3. Jeg lykkes i å overtale andre avdelinger til å gi meg de ressursene jeg trenger.
  4. Jeg har regelmessig møter med prosjektleder og de andre lederen
  5. Jeg tør å konfrontere og forsøke å løse uenighet på sjefsnivå som har konsekvenser for prosjektet.
  6. Det er alltid en god følelse i hele ledergruppa når vi passerer viktige milepæler i arrangementet

## G

1. Jeg tar meg tid til å tenke over hvordan jeg fungerer som leder.
2. Jeg kan alltid kontakte prosjektlederen min når jeg trenger det.
3. Jeg er flink til å forestille meg hva som vil skje fremover i tid
4. Vi har kilder som gir pålitelig tilbakemelding om hvordan vi klarer oss.
5. Mellomlederne vet hva jeg forventer av dem.
6. Jeg har alle de informasjons kontaktene jeg trenger, både i og utenfor prosjektet

## Resultater spørreskjema

Se oppover

Resultat

Sum

A6	5	4	3	
B4	5	5	5	
C5	5	5	3	
D5	2	5	1	
E3	1	5	1	
F5	5	4	1	
G2	3	5	5	
Totalt	26	33	19	78

---

 Se bakover

## Resultat

A4	4	5	3	
B6	5	5	5	
C4	5	5	5	
D6	4	4	1	
E6	4	5	1	
F6	5	4	4	
G4	4	5	2	
<b>Totalt</b>	<b>31</b>	<b>33</b>	<b>21</b>	<b>85</b>

Se nedover

## Resultat

A5	4	5	5	
B5	5	5	3	
C6	5	5	2	
D4	3	5	1	
E5	2	5	3	
F4	1	4	4	
G5	4	5	3	
<b>Totalt</b>	<b>24</b>	<b>34</b>	<b>21</b>	<b>79</b>

Se utover

## Resultat

A2	5	4	4	
B1	5	4	5	
C1	4	5	5	
D3	2	5	3	
E4	1	5	1	
F3	4	4	1	
G6	4	5	1	
<b>Totalt</b>	<b>25</b>	<b>32</b>	<b>20</b>	<b>77</b>

---

 Se forover

## Resultat

A3	4	5	4	
B3	5	5	5	
C3	4	5	3	
D1	5	5	5	
E1	2	5	4	
F1	4	4	1	
G3	4	5	1	
Totalt	28	34	23	85

Se innover

## Resultat

A1	4	4	3	
B2	5	4	5	
C2	5	5	2	
D2	5	5	5	
E2	4	5	4	
F2	3	4	1	
G1	3	3	1	
Totalt	29	30	21	80

Rødt tall viser den høyeste total sum hos respondent av spørreskjema