

**Maren Odberg Palm**

## **Jentesatsingsprosjekter i norsk idrett - fra gode intensjoner til vellykket iverksetting**

En kvalitativ casestudie av prosjektorganisering, prosjektledelse og iverksetting av jentesatsingsprosjektene PowderPuff Girls og Sunn Jenteidrett

**Masteroppgave i idrettsvitenskap**

Seksjon for kultur og samfunn  
Norges idrettshøgskole, 2014



## Sammendrag

Denne studien undersøker hvordan jentesatsingsprosjektene PowderPuff Girls og Sunn Jenteidrett er iverksatt i norsk idrett, samt hvilke implikasjoner prosjektorganisering og prosjektledelse har for prosjektenes iverksetting. For å belyse den aktuelle tematikken er det benyttet et teoretisk rammeverk bestående av teori tilknyttet prosjektorganisering og prosjektledelse. I tillegg utgjør iverksettingsteori, henholdsvis den beslutningsorienterte og den prosessorienterte tilnærmingen, en del av det teoretiske rammeverket. Det teoretiske rammeverket inneholder elementer som forventes å ha betydning for hvordan prosjekter iverksettes og utgjør grunnlag for analysen av det empiriske datamaterialet. Studien har tatt utgangspunkt i følgende problemstilling: *Hvordan er PowderPuff Girls og Sunn Jenteidrett iverksatt, samt hvilke implikasjoner har prosjektorganisering og prosjektledelse for iverksettingen av prosjektene?*

Studiens datagrunnlag tar utgangspunkt i en kvalitativ casestudie der intervjuer utgjør hovedkilden. Totalt er 13 personer intervjuet, henholdsvis 5 personer fra PowderPuff Girls og 8 personer fra Sunn Jenteidrett. I tillegg er analyse av foreliggende dokumenter, eksempelvis prosjektbeskrivelser og årsrapporter, benyttet som referanseramme for arbeidet med studien.

Resultatet av studien viser at iverksettingen av PowderPuff Girls og Sunn Jenteidrett er sammensatte prosesser, der elementer både fra den beslutningsorienterte og den prosessorienterte tilnærmingen gjør seg gjeldende. Studien forstår prosjektorganisering og prosjektledelse som forutsetninger for prosjektenes iverksetting. Hvordan prosjektene er organisert og på hvilken måte prosjektledelse fremkommer, har dermed implikasjoner for iverksettingen av prosjektene. Blant annet gjelder dette med hensyn til hvordan kommunikasjons- og samarbeidsforhold utvikles mellom enhetene involvert i iverksettingen og i hvilken grad prosjektmedarbeiderne utvikler engasjementet for prosjektet.

# Innhold

<b>Sammendrag .....</b>	<b>3</b>
<b>Innhold.....</b>	<b>4</b>
<b>Forord .....</b>	<b>6</b>
<b>1.1    Analysespørsmål .....</b>	<b>8</b>
<b>1.2    Tidligere forskning .....</b>	<b>9</b>
<b>2.1    Presentasjon av PowderPuff Girls .....</b>	<b>11</b>
<b>2.2    Presentasjon av Sunn Jenteidrett .....</b>	<b>13</b>
<b>2.3    Oppsummering av kontekstuell bakgrunn.....</b>	<b>15</b>
3.1.1    Definisjon av prosjektbegrepet .....	17
3.1.2    Prosjektorganisering .....	18
3.1.3    Prosjektledelse .....	23
<b>3.2    Iverksettingsteori .....</b>	<b>26</b>
3.2.1    Hva er iverksetting?.....	26
3.2.2    Den beslutningsorienterte tilnærmingen.....	28
3.2.3    Den prosessorienterte tilnærmingen .....	30
<b>3.3    Oppsummering av teoretiske argumenter.....</b>	<b>32</b>
<b>4.1    Valg av forskningsdesign og metode .....</b>	<b>35</b>
<b>4.2    Datainnsamling .....</b>	<b>36</b>
4.2.1    Utvalg .....	37
4.2.2    Utarbeidelse av intervjuguide .....	38
4.2.3    Gjennomføring av de kvalitative forskningsintervjuene.....	39
<b>4.3    Bearbeidelse av det empiriske datamaterialet.....</b>	<b>40</b>
4.3.1    Forforståelse .....	40
4.3.2    Analyse av de kvalitative forskningsintervjuene .....	40
<b>4.4    Kvaliteten på det empiriske datamaterialet .....</b>	<b>43</b>
4.4.1    Studiens reliabilitet .....	43
4.4.2    Studiens validitet .....	44
4.4.3    Generalisering.....	45
<b>4.5    Forskningsetiske betraktninger .....</b>	<b>45</b>
<b>5.1    Prosjektorganisering og utøvelse av prosjektledelse i PowderPuff Girls og Sunn Jenteidrett.....</b>	<b>48</b>
5.1.1    Prosjektorganisering .....	49
5.1.2    Prosjektledelse .....	56
5.1.3    Oppsummering av prosjektorganisering og prosjektledelse.....	62
<b>5.2    Iverksettingen av PowderPuff Girls og Sunn Jenteidrett i lys av iverksettingsteori.....</b>	<b>64</b>

5.2.1	Iverksettingen av PowderPuff Girls og Sunn Jenteidrett sett i lys av den beslutningsorienterte tilnærmingen til iverksetting .....	65
5.2.2	Iverksettingen av PowderPuff Girls og Sunn Jenteidrett sett i lys av den prosessorienterte tilnærmingen til iverksetting.....	81
5.2.3	Oppsummering av PowderPuff Girls og Sunn Jenteidretts iverksetting i lys av iverksettingsteori .....	88
<b>6.1</b>	<b>Sammenhengen mellom prosjektorganisering, prosjektledelse og iverksetting av PowderPuff Girls .....</b>	<b>90</b>
<b>6.2</b>	<b>Sammenhengen mellom prosjektorganisering, prosjektledelse og iverksettingen av Sunn Jenteidrett.....</b>	<b>95</b>
	<b>Referanser .....</b>	<b>105</b>
	<b>Tabelloversikt.....</b>	<b>114</b>
	<b>Figuroversikt .....</b>	<b>115</b>
	<b>Vedlegg.....</b>	<b>116</b>
	<b>Vedlegg 1: Intervjuguider .....</b>	<b>116</b>
	<b>Vedlegg 2: Godkjent søknad fra NSD .....</b>	<b>119</b>
	<b>Vedlegg 3: Informasjonsskriv og samtykkeskjema.....</b>	<b>121</b>

## Forord

Denne studien er skrevet som en del av min mastergrad i Idrettsvitenskap ved Norges Idrettshøgskole innenfor fordypningsområdet Sport Management. I løpet av arbeidet med mastergraden har jeg blitt litt eldre, og (slik jeg opplever det) ganske mye klokere. Jeg har tilegnet meg mye kunnskap om et fagfelt jeg tidligere hadde lite innsikt i, og samtidig erfart at det er uendelig mye mer kunnskap jeg ikke har kjennskap til. Jeg er med andre ord kanskje blitt ferdig utdannet, men absolutt ikke ferdig utlært!

Det er en fin gjeng mennesker som har bidratt til at denne masteroppgaven har blitt som den har blitt. Først og fremst vil jeg takke studiens informanter som velvillig stilte opp og lot seg intervju i en travel hverdag. Uten dere ville ikke studien være mulig å gjennomføre. Videre vil jeg takke veilederen min, Per Øystein Hansen, for verdifulle innspill og kommentarer. Du har virkelig utfordret meg, og samtidig bidratt til at jeg har fått forståelse av tematikk jeg i utgangspunktet trodde var umulig. Mamma og pappa, takk for at dere sannsynligvis er de mest tålmodige menneskene jeg vet om. Jeg vil også takke alle dere som har heiet meg frem underveis. Til sist, men ikke minst vil jeg takke deg som sitter og leser dette akkurat nå. Takk for at du bidrar til at studien ikke støver ned, og at kunnskap faktisk kommer til nytte. Det var alt. Nå skal jeg ut av masterbobla jeg har elsket og hatet det siste året!

God lesning!

Oslo, 30.mai 2014

Maren Odberg Palm

# 1. Innledning

Norsk idrett, som i denne sammenheng referer til den organiserte idrettsbevegelsen i regi av Norges idrettsforbund og olympiske og paralympiske komité (NIF), har i flere tiår satt fokus på jenter gjennom prosjekter med spesiell jentesatsing (Fasting & Sand, 2009). Felles for prosjektene, heretter betegnet jentesatsingsprosjekter, er at de har ambisjoner for å løse utfordringer i norsk jenteidrett. Det være seg å rekruttere og beholde jenter i idretten, tilrettelegge for og motivere jenter til å satse hele veien mot verdenstoppen i sin idrett, eller å skape jenteidrettsmiljøer med sunne verdier med hensyn til kropp, vekt og ernæring (Bugge, 2011; Hallan, 2013; Sunn Jenteidrett, 2013). Det er ingen grunn til å betvile at jentesatsingsprosjekter er igangsatt med gode intensjoner, men selv de beste intensjoner er ikke alene tilstrekkelig for å løse utfordringer i jenteidretten. For at jentesatsingsprosjekter skal bidra til at idrettens intensjoner realiseres må prosjektene også iverksettes.

Iverksetting av jentesatsingsprosjekter er tilsynelatende lite studert empirisk. Dette medfører at det foreligger lite kunnskap om iverksetting av jentesatsingsprosjekter, og begrenset innsikt i hvilke elementer som kan innvirke på iverksettingen. Denne studien undersøker derfor hvordan jentesatsingsprosjektene PowderPuff Girls og Sunn Jenteidrett er iverksatt, og hvilke implikasjoner prosjektorganisering og prosjektledelse har for iverksettingen. Følgende hovedproblemstilling danner studiens utgangspunkt:

*Hvordan er PowderPuff Girls og Sunn Jenteidrett iverksatt, samt hvilke implikasjoner har prosjektorganisering og prosjektledelse for iverksettingen av prosjektene?*

PowderPuff Girls er iverksatt av Norges Snowboardforbund (NSBF) og Sunn Jenteidrett er iverksatt i Norges Friidrettsforbund (NFIF), Norges Orienteringsforbund (NOF), Norges Skiforbund (NSF) og Norges Skiskytterforbund (NSSF). Særforbundene utgjør prosjektenes eiere og oppdragsgivere, og betegnes av den grunn basisorganisasjoner (Karlsen, 2013). Organisasjonene som er etablert for å iverksette prosjektene på vegne av særforbundene betegnes i det videre arbeidet for prosjektorganisasjoner (Kolltveit, Lereim & Reve, 2009). Studien studerer forhold ved både basis- og prosjektorganisasjonene. Prosjektorganisasjonene vil imidlertid utgjøre studiens hovedfokus.

For å bidra med økt forståelse av hvordan PowderPuff Girls og Sunn Jenteidrett er iverksatt samt på hvilke måter prosjektorganisering og prosjektledelse innvirker på iverksettingen, benytter studien en kvalitativ casestudie. Intervjuer med medarbeidere i PowderPuff Girls og Sunn Jenteidrett sine respektive prosjekt- og basisorganisasjoner utgjør hovedkilden til det empiriske datamaterialet. I tillegg det er foretatt gjennomgang av sentrale dokumenter, eksempelvis prosjektbeskrivelser og årsberetninger.

Ytterligere anvender studien et teoretisk rammeverk bestående av teori tilknyttet prosjektorganisering, prosjektledelse og iverksettingsteori. Teori tilknyttet prosjektorganisering og prosjektledelse benyttes for å belyse hvordan PowderPuff Girls og Sunn Jenteidrett er organisert og på hvilken måte prosjektledelse fremkommer i prosjektene. Iverksettingsteori, henholdsvis den beslutningsorienterte og den prosessorienterte tilnærmingen, brukes for å undersøke prosjektenes iverksetting.

Videre i dette kapittelet presenteres to analysespørsmål som er utarbeidet for å belyse studiens hovedproblemstilling. Deretter redegjøres det for tidligere utført forskning på feltet.

## **1.1 Analysespørsmål**

Elvenes (1987) hevder at prosjekters organisering og utøvelse av prosjektledelse legger føringer for hvordan prosjekter iverksettes. Hvordan PowderPuff Girls og Sunn Jenteidrett er organisert, samt på hvilken måte prosjektledelse utøves kan dermed forventes å ha innvirkning på iverksettingen av prosjektene. Prosjektorganisering og prosjektledelse kan således forstås som forutsetninger for prosjektenes iverksetting. Ettersom studien ønsker å analysere iverksettingen av PowderPuff Girls og Sunn Jenteidrett vil det derfor være hensiktsmessig å undersøke hvordan prosjektorganisering og ledelse fremkommer i prosjektene. Det vil i tillegg være av interesse å belyse på hvilken måte prosjektorganisering og prosjektledelse har betydning for iverksetting av prosjektene. Studiens første analysespørsmål er utarbeidet på følgende måte:

*Hvordan fremkommer prosjektorganisering og prosjektledelse i PowderPuff Girls og Sunn Jenteidrett?*



Ved å besvare det første analysespørsmålet ønsker jeg å belyse de organisatoriske og ledelsesmessige forutsetningene iverksettingen av PowderPuff Girls og Sunn Jenteidrett tar utgangspunkt i. Det er også et ønske å bidra til forståelse av hvordan prosjektorganisering og prosjektledelse har vært av betydning for iverksettingen av prosjektene.

Det andre analysespørsmålet er utarbeidet for å belyse selve iverksettingen av PowderPuff Girls og Sunn Jenteidrett i lys av iverksettingsteori. Analysespørsmålet er formulert som følger:

*Hvordan kan iverksettingen av PowderPuff Girls og Sunn Jenteidrett forstås i lys av den beslutningsorienterte og den prosessorienterte tilnærmingen til iverksetting?*

Den beslutningsorienterte og den prosessorienterte tilnærmingen utgjør to hovedtilnærminger innen studiet av iverksetting. Den samlede innsikten tilnærmingene tilbyr bidrar med kunnskap om hvordan en som forsker kan gå frem når en skal studere en iverksettingsprosess. I tillegg øker tilnærmingene forståelsen av hvilke faktorer som kan være av betydning for å forstå hvordan iverksettingen av PowderPuff Girls og Sunn Jenteidrett har foregått (Kjellberg & Reitan, 2003). Besvarelse av studiens andre analysespørsmål vil dermed bidra med økt forståelse av prosjektenes iverksetting.

## **1.2 Tidligere forskning**

Hagström & Mattson (2010) skriver at det innen idretten er blitt vanlig å drive virksomhet helt eller delvis ved bruk av prosjekter. Dette inntrykket understøttes av en studie utført av Andersen og Hanstad (2013) som hevder at Olympiatoppen, organisasjonen med operativt ansvar og myndighet til å utvikle norsk toppidrett, støtter pågående prestasjonsutvikling av lag og utøvere gjennom prosjekter. Prosjekter er også mye benyttet også i offentlig og privat virksomhet (Karlsen, 2013).

Til tross for at prosjekter tilsynelatende er en utbredt arbeids- og organisasjonsform påpeker flere forskere at fagområdet paradoksalt nok har fått liten forskningsoppmerksomhet (Cicmil & Hodgson, 2006; Sahlin-Anderson & Söderholm, 2006). Blomquist, Hällgren, Nilsson og Söderholm (2010) beskriver fagfeltet som "an immature field of research". Fagfeltet er også karakterisert som praksisdrevet der

formålet først og fremst har vært å utvikle universelle oppskrifter for hvordan en skal lykkes med prosjekter (Hagebakken, 2012). Dette medfører at prosjektlitteraturen i stor grad preges av normative teorier med universelt siktemål. Ved å benytte en analytisk tilnærming til forskningsfeltet ønsker denne studien å bidra med innsikt i hva som foregår når prosjekter anvendes for å løse definerte problemstillinger, istedet for å anvende universelle teorier som praksis måles opp mot.

Hagstöm og Mattson (2010) gir en normativ fremstilling av hvordan prosjekter bør benyttes i idrettsorganisasjoner, og viser til mangelfull kunnskap angående iverksetting av prosjekter i idretten. Søk i databaser som blant annet ScienceDirect (søk på eksempelvis project implementation, project implementation in sport organizations, girl projects ga ingen eller irrelevante funn), Project Management Institute (søk på eksempelvis project management in sport organizations, implementing projects in sport ga ingen eller irrelevante funn) og SportDiscuss (søk på eksempelvis implementing projects) bekrefter inntrykket av at forskning som omhandler iverksetting av prosjekter i idretten er begrenset. Det foreligger imidlertid noen bidrag, som det videre vil redegjøres for.

Av tidligere utført forskning med prosjekter som tema i idretten, og da spesielt innenfor den norske idrettskonteksten, utgjør Sisjord (2013) et viktig bidrag. Sisjord (2013) undersøker PowderPuff Girls, men er sammenlignet med denne studien i større grad opptatt av informantenes refleksjoner omkring prosjektet i sammenheng med jenters posisjon i det norske snowboardmiljøet. Et annet sentralt bidrag er en femårsrapport som ble utarbeidet i forbindelse med avslutningen av Sunn Jenteidrett i 2013 (Sunn Jenteidrett, 2013). Rapporten består blant annet av en beskrivelse av Sunn Jenteidrett, samt forslag til videre arbeid basert på erfaringer fra prosjektperioden. Leopkey og Parent (2009a), Leopkey og Parent (2009b), Andersen og Hanstad (2011) bidrar med kunnskap om viktige aspekter ved gjennomføring av store idrettsarrangementer. Bonacin (2008) belyser hvordan prosjektledere påvirker driften av funksjonelt strukturerte idrettsorganisasjoner. I tillegg utgjør Andersen og Hanstad (2013) et viktig bidrag ved å belyse hvordan prosjekter utgjør en viktig del i arbeidet med å oppnå best mulige prestasjoner i toppidretten.

## 2. Kontekstuell bakgrunn

Gjennomgang av dokumenter, eksempelvis årsrapporter og møtereferater, tilhørende ulike organisasjonsledd i NIF identifiserte at det har vært igangsatt jentesatsingsprosjekter på klubb- krets- og særforbunds nivå i NIF (Anmarkrud, 2011; Bugge, 2011; Scheve, 2011; Hallan, 2013). I tillegg har Olympiatoppen etablert prosjekter blant annet for å løfte kvaliteten og antall kvinner i norsk toppidrett (Jeppesen, 2012).

I forbindelse med denne studien var det et ønske å ta utgangspunkt i to jentesatsingsprosjekter initiert av særforbund tilsluttet NIF. Grunnen til dette var en interesse for å undersøke hvordan særforbund arbeider for å iverksette prosjekter; hvilken arbeidsmetodikk som benyttes og hvordan prosjektene drives i det daglige. Ved å belyse to prosjekter har studien anledning til å analysere iverksetting av jentesatsingsprosjekter i norsk idrett i to kontekster. Studien vil dermed kunne avdekke ulike faktorerens betydning for prosjektenes iverksetting tatt i betraktning hvilke kontekst iverksettingen foregår innenfor. Valg av jentesatsingsprosjekter falt på PowderPuff Girls og Sunn Jenteidrett. I det videre presenteres prosjektene, før det avslutningsvis foretas en oppsummering av studiens kontekstuelle bakgrunn med redegjørelse for viktige fellestrekk og ulikheter mellom PowderPuff Girls og Sunn Jenteidrett.

### 2.1 Presentasjon av PowderPuff Girls

PowderPuff Girls ble etablert i 2003 som en del av NSBF sitt jentesatsingsarbeid (Sisjord, 2013). Initiativet til prosjektet kom fra et kvinnelig medlem i forbundsstyret som hadde erfart at det var få jenter som kjørte snowboard i Norge. Det samme gjaldt antall jenter som engasjerte seg i leder- og tillitsverv på ulike nivåer i NSBF. Initiativtakeren følte derfor behov for å iverksette konkrete tiltak for å fremme 'norsk-jentesnowboard', og adresserte et ønske om å igangsette et jentesatsingsprosjekt i forbundet. Initiativet resulterte i at det ble nedsatt en prosjektgruppe bestående av initiativtakeren og to kvinnelige snowboardkjørere (Sisjord, 2013). Prosjektgruppen fikk i mandat å utvikle og iverksette et prosjekt for å øke andelen jenter i NSBF på vegne av særforbundet.

En gjennomgang av NSBF sine medlemstall viser at kvinner i 2002 utgjorde om lag 23% av forbundets totale medlemsmasse, hvorav  $\frac{3}{4}$  av denne prosentandelen var kvinner mellom 13 og 25 år (Norges Snowboardforbund, u.å.). Det er imidlertid nødvendig å understreke at medlemstallene referer til antall personer som er rapportert som aktive medlemmer i NSBF. Studien "Fast-girls, babes and the invisible girls" utført av Mari Kristin Sisjord (2009) skriver at snowboard tradisjonelt har vært dominert av menn og av maskuline konnotasjoner. Dette kan ha vært en årsak til den lave andelen jenter, og til at NSBF ønsket å igangsette et prosjekt med spesiell jentesatsing. Ideen om å etablere et prosjekt kan også sees i sammenheng med at NIF i idrettspolitisk dokument for tingperioden 2003-2007 skrev følgende: "Det er nødvendig med særskilte planer for å sikre jenter og kvinners fremtidige plass i norsk idrett både som aktive, som ledere og som trenere. Alle organisasjonsledd bør selv lage strategier for å oppnå dette" (NIF, 2003, s. 8). Jenter ble altså vurdert som et viktig satsingsområde i norsk idrett da PowderPuff Girls ble opprettet, og prosjektet var tydelig forankret i idrettspolitiske vedtak og strategier.

Visjonen til PowderPuff Girls var å sikre økt jentebredde, både med hensyn til aktive utøvere og beslutningstakere på alle nivåer i NSBF (PowderPuff Girls, 2006). Eksempler på beslutningstakende roller er teknisk delegerte, rennarrangører, dommere, instruktører, trenere og administrative ledere. PowderPuff Girls ønsket å starte et langsiktig rekrutteringsarbeid for å få jenter inn i snowboardmiljøet, slik at jentene kunne bli kjent og ha det moro med brettssport sammen (PowderPuff Girls, u.å.). Målgruppen prosjektet henvendte seg til var hovedsakelig jenter i alderen 13-18 år (PowderPuff Girls, 2006).

For å realisere de intenderte målsettingene utførte PowderPuff Girls tiltak der jenter fikk mulighet til å delta, og selv være med som ansvarlige for iverksettingen. Eksempler på tiltak er ukentlige jentetreninger som foregikk høst og vinter, jentecamper, ParkLife - PowderPuff Girls Challenge og PPG Tour (PowderPuff Girls, 2006). Foruten de ukentlige jentetreningene som fant sted i Oslo, ble de andre tiltakene iverksatt på ulike steder rundt omkring i Norge. I løpet av prosjektperioden ble det også igangsatt PowderPuff Girls tiltak i regi av ulike snowboardklubber med lite eller ingen involvering av forbundet.

Sisjord (2013) beskriver organiseringen av PowderPuff Girls som et nettverk av uformelle relasjoner og fravær av formell ledelse. Iverksettingen av PowderPuff Girls baserte seg hovedsakelig på ulønnet virksomhet i regi av NSBF (Sisjord, 2013). Dette innebar at tiltakene som inngikk i prosjektet ble utført av frivillige engasjerte aktører. Prosjektets kontinuitet var derfor avhengig av at stadig nye jenter ble rekruttert til prosjektgruppen. Ønsket var at jentene selv skulle få eierskap til prosjektet og være ansvarlige for å koordinere det videre arbeidet med prosjektet.

Finansieringen av PowderPuff Girls har hovedsakelig foregått via rammetilskudd fra NIF gjennom spillemiddelfordelingen på området Post 3. Post 3 er en betegnelse på midler særforbund tilsluttet NIF kan tildeles på bakgrunn av søknad om tilskudd til tiltak innenfor aktiviteter for barn-, ungdom- og breddesatsing (KKD, 2003; Meld.St. 26 (2011-2012)). Gjennomgang av NSBF sine årsrapporter og budsjetter viser at det ikke er dokumentert eksplisitt hvor mye økonomiske ressurser PowderPuff Girls hadde til rådighet.

Ved oppstarten i 2003 var det ikke planlagt et avslutningstidspunkt for PowderPuff Girls. NSBF valgte imidlertid i 2013 å utvikle et nytt jentesatsingsprosjekt med navnet "Girls on Board" som bygger på erfaringene fra PowderPuff Girls (Snowboardforbundet, u.å.). PowderPuff Girls ble dermed fjernet fra NSBF sine nettsider og prosjektets facebookside skiftet navn til "Girls on Board". Jeg velger derfor å betrakte PowderPuff Girls som avsluttet i 2013.

## **2.2 Presentasjon av Sunn Jenteidrett**

Sunn Jenteidrett ble i 2008 etablert som et femårig samarbeidsprosjekt mellom NFIF, NOF, NSF og NSSF (Sunn Jenteidrett, 2008). Initiativet til prosjektet kom fra NSF på bakgrunn av dialog med utøvere og foreldre engasjert i friidrett, langrenn, orientering og skiskyting. I dialogen fremkom det at holdninger til mat, vekt og prestasjon hadde negativ innvirkning på trenings- og konkurransekulturen blant jenter i de aktuelle utholdenhetsidrettene. Blant annet syntes bevisst vektreduksjon for å heve prestasjonsnivået å være utbredt blant jentene. Det så dermed ut til at deltakelse i utholdenhetsidrett kunne medføre økt risiko for å utvikle spiseforstyrrelser (Sundgot-Borgen & Torstveit, 2004).

For å diskutere problemstillinger tilknyttet den aktuelle tematikken ble rådslaget ”Fra jente til kvinne – samtidig som man vil bli god i idrett: idrettsjenter, spiseproblematikk og feiltrening” arrangert (Sunn Jenteidrett, 2008). Rådslaget samlet utøvere, foreldre, trenere og ledere innen friidrett, langrenn, orientering og skiskyting. Innspill fra deltakerne antydte at det var en sammenheng mellom det å utøve utholdenhetsidrett med høy konkurransehyppighet gjennom hele året, feiltrening, skadeproblematikk og utfordrende forhold til mat og kropp (Sunn Jenteidrett, 2008). Det ble dermed vedtatt å nedsette en arbeidsgruppe bestående av representanter fra de fire særforbundene, idrettsgymnas, Olympiatoppen og unge utøvere innen de aktuelle idrettene. Arbeidsgruppen fikk i mandat å utarbeide et jentesatsingsprosjekt bestående av forebyggende tiltak for å skape en sunnere jenteidrett.

Visjonen til Sunn Jenteidrett er ”å skape en sunnere jenteidrett og holde de friske utøverne friske” (Sunn Jenteidrett, 2013, s. 6). Prosjektets hovedmål har vært å oppnå en drastisk reduksjon av spiseforstyrrelser blant jenter aktive i utholdenhetsidrett tilknyttet NFIF, NOF, NSF og NSSF (Sunn Jenteidrett, 2008). Dette innebærer friidrett, orientering, langrenn og skiskyting. For å oppnå denne målsettingen vedtok prosjektet å iverksette tiltak innen følgende delprosjekter; kompetanseheving; innføring av helhetsmodellen; håndtering av bekymringstelefonen; samarbeid mellom særforbundene, toppidrettsgymnasene; utvikle internettportal; og forskningsstudie med hensikt om å teste ut helhetsmodellen (Sunn Jenteidrett, 2013). Prosjektets målgrupper har hovedsakelig vært kvinnelige utøvere i aldersgruppen 13-22 år. I tillegg har jentenes foreldre, trenere og ledere utgjort viktige målgrupper (Sunn Jenteidrett, 2008).

Sunn Jenteidrett var organisert med en prosjektgruppe bestående av en prosjektleder i 100% stilling. Lederen har hatt det daglige ansvaret for iverksettingen av Sunn Jenteidrett og å koordinere prosjektets virksomhet. I 2013 bestod også prosjektgruppen av en ernæringsfysiolog i 100% stilling, en fagperson på spiseforstyrrelser i 25% stilling, og en prosjektansvarlig for Sunn Jenteidrett-camp i 20% stilling (Sunn Jenteidrett, 2013). Til sammen utgjorde prosjektgruppen 2,45 årsverk. Antall årsverk har variert i løpet av prosjektperioden med hensyn til økonomiske rammer og behov tilknyttet planlagte tiltak.

Prosjektgruppen til Sunn Jenteidrett har gjennom prosjektperioden vært underlagt en styringsgruppe bestående av generalsekretærer og en politisk valg representant fra hvert av de fire særforbundene, samt langrennssjef i NSF. NIF og Olympiatoppen har også vært representert i styringsgruppen gjennom generalsekretær i NIF og toppidrettssjefen. Prosjektlederen har fungert som sekretær i styringsgruppen. I tillegg til styringsgruppen ble det også etablert en referansegruppe bestående av personer med ulik ekspertise og fagkompetanse med hensyn til prosjektets formål.

Finansieringen av Sunn Jenteidrett har hovedsakelig foregått i et samarbeid mellom NFIF, NOF, NSF og NSSF (Sunn Jenteidrett, 2008). Til sammen har finansieringen årlig utgjort et grunnbeløp på 1.500.000 kroner, hvorav 750.000 kroner var finansiert av de fire særforbundene og de resterende 750.000 var finansiert av NIF. I arbeidet med å utarbeide en finansieringsplan ble det bestemt å gradere særforbundenes bevilgninger. Det resulterte i at NFIF, NOF og NSSF bidro med henholdsvis 150.000 kroner hver, mens NSF bidro med 300.000 kroner. I 2012 ble Sunn Jenteidrett i tillegg tildelt 900.000 kroner i støtte fra Gjensidigestiftelsen og i 2009 ble prosjektet bevilget 800.000 kroner i støtte fra Norsk Tipping.

Basert på erfaringene fra prosjektperioden ble NFIF, NOF, NSF og NSSF i 2013 enige om å videreføre Sunn Jenteidrett i en varig driftsform (Sunn Jenteidrett, 2013). Dette innebærer at prosjektet vedvarer utover den opprinnelig prosjektperioden, og fortsetter sin virksomhet på ubestemt tid. Denne studien tar imidlertid utgangspunkt i Sunn Jenteidretts opprinnelige prosjektperiode, og prosjektet betraktes dermed som avsluttet i 2013.

### **2.3 Oppsummering av kontekstuell bakgrunn**

Slik det fremkommer av presentasjonen av PowderPuff Girls og Sunn Jenteidrett består prosjektene av likheter og ulikheter med hensyn til blant annet varighet på prosjektperioder, målsettinger og finansiering. For å oppsummere presentasjonen av prosjektene er det utarbeidet en tabell (se Tabell 1). Tabellen tydeliggjør eventuelle likheter og forskjeller mellom prosjektene, slik at studiens kontekster er lettfattelig for leseren.

**Tabell 1: Oppsummering av presentasjonen av PowderPuff Girls og Sunn Jenteidrett**

	<b>PowderPuff Girls</b>	<b>Sunn Jenteidrett</b>
Oppstartet	2003	2008
Avsluttet	2013	2013
Basisorganisasjon(er)	Norges Snowboardforbund (NSBF)	Norges Friidrettsforbund (NFIF), Norges Orienteringsforbund (NOF), Norges Skiforbund (NSF) og Norges Skiskytterforbund (NSSF)
Visjon	Sikre økt jentebredde innenfor alle områder av snowboard, inkludert rekruttering og organisering.	Skape en sunnere jenteidrett og holde de friske utøverne friske.
Hovedmålsetting	Ønsker en høyere andel jenter i NSBF både som utøvere og beslutningstakere på alle organisasjonsnivå.	Ønsker i løpet av fem år å oppnå en drastisk reduksjon av antall spiseforstyrrelser blant jenter innen friidrett, langrenn, orientering og skiskyting.
Organisering	Prosjektorganisasjon bestående av en prosjektgruppe med et varierende antall frivillig engasjerte medarbeidere. Fravær av formell leder.	Prosjektorganisasjon bestående av en prosjektgruppe med varierende antall årsverk med hensyn til økonomiske rammer og behov tilknyttet planlagte tiltak. I 2013 bestod prosjektgruppen av til sammen 2,45 årsverk, deriblant en prosjektleder med det daglige ansvaret for prosjektvirksomheten.  Prosjektgruppen var underlagt en styringsgruppe bestående av representanter fra prosjektets basisorganisasjoner, samt NIF og Olympiatoppen. Det var også opprettet en referansegruppe bestående av personer med ekspertise og fagkompetanse med hensyn til prosjektets formål.
Finansiering	Hovedsakelig finansiert gjennom rammetilskudd fra NIF på området post 3, uvisst beløp. Tildelingen foregår via NSBF.	Hovedsakelig finansiert gjennom årlige bevilgninger på kroner 1.500.000 kroner fra NFIF, NIF, NOF, NSF og NSSF.



### **3. Teoretisk rammeverk**

Iverksetting av prosjekter er en sammensatt prosess. Analyse av hvordan jentesatsingsprosjekter iverksettes i norsk idrett krever derfor et teoretiske rammeverk som er i stand til å fange opp mangfold og kompleksitet. For å studere hvordan PowderPuff Girls er iverksatt samt hvilke implikasjoner prosjektorganisering og prosjektledelse har for prosjektenes iverksetting er det anvendt et teoretiske rammeverk bestående av teori tilknyttet organisering og ledelse av prosjekter. I tillegg er iverksettingsteori supplert til det teoretiske rammeverket.

Dette kapitlet redegjør for det teoretiske rammeverket som er lagt til grunn for å analysere studiens hovedproblemstilling og analyse spørsmål. Kapitlet begynner med å redegjøre for teori tilknyttet prosjektorganisering og prosjektledelse. Videre presenteres bidrag fra iverksettingsteori med hovedvekt på den beslutningsorienterte og den prosessorienterte tilnærmingen. Avslutningsvis presenteres en analysemodell som oppsummerer de teoretiske argumentene som fremkommer i kapitlet. Modellen fremhever sentrale elementer fra de teoretiske bidragene, og benyttes videre til å strukturere og analysere studiens empiriske datamateriale.

#### **3.1.1 Definisjon av prosjektbegrepet**

Begrepet prosjekt representerer en bestemt organisasjons- og arbeidsform for hvordan oppgaver kan organiseres og utføres (Mikkelsen & Riis, 2011). I dagligtalen benyttes prosjekt som en fellesbetegnelse som inkluderer alt fra å skrive en masteroppgave som denne til å arrangere de olympiske leker. Det eksisterer dermed ingen allment akseptert definisjon av prosjektbegrepet. De fleste fremstillinger virker imidlertid å vektlegge at et prosjekt bærer preg av å være et engangsforetagende som ofte krever tverrfaglig og koordinert innsats fra flere personer eller organisasjonsenheter (Westhagen, 1991; Kolltveit, Lereim & Reve, 2009). Videre synes det å være enighet omkring at et prosjekt etableres for å bidra til å løse en oppgave med en definert målsetting, som skal ferdigstilles innen en bestemt tidsfrist (Frame, 2003; Karlsen, 2013). Et prosjekt kan i tillegg skilles ut som et eget styringsobjekt med egen organisasjon og har begrenset tilgang på ressurser (Frame, 2003).

Prosjektlitteraturen presenterer et bredt spekter av prosjekttyper (Westhagen, 1991; Karlsen, 2013). Slik det fremkommer i presentasjonen av PowderPuff Girls og Sunn Jenteidrett består prosjektene av mål og tiltak som blant annet innebærer å endre holdninger og heve kompetanse med hensyn til jenteidrett i NFIF, NOF, NSBF, NSF og NSSF. Jentesatsingsprosjektene kan derfor med en fellesbetegnelse defineres som organisasjonsutviklingsprosjekter (Westhagen, 1991).

Organisasjonsutviklingsprosjekter kjennetegnes av at det ikke på forhånd eksisterer standard prosedyrer for hvordan prosjektene skal iverksettes (Hagebakken, 2012). Det foreligger dermed usikkerhet til hvorvidt prosjektenes målsettinger kan realiseres og i hvilken grad. Med hensyn til iverksettingen av PowderPuff Girls og Sunn Jenteidrett vil det dermed på forhånd ikke foreligge en gitt fremgangsmåte som kan følges for å iverksette prosjektene, og dermed realisere prosjektenes målsettinger.

Organisasjonsutviklingsprosjekter står i kontrast til eksempelvis tekniske byggeprosjekter der det på forhånd ofte foreligger standard prosedyrer for hvordan prosjektene kan iverksettes (Westhagen, Faafeng, Hoff, Kjeldsen & Røine, 2008).

### **3.1.2 Prosjektorganisering**

Mennesker har gjennom alle tider utført oppgaver som etter samtidens begrepsinnhold kan karakteriseres som prosjekter. Organisasjonsformen som i dag betegnes prosjektorganisering ble imidlertid utviklet på 1950-tallet (Nylehn, 2002). I organisasjonsteorien defineres prosjekter som temporære organisasjoner (Lundin & Söderholm, 1995; Røvik, 1998). Prosjektorganisering representerer dermed et alternativ til permanente organisasjoner, som i prinsippet er ment å skulle bestå og ikke har definerte termineringspunkter (Nylehn, 2002).

Til tross for ønsker om å definere en idealtypisk form for prosjektorganisering, er det i dag en veletablert oppfatning i prosjektlitteraturen at det ikke eksisterer en universell organisasjonsform (Kolltveit, Lereim & Reve, 2009; Karlsen, 2013). Dette er i tråd med utviklingen av organisasjonsteorien (Brunsson & Olsen, 1998). Erkjennelsen av at det ikke eksisterer en organisasjonsform som under enhver omstendighet vil være den mest hensiktsmessige medfører at organiseringen av prosjekter må tilpasses den aktuelle situasjonen prosjektet befinner seg i. Hvordan et prosjekt er organisert er viktig fordi det påvirker forhold som blant annet ressurstilgang, ansvarsdeling og samarbeid om

prosjektet (Kolltveit, Lereim & Reve, 2009). Prosjektorganisering vil dermed ha implikasjoner for hvordan prosjektet iverksettes.

Det er særlig to aspekter som er av interesse når en skal undersøke hvordan prosjekter er organisert. Det ene aspektet er hvordan prosjektene er organisert internt, altså hvordan prosjektorganisasjonen er oppbygget og hvordan menneskene som utgjør organisasjonen er strukturert (Karlsen, 2013). Det andre aspektet er forholdet mellom prosjektorganisasjonen og dens respektive basisorganisasjon(er), også benevnt prosjektets eksterne organisering (Karlsen, 2013). Jeg vil i det følgende redegjøre forhold ved intern prosjektorganisering, før jeg utdyper variasjoner av ekstern prosjektorganisering.

### ***Intern prosjektorganisering***

Prosjektorganisasjoner kan forstås som team (Karlsen, 2013). Dette innebærer at en prosjektorganisasjon består av en sammenslutning mennesker som kollektivt arbeider for å realisere en felles målsetting (Frame, 2003). Hvordan et prosjekt er organisert internt vil i følge Frame (2003) ha stor innvirkning for hvorvidt prosjektet blir iverksatt. Det eksisterer imidlertid ikke en universell form for intern organisering. Blant annet vil prosjektets størrelse og hvorvidt prosjektorganisasjonen består av et stabilt antall medarbeidere ha betydning for den interne prosjektorganiseringen.

Karlsen (2013) presenterer fem typer av teamstrukturer som kan benyttes for å forstå hvordan PowderPuff Girls og Sunn Jenteidrett er organisert internt:

*Tradisjonell hierarkisk teamstruktur* kjennetegnes av liten organisatorisk fleksibilitet, og er i følge Karlsen (2013) mest aktuell å benytte i forbindelse med organisering av store og komplekse prosjekter. Idrettsarrangementer og byggeprosjekter er eksempler hvor tradisjonell hierarkisk teamstruktur kan være hensiktsmessig å anvende. Dette kommer av at den teamstrukturen medfører tydelige ansvar- og myndighetsforhold (Karlsen, 2013).

Ved en *teamstruktur basert på leveransens sammensetning* reflekterer den organisatoriske inndelingen av prosjektmedarbeiderne det som skal leveres eller produseres i prosjektet (Frame, 2003). Et eksempel på slik form for teamstruktur en

dersom en skal arrangere et foredrag bestående av tre forelesninger, der tre prosjektmedarbeidere er ansvarlige for hvert sitt bidrag. Prosjektmedlemmene er ved bruk av denne formen for teamstruktur selvstendig ansvarlig for hver sin del av prosjektet (Karlsen, 2013).

*Spesialistorientert teamstruktur* baserer seg på at prosjektmedarbeiderne på bakgrunn av sine erfaringer og kunnskap bidrar med kompetanse der den er etterspurt og nødvendig (Karlsen, 2013). Utvikling av en ny type joggesko, der det vil være behov for kunnskap om eksempelvis anatomi, biomekanikk og løpserfaring, er et eksempel på et prosjekt der spesialistorientert teamstruktur vil være hensiktsmessig. Teamstrukturen tilrettelegger slik at den enkelte prosjektmedarbeider kan jobbe selvstendig når det er hensiktsmessig og delta i teamarbeid når oppgavene krever dette (Frame, 2003). Spesialistorientert teamstruktur gir dermed god utnyttelse av prosjektmedarbeiderne og er godt egnet sammen med ekstern matriseorganisering.

*Flat teamstruktur* kjennetegnes av at beslutninger i prosjektorganisasjonen foretas i fellesskap (Karlsen, 2013). Flate teamstruktur stimulerer til et nært og gjensidig samarbeid samt til god kommunikasjonsutveksling mellom prosjektmedarbeiderne. Teamet kan velge å utpeke en leder eller å ha ansvaret for prosjektet i fellesskap. Et eksempel på en flat teamstruktur er dersom et idrettslag skal utarbeide et kunstsnøanlegg, der det ikke er utpekt en formell leder. Prosjektmedarbeiderne utfører arbeidet i fellesskap og tar beslutninger for den praktiske gjennomføringen i samarbeid. I henhold til Karlsen (2013) er flat teamstruktur mest hensiktsmessig ved små og stabile prosjektgrupper, samt dersom prosjektmedarbeiderne har sterkt engasjement til prosjektoppgaven som skal løses.

*Autoritær teamstruktur* utgjør den siste av Karlsen (2013) sine teamstrukturer. Autoritær teamstruktur er utformet slik at prosjektlederen er midtpunktet i teamet og at prosjektmedarbeiderne har som oppgave å assistere lederen slik at lederen skal kunne utføre jobben så enkelt som mulig upåvirket av tekniske og administrative forhold. En autoritær teamstruktur forklares ofte med å henvise til en operasjon der kirurgen (lederen) er midtpunkt og medhjelperne bistår kirurgen. Ved en autoritær teamstruktur vil det være avgjørende å ha en dyktig prosjektleder, samt definere og avgrense prosjektmedarbeidernes arbeidsoppgaver (Frame, 2003).

### ***Ekstern prosjektorganisering***

Prosjektlitteraturen presenterer ulike typologier av ekstern prosjektorganisering (Nylehn, 2002; Jessen, 2004). Jeg vil i denne studien benytte Jessen (2004) sine typologier da han eksplisitt kategoriserer forholdet mellom prosjekt- og dens respektive basisorganisasjon(er) i tre hovedtyper. Det vil imidlertid være nødvendig å understreke at typologiene er idealtypiske i sin forstand, og at et prosjekts eksterne organisering vil kunne inneha fellestrekk med flere typologier samtidig.

*Avdelingsintern prosjektorganisering* utgjør Jessen (2004) sin første typologi for ekstern organisering av prosjekter. Avdelingsintern prosjektorganisering kjennetegnes av at prosjektet er organisert innad i en avdeling i basisorganisasjonen.

Prosjektorganisasjonen består da av medarbeidere innhentet fra den aktuelle avdelingen, og basisorganisasjonen vil til enhver tid ha mulighet for å ha oversikt og kontroll over prosjektets iverksetting (Jessen, 2004). Ettersom avdelingsinterne prosjekter organiseres internt i basisorganisasjonen er de godt egnet til å utføre fagspesifikke og fortrolige oppgaver.

Avdelingsintern organisering forventes også å ha positiv innvirkning på samarbeidet mellom prosjektmedarbeiderne, og dermed effektivisere iverksettingen av prosjektet. Dette kommer av at prosjektmedarbeiderne kjenner til hverandre fra før prosjektstart og trolig vet om hverandres sterke og svake sider. Arbeid med medlemsdatabaser og lederutvikling innen en avdeling i NIF er eksempler på oppgaver som kan løses ved hjelp av avdelingsinterne prosjekter. Dette kommer av at oppgavene er forholdsvis lite omfattende og ikke krever samarbeid med andre avdelinger i basisorganisasjonen (Jessen, 2004). Ettersom avdelingsintern prosjektorganisering medfører at prosjektorganisasjonen er avhengig av avdelingen for å få bevilget ressurser, tid og personell, kan imidlertid iverksettingen av prosjektet bli nedprioritert på bekostning av løpende oppgaver i avdelingen.

*Prosjektorganisert matrise* utgjør Jessen (2004) sin andre typologi. Prosjektorganisering i matrise kjennetegnes av at organiseringen av prosjektet involverer flere administrativt adskilte avdelinger i basisorganisasjonen. Det etableres da en koordinerende organisasjon på tvers av avdelingene, der prosjektmedarbeiderne engasjerer seg i prosjektet på deltid etter behov (Jessen, 2004). Medarbeiderne har ellers faste stillinger i

basisorganisasjonen. Utvikling av trenerutdanning innen NSF er et eksempel på en oppgave som kan organiseres som et matriseprosjekt ved at det vil være hensiktsmessig å benytte kompetanse fra blant annet krets administrasjonen, den aktuelle idrettsgrenen samt eksempelvis fra bredde- og rekrutteringsavdelingen i forbundet.

Ved valg av prosjektorganisert matrise oppnår basisorganisasjonen god utnyttelse av personressurser. Samtidig medfører det tverrfaglige samarbeidet at problemstillingene prosjektet forsøker å løse blir belyst fra flere innfallsvinkler. I matriseprosjekter må medarbeiderne forholde seg både til avdelingsleder i basisorganisasjonen og en eventuell prosjektleder. Matriseorganiserte prosjekter med uklare forhold med hensyn til ansvars- og beslutningsmyndighet, vil dermed gjøre det vanskelig for medarbeiderne å velge hvilken leder de skal følge dersom lederne har ulike ønsker. Dette kan skape utfordringer med hensyn til iverksettingen av prosjektet.

*Selvstendig prosjektorganisering* utgjør den tredje av Jessen (2004) sine typologier for ekstern prosjektorganisering. Et selvstendig organisert prosjekt kjennetegnes ved at prosjektorganisasjonen er administrativt og ressursmessig adskilt fra basisorganisasjonen. I tillegg jobber prosjektmedarbeiderne i organisasjonen på heltid. Selvstendige prosjekter er ofte mer omfattende sammenlignet med prosjekter organisert som avdelingsinterne og matrise. Store idrettsarrangementer, som blant annet verdensmesterskap i Nordiske grener som ble arrangert i Oslo 2011, er et eksempel på oppgaver som kan løses ved selvstendig prosjektorganisering.

Selvstendig prosjektorganisering medfører klare myndighets- og ansvarsforhold, ved blant annet at prosjektmedarbeiderne kun har en leder å forholde seg til. Samtidig medfører selvstendig prosjektorganisering at basisorganisasjonen har lite innsikt i prosjektet og at prosjektorganisasjonen kan utvikle egne mål som ikke nødvendigvis stemmer overens med målsettingene basisorganisasjonen har for prosjektet. I tillegg vil det i perioder hvor det ikke er like stort behov for alle prosjektmedarbeiderne være dårlig utnyttelse av personell, da medarbeiderne er friggitt basisorganisasjonen i løpet av hele eller deler av prosjektperioden (Jessen, 2004).

Karlsen (2013) skriver at valg av ekstern prosjektorganisering avhenger av prosjektets varighet, størrelse med hensyn til ressurstilgang i forhold til andre aktiviteter i

basisorganisasjonen, prosjektets kompleksitet, tilgang på personell og kompetanse, samt type prosjekt og erfaringer fra tidligere prosjektvirksomhet. Valg av organisering vil også kunne endre seg i løpet av iverksettingen av prosjektet.

I det videre presenteres teori tilknyttet prosjektledelse, samt presentasjon av forhold ved prosjektledelse som antas å ha betydning for iverksetting av prosjekter.

### **3.1.3 Prosjektledelse**

Definisjon av begrepet prosjektledelse er en pågående diskusjon i den norske prosjeklitteraturen (Nylehn, 2002). Det samme gjelder for ledelsesbegrepet generelt (Martinsen, 2005). Dette kommer av at det ikke foreligger en entydig definisjon av hvilket meningsinnhold ledelsesbegrepet skal tillegges, og at ledelse av den grunn benyttes med ulikt begrepsinnhold i litteraturen. Ettersom denne studien undersøker hvordan prosjektledelse fremkommer i PowderPuff Girls og Sunn Jenteidrett samt hvilke implikasjoner prosjektledelse har for prosjektenes iverksetting, vil det være nødvendig å redegjøre for hvordan prosjektledelse forstås i studien.

I den engelskspråklige litteraturen som omhandler temaet ledelse skilles det mellom leadership og management (Kotter, 1990; Northouse, 2010). I den norske prosjeklitteraturen finnes ikke denne tydelige distinksjonen. Dette medfører at både leadership og management i flere tilfeller blir oversatt med ledelse. Leadership og Management kan imidlertid forstås som virkemidler med ulik funksjon med hensyn til koordinering av organisert virksomhet (Selznick, 1977; Bennis & Nanus, 1985). Forskjellen ligger i at leadership er personorientert, mens management er systemorientert (Maxwell, 2005). Prosjektledelse kan dermed forstås som utøvelse av leadership og management av prosjekter. I mangel på gode norske begrep vil leadership og management i det følgende omtales som ledelse og management. I de tilfeller prosjektledelse benyttes referer dette både til ledelse og management av prosjekter.

I ledelsesforskningen er det en vedvarende uenighet omkring forskjellen mellom ledelse og management (Lunenburg, 2011). I det følgende foretas av den grunn definisjon av ledelse og management slik begrepene benyttes i studien. I tillegg presenteres forhold som antas å ha betydning for hvordan prosjektledelse utøves, og hvilke implikasjoner ledelse og management forventes å ha for iverksetting av prosjekter.

### ***Ledelse og management av prosjekter***

Ledelse er definert på flere måter i litteraturen (Bass & Bass, 2008; Northouse, 2010; Yukl, 2013). Teoretiske hovedstrømninger innen ledelsesforskningen har vært opptatt av i hvilken grad ledelse er en funksjon av gitte faktorer. Yukl (2013) kategoriserer ledelsesforskningen i følgende tre hovedgrupper tatt i betraktning hvilke faktorer de vektlegger; kjennetegn ved lederen; kjennetegn ved tilhengerne; og kjennetegn ved situasjonen. Ettersom ledelsesforskningen har ulik oppfatning av hvilke faktorer som skal inngå i ledelsesbegrepet fremstår definisjonene av ledelse med relativt ulikt innhold. Ledelsesdefinisjonene innehar imidlertid også fellestrekk. Blant annet synes innflytelse og måloppnåelse gjennom sosiale relasjoner å være gjennomgående (Yukl, 2013).

Yukl (2013:7) definerer ledelse på følgende måte: "Leadership is the process of influencing others to understand and agree about what needs to be done and how to do it, and the process of facilitating individual and collective efforts to accomplish shared objectives". I følge Kotter (1990) innebærer ledelse å skape endring ved å utvikle visjoner og strategier for virksomheten, samkjøre mennesker ved å kommunisere mål og bygge team, samt motivere og inspirere andre mennesker. Ledelse utøves gjennom sosiale relasjoner, og er opptatt av å forstå menneskers holdninger og vinne deres engasjement (Lunenburg, 2011).

Ledelseslitteraturen presenterer forskjellige former for ledelse (Martinsen, 2009; Northouse, 2010). Autoritær, demokratisk og selvledelse er eksempler på former for ledelse (Northouse, 2010; Martinsen, 2004). Autoritær ledelsesform kjennetegnes av at lederen gir ordre og i liten grad involverer andre i beslutninger angående prosjektet, mens demokratisk ledelse omfatter at prosjektmedarbeiderne i stor grad involveres i beslutninger (Andersen, 1995). Selvledelse innebærer at medarbeiderne i prosjektorganisasjonen selv får mulighet til å utøve innflytelse på seg selv for å oppnå den motivasjonen de behøver for å yte (Manz & Sims, 1991; Martinsen, 2004). I tillegg kan ledelse fremkomme som individuell og kollektiv (Frame, 2003). Mens individuell ledelse innebærer at det er utvalgt en leder for organisasjonen, omfatter kollektiv ledelse at personer utover de som har formelt lederansvar praktiserer ledelse i fellesskap (Frame, 2003)



Mens studier av ledelse kan spores tilbake til Aristoteles oppstod management omkring begynnelsen av det 20. århundre i forbindelse med fremveksten av det industrialiserte samfunnet (Northouse, 2004). Management ble introdusert for å redusere kaos, samt for å gjøre organisasjoner mer effektive og hensiktsmessige. Management innehar flere fellestrekk med ledelse. Blant annet innebærer management i likhet med ledelse innflytelse, forutsetter å arbeide med mennesker og er opptatt av måloppnåelse (Northouse, 2004).

Management er også forskjellig fra ledelse. Ricketts (2009:2) definerer management på følgende måte: "Management is to exercise executive, administrative, and supervisory direction of a group or organisation". I motsetning til ledelsesforskningen mangler management litteraturen tydelige indikatorer på hvordan management utøves. Kotter (2003) deler imidlertid inn management funksjonene i tre kategorier; planlegging og budsjettering; organisering og bemanning; oppfølging og problemløsning. Management av prosjekter kan dermed forstås som en prosess der et individ forsøker å påvirke adferd gjennom formaliserte systemer.

Kolltveit, Lereim og Reve (2009) hevder at prosjektledelse er situasjonsbestemt. Dette innebærer at situasjonsfaktorer, som for eksempel rammebetingelser og prosjektmedarbeidernes kompetanse, er avgjørende for hvordan ledelse og management fremkommer i prosjektet. I tillegg vil betydningen av ledelse og management være ulik med hensyn til situasjonen prosjektet befinner seg i. Blant annet forventes det at betydningen av management øker desto mer kompleks og omfattende prosjektet som skal koordineres er. Samtidig regnes ledelse for å være viktig i situasjoner der det er stor usikkerhet og dynamikk med hensyn til organisasjonens ytre omgivelser. Både ledelse og management er imidlertid nødvendig for å koordinere prosjekter (Ricketts, 2009).

Enkelte forskere hevder at ledelse og management er grunnleggende forskjellig og gjensidig utelukkende, mens andre påstår at ledelse og management er distinkte virkemidler, men at virkemidlene kan utøves av de samme personene (Bennis & Nanus, 1985; Selznick, 1977). Jeg vil i denne sammenheng forstå ledelse og management som virkemidler med ulik funksjon, der både ledelse og management kan utøves av samme person. I den sammenheng vil det være av interesse å belyse hvilken rolle prosjektlederen har hatt.

I følge Karlsen (2013) er prosjektlederen den viktigste personen i et prosjekt. Dette kommer av at prosjektlederen har det totale ansvaret for iverksettingen av prosjektet og resultatene som skapes i løpet av prosjektperioden. Hauschildt, Keim og Medeof (2000) hevder at valg av riktig person som prosjektleder kan være avgjørende for hvorvidt og hvordan prosjekter blir iverksatt. Hvilke egenskaper og ferdigheter en prosjektleder bør og må ha vil variere med hensyn til prosjektets karakter. Det vil dermed være lite fruktbart å redegjøre for viktige kvaliteter ved en prosjektleder uten å ta i betraktning prosjektene studien undersøker. Nylehn (2002) fremhever allikevel sosiale ferdigheter, samarbeidsevne, målrettet, faglig styrke, status, faglig tillit, nettverk, samt interesse for oppgaven som skal utføres som viktige generelle kvaliteter ved en prosjektleder.

## **3.2 Iverksettingsteori**

Iverksettingsteori utgjør en samlebetegnelse for ulike tilnærminger til studiet av iverksetting. Tradisjonelt skilles det mellom to hovedtilnærminger innen iverksettingsteorien; den beslutningsorienterte og den prosessorienterte tilnærmingen (Kjellberg & Reitan, 2003). De to tilnærmingene bygger på ulike forutsetninger om hva iverksetting er, og presenterer ulike elementer som formodentlig vil være av betydning for iverksetting av prosjekter.

Dette kapittelet starter med å redegjøre for iverksettingsbegrepet. Videre presenteres hvordan iverksetting forstås i denne studien, samt hvilke implikasjoner dette får for det videre arbeidet med oppgaven. Avslutningsvis presenteres bidrag fra den beslutningsorienterte og den prosessorienterte tilnærmingen for å tydeliggjøre tilnærmingenes bidrag til studiet av jentesatsingsprosjekters iverksetting i norsk idrett.

### **3.2.1 Hva er iverksetting?**

Hvordan iverksettingsbegrepet skal defineres og hvordan iverksettingsprosesser best kan forstås er problemstillinger iverksettingsforskere har vært uenige om i en årrekke (Pressman & Wildavsky, 1984; Offerdal, 2005). Den beslutningsorienterte og den prosessorienterte presenterer ulike forståelser av iverksetting. Mens den beslutningsorienterte tilnærmingen betrakter iverksetting som en prosess med tydelige start- og avslutningstidspunkter, forstår den prosessorienterte tilnærmingen iverksetting som en uavbrutt prosess (Pressman & Wildavsky, 1984; Offerdal, 2005). I tillegg foretar den beslutningsorienterte tilnærmingen et tydelig skille mellom iverksettingen av

et prosjekt og prosjektets faktiske resultater, mens den prosessorienterte tilnærmingen oppfatter iverksetting som identisk med evaluering av de endelige resultatene av prosjektet (Kjellberg & Reitan, 2003).

Til tross for at den beslutningsorienterte og den prosessorienterte tilnærmingen representerer ulike forståelser for hvordan iverksetting kan defineres og studeres, synes forskningsbidrag innen tilnærmingene å enes om å begrense studiet av iverksetting til den prosessen som foregår i etterkant av at et prosjektvedtak er fattet (Kjellberg & Reitan, 2003). Flere forskere har også konkludert med at iverksetting forutsetter elementer både fra den beslutningsorienterte og den prosessorienterte tilnærmingen (Offerdal, 2005). I følge Kjellberg og Reitan (2003) vil den beste strategien når en skal foreta en iverksettingsstudie være å velge ut elementer både fra den beslutningsorienterte og den prosessorienterte tilnærmingen, og dermed unngå en doktrinær holdning til en av tilnærmingene. Cline (2000) hevder også at en dersom en ikke lykkes med å forene de to, vil utviklingen av iverksettingsteori forhindres. Det synes derfor hensiktsmessig å kombinere tilnærmingene når jeg i denne studien analyserer iverksettingen av PowderPuff Girls og Sunn Jenteidrett.

### ***Hvordan forstås iverksetting i denne studien?***

Etttersom iverksetting forstås ulikt innen den beslutningsorienterte og den prosessorienterte tilnærmingen, bør nøytralitet tilstrebes da studien ønsker å kombinere tilnærmingene. Definisjonen av iverksetting vil derfor nødvendigvis fremstå som lite nyansert. Iverksetting forstås i denne studien som strategier og virkemidler for å gjennomføre de mål og tiltak som inngår i PowderPuff Girls og Sunn Jenteidrett. Studiens hovedfokus vil være prosjektenes iverksettingsprosess. Dette innebærer at iverksettingsprosessens utfall med hensyn til måloppnåelse ikke vil behandles i studien. Dette kommer av at studiens rammebetingelser ikke er tilstrekkelig for å trekke konklusjoner omkring prosjektenes resultater og effekter.

Videre presenteres beslutningsorienterte og den prosessorienterte tilnærmingen med redegjørelse for hovedoppfatninger av elementer som forventes å innvirke på prosjekters iverksetting. Enkelte elementer vil kunne passe inn under begge tilnærminger, da grensen mellom tilnærmingene er noe flytende.

### **3.2.2 Den beslutningsorienterte tilnærmingen**

Den beslutningsorienterte tilnærmingen studerer iverksetting som en ovenfra-ned-prosess (Kjellberg & Reitan, 2003). Tilnærmingen betrakter dermed iverksetting som et hierarki med sentrale beslutningstakere på toppen og lokale iverksettere i bunnen. Sentrale beslutningstakere referer i denne sammenheng til aktører som har vedtatt å iverksette PowderPuff Girls og Sunn Jenteidrett, altså administrative og politiske ledere i de aktuelle særforbundene. Lokale iverksettere henviser til aktørene som er ansvarlige for å iverksette tiltakene som inngår i prosjektene, i denne forbindelse medarbeiderne i prosjektorganisasjonene.

Den beslutningsorienterte tilnærmingen var dominerende i de første systematiske studiene av iverksetting utført på begynnelsen av 1970-tallet (Kjellberg & Reitan, 2003). Utgangspunktet for studiene var at målet for offentlig politikk sjelden ble realisert som intendert. Dette ble begrunnet med dårlig sentral styring og kontroll (Pressman & Wildavsky, 1984). Den beslutningsorienterte tilnærmingen har dermed til hensikt å oppnå forståelse av hvilke elementer som muliggjør at sentrale beslutningstakere kan kontrollere iverksettingen slik at iverksettingen samsvarer med de sentrale utformede målsettingene for prosjektet (Van Meter & Van Horn, 1975; Pressman & Wildavsky, 1984).

Den beslutningsorienterte tilnærmingen vektlegger i stor grad trekk ved enhetene, eksempelvis PowderPuff Girls og Sunn Jenteidretts respektive prosjekt- og basisorganisasjoner, involvert i en iverksettingsprosess. Dette innebærer betydningen av iverksettingsenhetenes organisering av forholdet mellom enhetene og inter-organisasjonsforholdene som preger iverksettingen. Inter-organisasjonsforhold omfatter i denne sammenheng kommunikasjons- og samarbeidsforhold mellom aktørene involvert i iverksettingen. I følge den beslutningsorienterte tilnærmingen vil sannsynligheten for å realisere prosjektets sentralt utformede målsettinger øke desto mer enhetene som inngår i iverksettingen er hierarkisk organisert (Pressman & Wildavsky, 1984). En hierarkisk organisering medføre færre beslutningsnivåer og dermed bidra positivt til iverksettingen av prosjektet. Organisering med en flatere struktur vil derimot kunne skape lite oversiktlige forhold med hensyn til hvilke aktørene som har beslutningsmyndighet i iverksettingen, og dermed forsinke eller hindre prosjektets realisering.

I tillegg til å argumentere for tydelige overordnet-underordnet forhold av enhetene involvert i en iverksettingsprosess, fremhever den beslutningsorienterte tilnærmingen betydningen av inter-organisasjonsforholdene som preger iverksettingen. Gode og gjensidige samarbeids- og kommunikasjonsforhold betraktes av den beslutningsorienterte tilnærmingen som essensielt i enhver iverksettingsprosess (Van Meter & Van Horn, 1975). Dette gjelder i denne sammenheng både mellom aktører internt i prosjektorganisasjonen, og mellom aktører i prosjekt- og dens respektive basisorganisasjon(er). For å kontrollere at sentrale krav og rammer blir etterfulgt av de lokale iverksetterne er det nødvendig for de sentrale beslutningstakerne å ha god kommunikasjon nedover i iverksettingshierarkiet for å veilede og gi informasjon (Van Meter & Van Horn, 1975). Samtidig vil gode inter-organisasjonsforhold være avgjørende for at de lokale iverksetterne skal kunne fange opp prosjekters intensjoner og utforme tiltak i den form sentrale beslutningstakere ønsker det.

Klarhet og konsistens i prosjektets innhold og målsettinger er et annet element den beslutningsorienterte tilnærmingen betrakter som en viktig betingelse for effektiv iverksetting av prosjekter (Sabatier & Mazmanian, 1980). Variasjoner i spesifisering av prosjektets målsettinger vil i følge den beslutningsorienterte tilnærmingen være avgjørende for hvordan prosjektets innhold fortolkes av de lokale iverksetterne, og dermed påvirke hvordan prosjektet iverksettes (Van Meter & Van Horn, 1975). Desto mindre entydig målet som ønskes realisert er, desto større er sannsynligheten for at det oppstår misforståelse og bevisst fordreininger av prosjektvedtaket blant lokale iverksettere. Dersom prosjektet imidlertid direkte sikter mot et entydig mål, vil muligheten for at prosjektet blir iverksatt slik sentrale beslutningstakere i utgangspunktet ønsket det øke (Pressman & Wildavsky, 1984). Den beslutningsorienterte tilnærmingen argumenterer i tillegg for at sentrale beslutningstakere bør utforme spesifikke og entydige direktiver angående hvordan lokale iverksettere skal iverksette prosjektet (Van Meter & Van Horn, 1975). Dette vil bidra positivt til iverksettingen av prosjektene.

Et annet element den beslutningsorienterte tilnærmingen fremhever som betydningsfullt med hensyn til iverksetting av prosjekter, er de sosiale og politiske forholdene som omgir prosjektene (Van Meter & Van Horn, 1975). Sosiale og politisk forhold referer i denne sammenheng til forhold ved den administrative og politiske ledelsen i de aktuelle

særforbundene, samt eventuelle interesseorganisasjoner som befinner seg i prosjektenes omgivelser. Forventningene er i følge den beslutningsorienterte tilnærmingen at sosiale og politiske forhold er avgjørende for hvorvidt og hvordan prosjekter iverksettes. Dette kommer blant annet av at prosjektet er avhengig av støtte fra den administrative og politiske ledelsen i de aktuelle særforbundene for å legitimere prosjektene overfor resten av særforbundet. Prosjektorganisasjonene er også avhengig av særforbundene i forhold til tildeling av ressurser. I tillegg kan involvering av interesseorganisasjoner forventes å ha betydelig gjennomslagskraft og dermed bidra til å iverksette prosjektene.

Betydningen av tilgang på ressurser er også et element den beslutningsorienterte tilnærmingen fremhever med hensyn til iverksetting av prosjekter (Van Meter & Van Horn, 1975; Sabatier & Mazmanian, 1980). Uten at tilstrekkelige økonomiske midler blir allokert inn i iverksettingsprosessen vil det i følge den beslutningsorienterte tilnærmingen være stor sjanse for at iverksettingen opphører. Forventningen er naturlig nok at iverksettingen av et tiltak avhenger av ressursene som stilles til disposisjon (Van Meter & Van Horn, 1975). Videre redegjøres det for sentrale elementer innenfor den prosessorienterte tilnærmingen til iverksetting.

### **3.2.3 Den prosessorienterte tilnærmingen**

Den prosessorienterte tilnærmingen til iverksetting ble introdusert på 1980-tallet som en kritikk av den beslutningsorienterte tilnærmingen (Kjellberg & Reitan, 2003). Forskere som bidro til utviklingen av den prosessorienterte tilnærmingen hevdet at den beslutningsorienterte tilnærmingen i for liten grad fokuserte på hvordan de lokale iverksetterne faktisk arbeidet for å iverksette prosjektene (Elmore, 1980; Hjern & Porter, 1981; Lipsky, 2010). I henhold til den prosessorienterte tilnærmingen vil de lokale iverksetterne ha betydelig innvirkning på hvordan en iverksettingsprosess foregår fordi aktørene direkte bidrar til å gjennomføre prosjektet (Elmore, 1980). Den prosessorienterte tilnærmingen fremhever at lokalt skjønn er nødvendig for at prosjektet skal treffe den adferden prosjektet tar sikte på, og studerer derfor iverksetting som en nedenfra-opp-prosess (Elmore, 1980).

Den prosessorienterte tilnærmingen betrakter, i motsetning til den beslutningsorienterte tilnærmingen, iverksetting som en uavbrutt prosess (Kjellberg & Reitan, 2003). Dette innebærer at iverksetting betraktes som en prosess bestående av forhandlinger og

kompromiss, der det foregår en stadig vekselvirkning mellom utforming av tiltak og iverksettingen av tiltakene (Elmore, 1980; Offerdal, 2005). Iverksettingen vil dermed medføre modifisering av prosjektet som iverksettes, både med hensyn til innhold og gjennomføringspraksis. Om de sentralt utformede målsettingene for prosjektet blir iverksatt eller ikke er i følge den prosessorienterte tilnærmingen nesten irrelevant. Det avgjørende er at prosjektet på en best mulig måte er tilpasset konteksten det skal fungere innenfor og dermed være levedyktig på sikt (Elmore, 1980).

Den prosessorienterte tilnærmingen har til hensikt å oppnå forståelse av hvilke elementer som betinger praktiske tilpassete resultater av sentralt utformede vedtak (Kjellberg & Reitan, 2003). Dette innebærer at tilnærmingen forsøker å bidra med kunnskap om hvordan prosjekter kan tilrettelegges slik at det fungerer innenfor den aktuelle konteksten. Tilnærmingen argumenterer for at forhandlinger og kompromisser mellom sentrale beslutningstakere og lokale iverksettere vil bidra til å tilpasse prosjektet den lokale konteksten, og dermed være hensiktsmessig med hensyn til iverksettingen av prosjektet (Elmore, 1980; Offerdal, 2005). Forventningene er at forhandlinger vil bidra til en gjensidig forståelse av hva som ønskes gjennomført og hva som er de ulike aktørenes målsettinger med prosjektet. Det antas også at forhandlinger vil bidra til et bedre samarbeidsklima mellom aktørene i iverksettingsprosessen, samt til at lokale iverksettere ikke føler seg overkjørt av sentrale beslutningstakere. Forhandlingene vil dermed ha en positiv funksjon med for prosjekters iverksetting.

Den prosessorienterte tilnærmingen fremhever betydningen av lokalt engasjement for iverksettingen av prosjekter (Elmore, 1980). Lokalt engasjement henviser i denne sammenheng til hvorvidt lokale iverksettere har involvert seg i og interessert seg for prosjektet. I følge den prosessorienterte tilnærmingen vil mobilisering av et sterkt lokalt engasjement vært avgjørende for iverksettingen av et prosjekt. Dette kommer av at et lokalt engasjement bidrar til at prosjektet blir forankret i lokale interesser og verdier. Prosjektet vil da ha god mulighet til å virke innenfor den aktuelle lokale konteksten, og dermed forenkle iverksettingsprosessen.

I tillegg til et lokalt engasjement vektlegger også den prosessorienterte tilnærmingen viktigheten av lokal kompetanse for at et prosjekt skal bli godt tilpasset lokale forhold (Elmore, 1980). Lokal kompetanse og kjennskap til konteksten prosjektet skal fungere

innenfor betraktes som kritisk for at et prosjekt skal fungere godt innenfor den aktuelle konteksten. Hva slags kompetanse som vil være hensiktsmessig vil nødvendigvis variere med hensyn til prosjektet som skal iverksettes. I forbindelse med denne studien kan det forventes at det foreligger behov for faglig kunnskap med hensyn til PowderPuff Girls og Sunn Jenteidretts problemstillinger. Kunnskap om ernæring, spiseforstyrrelser og rekrutteringspraksis er eksempler på dette. I tillegg vil det være behov for at iverksetterne har kunnskap om jenteidretten og de problemområdene prosjektene forsøker å løse. Kompetanse i form av administrasjon og organisering av prosjektarbeid vil også være gunstig for å kunne iverksette prosjektene på en effektiv måte.

### **3.3 Oppsummering av teoretiske argumenter**

For å oppsummere de teoretiske argumentene som fremkommer i studiens teoretiske rammeverket er det utarbeidet en analysemodell (se figur 1). Modellen inkorporerer viktige elementer tilknyttet prosjektorganisering, prosjektledelse, samt bidrag fra den beslutningsorienterte og den prosessorienterte tilnærmingen til iverksetting.

Analysemodellen er bygd opp slik at den består av to hoveddeler; prosjektorganisering og prosjektledelse, og iverksettingsprosessen. Dette kommer av at hvordan prosjektene er organisert, samt hvordan prosjektledelse fremkommer i prosjektene forventes å danne forutsetninger for hvordan iverksettingen av prosjekter foregår. Den beslutningsorienterte og den prosessorienterte tilnærmingen bidrar til forståelse av hvordan selve iverksettingen har foregått. Jeg vil videre redegjøre for analysemodellens elementer.

Slik det fremkommer av det teoretiske rammeverket kan prosjektorganisering inndeles i intern og ekstern organisering. Intern prosjektorganisering innebærer hvordan prosjekter er organisert i form av teamstrukturer, og kan kategoriseres som tradisjonell hierarkisk, isomorfisk, spesialistorientert, flat og/eller autoritær (Frame, 2003; Karlsen, 2013). Med hensyn til ekstern prosjektorganisering kan prosjekter organiseres som avdelingsinterne, matrise og/eller som selvstendige.

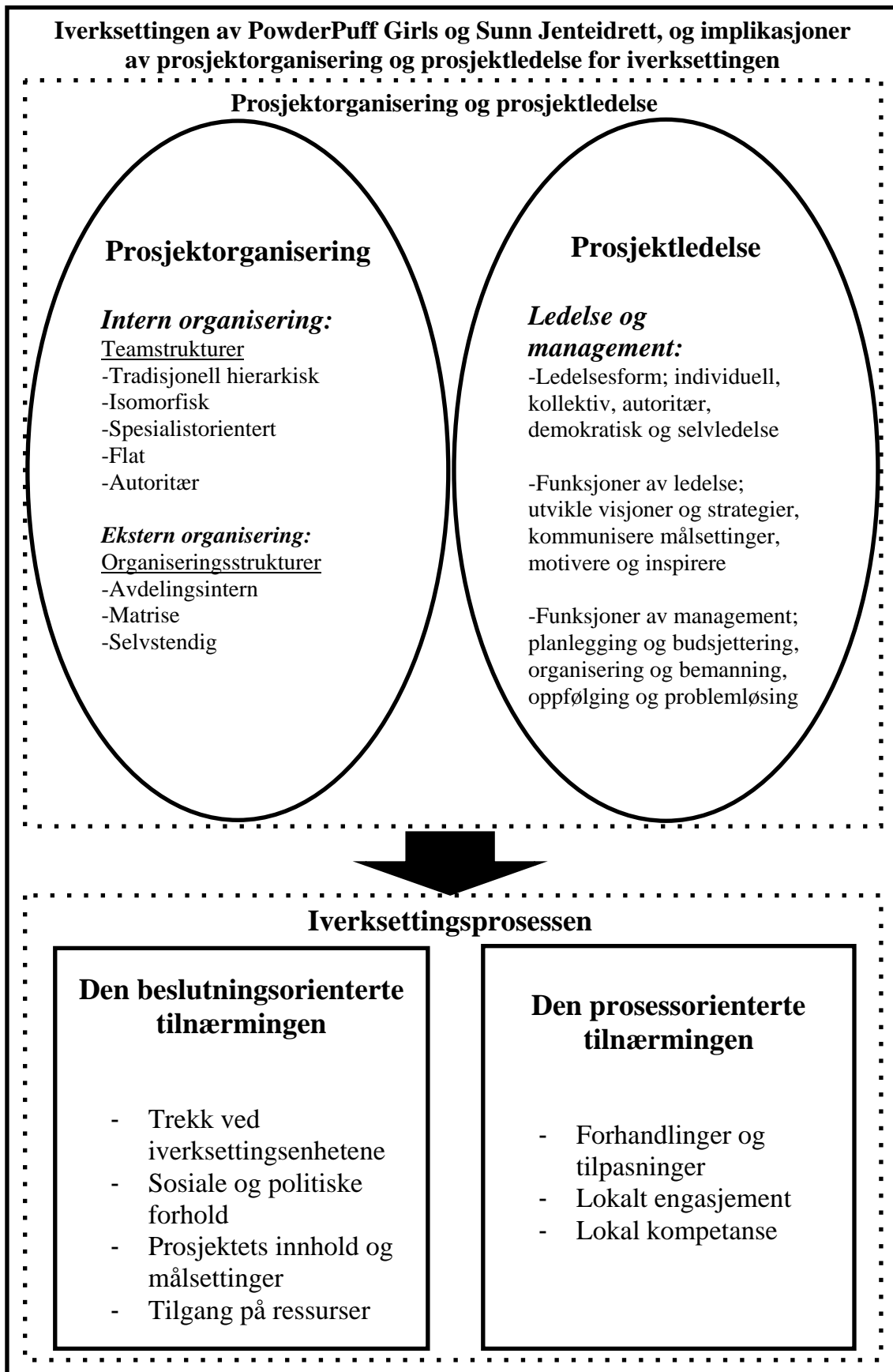
Prosjektledelse blir i denne studien definert som ledelse og management av prosjekter. Ledelse og management forstås som virkemidler med ulik funksjon med hensyn til koordinering av organisert virksomhet (Bennis & Nanus, 1985). Ledelse omfatter



innflytelse gjennom sosiale relasjoner. Videre innebærer ledelse eksempelvis å etablere visjoner og strategier for prosjektvirksomheten, kommunisere målsettinger, samt å motivere og inspirere medarbeiderne i prosjektorganisasjonen slik at de i fellesskap arbeider mot felles målsettinger (Northouse, 2010). Slik det fremkommer i det teoretiske rammeverket kan ledelse fremkomme i ulike former (Northouse, 2010). Kollektiv, individuell, autoritær, demokratisk og selvledelse er eksempler på ulike ledelsesformer. Management av prosjekter innebærer å utøve innflytelse gjennom systemer. I motsetning til ledelsesforskningen mangler management litteraturen tydelige indikatorer for hvordan management utøves. Funksjoner av management kan imidlertid inndeles i planlegging og budsjettering; organisering og bemanning; oppfølging og problemløsning.

Med utgangspunkt i det teoretiske rammeverket har jeg valgt å inndele sentrale elementer fra den beslutningsorienterte tilnærmingen inn i fem kategorier. Trekk ved iverksettingsenhetene omfatter organiseringen av enhetene involvert i PowderPuff Girls og Sunn Jenteidretts iverksetting, samt inter-organisasjonsforholdene som preger iverksettingen. Sosiale og politiske forhold innebærer hvordan den administrative og politiske ledelse i NFIF, NOF, NSF, NSBF og NSSF forholdet seg til PowderPuff Girls og Sunn Jenteidrett. I tillegg undersøkes det om eventuelle interesseorganisasjoner har involvert seg i prosjektenes iverksetting. Prosjektets mål og innhold, og tilgang på ressurser utgjør de siste elementene.

Den prosessorienterte tilnærmingen er valgt å oppsummeres i tre elementer; forhandlinger og tilpasninger; lokalt engasjement og lokal kompetanse.



**Figur 1:** Iverksettingen av PowderPuff Girls og Sunn Jenteidrett, og implikasjoner av prosjektorganisering og prosjektledelse for iverksettingen

## 4. Metodisk tilnærming

Dette kapittelet redegjør for den metodiske tilnærmingen som er lagt til grunn for å undersøke hvordan jentesatsingsprosjektene PowderPuff Girls og Sunn Jenteidrett er iverksatt. Kapittelet begynner med å utdype kjennetegn ved en kvalitativ casestudie, og begrunnelse for hvorfor dette er studiens valgte forskningsdesign og metode. Videre beskrives forskningsprosessen med redegjørelse for hvordan innsamling og bearbeidelse av det empiriske datamaterialet har foregått. Det er valgt å foreta en detaljert gjennomgang av hva som er gjort og hvorfor slik at leseren gis innsikt i de betingelser kunnskapen er kommet frem under. Avslutningsvis drøftes kvaliteten ved de innhentede dataene og utfordringer ved den benyttede metoden. I tillegg redegjøres det for hvordan forskningsetiske retningslinjer er ivaretatt i forskningen.

### 4.1 Valg av forskningsdesign og metode

Enhver forskningsstudie må ha en strategi for hvordan det empiriske datamaterialet skal samles inn for å besvare studiens problemstilling. Dette er studiens forskningsdesign, og skal i følge Yin (2013) koble forskeren til den reelle verdenen hvor empirien innhentes fra. Valg av forskningsdesign legger føringer for hvilke analyser forskeren kan foreta, samt hvilke slutninger som kan trekkes fra studien (Grønmo, 1996). Det er derfor viktig å velge et forskningsdesign som er hensiktsmessig tatt i betraktning studiens formål (Olsson & Sørensen, 2009).

Det er tidligere i studien fastslått at dette er en kvalitativ casestudie. Kvalitativ forskningsmetode bygger på teorier om fortolkning og menneskelig erfaring (Malterud, 2010). Denne studien undersøker iverksetting av jentesatsingsprosjekter i norsk idrett med utgangspunkt i sosialkonstruktivisme, studert fra et fenomenologisk perspektiv. Dette innebærer at studien ønsker å bidra med forståelse av hvordan iverksettingen har foregått basert på informantenes erfaringer og opplevelser (Thagaard, 2011). Studien anerkjenner samtidig at menneskers virkelighetsforståelse er kontekstavhengig, og kontinuerlig formes og utfordres i relasjonen mennesker i mellom (Thagaard, 2011).

Yin (2014) skriver at den viktigste fremgangsmåten for å differensiere mulig valg av forskningsdesign er å klassifisere studiens problemstilling. Etter som hovedproblemstillingen i denne studien stiller et "hvordan"-spørsmål, vil studiens

foretrukne forskningsdesign i følge Yin (2014) være et casestudiedesign. Casestudier kjennetegnes av at de er rettet mot å studere omfattende informasjon om en eller flere enheter, og at disse enhetene representerer studiens case (Thagaard, 2011). En viktig presisering er imidlertid at det ikke foreligger en entydig definisjon av hva casestudier er eller bør være (Andersen, 2013). I motsetning til kvantitative studier som forholder seg til kvantifiserbare størrelser, kan ikke funnene i kvalitativ metode generaliseres statistisk. Det er imidlertid en veletablert oppfatning i metodelitteraturen at det med utgangspunkt i kvalitative casestudier er mulig å foreta en analytisk generalisering (Andersen, 2013).

Iverksetting av jentesatsingsprosjekter i norsk idrett utgjør denne studiens case, og konteksten skapes av PowderPuff Girls og Sunn Jenteidrett. Videre er studiens undersøkelsesenheter prosjektorganisering, prosjektledelse og sentrale elementer innen iverksettingsteorien. Medarbeidere i PowderPuff Girls og Sunn Jenteidretts respektive prosjektorganisasjoner, samt administrative og politiske ledere i NFIF, NOF, NSBF, NSF og NSSF utgjør studiens undersøkelsesenheter.

En viktig målsetting med kvalitative metoder er å oppnå forståelse av sosiale fenomener (Thagaard, 2011). Som forsker med et kvalitativt utgangspunkt søker jeg i denne studien størst mulig helhetsforståelse av hvordan PowderPuff Girls og Sunn Jenteidrett er iverksatt. Det sentrale i studien var å få tak i mangfold og nyanser i informantenes beskrivelser av prosjektenes iverksetting. Etersom kvalitativ metoden gjør det mulig å fange opp meninger og opplevelser som ikke lar seg tallfeste eller måle, syntes metoden å være hensiktsmessig i studien. I tillegg er metoden særlig anvendelig når fenomener som det tidligere er forsket lite på skal undersøkes, noe som er tilfelle i denne sammenheng (Johannessen, Tufte & Christoffersen, 2010).

Videre i kapittelet beskrives forskningsprosessen. Dette innebærer forberedelsene til datainnsamlingen, selve innsamlingen, og bearbeidelse av datamaterialet som er utført i etterkant av datainnsamlingen.

## **4.2 Datainnsamling**

Innsamling av data til denne studien har i korte trekk bestått i å systematisk innhente data for å belyse hvordan jentesatsingsprosjekter er iverksatt i norsk idrett. Kvalitativ

forskningsmetode presenterer flere fremgangsmåter for datainnsamling. Intervju, observasjon og litteraturstudier er eksempler på slike fremgangsmåter (Olsson & Sørensen, 2009; Thagaard, 2011). Ettersom studien var opptatt av å avdekke informantenes subjektive opplevelser av PowderPuff Girls og Sunn Jenteidretts iverksetting ble intervjuer vurdert som hensiktsmessig. Dette kommer av at intervjuer gir et særlig godt grunnlag for å få innsikt i informantenes erfaringer, tanker og følelser (Thagaard, 2011). Analyse av foreliggende dokumenter, eksempelvis prosjektbeskrivelser og særforbundenes årsrapporter, ble benyttet som supplement til intervjuene. Dokumentanalyse utgjorde dermed referanseramme for det videre arbeidet med studien (Olsson & Sørensen, 2009).

#### **4.2.1 Utvalg**

Utvalg av informanter er avgjørende for studiens overførbarhet, for å sikre gyldige data, og for å begrense utvalgsbias (Malterud, 2003). Det er derfor viktig med gode utvalgsstrategier i forbindelse med kvalitative studier. I det følgende redegjøres det for studiens inklusjonskriterier og rekrutteringsprosedyrer, samt beskrive det endelige utvalget.

Huberman og Miles (2002) skriver at det i kvalitative studier er viktig at utvalg av informanter er foretatt med utgangspunkt i studiens problemstilling. I denne studien var det et ønske at informantene skulle bidra med egne synspunkter og tolkninger av PowderPuff Girls og Sunn Jenteidretts iverksetting. Informantene måtte derfor ha god kjennskap til prosjektenes iverksetting for å bli inkludert i studien. Det var også et ønske om å belyse iverksettingen med ulike innfallsvinkler, både fra prosjekt- og deres respektive basisorganisasjoner, for å oppnå større helhetsforståelse. Det ble derfor bestemt at informantene måtte være medarbeidere i prosjektorganisasjonene, arbeide i særforbundenes administrasjon eller representere forbundenes politiske ledelse.

I følge Thagaard (2011) kan rekruttering av informanter til en forskningsstudie foregå ved et strategisk utvalg, tilgjengelighetsutvalg og/eller snøballmetoden. For å rekruttere informanter til denne studien ble det valgt å foreta et strategisk utvalg av informanter. Dette innebærer at informantene som ble utvalgt hadde egenskaper og kvalifikasjoner som var strategiske i forhold til studiens problemstilling (Thagaard, 2011). Et strategisk utvalg ble foretatt fordi det var et ønske at informantene skulle bidra med innsikt som

kunne kaste lys over elementer ved prosjektorganisering, prosjektledelse og iverksetting.

Det var derfor avgjørende at informantene besatt slik kunnskap. I tillegg ble enkelte av informantene rekruttert gjennom snøballmetoden, ved at jeg ble henvist til informantene gjennom andre informanter (Thagaard, 2011).

Å opprette kontakt med aktuelle informanter viste seg å være en utfordrende og lærerik prosess, som tok lenger tid en først antatt. Dette medførte at intervjuprosessen fikk lenger varighet enn planlagt og analysearbeidet ble noe forsinket. Informantene ble kontaktet per e-post og telefon, og alle med unntak av en informant besvarte forespørselen om deltakelse i studien. Samtlige informanter som besvarte forespørselen var positive til å delta, og stilte velvillig opp på intervju. Ettersom Sunn Jenteidrett har fire basisorganisasjoner ble det vurdert som nødvendig å foreta intervjuer med flere informanter tilknyttet dette prosjektet, sammenlignet med PowderPuff Girls som kun hadde en basisorganisasjon. Totalt ble det gjennomført 13 intervjuer, med henholdsvis 5 informanter fra PowderPuff Girls og 8 informanter fra Sunn Jenteidrett.

#### **4.2.2 Utarbeidelse av intervjuguide**

Hensikten med det kvalitative forskningsintervjuet er å forstå fenomenet som studeres slik informantene erfarer det (Kvale & Brinkmann, 2009). I denne studien har jeg valgt det Kvale og Brinkmann (2009) betegner for halvstrukturerte livsverdenintervjuer. Dette innebærer at det i forkant av intervjuene var utformet en overordnet intervjuguide som utgangspunkt for intervjuene, mens spørsmål og rekkefølge varierte (Johannessen et al., 2010). En tilnærming basert på halvstrukturerte livsverdenintervjuer ble valgt fordi intervjumetoden gir mulighet til å tilpasse spørsmålene under intervjuene. På den måten bar intervjuene preg av å være en samtale, noe som etter min oppfatning ville oppmuntre informantene til refleksjon omkring tematikken som ble belyst.

Grundige forberedelser i forkant av kvalitative forskningsintervjuer er i følge Kvale og Brinkmann (2009) avgjørende for hvorvidt intervjuene resulterer i gyldige data. I denne sammenheng er utarbeidelse av intervjuguide et vesentlig element.

I forkant av intervjuundersøkelsen ble det i forbindelse med denne studien utarbeidet flere varianter av intervjuguider med hensyn til informantenes tilknytning til prosjektene (for intervjuguider se Vedlegg 1). Det ble altså utarbeidet en intervjuguide til prosjektmedarbeiderne og en til de administrative og politiske lederne i basisorganisasjonene. Grunnen til at det ble utarbeidet flere intervjuguider var at alle temaer og spørsmål ikke ble betraktet som like relevant med hensyn til den enkelte informantens involvering i prosjektenes iverksetting. Arbeidet med utarbeidelse av intervjuguide ble påbegynt tidlig i forskningsprosessen, og utviklet seg parallelt med min forståelse av studiens teoretiske rammeverk. En slik parallell utvikling kan antas å ha bidratt til kvalitetsmessig sterkere spørsmål ved at min forståelse for den aktuelle tematikken økte underveis i forskningsprosessen.

Intervjuguidene som ble benyttet i studien består av oppsatte temaområder og en del spørsmål tilknyttet hvert tema. Spørsmålene ble forsøkt utformet så åpne som mulig for å ikke styre intervjuer i for stor grad. Det var et ønske at spørsmålene skulle gi informantene mulighet til å reflektere omkring tematikk som syntes relevant for studiens problemstilling. Det var også et viktig prinsipp at spørsmålene ble formulert frie for faguttrykk og andre akademiske termer, slik at spørsmålene var lette å forstå for informantene. For å skape en trygg atmosfære i intervjuundersøkelsene startet intervjuguidene med enkle bakgrunns spørsmål vedrørende informantenes tilknytning til prosjektene. Deretter ble spørsmålene tematisert med utgangspunkt i det teoretiske rammeverket studien benytter. I følge Thagaard (2011) er dette en hensiktsmessig måte å strukturere et prosjekt, da det bidrar til å skape tillit mellom forskeren og informanten.

#### **4.2.3 Gjennomføring av de kvalitative forskningsintervjuene**

De kvalitative forskningsintervjuene ble gjennomført i perioden 29.oktober 2013 til 14.mars 2014. 12 intervjuer ble foretatt ved personlig oppmøte på respektives kontorer eller møterom. Ett intervju ble foretatt på Skype, da informanten ikke befant seg i Oslo på det aktuelle tidspunktet. Jeg utførte intervjuene selv. Samtlige intervjuer varte mellom 40 og 100 minutter, der gjennomsnittet hadde varighet på omkring 60 minutter. Intervjuene ble foretatt i kronologisk rekkefølge. Dette innebærer at informantene som var delaktige i PowderPuff Girls og Sunn Jenteidretts oppstart ble intervjuet først, mens informanter som var tilknyttet prosjektene senere ble intervjuet til slutt. Det ble valgt å

foreta intervjuene kronologisk for å få en god prosessforståelse av prosjektenes iverksetting.

I forbindelse med forespørsel om deltakelse i studien ble informantene tilsendt et samtykkeskjema med mulighet til å godkjenne bruk av digital diktafon under intervjuene. Samtlige informanter godkjente dette. Digital diktafon ble derfor benyttet i intervjuundersøkelsene, slik at jeg skulle ha tilgang til informasjonen informantene meddelte i etterkant av intervjuene. Bruk av digital diktafon gjorde også at det var enkelt å stille oppfølgingsspørsmål, og bidro dermed til gode intervjuer.

### **4.3 Bearbeidelse av det empiriske datamaterialet**

Bearbeidelse av et empirisk datamaterialet innebærer et fortolkningsarbeid der forskeren forsøker å forstå hva den innsamlede empirien betyr for de problemstillinger studien ønsker å besvare (Johannessen et al., 2010). Før analysearbeidet i studien gjennomgås, redegjøre det for betydningen av forskerens forforståelse i kvalitative studier.

#### **4.3.1 Forforståelse**

Forforståelse er et sentralt begrep i kvalitativ forskning. Kvalitativ forskning bygger på en erkjennelse av at forskeren alltid har en forforståelse av fenomenet som ønskes undersøkt (Thagaard, 2011). Forskerens forforståelse kan i følge Holter (1996) basere seg på egne erfaringer i forbindelse med forskningstematikken, teoretisk referanseramme, faglig perspektiv.

I forbindelse med arbeidet med denne studien har jeg erkjent at jeg som forsker har en forforståelse av fenomenet som undersøkes. Det er viktig å understreke at det er mine tolkninger av PowderPuff Girls og Sunn Jenteidretts iverksetting som gir studien grunnlag til å besvare problemstillingene. Jeg har underveis i forsøkt å være bevisst min forforståelse. Dette innebar eksempelvis at jeg i intervjuundersøkelsene etterstrebet å opptre med en åpen holdning, slik at jeg ikke skulle være forutinntatt med hensyn til informantenes uttalelser.

#### **4.3.2 Analyse av de kvalitative forskningsintervjuene**

Grønmo (1996) skriver at dataanalyse i hovedsak innebærer å redusere og selektere data. Hensikten med dataanalysen er å identifisere og argumentere for systematiske



mønstre i datamaterialet (Grønmo, 1996). Dette avsnittet beskriver hvordan analysen av de kvalitative forskningsintervjuene ble foretatt i studien.

I etterkant av intervjuundersøkelsene ble lydopptakene fra de digitale diktafonene forsøkt transkribert fortløpende. Dette innebar å omforme muntlig tale til tekst, ved å nedskrive intervjuene i detalj (Kvale & Brinkmann, 2009). Det ble imidlertid valgt å utelate ordlyder og fyllord som blant annet ”tja”, ”på en måte” og ”liksom”. Dette ble gjort for å få en bedre flyt i transkripsjonene. Meningsinnholdet i informantens uttalelser er imidlertid etter beste skjønn bevart. Samtlige transkripsjoner ble underveis i forskningsprosessen bevart utilgjengelig og kryptert på min personlige datamaskin. Dette ble gjort for å imøtekomme forskningsetiske krav (DNFK, 2006).

Etter at 12 av totalt 13 intervjuer var gjennomført og transkribert ble den systematiske analysen av datamaterialet påbegynt. Grunnen til at analysearbeidet ble igangsatt før samtlige intervjuer var utført var fordi en informant ikke hadde anledning til å stille til intervju før i mars 2014. For å ha mulighet til å fullføre studien innen den fastlagte tidsrammen var det derfor nødvendig å påbegynne analysearbeidet før samtlige intervjuer var foretatt.

Metodelitteraturen presenterer ulike fremgangsmåter for å analysere et empirisk datamaterialet (Kvale & Brinkmann, 2009; Thagaard, 2011). I denne sammenheng ble det valgt å inndele datanalysen på to nivåer; tematisk og teoretisk koding (Miles & Huberman, 1994; Flick, 2002).

### ***Tematisk koding***

Tematisk koding innebærer å kategorisere datamaterialet med utgangspunkt i informantens uttalelser (Flick, 2002). Den tematiske kodingen foregikk i denne studien ved at jeg leste gjennom transkripsjonene mens jeg noterte stikkord som sammenfattet tematikken informantene snakket om. Etter å ha lest gjennom samtlige intervjuer forsøkte jeg å samle stikkord med felles meningsinnhold i kategorier. Videre ble det bestemt å sammenfatte informantens utsagn som omfattet det samme meningsinnholdet, samt utforme underkategorier for å tydeliggjøre uttalelsenes variasjoner innenfor den samme kategorien. Informantens utsagn ble deretter samlet i en matrise. Matrisen gjorde det mulig å samle den tematiske kodingen og bidro til

oversikt over informantenes ytringer. Matrisen bidro i tillegg til å avdekke sammenhenger og mønstre i informantenes uttalelser, samt redusere data der informantene gjentok seg selv. Tabell 2 viser et eksempel fra den tematiske kodingen.

**Tabell 2:** *Tematisk koding med kategorier og sitater som representerer kategoriene*

Kategori	(Sunn Jenteidrett) Administrativleder i basisorganisasjonen 1	(Sunn Jenteidrett) Administrativleder i basisorganisasjonen 2	(Sunn Jenteidrett) Administrativleder i basisorganisasjonen 3
Erkjennelse av problemområdet	Det ble raskt enighet om at signalene som kom fra foreldrene var noe vi måtte gjøre noe med, og det raskt. I tillegg hadde vi selv erfart at dette var et problem vi var nødt til å gjøre noe konkret med.	Vi så jo mer og mer at dette var et stort problem som ødela muligheten jentene hadde til å drive idrett på høyt nivå, samtidig som det var veldig vanskelig og vondt for de som fikk problemet.	Spiseproblematikk har lenge vært en utfordring og et problem, men erkjennelsen kom på den tiden at "nå må vi gjøre noe med det". Det begynte å bli så utbredt og alvorlig at vi måtte gjøre noe med det.

### **Teoretisk koding**

Etter at den tematiske kodingen var gjennomført, ble det i neste omgang foretatt en teoretisk koding av datamaterialet. Det som skiller den teoretiske kodingen fra den tematiske, er at studiens teoretiske rammeverk blir benyttet som kategorier i kodingen (Flick, 2002). Med hensyn til den teoretiske kodingen ble det utarbeidet en analysemodell bestående av elementer som forventes å bidra til økt forståelse av hvordan PowderPuff Girls og Sunn Jenteidrett ble iverksatt med utgangspunkt i studiens teoretiske rammeverk. Analysemodellen ble derfor benyttet som hjelpemiddel for å kategorisere og strukturere det relativt omfattende empiriske materialet. Andersen (1990) skriver at en uten forenklinger av virkeligheten som modeller bidrar med, ville analyse av empiriske datamaterialer forekomme alt for komplekse, overveldende og flytende. Analysemodellen bidro dermed til å teoretisk kode dataene, og på den måte belyse studiens problemstilling. Tabell 3 presenterer et eksempel fra studiens teoretiske koding.

**Tabell 3: Eksempler fra teoretisk koding**

Kategori	(Sunn Jenteidrett) Administrativleder i basisorganisasjonen 1	(Sunn Jenteidrett) Administrativleder i basisorganisasjonen 2	(Sunn Jenteidrett) Administrativleder i basisorganisasjonen 4
Prosjektets innhold og mål	Det var veldig viktig å sette mål for prosjektet. Det var viktig for å ikke gape over for mye. Vi var opptatt av at det vi skulle gjøres, skulle gjennomføres med kvalitet og at det skulle fullføres. Derfor var vi opptatt av å sette konkrete mål.	Vi utformet målsettinger når vi startet opp prosjektet, og målsettingene var at vi ønsket å redusere problemet slik at færre jenter fikk et problem. Vi hadde ingen forestilling om at det skulle bli slutt på alle spiseforstyrrelser, men ønsket å bidra positivt til å redusere forekomsten av det i idretten.	Det ble jo utarbeidet en prosjektplan over fem år der prosjektets organisering og mål var beskrevet. Det var viktig at prosjektgruppen fikk et tydelig mandat, slik at den vet hva den skal løse.

#### **4.4 Kvaliteten på det empiriske datamaterialet**

I forskning er det essensielt at den anvendte metodiske tilnærmingen betraktes som hensiktsmessig i forhold til resultatet som blir fremlagt med utgangspunkt i studien empiriske funn (Olsson & Sörensen, 2009). Hvorvidt en forskningsstudie kan betegnes som god avhenger av datamaterialets kvalitet. Det er derfor nødvendig å reflektere omkring studiens empiriske datamateriale med hensyn til reliabilitet, validitet, samt hvorvidt studien danner utgangspunkt for generalisering.

##### **4.4.1 Studiens reliabilitet**

Reliabilitet er tilknyttet hvorvidt forskning er utført på en pålitelig og troverdig måte (Thagaard, 2011). Halvorsen (2008) skriver at høy reliabilitet er avgjørende for at forskningsdataene er egnet til å belyse studiens problemstilling. For å undersøke en studies reliabilitet skiller Seale (1999) mellom intern og ekstern reliabilitet. Studiens tidligere beskrivelser av forskningens metodiske verktøy og analytiske tilnærming, søker å oppfylle kravet om intern reliabilitet ved å redegjøre for en mest mulig presis, nøyaktig og ”gjennomsiktig” gjengivelse av forskningsprosessen.

Ekstern validitet omfatter i følge Seale (1999) hvorvidt forskningen kan gjennomføres av andre forskere. Etersom kvalitative studier ikke benytter strukturerte datainnsamlingsmetoder, vil det være utfordrende for en annen forsker å gjenta studien. Dette kommer blant annet av at det er benyttet personlige intervjuer som det er vanskelig å utføre på tilsvarende måte. Thagaard (2011) setter i denne sammenheng spørsmålsteget ved om kravet til repliserbarhet er en relevant målsetting, og understreker

at reliabilitetsbegrepet innenfor kvalitativ forskning først og fremst oppnås gjennom god argumentasjon tilknyttet forskningens målinger.

I arbeidet med å vurdere studiens reliabilitet er det nødvendig å være kritisk til egen rolle som forsker. Dette innebærer å reflektere over hvilken betydning forskerrollen kan ha for studiens resultater og redegjøre for forskerens personlige tilknytning til feltet som studeres (Halvorsen, 2008). Jeg har ingen spesiell tilknytning til verken PowderPuff Girls eller Sunn Jenteidrett. Utviklingen av norsk jenteidrett har imidlertid i flere år interessert meg. Jeg har derfor hatt kjennskap til prosjektenes innhold og målsettinger. I tillegg har foreliggende litteratur angående prosjektene, andre lignende studier og aktuell teori utgjort en viktig referanseramme med hensyn til min forforståelse av tematikken som ble studert.

Hvorvidt mitt engasjement for norsk jenteidrett påvirker min rolle som forsker er en kompleks problemstilling. Kanskje tolker jeg iverksettingene av prosjektene med et underliggende engasjement som ville vært annerledes for en forsker som ikke interesserte seg for jenteidretten. Kvalitativ forskning betraktes samtidig som kontekstuell, og som forsker har en som beskrevet alltid en forforståelse av fenomenet som undersøkes (Holter, 1996). Ved at jeg underveis i forskningsprosessen har forøkt å være bevisst min tilknytning og synliggjort mitt personlige ståsted for studiens lesere, har dermed bidratt til at gjøre studien med reliabel (Thagaard, 2011).

#### **4.4.2 Studiens validitet**

I tillegg til reliabilitet er validitet sentralt for undersøke kvaliteten på datamaterialet. Validitet er en betegnelse for datamaterialets relevans med hensyn til å belyse studiens problemstilling (Thagaard, 2011). Malterud (2003) skriver at å vurdere en studies validitet innebærer å stille spørsmål omkring hvordan kunnskapen er innhentet, under hvilke forhold, samt hva kunnskapen kan si noe om.

Yin (2014) skiller mellom det han betegner som indre og ytre validitet. Indre validitet omfatter studiens kvalitet og troverdighet, mens ytre validitet innebærer hvor representative studiens funn er for en større populasjon (Andersen, 2013; Yin, 2014). I forbindelse med denne studien har jeg, som argumentert for tidligere i kapittelet, valgt å foreta en kvalitativ casestudie med intervju og dokumentanalyse som

datainnsamlingsteknikker. Ved å benytte denne metodiske tilnærmingen har jeg oppnådd detaljert innsikt angående iverksettingen av PowderPuff Girls og Sunn Jenteidrett gjennom fortrolighet med mange typer data. Studiens interne validitet kan dermed betraktes som styrket (Andersen, 2013). For å sikre mest mulig korrekte opplysninger har studien vektlagt gi informantene mulighet til å godkjenne og korrigere sitater som studien benytter (Halvorsen, 2008; Thagaard, 2011). Studien har videre vektlagt å henviser til støttelitteraturen i for å sikre gyldige og troverdige beskrivelser. Videre redegjøres det for hvorvidt forskningen er representativ for en større populasjon.

#### **4.4.3 Generalisering**

I kvalitativ forskning utgjør fortolkning utgangspunkt for generalisering. Dette innebærer at en på basis av studiens analyse kan argumentere for at forståelsen som er utviklet innenfor studien har overførbarhet til tilsvarende situasjoner (Thagaard, 2011). Fangen (2004) skriver at kravet om overførbarhet styrker kvaliteten på forskningen gjennom målsettingen om at studien skal bidra til en mer generell teoretisk forståelse av et fenomen.

Ettersom kvalitativ forskning sammenlignet med kvantitativ forskning ikke omfatter store utvalg, lar funnene i kvalitative studier seg i mindre grad generaliseres (Kvale & Brinkmann, 2009). Det kan likevel argumenteres for at funnene i studien innehar en analytisk form for generalisering (Andersen, 2013). Dette kommer av at studien identifiserer viktige elementer ved iverksetting av jentesatsingsprosjekter i lys av teori tilknyttet prosjektorganisering og prosjektledelse samt iverksettingsteori, som kan være relevant for andre prosjekter i idretten. Studien kan dermed bidra med kunnskap slik at idrettsorganisasjoner som ønsker å iverksette prosjekter som ligner PowderPuff Girls eller Sunn Jenteidrett, får innsikt i elementer som vil være av betydning for iverksettingsprosessen.

#### **4.5 *Forskningsetiske betraktninger***

Alle forskningsprosjekter som innebærer behandling av personopplysninger skal meldes (De nasjonale forskningsetiske komiteer [DNFK], 2006). Denne studien er meldt til personvernombudet for forskning, Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste (NSD), og er godkjent (se Vedlegg 2). Godkjenning fra NSD betraktes som viktig for å overholde etiske hensyn under forskningsprosessen. Dette innebærer at jeg som forsker forholdet

meg til forskningsetiske retningslinjer utarbeidet av Den nasjonale forskningsetiske komité for samfunnsvitenskap og humaniora (NESH).

Et sentralt krav i forskning som involverer mennesker er at deltakerne uttrykkelig tillater at forskningen finner sted (DNFK, 2006). Dette innebærer at menneskene som ønskes inkludert avgir skriftlig informert samtykke til deltakelse i studien uten å være utsatt for ytre press eller begrensinger av personlig handlefrihet. For å overholde kravet om informert og fritt samtykke ble samtlige av studiens informanter tilsendt samtykkeerklæring med mulighet for signatur. Informantene mottok også et skriv der de ble informert om studien og hvilke konsekvenser deltakelse ville medføre (se Vedlegg 3).

Alle som deltok i studien underskrev samtykkeerklæringen. Enkelte informanter returnerte signert samtykkeerklæring på epost. I de tilfellene der informantene ikke returnerte samtykkeerklæringen ble disse underskrevet i forbindelse med utførelsen av intervjuene. Informantene ble da oppfordret til å lese gjennom informasjonsskrivet før de underskrev. I tillegg ble det gitt en inngående beskrivelse av studiens formål i forkant av intervjuene, samt redegjørelse for informantenes rett til enhver tid å trekke sitt samtykke for deltakelse i studien. Alle opplysninger om informanten ville da blitt anonymisert og utelatt fra studien. Ingen informanter har imidlertid ønsket å trekke seg fra deltakelse i studien.

I tillegg til krav om informert samtykke vektlegger DNFK (2006) konfidensialitet som et viktig prinsipp ved forskning som omhandler personopplysninger. I forholdet mellom forsker og informant er konfidensialitet i utgangspunktet å betrakte som en forpliktelse for forskeren og som en rettighet for informanten (Fossheim, 2009). I denne studien er det et ønske om at alle opplysninger skal behandles konfidensielt. Bakgrunnen for dette ønsket er at informantene skulle ha tillit til at deres personopplysninger samt kunnskapen de delte i intervjuene ikke skulle misbrukes. Konfidensialitet ble også betraktet som viktig for å unngå uheldige konsekvenser for deltakelse i studien.

For å overholde ønsket om konfidensialitet ble informantenes navn i etterkant av intervjuene erstattet med en kode. Ettersom studien imidlertid referer til informantene som eksempelvis 'prosjektmedarbeider' eller 'administrativleder i basisorganisasjonen',

vil opplysninger som fremkommer i studien for enkelte være indirekte personifiserende. Informantene ble gjort kjent med dette før de underskrev samtykkeerklæringen, og studien ble godkjent av NSD med dette som utgangspunkt. For å sikre at intervjuenes meningsinnhold er bevart samt for at informantene kan stå inne for det som er nedskrevet, er sitater tilsendt samtlige informanter for eventuelle rettelser og godkjenning. Alle uttalelser er godkjent med noen mindre rettelser og korrigeringer for fakta feil.

## **5. Prosjektorganisering, prosjektledelse og iverksetting av PowderPuff Girls og Sunn Jenteidrett**

Dette kapitlet undersøker hvordan PowderPuff Girls og Sunn Jenteidrett er organisert, og på hvilken måte prosjektledelse fremkommer i prosjektene. I tillegg analyseres prosjektenes iverksetting i lys av iverksettingsteori. Kapitlet tar utgangspunkt i studiens empiriske funn, og diskuterer funnene i lys av oppgavens teoretiske rammeverk. Kapitlet er strukturert i henhold til analysemodellen som ble presentert i studiens teoretiske rammeverk (se figur 1). Analysen tar for seg modellens elementer en etter en; først foretas beskrivelse av trekk ved elementet basert på den innsamlede empirien og deretter fortolkes elementets innvirkning og betydning for iverksettingen av prosjektene.

For å fremstille studiens empiriske funn og diskusjonen av disse på en oversiktlig måte vil det innenfor de ulike elementene i analysemodellen bli foretatt analyse av PowderPuff Girls og Sunn Jenteidrett hver for seg. Der sitater benyttes for å underbygge studiens fortolkninger av elementenes betydning er sitatene merket med en kode. Alle informantene i studien er tildelt en egen kode. Administrative ledere i basisorganisasjonene er merket ALB, politiske ledere i basisorganisasjonene er merket PLB, prosjektleder i prosjektorganisasjonene er merket PL og prosjektmedarbeidere i prosjektorganisasjonene er merket PM. I tillegg er informantene kodet med PPG for PowderPuff Girls og SJI for Sunn Jenteidrett. Dersom flere informanter har samme kode legges det til et løpenummer. En prosjektmedarbeider i PowderPuff Girls er eksempelvis kodet med PMPPG-1.

### **5.1 Prosjektorganisering og utøvelse av prosjektledelse i PowderPuff Girls og Sunn Jenteidrett**

Prosjektorganisering og prosjektledelse er elementer som forventes å ha betydning for hvordan iverksetting av prosjekter foregår (Elvenes, 1987). Måten PowderPuff Girls og Sunn Jenteidrett er organisert, samt hvordan prosjektledelse fremkommer i prosjektene danner dermed forutsetninger til hvordan iverksettingen av prosjektene kan forstås.

Hensikten med dette delkapitlet er å besvare studiens første analyse spørsmål:

*Hvordan fremkommer prosjektorganisering og prosjektledelse i PowderPuff Girls og*



*Sunn Jenteidrett?* Delkapittelet starter med å analysere prosjektenes organisering. Deretter studeres hvordan prosjektledelse fremkommer i prosjektene. Avslutningsvis oppsummeres delkapitlets analyse.



*Figur 2: Prosjektorganisering og prosjektledelse, utdrag fra analysemodell*

### 5.1.1 Prosjektorganisering

Larson og Gray (2011) hevder at prosjektorganisering utgjør rammeverk for iverksetting av prosjekter. Hvordan et prosjekt er organisert legger dermed føringer for hvordan prosjekter iverksettes. Dette kommer av at prosjekters organisering har betydning for blant annet ressurstilgang, ansvarsdeling, beslutningstaking og arbeidsmåte i prosjektet. Dette avsnittet analyserer den interne og eksterne organiseringen av PowderPuff Girls og Sunn Jenteidrett.

## **Intern prosjektorganisering**

Intern prosjektorganisering omfatter hvordan en prosjektorganisasjon er strukturert, og er relatert til teamstrukturer (Frame, 2003; Karlsen, 2013). Iverksettingen av et prosjekt avhenger av hvorvidt et prosjekts interne organisering er hensiktsmessig oppbygget med hensyn til prosjektmedarbeidernes mulighet til å samarbeide (Magerison & McCann, 1995). Det er derfor av interesse å undersøke hvordan PowderPuff Girls og Sunn Jenteidrett er organisert internt.

### Intern organisering av PowderPuff Girls

I intervjuer med prosjektmedarbeidere i PowderPuff Girls, administrative ledere og politisk valgte representanter i NSBF fremkommer det at PowderPuff Girls ikke kun referer til en avgrenset prosjektorganisasjon, men også til et nettverk bestående av uformelle relasjoner mellom jenter med en felles interesse for snowboard. En informant beskriver det slik: ”Mange mennesker tror PowderPuff Girls er en klubb, men det er ikke tilfellet. PowderPuff Girl er et nettverk. Det har vært en kjernegruppe, og så har det vært et stort nettverk utover det igjen” (PMPPG-1). Samtidig som PowderPuff Girls ble iverksatt på nasjonalt nivå på vegne av særforbundet, utviklet også jenter rundt omkring i ’snowboard-Norge’ egne PowderPuff Girls prosjekter på klubbnivå i NSBF. Jeg velger imidlertid å definere prosjektorganisasjonen til PowderPuff Girls som den gruppen flere informanter betegner som ”kjernegruppen”, og referer i den sammenheng til jentene som var ansvarlige for iverksettingen av PowderPuff Girls på særforbunds nivå.

Prosjektorganisasjonen til PowderPuff Girls bestod av en prosjektgruppe med et varierende antall jenter. Alt fra omkring tre til ti personer involverte seg i prosjektorganisasjonen, og tok dermed del i iverksettingen av prosjektet. Slik det fremkommer i presentasjonen av PowderPuff Girls i kapittel 2.1 var prosjektmedarbeiderne hovedsakelig frivillige. Dette betyr at medarbeiderne arbeidet ulønnet i regi av NSBF. Flere av prosjektmedarbeiderne var imidlertid også administrative ansatt i NSBF. I tillegg var enkelte av prosjektmedarbeiderne medlemmer i NSBF sitt forbundsstyre.

På spørsmål angående hvordan PowderPuff Girls var oppbygget uttrykker en prosjektmedarbeider følgende:

*Slik jeg opplever det var det et ønske at PowderPuff Girls skulle være veldig inkluderende. Det var ikke sånn at det var noen personer som satt og bestemte hva som for eksempel skulle utføres av aktiviteter og tiltak. Ofte ble det sendt ut felles e-poster, og så fikk alle som ønsket det komme med synspunkter og ideer (PMPPG-2).*

Slik det fremkommer av sitatet kan den interne organiseringen av PowderPuff Girls forstås som en flat teamstruktur. Dette kommer av at beslutninger tilsynelatende ble foretatt i fellesskap, og at prosjektmedlemmene således fikk et kollektivt ansvar for iverksettingen av prosjektet (Karlsen, 2013). En informant underbygger inntrykket av at PowderPuff Girls interne organisering fremkommer som en flat teamstruktur med følgende uttalelse: ”Organisasjonsstrukturen i PowderPuff Girls var helt flat, det var bare ett nivå. Vi var liksom bare en gjeng, og vi var veldig likestilte hele veien” (PLBPPG).

For å være attraktive for prosjektets målgruppe, jenter i alderen 13-18 år, var det et viktig prinsipp for PowderPuff Girls at prosjektet skulle iverksettes av unge jenter. Det var derfor nødvendig å stadig rekruttere nye prosjektmedarbeidere til prosjektorganisasjonen, mens de ’eldre’ prosjektmedarbeiderne forsvant ut av prosjektet. En informant beskriver det som følger:

*Vi var veldig opptatt av at det ikke skulle bli en intern klikk som samarbeidet om prosjektet, og som etter hvert var der mer for seg selv enn for prosjektets intensjon. For å unngå dette forsøkte vi å ’rulle’ oss ut av prosjektorganisasjonen for å avgi plass til nye og yngre jenter. Altså, det var mye kulere at jentene selv var ansvarlige for prosjektet. Det var også de som forstod best hvordan man burde drive et slikt prosjekt (PLBPPG).*

Stadige utskiftninger av prosjektmedarbeidere innvirker ikke på hvordan PowderPuff Girls sin interne organisering fremkommer. Utskiftningene av medarbeiderne medfører imidlertid at prosjektorganisasjonen blir organisasjonsmessig ustabil. Etersom en flat teamstruktur i følge Frame (2003) best fungerer ved stabile prosjektorganisasjoner, utgjør dermed PowderPuff Girls sin tilsynelatende ustabilitet viktig forutsetning for prosjektets iverksetting.

### Intern organisering av Sunn Jenteidrett

I presentasjonen av Sunn Jenteidrett, foretatt i kapittel 2.2, beskrives prosjektorganisasjonen bestående av en overordnet styringsgruppe, en referansegruppe

og en prosjektgruppe. I tillegg ble det ved oppstarten av Sunn Jenteidrett opprettet syv arbeidsgrupper tilknyttet delprosjektene som inngikk i prosjektet. Arbeidsgruppene var underlagt prosjektgruppen, og bestod i utgangspunktet av ansatte i NFIF, NOF, NSF og NSSF. Blant annet var utdanningsansvarlige i særforbundene samlet i en arbeidsgruppe som arbeidet med kompetanseheving. Det er imidlertid nødvendig å understreke at arbeidsgruppene har fungert i varierende grad, og at prosjektgruppen dermed har hatt mye av ansvaret for arbeidsgruppene. Dette undersøkes ytterligere senere.

Slik det fremkommer av det foregående avsnittet fremstår den interne organiseringen av Sunn Jenteidrett tilsynelatende mer kompleks og hierarkisk oppbygget sammenlignet med den interne organiseringen av PowderPuff Girls. En av prosjektets initiativtakere underbygger dette inntrykket med følgende uttalelse:

*Når vi organiserte Sunn Jenteidrett var vi tydelige på å bygge opp et ryddig og strukturert hierarki rundt prosjektet. Blant annet var vi opptatt av at prosjektet skulle være forankret så høyt som mulig i eierorganisasjonene. Styringsgruppen bestod derfor av generalsekretær og en politisk representant fra hvert av de fire særforbundene. I tillegg inviterte vi toppidrettsjefen og generalsekretæren i NIF med i styringsgruppen. Videre ble det utformet en prosjektgruppe og arbeidsgrupper tilknyttet delprosjektene. I tillegg ble det opprettet en referansegruppe (ALBSJI-1).*

Samtlige informanter involvert i iverksettingen av Sunn Jenteidrett uttrykker at det var en tydelig beslutningsstruktur i prosjektet, der gruppene som inngikk i prosjektorganisasjonen hadde ulik myndighet. Blant annet ble overordnede beslutninger foretatt i styringsgruppen, mens beslutninger angående daglige gjøremål var tildelt prosjektgruppen. Ettersom Sunn Jenteidrett sin prosjektorganisasjon fremstår med bestemte overordnet-underordnet forhold med hensyn til ansvars- og arbeidsdeling kan den interne organiseringen forstås som en tradisjonell hierarkisk teamstruktur (Karlsen, 2013). Dette innebar at prosjektorganisasjonen bestod av flere nivåer, der hvert nivå var delegert beslutningsmyndighet og ansvar fra overliggende nivåer.

I motsetning til PowderPuff Girls som hovedsakelig bestod av frivillig engasjerte personer, var flere av prosjektmedarbeidere i Sunn Jenteidrett ansatt på heltid i prosjektorganisasjonen. I tillegg bidro enkelte prosjektmedarbeidere i prosjektorganisasjonen etter behov. Blant annet gjaldt dette medarbeiderne i arbeidsgruppene. Medarbeiderne involverte seg da i prosjektet på bakgrunn av sine

erfaringer og kunnskap der det var hensiktsmessig å etterspurt. I tillegg til å forstås som tradisjonell hierarkisk fremkommer dermed den interne organiseringen av Sunn Jenteidrett som en spesialistorientert teamstruktur (Karlsen, 2013).

Dette delkapittelet har hittil konsentrert seg om den interne organiseringen av PowderPuff Girls og Sunn Jenteidrett. For å få en helhetsforståelse av hvordan prosjektene er organisert er det imidlertid nødvendig å også undersøke hvordan prosjektorganisasjonene er organisert i forhold til sine respektive basisorganisasjon(er) (Kolltveit, Lereim & Reve, 2009). I det følgende analyseres av den grunn PowderPuff Girls og Sunn Jenteidretts eksterne organisering.

### ***Ekstern prosjektorganisering***

Ekstern prosjektorganisering beskriver blant annet hvordan beslutningsmyndighet er fordelt mellom prosjekt- og dens respektive basisorganisasjon(er) (Karlsen, 2013). Den eksterne organisering av et prosjekt kan dermed blant annet ha implikasjoner på hvorvidt basisorganisasjonen kan utøve overordnet styring overfor prosjektorganisasjonen, og dermed være av betydning for prosjektets iverksetting. I det videre analyseres av den grunn PowderPuff Girls og Sunn Jenteidretts eksterne organisering.

### **Ekstern organisering av PowderPuff Girls**

Slik det fremkommer av analysen av den interne organiseringen av PowderPuff Girls var flere av medarbeiderne i prosjektet også ansatt i NSBF. Det er dermed utfordrende å trekke et tydelig skille mellom prosjektorganisasjonen og NSBF. Dette kommer av at det er vanskelig å fastslå når medarbeiderne arbeidet i prosjektorganisasjonen, og når vedkommende arbeidet for særforbundet.

I 2004 ble det ansatt en kvinne som klubb- og utviklingsansvarlig i forbundet som umiddelbart engasjerte seg i PowderPuff Girls. Vedkommende fikk da oppfølging av prosjektet som en av mange arbeidsoppgaver under sin stillingsbeskrivelse. I tidsperioden 2004-2013 har det stadig vært en person i forbundsadministrasjonen med oppfølging av PowderPuff Girls under sin stillingsbeskrivelse.

Til tross for at enkelte av prosjektmedarbeiderne var ansatt i NSBF og hadde et oppfølgingsansvar for PowderPuff Girls, uttrykker flere informanter at prosjektmedarbeiderne uavhengig av tilknytning til NSBF arbeidet frivillig med PowderPuff Girls. En informant beskriver det slik:

*Alle i prosjektorganisasjonen var frivillige, for uansett hvilken tilknytning man hadde til forbundet så gjorde man det i tillegg til denne tilknytningen. Når man både var engasjert i prosjektorganisasjonen som frivillig og ansatt i NSBF, noe som gjaldt flere av oss, var det selvfølgelig vanskelig å vite når man skulle skrive timer og når man ikke skulle gjøre det. Men hovedsakelig var arbeidet med PowderPuff Girls ulønnet (PMPPG-2).*

Ettersom prosjektmedarbeiderne i PowderPuff Girls tilsynelatende arbeidet frivillig i prosjektorganisasjonen, kan PowderPuff Girls betraktes som administrativt adskilt fra NSBF. Den eksterne organiseringen av prosjektet kan dermed forstås som selvstendig (Jessen, 2004). En prosjektmedarbeider underbygger dette inntrykket med følgende uttalelse:

*Jeg opplever at forbundet har vært initiativtaker og tilrettelegger sånn at de har stilt ressurser, nettverk og kompetanse til disposisjon. Det gjorde at prosjektet kunne utvikle seg. Så forbundets rolle i forbindelse med iverksettingen av prosjektet vil jeg si hovedsakelig har vært de tingene (PMPPG-2).*

Av sitatet fremkommer det at eksisterte en tydelig rolle- og ansvarsdeling mellom prosjektorganisasjonen til PowderPuff Girls og NSBF. Mens NSBF hovedsakelig har bidratt med ressurser, har prosjektorganisasjonen hatt myndighet og ansvar for prosjektvirksomheten. Dette er kjennetegn på selvstendig prosjektorganisering (Jessen, 2004). Samtlige informanter involvert i iverksettingen av PowderPuff Girls uttrykker imidlertid at forholdet var 'sømløst'. En informant beskriver det slik: "Jeg opplever at forbundet og prosjektorganisasjonen har jobbet sammen om PowderPuff Girls. Det har vært viktig at jentesatsingsprosjektet har vært en naturlig del av forbundet, og at forholdet mellom prosjektorganisasjonen og NSBF var sømløst" (PLPPG).

Slik det fremkommer av sitatet kan det dermed tyde på at organiseringen av prosjektorganisasjonen og NSBF bestod av tette relasjoner. Ettersom flere av prosjektmedarbeiderne også arbeidet i NSBF og/eller var medlemmer i forbundsstyret kan dette forstås som en naturlig konsekvens av prosjektets organisering. Ved at enkelte av de ansatte i NSBF tilsynelatende kan ha arbeidet lønnet i prosjektorganisasjonen på

deltid etter behov, kan argumenteres for at den eksterne organiseringen av PowderPuff Girls i tillegg til å fremstå som selvstendig innehar trekk som likner et matrise prosjekt (Jessen, 2004). Dersom en imidlertid legger til grunn at prosjektmedarbeiderne arbeidet i prosjektet som frivillige utenom ordinær arbeidstid, samt at prosjektorganisasjonen selv disponerte tilgjengelige ressurser og hadde fullt ansvar for iverksettingen av prosjektet, betraktes PowderPuff Girls i denne sammenheng som en selvstendig prosjektorganisasjon (Jessen, 2004).

### Ekstern organisering av Sunn Jenteidrett

Sunn Jenteidrett ble i studiens innledning presentert som et samarbeidsprosjekt mellom NFIF, NOF, NSF og NSSF. Ettersom prosjektet hadde fire basisorganisasjoner fremstår Sunn Jenteidretts eksterne organisering som mer kompleks sammenlignet med PowderPuff Girls som kun hadde en basisorganisasjon å forholde seg til.

I presentasjonen av Sunn Jenteidrett, foretatt i kapittel 2.2, fremkommer det at prosjektgruppen som inngår i prosjektorganisasjonen består av lønnede medarbeidere. Antall årsverk som har inngått i prosjektorganisasjonen har variert underveis i prosjektperioden, men bestod i 2013 av 2,45 årsverk. To av prosjektmedarbeiderne var da ansatt i prosjektorganisasjonen på heltid, og var ikke tildelt andre arbeidsoppgaver i basisorganisasjonene. Sunn Jenteidretts eksterne organisering kan dermed betraktes som selvstendig (Jessen, 2004). En administrativt ansatt i basisorganisasjonene underbygger dette inntrykket med følgende uttalelse:

*Sunn Jenteidrett var organisert litt på utsiden av eierorganisasjonene, og fungerte egentlig som en egen organisasjon adskilt fra de fire særforbundene. Det er prosjektlederen sammen med prosjektgruppen som har vært ansvarlige for driften av prosjektet (ALBSJI-4).*

Av sitatet kan det forstås at prosjektorganisasjonen hadde fullstendig ansvar og myndighet for iverksettingen av Sunn Jenteidrett. Flere informanter beskriver at særforbundene som utgjorde prosjektets basisorganisasjoner tildelte prosjektorganisasjonen ressurser, men at prosjektorganisasjonen selv var ansvarlig for forvaltning av ressursene. Dette stemmer overens med Jessen (2004) kjennetegn ved selvstendig prosjektorganisering, og støtter dermed konklusjonen om at Sunn Jenteidrett var et selvstendig prosjekt.

I tillegg til at Sunn Jenteidrett bestod av en prosjektgruppe bestående av heltidsansatte medarbeidere, utgjorde arbeidsgruppene tilknyttet Sunn Jenteidretts delprosjekter en del av prosjektorganisasjonen. Ettersom medarbeiderne i arbeidsgruppene var ansatt i basisorganisasjonene og arbeidet i prosjektorganisasjonen på deltid, kan Sunn Jenteidretts eksterne organisering forstås som delvis matrise (Jessen, 2004). Dette kommer da i tillegg til prosjektets selvstendige organisering. I det empiriske datamaterialet fremkommer det imidlertid at arbeidsgruppene har fungert i varierende grad. En informant beskriver det slik:

*Arbeidsgruppene i prosjektorganisasjonen har fungert i varierende grad. Blant annet har det vist seg å være en utfordring å ha regelmessige møter. Dette gjelder særlig ettersom flere av de aktuelle personene er mye ute og reiser og da sjelden befinner seg på samme sted til samme tidspunkt. Enkelte av arbeidsgruppene har imidlertid fungert godt og har møttes regelmessig gjennom hele prosjektperioden (PLSJI).*

Ved at flere av arbeidsgruppene tilsynelatende ikke har hatt den funksjonen de i utgangspunktet var tiltenkt, som ansvarlige for Sunn Jenteidretts delprosjekter, har ansvaret for delprosjektene i større grad vært tillagt Sunn Jenteidretts leder og den overordnede prosjektgruppen. Dette tatt i betraktning, fremkommer den eksterne organiseringen av Sunn Jenteidrett hovedsakelig som selvstendig. Ettersom enkelte av arbeidsgruppene har fungert som intendert, vil prosjektorganiseringen likevel også fremstå som delvis matrise organisert.

### **5.1.2 Prosjektledelse**

Prosjektledelse er i denne studien definert som ledelse og management av prosjekter. Lunenburg (2011) skriver at både ledelse og management er nødvendig for at en organisasjon skal fungere effektivt og hensiktsmessig. Prosjektledelse forventes dermed å ha en viktig funksjon med hensyn til iverksetting av prosjekter. For å forstå hvordan PowderPuff Girls og Sunn Jenteidrett er iverksatt er det derfor nødvendig å undersøke hvordan prosjektledelse fremkommer i prosjektene, samt hvilke implikasjoner prosjektledelse har for iverksettingen. Dette avsnittet analyserer derfor hvordan ledelse og management fremkommer i PowderPuff Girls og Sunn Jenteidrett.



## ***Ledelse og management av prosjekter***

Ledelse og management blir i studiens teoretiske rammeverk definert som to virkemidler med ulik funksjon med hensyn til å koordinere organisert virksomhet. I praksis er det imidlertid utfordrende å analysere ledelse og management som to separate prosesser. Dette kommer at funksjonene som inngår i ledelse og management i flere tilfeller forutsetter hverandre og legger føringer for hvordan det motsatte virkemiddelet fremkommer (Lunenburg, 2011). Det er derfor valgt å foreta analysen av ledelse og management i sammenheng.

### Ledelse og management i PowderPuff Girls

Den interne organiseringen av PowderPuff Girls ble i kapittel 5.1.1 analysert og konkludert som en flat teamstruktur. I følge Karlsen (2013) gir en flat teamstruktur medarbeiderne i et prosjekt mulighet til å velge hvorvidt de ønsker å ha en overordnet leder eller ha ansvar for prosjektet i fellesskap. I intervjuer med medarbeidere i PowderPuff Girls, samt med administrative og politiske ledere i NSBF uttrykker samtlige informanter at det ikke var utnevnt en formell leder i PowderPuff Girls. En informant beskriver det slik:

*Vi hadde aldri en leder for PowderPuff Girls. For oss var det viktig at dette var vår greie, og at det ikke var noen som skulle lede eller styre over de andre. Det ville vært unaturlig, og vi valgte derfor en flat struktur innad i prosjektorganisasjonen (PLBPPG).*

Sitatet tyder på at det tilsynelatende ikke var utnevnt en person i en formell lederposisjon i PowderPuff Girls. Ledelsen av prosjektet fremkommer i stedet som kollektiv (Kellogg Foundation, 2007). Dette kommer av at prosjektmedarbeiderne i fellesskap var ansvarlige for prosjektet, og dermed hadde anledning til å påvirke prosjektarbeidet. Dette gjaldt blant annet i forbindelse med planlegging og organisering av ulike tiltak, samt med hensyn til å utvikle visjoner og strategier for prosjektet. Prosjektmedarbeiderne tok dermed i stor grad del i utøvelse av prosjektledelse i PowderPuff Girls.

Flere informanter involvert i iverksettingen av PowderPuff Girls uttrykker at mangel på prosjektleder var et bevisst valg da det var et ønske at samtlige prosjektmedarbeidere skulle utvikle eierskap til prosjektet. En informant uttrykker det slik: ”Tankegangen bak

måten å lede PowderPuff Girls var at en ved å bygge på høy grad av medbestemmelse og medarbeidernes indre motivasjon ville oppnå at prosjektmedarbeiderne fikk stort eierskap til prosjektet” (ALBPPG). Hvilke implikasjoner den kollektive ledelsen har hatt for prosjektets iverksettingen vil imidlertid analyseres senere i studien.

I intervjuer med informanter involvert i iverksettingen av PowderPuff Girls fremkommer det at prosjektorganisasjonen i stor grad var selvdrivet.

Prosjektmedarbeiderne ble tildelt stor frihet og mulighet av NSBF til å utvikle og koordinere prosjektet slik de selv ønsket. En prosjektmedarbeider beskriver det slik:

*Vi fikk stor frihet fra NSBF til å gjøre det vi ville på eget initiativ. Det gjorde at vi fikk gjøre ting på vår måte, og gjøre vår greie uten at noen stod over og kontrollerte det vi gjorde. På den måten utviklet vi et sterkt eierskap til prosjektet, og bevarte engasjementet vi i utgangspunktet hadde for prosjektet (PMPPG-1)*

Av sitatet fremkommer det at prosjektmedarbeiderne i PowderPuff Girls fikk handlingsrom til å øve innflytelse på seg selv for å oppnå den motivasjonen de selv trengte for å yte. Det kan dermed synes som om ledelse av prosjektet i tillegg til å fremstå som kollektiv, innehar kjennetegn ved selvledelse. Dette kommer av at prosjektmedarbeiderne selvstendig var ansvarlige for blant annet å inspirere seg selv (Martinsen, 2004).

Selvledelse medfører i følge Martinsen (2004) at medarbeiderne i et prosjekt fungerer som medansvarlige for prosjektorganisasjonens arbeid blant annet tilknyttet planlegging, organisering og beslutningstaking (Martinsen, 2004). Med selvledelse følger dermed implikasjoner for hvordan management fremkommer i PowderPuff Girls. I intervjuer med prosjektmedarbeiderne i PowderPuff Girls, samt med administrative og politiske ledere i NSBF uttrykker flere informanter at organisering og planlegging i tiltakene har vært viktige funksjoner i prosjektet. En informant beskriver det slik: ”Det er en masse ting som skal besluttes, administreres og organiseres i forbindelse med et prosjekt som PowderPuff Girls. Dette er viktige oppgaver med hensyn til å sikre fremgang i prosjektet” (PLBPPG). Av sitatet kan det forstås at management fremkommer som viktig i forbindelse med iverksettingen av PowderPuff Girls. Dette kommer av at organisering betraktes som en viktig management funksjon.

Martinsen (2004) hevder at den klassiske lederrollen må endres dersom selvledelse innføres i en organisasjon. Dette kan ha vært en medvirkende årsak til at informantene opplever at det ikke var utnevnt en overordnet leder for PowderPuff Girls. Til tross for at flere informanter beskriver at det ikke var en formell prosjektleder i PowderPuff Girls, uttaler samtlige informanter at prosjektmedarbeideren som også var ansatt i NSBF fikk et naturlig koordineringsansvar. En prosjektmedarbeider uttrykker det slik: ”Det var kanskje aldri en formell leder for PowderPuff Girls. Slik jeg opplever det har det imidlertid alltid vært en person i NSBF som har fungert som en slags overordnet koordinator og ansvarlig for prosjektet” (PMPPG-2).

Oppgaver den administrativt ansatte prosjektmedarbeideren påtok seg i forbindelse med PowderPuff Girls var blant annet søknad om økonomiske midler, innkalling til møter og være støttespiller overfor prosjektmedarbeiderne. Grunnen til at personen ble tildelt disse oppgavene var blant annet fordi vedkommende med sin ansettelse i NSBF hadde innsikt i hvordan en kunne søke om penger. Ved at vedkommende i tillegg hadde kontorplass hos NSBF var også vedkommende et naturlig knutepunkt for prosjektorganisasjonen. Det kan dermed argumenteres for at prosjektmedarbeideren ansatt i NSBF fungerte som ansvarlig for PowderPuff Girls, og dermed som uformell leder av prosjektvirksomheten.

Martinsen (2004) skriver at den tradisjonelle lederrollen ved innføring av selvledelse primært vil bestå i å være en overordnet koordinator og støttespiller. Slik det fremkommer av det foregående avsnittet kan dette synes å være tilfellet i PowderPuff Girls. Flere informanter uttrykker at den administrativt ansatte prosjektmedarbeideren fungerte som tilrettelegger og støttespiller for de resterende medarbeiderne i prosjektorganisasjonen. Vedkommende bidro dermed til å koordinere PowderPuff Girls, og var på så måte viktig med hensyn til utøvelse av prosjektledelse i prosjektet. Dette understøtter betydningen av å ha en person i funksjon som leder også i prosjekter der selvledelse er benyttet. Slik det fremkommer i PowderPuff Girls kan det forstås at den prosjektmedarbeideren som fungerte som prosjektleder muliggjorde og tilrettela for selvledelse i prosjektet.

## Ledelse og management i Sunn Jenteidrett

I forbindelse med oppstarten av Sunn Jenteidrett ble det tidlig engasjert en leder for prosjektet. Prosjektlederen var heltidsansatt i prosjektorganisasjonen og hadde et overordnet ansvar for prosjektet. Ledelsen av Sunn Jenteidrett fremkommer dermed som individuell (Frame, 2003). Dette står i kontrast til PowderPuff Girls der det tilsynelatende ble valgt å ha et kollektivt lederansvar. Ledelsen i Sunn Jenteidrett og PowderPuff fremkommer dermed som forskjellig, og kan dermed forventes å ha ulike implikasjoner for prosjektenes iverksetting.

En prosjektleder har det overordnede ansvaret for blant annet å organisere og planlegge prosjektarbeidet, sette målsettinger, og tilse at prosjektorganisasjonen når sine mål (Kolltveit, Lereim & Reve, 2009). Prosjektlederen er dermed en viktig aktør i forbindelse med utøvelse av ledelse og management i prosjekter, og antas for å være den viktigste personen i et prosjekt (Karlsen, 2013). Et hovedinntrykk i det empiriske datamaterialet er at informantene involvert i iverksettingen av Sunn Jenteidrett er innforstått og erkjenner dette. En informant beskriver det slik:

*En kan gjerne ha en god idé og finansieringsplan, men det er helt avgjørende å ha en leder som har eierskap til prosjektet og som evner å sette ut i live de tanker og planer prosjekteierne sitter med. Uten prosjektleder ville Sunn Jenteidrett aldri ha fungert. Det er jeg overbevisst om (ALBSJI-2).*

Samtlige informanter uttrykker at lederen utgjorde en viktig rolle i forbindelse med koordinering av Sunn Jenteidrett. På spørsmål angående hvordan prosjektlederen arbeidet uttrykker en prosjektmedarbeider følgende:

*Slik jeg opplever det er lederen av Sunn Jenteidrett veldig dyktig. Det er prosjektlederen som har hatt ansvar for administrering og koordinering av prosjektet, men vi i prosjektgruppen har fått delegert ansvar innenfor våre ansvarsområder. Det er også prosjektlederen som har foretatt avgjørelser vedrørende prosjektet, men det har alltid foregått i dialog med oss andre i prosjektgruppen. Jeg tror det er viktig at man har en god dialog. Som medarbeider må man føle at man har mulighet til å bidra med innspill og at man er med på avgjørelsene som foretas. Det er en viktig forutsetning for at prosjektet skal fungere (PMSJI-1)*

Av sitatet kan det forstås at lederen av Sunn Jenteidrett i stor grad involverte medarbeiderne i prosjektorganisasjonen når beslutninger ble foretatt. Lederen ga tilsynelatende medarbeiderne mulighet til å bidra med synspunkter og meninger

vedrørende prosjektet, og ledelsen fremkommer dermed som demokratisk (Andersen, 1995).

I tillegg til å utøve ledelse fremkommer det av det empiriske datamaterialet at en viktig del av lederrollen bestod i å planlegge og administrere daglige aktiviteter i prosjektet.

En leder for Sunn Jenteidrett beskriver det slik:

*Selve planleggingen og organiseringen av hvordan vi skulle gjennomføre prosjektet var det jeg som gjorde. Oppgaven min var å sette prosjektskissen [et dokument som beskriver prosjektets innhold] ut i live. Da var det viktig å blant annet definere mål, følge opp og evaluere tiltakene vi igangsatt (PLSJI).*

Slik det fremkommer av sitatet kan planlegging, organisering og oppfølging forstås som viktige management funksjoner i Sunn Jenteidrett. En informant underbygger dette inntrykket med følgende uttalelse:

*Det er ikke tilfeldig dersom ting går bra i et prosjekt. Det er et resultat av god planlegging og organisering. Det er derfor viktig at en prosjektleder er strukturert, ryddig og tydelig slik at vedkommende kan holde prosjektet på rett spor. Lederen i Sunn Jenteidrett var dyktig til å ha orden og struktur i prosjektet, og det tenker jeg har vært veldig viktig (ALBSJI-1).*

Samtlige informanter involvert i iverksettingen av Sunn Jenteidrett uttrykker at lederen for prosjektet har utgjort en avgjørende forutsetning for iverksettingen av prosjektet. En informant beskriver det slik: ”Ansettelsen av prosjektlederen var helt avgjørende for Sunn Jenteidrett. Det er valg av prosjektleder som avgjør hva en klarer å oppnå i prosjektperioden med hensyn til tilgjengelige ressurser. Så hvem som leder prosjektet var avgjørende” (ALBSJI-3). Sitatet understøtter Hauschildt, Keim og Medeof (2000) som skriver at valg av prosjektleder kan være avgjørende for hvordan prosjekter blir iverksatt.

På spørsmål angående hvorfor egenskaper og ferdigheter prosjektlederen disponerte og dermed bidro til at vedkommende ble vurdert som betydningsfull for Sunn Jenteidrett uttrykker en informant det slik:

*Prosjektlederen for Sunn Jenteidrett har vært faglig dyktig og har slik jeg opplever det hatt et stort personlig engasjement for prosjektet. Etersom lederen for mange var et kjent ansikt, som tidligere idrettsutøver, hadde vedkommende et stort nettverk innen idretten og medførte også betydelig publisitet omkring*

*prosjektet. I tillegg hadde kun god kjennskap til idretten, og forstod hvilke utfordringer vi stod ovenfor (ALBSJI-3).*

Av sitatet fremkommer det at lederen av Sunn Jenteidrett på bakgrunn av sine personlige egenskaper og faglige kompetanse hadde autoritet ovenfor prosjektmedarbeiderne. Døving og Stikholmen (2011) skriver at person og posisjon utgjør fundamentet for hvordan ledere kan utøve innflytelse på medarbeiderne. At prosjektlederens tilsynelatende autoritet i prosjektorganisasjonen, kan dermed betraktes som viktig for hvordan prosjektledelse fremkommer i Sunn Jenteidrett.

### **5.1.3 Oppsummering av prosjektorganisering og prosjektledelse**

Dette delkapittelet har redegjort for og diskutert hvordan prosjektorganisering og prosjektledelse fremkommer i PowderPuff Girls og Sunn Jenteidrett. Analysen av prosjektenes organisering viser at den interne organiseringen av PowderPuff Girls fremstår som en flat teamstruktur. Den interne organiseringen av Sunn Jenteidrett fremkommer som en tradisjonell hierarkisk og spesialistorientert teamstruktur. Med hensyn til den eksterne prosjektorganiseringen fremstår begge prosjekter som selvstendige. Sunn Jenteidrett innehar imidlertid også karakteristika fra matriseorganisering, og betraktes for å være delvis matriseorganisert.

Prosjektledelse fremkommer som kollektiv i den forstand at prosjektmedarbeiderne i fellesskap var ansvarlige for koordinering av prosjektet. På tross av at det ikke var utnevnt en formell leder av PowderPuff Girls, fremkommer det at prosjektmedarbeideren som også er administrativt ansatt i NSBF påtok en rolle som koordinator. Vedkommende kan dermed forstås som en uformell leder av PowderPuff Girls. I tillegg til å være kollektiv, fremstår ledelsen av PowderPuff Girls som selvledet. Managementfunksjonene planlegging og organisering fremkommer som viktig i prosjektet.

I Sunn Jenteidrett fremkommer prosjektledelsen som individuell, i den forstand at det var utnevnt et prosjektleder for prosjektet. Ledelsesformen som utøves fremstår i analysen som demokratisk. Managementfunksjonene planlegging, organisering og oppfølging fremkommer som viktig. Tabell fire og fem oppsummerer studiens funn ved å presentere hvordan prosjektorganisering og prosjektledelse fremkommer i PowderPuff Girls og Sunn Jenteidrett.

**Tabell 4:** *Prosjektorganisering og prosjektledelse i PowderPuff Girls*

<b>Prosjektorganisering og prosjektledelse i PowderPuff Girls</b>		
Prosjektorganisering	Intern	- Selvstendig prosjektorganisering
	Ekstern	- Flat teamstruktur
Prosjektledelse		- Kollektiv ledelse - Selvledelse - Management funksjoner, som blant annet organisering og planlegging, fremkommer som viktig.

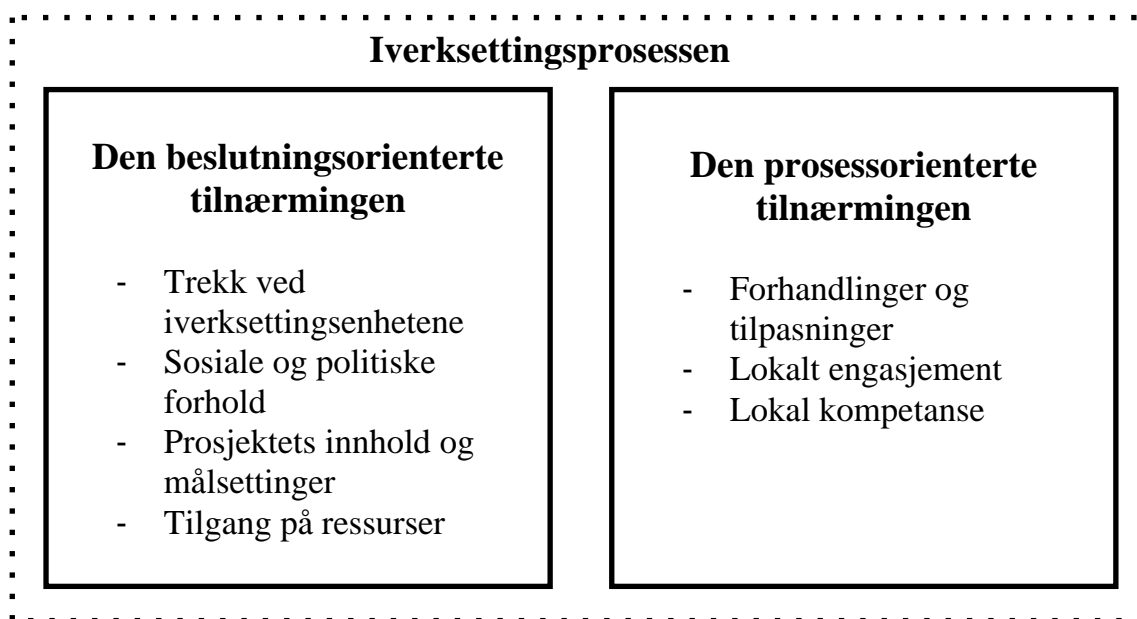
**Tabell 5:** *Prosjektorganisering og prosjektledelse i Sunn Jenteidrett*

<b>Prosjektorganisering og prosjektledelse i Sunn Jenteidrett</b>		
Prosjektorganisering	Intern	- Kombinasjon av selvstendig og matrise prosjektorganisering
	Ekstern	- Kombinasjon av tradisjonell hierarkisk og spesialistorientert teamstruktur
Prosjektledelse		- Individuell ledelse - Demokratisk ledelsesform - Management funksjoner, eksempelvis planlegging, organisering, oppfølging, fremkommer som viktig.

Prosjektorganisering og prosjektledelse fremkommer som vist i tabell fire og fem på ulike måter i PowderPuff Girls og Sunn Jenteidrett. Etersom prosjektorganisering og prosjektledelse forventes å danne forutsetninger for prosjektenes iverksetting, har prosjektene ulike utgangspunkt med hensyn til iverksetting. Hvilke implikasjoner prosjektorganisering og prosjektledelse har for iverksettingen av prosjektene er det imidlertid ikke mulig å besvare før det er foretatt analyse av hvordan iverksettingen har foregått. I det følgende analyseres derfor iverksettingen av PowderPuff Girls og Sunn Jenteidrett i lys av iverksettingsteori.

## **5.2 Iverksettingen av PowderPuff Girls og Sunn Jenteidrett i lys av iverksettingsteori**

Dette delkapittelet redegjør for og diskuterer iverksettingen av PowderPuff Girls og Sunn Jenteidrett med utgangspunkt i iverksettingsteori. Hensikten med delkapittelet er å besvare studiens andre analyse spørsmål: *Hvordan kan iverksettingen av PowderPuff Girls og Sunn Jenteidrett forstås i lys av den beslutningsorienterte og den prosessorienterte tilnærmingen til iverksetting?* Delkapittelet starter med å analysere prosjektenes iverksetting i lys av den beslutningsorienterte tilnærmingen. Videre analyseres prosjektenes iverksetting med utgangspunkt i den prosessorienterte tilnærmingen. For at analysen skal fremstå som oversiktlig for leseren er det valgt å undersøke PowderPuff Girls og Sunn Jenteidrett hver for seg innenfor de ulike elementene i studiens analysemodell (se figur 2). Avslutningsvis foretas oppsummering av delkapittelet.



*Figur 3: Den beslutningsorienterte og den prosessorienterte tilnærmingen, utkast analysemodell*



### **5.2.1 Iverksettingen av PowderPuff Girls og Sunn Jenteidrett sett i lys av den beslutningsorienterte tilnærmingen til iverksetting**

Analyse av PowderPuff Girls og Sunn Jenteidretts iverksetting sett i lys av den beslutningsorienterte tilnærmingen innebærer å studere iverksettingen som en ovenfra-ned-prosess (Kjellberg & Reitan, 2003). Den beslutningsorienterte tilnærmingen fokuserer på overordnede organers rolle og på hvilke muligheter sentrale beslutningstakere har til å styre iverksettingsprosessen slik at resultatet blir i tråd med prosjektets sentrale målsettinger. Overordnede organer og sentrale beslutningstakere referer i denne sammenheng til den administrative og politiske ledelsen i NFIF, NOF, NSBF, NSF og NSSF. For å undersøke iverksetting av PowderPuff Girls og Sunn Jenteidrett i lys av den beslutningsorienterte tilnærmingen er det valgt å ta utgangspunkt i følgende elementer; trekk ved iverksettingsenhetene, prosjektenes innhold og målsettinger, sosiale og politiske forhold, samt prosjektenes tilgang på ressurser.

#### Trekk ved iverksettingsenhetene

Trekk ved iverksettingsenhetene blir i studiens teoretiske rammeverk definert som organisering av forholdet mellom enhetene involvert i iverksettingen, samt inter-organisasjonsforholdene som preger iverksettingen. Den beslutningsorienterte tilnærmingen argumenterer for stabile organisasjonsmessige strukturer og formelle autoritetsrelasjoner som viktige betingelser for effektiv iverksetting (Pressman & Wildavsky, 1984). Desto mer hierarkisk enhetene involvert i iverksettingen er organisert, desto mer gunstig vil det være for iverksettingen. Samtidig forventes inter-organisasjonsforholdene mellom iverksettingsenhetene å påvirke iverksettingen. Gode kommunikasjons- og samarbeidsforhold antas å bidra til at aktørene som utfører iverksettingen blant annet forstår hensikten med prosjektet, ser mulighetene i det og slutter seg entusiastisk opp om iverksettingen (Van Meter & Van Horn, 1975). Eventuelle hindringer i iverksetting vil da lett kunne overvinnes.

I intervjuer med prosjektmedarbeidere i PowderPuff Girls, administrative- og politiske ledere i NSBF kommer det frem at enhetene involvert i iverksettingen av PowderPuff Girls hovedsakelig var prosjektorganisasjonen og NSBF. Analysen av PowderPuff Girls sin organisering, foretatt i kapittel 5.1.1, viser at det ikke foreligger formelle organisasjonsstrukturer som forbinder prosjektorganisasjonen og NSBF. Prosjektorganisasjonen fremkommer som selvstendig, og det er ikke etablert

overordnede styringsorganer der den administrative og politiske ledelsen i særforbundet er involvert. Sett i lys av den beslutningsorienterte tilnærmingen vil mangel på formelle autoritetslinjer, komplisere iverksettingen (Pressman & Wildavsky, 1984).

På spørsmål angående hvordan forholdet mellom prosjektorganisasjonen og særforbundet var strukturert uttrykker en prosjektmedarbeider følgende:

*Jeg vil nok si at NSBF har stått på toppen med god grunn og gode hensikter. Dersom forbundet ikke hadde gjort det, tror jeg ikke prosjektet hadde blitt noe av. For eksempel var det nødvendig at NSBF stod som økonomisk ansvarlig når vi arrangerte ulike tiltak. Utover det opplever jeg forholdet som ganske flatt, og godt forankret i forbundet (PMPPG-2).*

Av sitatet fremkommer det at forholdet mellom NSBF og prosjektorganisasjonen kan forstås som hierarkisk i den forstand at særforbundet fungerte som premissbærer for iverksettingen av PowderPuff Girls. Utover det oppleves forholdet som flatt. Ettersom organiseringen av forholdet mellom NSBF og prosjektorganisasjonen ikke kan betraktes å være tydelig hierarkisk organisert, vil dette i følge den beslutningsorienterte tilnærmingen kunne hindre iverksettingen (Pressman & Wildavsky, 1984). Dette kommer av at det ikke foreligger bestemte overordnet-underordnet forhold, og at sentrale beslutningstakere derfor ikke har mulighet til å styre iverksettingen.

Til tross for den beslutningsorienterte tilnærmingens argumentasjon for hierarkisk organisering av enhetene som inngår i en iverksettingsprosess, uttrykker samtlige informanter involvert i PowderPuff Girls at de opplever den relativt flate organiseringen som hensiktsmessig. En informant beskriver det som følger:

*Når en mislykkes med et prosjekt tror jeg ofte det er fordi det kommer noen ovenfra i organisasjonen som ønsker noe, man lager store strukturer med referanse- og styringsgrupper, ansetter en prosjektleder, også er de som virkelig brenner for prosjektet bare et sted langt nede i hierarkiet. Da tror jeg prosjektet kun fungerer i en periode, også vil det opphøre fordi det blir for mye administrasjon og for lite effekt av prosjektet. Altså, man må gjerne ha styringsgrupper og prosjektledere, men jeg tror det er viktig å ikke gjøre det for komplisert. Ønsker man å lykkes med et prosjekt, må de som blir berørt drive det. Fokuset må være der prosjektet foregår (PLBPPG).*

Sitatet tyder på at den relativt flate organiseringen av forholdet mellom NSBF og prosjektorganisasjonen har utgjort et viktig element med hensyn til iverksettingen av

PowderPuff Girls. Dette står i kontrast til den beslutningsorienterte tilnærmingens argumenter om stabile organisasjonsmessige strukturer og autoritetslinjer som betingelser for iverksetting (Van meter & Van Horn, 1975; Pressman & Wildavsky, 1984). Slik det fremkommer av sitatet kan det tvert i mot se ut til at NSBF har lagt opp til at prosjektmedarbeiderne i PowderPuff Girls, innenfor gitte rammebetingelser, skulle ha mulighet til å utvikle og tilpasse prosjektet til den lokale kontekstens særegenheter og behov.

Den relativt flate organiseringen av forholdet mellom NSBF og prosjektorganisasjonen kan sees i sammenheng med inter-organisasjonsforholdene som preger iverksettingen av PowderPuff Girls. Dette kommer av at inter-organisasjonsforholdene som preger relasjonen mellom NSBF og PowderPuff Girls sannsynligvis vil ha betydning for den formelle organiseringen av forholdet mellom iverksettingsenhetene, og motsatt. På spørsmål angående relasjonen mellom prosjektorganisasjonen og NSBF uttrykker en prosjektmedarbeider det slik:

*Forbundet er nok litt sånn 'happy family' der mange jobber mye og føler at de er en del av NSBF selv om de ikke formelt er ansatt det. Det er nok kanskje litt unikt for NSBF, og en kjempe fordel når man velger å gjennomføre et prosjekt med en slik organisering [basert på frivillighet] som PowderPuff Girls (PMPPG-1).*

Slik det fremkommer av sitatet kan relasjonen mellom NSBF og PowderPuff Girls forstås som godt. Sett i lys av den beslutningsorienterte tilnærmingen er gode inter-organisasjons forhold viktige for iverksettingen av prosjektet (Van Meter & Van Horn, 1975). Den gode forholdet mellom NSBF og prosjektorganisasjonen kan således tolkes for å ha bidratt positivt i iverksettingen av PowderPuff Girls. Samtidig kan det argumenteres for at de sentrale beslutningstakerne i NSBF gjennom gode samarbeisforhold til prosjektgruppen, på tross av mangel på formelle autoritetsrelasjoner, fikk mulighet til å utøve innflytelse og dermed i noe grad styre iverksettingen. De gode inter-organisasjonsforholdene mellom NSBF og prosjektorganisasjonen kan således, i følge det beslutningsorienterte tilnærmingen, ha bidratt positivt til iverksettingen av PowderPuff Girls (Van Meter & Van Horn, 1975).

Et annet viktig trekk ved iverksettingsenhetene er hvordan inter-organisasjonsforholdene var internt i PowderPuff Girls sin prosjektorganisasjon. Slik

det fremkommer i det empiriske datamaterialet opplever prosjektmedarbeiderne i PowderPuff Girls kommunikasjons- og samarbeidsforholdene i prosjektorganisasjonen som svært gode. Dette begrunnes med at medarbeiderne hadde en god dialog, felles brennende engasjement og indre motivasjon for å arbeide med og i prosjektet. En prosjektmedarbeider beskriver det slik:

*At PowderPuff Girls fungerte så bra som det gjorde, så lenge det varte, tror jeg har mye å gjøre med det sosiale. Vi var en gjeng jenter som hadde det så utrolig gøy sammen. Det var ingen som tenkte på at vi ikke fikk lønn, fordi vi likte så godt å bidra i prosjektet. Faktisk er mange av mine beste venninnnger i dag folk jeg møtte gjennom PowderPuff Girls (PMPPG-2).*

Sett i lys av den beslutningsorienterte tilnærmingen kan det tolkes dithen at informantenes opplevelse av et gode inter-organisasjonsforhold i prosjektorganisasjonen har bidratt positivt til iverksettingen av PowderPuff Girls. Dette kommer av at gode relasjoner og samarbeidsforhold betraktes som essensielle elementer i enhver iverksettingsprosess (Van Meter & Van Horn, 1975). Samtidig ved at prosjektorganisasjonen bestod av medarbeidere i NSBF og politiske representanter i forbundsstyret, bidro de gode samarbeidsforholdene i prosjektorganisasjonen trolig også til et sterkere forhold til forbundet. Dette vil sett i lys av den beslutningsorienterte tilnærmingen være positiv med hensyn til PowderPuff Girls sin iverksetting (Van Meter & Van Horn, 1984). Samtidig kan det tenkes at tydelig hierarkisk organisering av forholdet mellom NSBF og prosjektorganisasjonen ikke var nødvendig, ettersom forbundet var sterkt representert i prosjektorganisasjonen.

Samtidig som flere informanter argumenterer for at den relativt flate organiseringen av forholdet mellom NSBF og PowderPuff Girls var formålstjenlig med hensyn til prosjektets iverksetting, uttrykker flere at mot slutten av prosjektperioden kunne det vært behov for en tydeligere hierarkisk struktur. Dette begrunnes med at aktivitetsnivået i prosjektet dalte, og at prosjektmedarbeiderne ikke lenger hadde det samme engasjementet og entusiasmen for prosjektet. En informant beskriver det slik:

*Ved at vi valgte å organisere og gjennomføre PowderPuff Girls basert på frivillighet var det en utfordring å sikre kontinuitet i prosjektet. Rekruttering av nye prosjektmedarbeidere fungerte bra de første årene, men senere ble det vanskeligere å få nye personer til å involvere seg i prosjektorganisasjonen. Jeg tenker at det kanskje var et tidspunkt da vi burde tenkt litt mer på struktur og tydeligere ledelse av prosjektet (PLBPPG).*

Av sitatet kan det forstås at den flate organisering av forholdet mellom NSBF og PowderPuff Girls var avhengig av engasjerte prosjektmedarbeidere. Da prosjektmedarbeiderne ikke var like motiverte for å involvere seg i prosjektet, var ikke lenger den flate organiseringen hensiktsmessig for iverksettingen. Det kan dermed synes som om at det ville vært fordelaktig for iverksettingen av PowderPuff Girls dersom forholdet mellom NSBF og prosjektorganisasjonen hadde vært tydeligere hierarkisk organisert mot slutten av prosjektperioden. Dette kommer av at sentrale beslutningstakere da i større grad ville hatt anledning til å styre iverksettingen.

I intervjuer med prosjektmedarbeidere i Sunn Jenteidrett, administrative- og politiske ledere i prosjektets respektive basisorganisasjoner fremkommer det at enhetene involvert i iverksetting av Sunn Jenteidrett var prosjektorganisasjonen, NFIF, NOF, NSF og NSSF. I tillegg var NIF og Olympiatoppen involvert i iverksettingen. Dette er betydelig flere enheter sammenlignet med enhetene som inngikk i iverksettingen av PowderPuff Girls. Følgelig medfører dette at iverksettingen av Sunn Jenteidrett fremstår som mer kompleks sammenlignet med iverksettingen PowderPuff Girls.

På spørsmål angående forholdet mellom enhetene involvert i iverksettingen av Sunn Jenteidrett uttrykker en informant det slik:

*Når man organiserer et prosjekt må strukturen være tydelig med hensyn til beslutningsmyndighet og ansvar. Først defineres prosjekteierne helt i toppen, i dette tilfellet de fire særforbundene, så etableres styringsgruppen som tildeles et tydelig mandat. Videre kommer det prosjektgruppen med prosjektleder og delprosjekter med eventuelle delprosjektledere. Slik var også Sunn Jenteidrett oppbygget (ALBSJI-1).*

Slik det fremkommer av sitatet bestod organiseringen av forholdet mellom Sunn Jenteidrett, NFIF, NOF, NSF og NSSF i stabile organisasjonsmessige strukturer. Sammenlignet med av forholdet mellom NSBF og PowderPuff Girls, fremstår i tillegg organiseringen av enhetene involvert i iverksettingen av Sunn Jenteidrett som tilsynelatende mer hierarkisk organisert. Sett i lys av den beslutningsorienterte tilnærmingen kan det dermed forventes at iverksettingen av Sunn Jenteidrett vil forløpe lettere sammenlignet med PowderPuff Girls sin iverksetting. Dette kommer av at en hierarkisk organisasjonsstruktur, med tydelige autoritets- og beslutningslinjer forventes å ha positiv innvirkning på iverksettingsprosessen (Pressman & Wildavsky, 1984).

Analysen av Sunn Jenteidrett interne organisering, foretatt i kapittel 5.1.1, viser at prosjektorganisasjonen til Sunn Jenteidrett består av en overordnet styringsgruppe. Ved at sentrale administrative og politiske ledere i Sunn Jenteidretts respektive basisorganisasjoner var representert i styringsgruppen, realiserte de å være direkte overordnet prosjektgruppen som hadde ansvaret for prosjektets iverksetting. Sett i lys av den beslutningsorienterte tilnærmingen vil dette innvirke positivt på iverksetting av Sunn Jenteidrett, og medføre at resultatet av iverksettingen samsvarer med prosjektets overrodede målsettinger (Pressman & Wildavsky, 1984). Dette kommer av at sentrale beslutningstakere i større grad har mulighet til å utøve overordnet kontroll og styring på iverksettingen.

Et viktig trekk ved iverksettingsenhetene som inngår i iverksettingen av Sunn Jenteidrett er inter-organisasjonsforholdene som danner relasjonen mellom prosjektorganisasjonen og sentrale beslutningstakere. Den beslutningsorienterte tilnærmingen betrakter gode samarbeidsforhold mellom enhetene som inngår i en iverksettingsprosess som betydningsfullt for iverksetting av prosjekter. Dersom kommunikasjons- og samarbeidsforholdene er dårlig vil sentrale beslutningstakere i mindre grad ha mulighet til å utøve innflytelse på aktørene ansvarlig for prosjektets iverksetting, og dermed ikke kunne styre iverksettingen slik de ønsker (Van Meter & Van Horn, 1975). Samtidig vil en god dialog bidra til at sentrale beslutningstakere har anledning til å kommunisere prosjektets innhold og mål til de lokale iverksetterne, og forsikre at resultatet av iverksettingen samsvarer med sentrale ambisjoner for prosjektet (Van Meter & Van Horn, 1975).

I likhet med informantene fra PowderPuff Girls beskriver samtlige informanter fra Sunn Jenteidrett samarbeidet mellom medarbeiderne prosjektorganisasjonen og dens respektive basisorganisasjoner som godt. En informant uttrykker det slik:

*Slik jeg opplever det har de fire særforbundene en svært god relasjon til prosjektorganisasjonen. Nå er det slik at prosjektorganisasjonen har utviklet seg til å bli svært selvgående. Det er ikke slik at vi har daglige telefoner, men vi møtes i styringsgruppen og det gjør at vi opprettholder et godt samarbeid.*  
(ALBSJI-3).

Slik det fremkommer av sitatet over kan inter-organisasjonsforholdene mellom Sunn Jenteidrett sin prosjektorganisasjon og dens respektive basisorganisasjoner forstås som

godt. Med hensyn til den beslutningsorienterte tilnærmingen vurderes for å ha positiv effekt på iverksettingen av Sunn Jenteidrett (Van Meter & Van Horn, 1975). I tillegg kan det synes som om møtene i styringsgruppen har bidratt til at å utvikle en god relasjon mellom iverksettingsenhetene. Dette kan komme av at styringsgruppemøtene har medført at enhetene involvert i Sunn Jenteidretts iverksetting har hatt regelmessige møter, og dermed stadig har vært i kontakt med hverandre. Sett i lys av den beslutningsorienterte tilnærmingen kan det dermed tolkes dithen at det har vært gunstig for iverksettingen av Sunn Jenteidrett.

I intervjuer informanter involvert i iverksettingen av Sunn Jenteidrett fremkommer det at det var viktig for særforbundene at prosjektlederen og resten av prosjektgruppen skulle iverksette *deres* prosjekt, og ikke bli sittende på utsiden uten innpass i forbundene og de aktuelle utøvermiljøene. For å sikre kontakt mellom prosjekt- og basisorganisasjonene ble det derfor bestemt at prosjektgruppen skulle ha ambulerende kontor. Dette innebærer at prosjektmedarbeiderne skulle bytte på å ha kontor plass hos de ulike eierne. På grunn av mangel på kontor plass har prosjektgruppen imidlertid kun vært plassert hos NSF og NSSF i løpet av prosjektperioden.

Flere informanter uttrykker at det var fordelaktig med hensyn til relasjonen mellom prosjektorganisasjonen og særforbundene at prosjektgruppen hadde kontor plass hos basisorganisasjonene. En informant beskriver det slik:

*Det har vært veldig positivt at prosjektgruppen har hatt mulighet til å ha kontor plass hos forbundene. Ved å være plassert hos forbundene bidrar til at det blir korte veier, samtidig som prosjektet blir mye synligere i organisasjonene. I tillegg ble vi kollegaer med medarbeiderne i basisorganisasjonene, og dermed en integrert del av arbeidsmiljøet. Da sier det seg selv at samarbeids- og kommunikasjonsforholdene blir bedre sammenlignet med hvis vi hadde vært tydelig adskilt fra forbundene (PLSJI).*

Av sitatet kan det tolkes dithen at samorganiseringen av Sunn Jenteidretts prosjektorganisasjon og dens respektive basisorganisasjoner, har vært en medvirkende årsak til de gode inter-organisasjonsforholdene mellom iverksettingsenhetene. Med hensyn til iverksettingen av Sunn Jenteidrett kan samorganisering, i lys av den beslutningsorienterte tilnærmingen, forstås som fordelaktig. Samtidig kan det tenkes at det har vært forskjeller i relasjonene mellom prosjektorganisasjonen og de ulike

særforbundene, da prosjekgruppen ikke har hatt kontor plass hos samtlige forbund. En informant uttrykker det slik:

*Jeg er sikker på at det har vært en fordel at prosjektgruppen har vært plassert hos særforbundene. Jeg tror ikke det er slik at noen av forbundene føler seg mindre tilknyttet prosjektet på tross av at prosjektorganisasjonen ikke har sittet hos dem. Prosjektlederen har vært flink til å involvere alle, også er det allikevel så korte veier til alle forbundene siden alle sitter på Ullevål. Samtidig vil naturligvis prosjektgruppen være i tettere dialog med medarbeiderne i de forbundene en deler arbeidsplass med, så det har nok bidratt positivt i de forbundene det gjelder (PLBSJI).*

Sitatet underbygger inntrykket av at basisorganisasjonene som har delt arbeidsplass med prosjektgruppen trolig har utviklet gode samarbeids- og kommunikasjonsforhold. Samtidig tyder sitatet på at ettersom basisorganisasjonene er plassert i nærheten av hverandre på Ullevål Stadion, har dette bidratt til at forbundene uavhengig av om prosjektgruppen har vært plassert der er hatt et godt forhold. I tillegg kan det synes som at prosjektlederen har vært dyktig til å opprettholde kontakten med samtlige forbund, og dermed bidratt til å utvikle og vedlikeholde gode inter-organisasjonsforhold. Det fremstår således ikke som et problem med hensyn til inter-organisasjonsforholdene at prosjektgruppen ikke har vært plassert hos samtlige forbund, men absolutt en fordel for forbundene der prosjektgruppen har vært plassert.

I likhet med informantene fra PowderPuff Girls beskriver samtlige informanter fra Sunn Jenteidrett samarbeidet mellom medarbeiderne i prosjektorganisasjonen som godt. En informant beskriver det slik:

*Jeg synes samarbeidet mellom oss i prosjektgruppen har fungert veldig bra. Etter min mening har vi samarbeidet veldig godt. Ettersom vi ofte er ute og reiser er det ikke slik at vi alltid sees daglig, men vi er flinke til å holde kontakten via blant annet e-post og telefon. Det er viktig. Ellers treffes vi på kontoret, så kommunikasjonen mellom oss har vært god hele tiden (PMSJI-1).*

Av sitatet kan det forstås at gode kommunikasjons- og samarbeidsforhold kan forstås som et sentralt aspekt ved iverksettingen av Sunn Jenteidrett. Inter-organisasjonsforholdene blant enhetene involvert i iverksettingen av Sunn Jenteidrett kan dermed, i lys av den beslutningsorienterte tilnærmingen, forstås som formålstjenlig for prosjektets iverksetting (Van Meter & Van Horn, 1975).



### Sosiale og politiske forhold

Den beslutningsorienterte tilnærmingen argumenterer for at forhold ved et prosjekts sosiale og politiske omgivelser vil virke inn på iverksettingen av prosjektet (Van Meter & Van Horn, 1975). Sosiale og politiske forhold referer i denne sammenheng til hvordan særforbundenes administrative og politiske ledelse har forholdt seg til prosjektene, samt hvorvidt andre interesseorganisasjoner har involvert seg i iverksettingen av prosjektene.

Ettersom både PowderPuff Girls og Sunn Jenteidrett er iverksatt på vegne av særforbund tilsluttet NIF var prosjektorganisasjonene avhengig av politisk og administrativ støtte blant annet for å få bevilget ressurser. Ettersom særforbundene ble ansvarlige for prosjektleveransene etter at prosjektorganisasjonene var nedlagt, vil støtte fra forbundenes ledelse kunne tilføre prosjektet legitimitet. Dette vil i følge den beslutningsorienterte tilnærmingen dermed forenkle iverksettingen av prosjektet (Van Meter & Van Horn, 1975).

I intervjuer med medarbeidere i PowderPuff Girls fremkommer det at prosjektmedarbeiderens opplevelse av støtte fra NSBF har endret seg noe underveis i prosjektperioden. Dette vil i følge den beslutningsorienterte tilnærmingen medføre utfordringer med hensyn til iverksettingen av prosjektet (Van Meter & Van Horn, 1975). Flere informanter uttrykker at administrative ledere i NSBF, på tross av at de var tydelig positive til prosjektet, i liten grad involverte og engasjerte seg i prosjektvirksomheten det første prosjektåret. En informant beskriver det slik:

*PowderPuff Girls ble veldig raskt en del av NSBF, men i starten var det nok litt mer sånn. Hvis du ser for deg en kule, så vil jeg beskrive seg sånn at prosjektet var en kule på utsiden av prosjektet det første året (PLBPPG).*

Etter det første året tok imidlertid forbundet i større grad del i iverksettingen av prosjektet. Dette kom blant annet av at en administrativt ansatt i NSBF fikk ansvar for oppfølging av prosjektet. Det samme året ble også PowderPuff Girls en del av forbundets tiltaksplaner, og jentesatsing synliggjort som et viktig satsingsområde. En informant beskriver det slik:

*Slik jeg opplever det har det vært hundre prosent støtte fra forbundet hele veien. Skulle jeg beskrevet iverksettingsprosessen ville jeg i aller høyeste grad sagt at det har vært en 'Ja-prosess'. Forbundet har lagt få begrensinger, men heller gitt prosjektet muligheter. Det har gjort at det var morsomt å drive prosjektet (PMPPG-2).*

Flere informanter uttrykker at det var når forbundet i større grad tok del i prosjektvirksomheten og viste sin støtte til prosjektgruppen at iverksettingen virkelig tok form. Det kan dermed tyde på at forbundets involvering hadde betydelig innvirkning på iverksettingen av PowderPuff Girls. Dette stemmer overens med den beslutningsorienterte tilnærmingens argumenter om at involvering av sentrale beslutningstakere forventes å ha betydelig gjennomslagskraft og dermed ha positiv innvirkning på et prosjekts iverksetting (Van Meter & Van Horn, 1975).

På spørsmål angående hvorfor forbundets involvering i prosjektet ble betraktet betydningsfullt for prosjektets iverksetting uttrykker en prosjektmedarbeider følgende:

*Jeg tror det var en veldig fordel at forbundet var delaktige i prosjektet, for det blir mer seriøst da. På en positiv måte. Prosjektet fikk mer 'kred', og når vi blant annet informerte om arrangementene våre var det tydelig at det var NSBF sin jentesatsing. Da fikk vi tyngden til NSBF bak oss. Uten at de viste at de støttet opp under oss gjennom iverksettingen hadde det ikke fungert. Det er et suksesskriteriet tror jeg (PMPPG-1).*

Sitatet underbygger den beslutningsorienterte tilnærmingens synspunkter om at støtte fra sentrale beslutningstakere er vesentlig for iverksettingen av prosjekter (Van Meter & Van Horn, 1975). I 2011 ble det vedtatt å fjerne jentesatsing som et eget satsingsområde i NSBF tiltaksplaner, og PowderPuff Girls ble underlagt andre satsingsområder. Bakgrunnen for dette var at forbundet ønsket å sette fokus på andre satsingsområder, som blant annet snowboard for mennesker med nedsatt funksjonsevne. I tillegg var det et ønske at flere i forbundet skulle ta del i iverksettingen av prosjektet.

Flere informanter uttrykker at det stadig ble mindre aktivitet i PowderPuff Girls i perioden etter at prosjektet ble fjernet som et eget satsingsområde i NSBF sine tiltaksplaner. Forbundets støtte til prosjektet blant annet gjennom å ha et eget satsingsområde kan dermed forstås å ha vært viktig for iverksettingen. Sett i lys av den beslutningsorienterte tilnærmingen kan dette ha vært en medvirkende årsak til at iverksettingen av prosjektet gradvis ble avsluttet (Van Meter & Van Horn, 1975). Dette

kommer av at støtten fra NSBF sin administrative og politiske ledelse ikke lenger var like tydelig. Samtidig beskriver flere informanter at PowderPuff Girls gradvis ble avsluttet fordi det ikke lenger var det samme behovet for prosjektet. Lavere grad av synlig støtte, kan derfor ikke utelukkende forstås som årsaken til at PowderPuff Girls ble avsluttet.

I intervjuer med medarbeider i Sunn Jenteidrett og prosjektorganisasjonens respektive basisorganisasjoner uttrykker samtlige informanter at de opplever at administrative og politiske ledere i NFIF, NOF, NSF og NSSF i stor grad støttet prosjektvirksomheten gjennom hele prosjektperioden. En informant uttrykker det på følgende måte:

*Jeg opplever at særforbundenes administrative og politiske ledere gjennom hele prosjektperioden har støttet opp under Sunn Jenteidrett. I den forbindelse tror jeg det har vært en kjempe fordel at prosjektet har hatt en relativt topptung styringsgruppe, både for å gi prosjektet tyngde og for å få det fundamentert administrativt og politisk i idrettene som var med. Det at NIF og Olympiatoppen også involverte seg bidro til at prosjektet fikk en sterk posisjon (ALBSJI-3).*

Av sitatet fremkommer det at støtte fra sentrale beslutningstakere i NFIF, NOF, NSF kan forstås som et viktig element i iverksettingen av Sunn Jenteidrett. Dette er et inntrykk samtlige informanter involvert i iverksettingen av Sunn Jenteidrett deler. Spesielt synes sammensetningen av styringsgruppen å ha vært med medvirkende faktor til at sentrale beslutningstakere har involvert og engasjert seg for prosjektet. Sett i lys av den beslutningsorienterte tilnærmingen vil støtte fra særforbundenes administrative og politiske ledelse være hensiktsmessig med hensyn til iverksetting av prosjekter (Van Meter & Van Horn, 1975). Støtten fra de sentrale beslutningstakerne kan dermed ha innvirket positivt på prosjektets iverksetting.

I tillegg til at administrative og politiske ledere i NFIF, NOF, NSF og NSSF viste støtte til prosjektet, kommer det frem av sitatet over at NIF og Olympiatoppen involverte seg i prosjektet. Etersom NIF og Olympiatoppen utgjør viktige organ i norsk idrett, kan organisasjonene betraktes for å ha interesser i Sunn Jenteidrett. At NIF og Olympiatoppen valgte å engasjere seg i prosjektet og dermed viste at de støttet opp under prosjektet og de målsettinger det ønsker å fremme vil, sett i lys av den beslutningsorienterte tilnærmingen, ha bidratt positivt til iverksettingen av prosjektet (Van Meter & Van Horn, 1975).

På tross for at støtten fra basisorganisasjonene oppleves som vedvarende av prosjektmedarbeiderne i Sunn Jenteidrett, har forbundenes administrative og politiske involvering i prosjektvirksomheten endret seg underveis i prosjektperioden. Slik det fremkommer var den administrative og politiske ledelsen i stor grad engasjert og tett tilknyttet virksomheten i de første årene, men at dette har avtatt de senere årene. Flere informanter beskriver dette som en naturlig utvikling, og at ansatte i NFIF, NOF, NSF og NSSF på et operativt nivå i større grad tok del i prosjektet. Samtidig har prosjektet vært strukturert på den samme måten gjennom hele prosjektperioden, og støtten fra særforbundenes administrative og politiske ledere samt involvering av NIF og Olympiatoppen har dermed vært sikret gjennom styringsgruppen.

### Prosjektets innhold og målsettinger

Bidrag innen den beslutningsorienterte tilnærmingen argumenterer for at prosjekter med bestemt innhold og entydige målsettinger danner utgangspunkt for vellykket iverksetting (Van Meter & Van Horn, 1975). Dersom prosjektet består av utydelige målsettinger med et lite spesifisert innhold til hva overordnede beslutningstakere ønsker å oppnå med prosjektet, vil det i henhold til den beslutningsorienterte tilnærmingen lettere oppstå misforståelser og bevisste fordreininger blant prosjektmedarbeiderne slik at prosjektets opprinnelige målsettinger ikke realiseres (Kjellberg & Reitan, 2003).

Målsettingen med å iverksette PowderPuff Girls var å sikre økt jenteandel i NSBF, både med hensyn til aktive utøvere og beslutningstakere på alle nivåer i organisasjonen (se kapittel 2.1.1). NSBF målsettinger med prosjektet kan dermed forstås som tydelig, og dermed være fordelaktig for prosjektets iverksetting sett i lys av den beslutningsorienterte tilnærmingen (Van Meter & Van Horn, 1975). Målsettingen fremstår imidlertid samtidig som lite spesifikk ettersom det eksempelvis ikke er angitt ønsket økt prosentandel jenter i forbundet. Dette vil følgelig, i følge den beslutningsorienterte tilnærmingen, kunne hindre iverksettingen da målsettingene kan oppleves som lite entydige (Van Meter & Van Horn, 1975; Kjellberg & Reitan, 2003).

Slik det fremkommer av det empiriske datamaterialet ble prosjektorganisasjonen til PowderPuff Girls tildelt i mandat fra NSBF å utvikle prosjektets mål og innhold ved oppstarten i 2003. Målformuleringsarbeidet foregikk dermed uten særlig grad av involvering fra NSBF. Det er imidlertid nødvendig å understreke at flere av

prosjektmedarbeiderne var sterkt tilknyttet NSBF gjennom blant annet representasjon i forbundsstyret, og at forbundet av den grunn kan betraktes for å ha vært involvert i arbeidet med å utvikle prosjektets innhold. På spørsmål angående prosjektets målsettinger uttrykker en administrativ leder i forbundet det slik: ”Vi i forbundet ønsket at PowderPuff Girls skulle fungere som kvalitetssikrer for NSBF sin virksomhet slik at forbundet var jentevennlig på alle områder. Det var hovedsakelig vårt ønske med prosjektet” (ALBPPG).

Av sitatet kan det tyde på at sentrale beslutningstakere i NSBF i liten grad hadde overordnede målsettinger for PowderPuff Girls. I følge den beslutningsorienterte tilnærmingen vil dette medføre at prosjektmedarbeiderne av den grunn utvikler egne målsettinger for prosjektet, og at disse ikke nødvendigvis stemmer overens med NSBF sine målsettinger for prosjektet (Van Meter & Van Horn, 1975). Ettersom den administrative og politiske ledelsen i NSBF delegerte ansvaret for å utarbeide prosjektets mål og innhold til prosjektorganisasjonen, kan det imidlertid tolkes som at NSBF ikke ønsket å ha overordnede mål for PowderPuff Girls. Det kan tvert imot synes som at de sentrale beslutningstakerne hadde tillit til at prosjektgruppen ville utarbeide et godt prosjekt på deres vegne. Behovet for spesifiserte målsettinger slik det beslutningsorienterte tilnærmingen argumenterer for vil dermed ikke fremstå som viktig for prosjektets iverksetting.

De sentrale målsettingene for Sunn Jenteidrett ble presentert i kapittel 2.2. Et hovedmål med Sunn Jenteidrett var at prosjektet i løpet av fem år skulle oppnå en drastisk reduksjon i antall tilfeller av spiseforstyrrelser blant jenter aktive i friidrett, langrenn, orientering og skiskyting (Sunn Jenteidrett, 2013). Innholdet i prosjektet baserte seg på å endre unge jenters holdninger med hensyn til vekt, prestasjon og spiseproblematikk ved å øke jentenes kunnskapsnivå.

Flere informanter uttrykker at det var viktig for basisorganisasjonene å tildele prosjektorganisasjonen et mandat som tydeliggjorde Sunn Jenteidretts formål. Prosjektorganisasjonen ble derfor tildelt en prosjektbeskrivelse bestående av prosjektets mål og innhold. Lederen av Sunn Jenteidrett uttrykker følgende om prosjektplanens betydning: ”Jeg tror jeg hadde følt meg veldig forvirret dersom jeg hadde hatt helt

blanke ark i starten. Det var jo en grunn til at de hadde valgt de tingene som inngikk i prosjektplanen, og da visste vi hvilke ting vi skulle arbeide mot” (PLSJI).

I motsetning til NSBF overordnede målsettinger for PowderPuff Girls fremstår målsettingene for Sunn Jenteidrett som er entydig formulert. Dette vil i henhold til den beslutningsorienterte tilnærmingen bidra til større sannsynlighet for at prosjektet ble iverksatt slik det var intendert (Pressman & Wildavsky, 1984). Dersom en imidlertid vurderer innholdet i prosjektets målsettinger fremkommer det at målsettingene allikevel er lite spesifikke. Blant annet kommer dette av at det ikke finnes en oversikt over hvor mange kvinnelige utøvere i de aktuelle idrettene som hadde spiseforstyrrelser i forkant av prosjektperioden. Samtidig er spiseforstyrrelser vanskelig å definere da tilstanden fremkommer i ulike varianter og grader. Målsettingene for Sunn Jenteidrett kan derfor karakteriseres som brede, og kan sett i lys av den beslutningsorienterte tilnærmingen medføre at prosjektmedarbeiderne utvikler en annen forståelse av målene enn det de sentrale beslutningstakerne hadde (Sabatier & Mazmanian, 1980). Dette øker i følge den beslutningsorienterte tilnærmingen sjansen for at prosjektet ikke blir iverksatt slik det i utgangspunktet var tiltenkt (Pressman & Wildavsky, 1984).

### Tilgang på ressurser

Et sentralt aspekt ved den beslutningsorienterte tilnærmingen er betydningen av ressursene som stilles til disposisjon i forbindelse med iverksettingen av prosjekter (Van Meter & Van Horn, 1975; Sabatier & Mazmanian, 1980). Uten at tilstrekkelige midler blir allokert inn i iverksettingen vil det i følge den beslutningsorienterte tilnærmingen være stor sjanse for at iverksettingen opphører.

Ettersom prosjektmedarbeiderne i PowderPuff Girls hovedsakelig engasjerte seg frivillig i prosjektet er det naturlig å anta at NSBF i utgangspunktet ikke hadde store ekstrakostnader i forbindelse med iverksettingen av prosjektet. Slik det fremkommer i presentasjonen av prosjektet i kapittel 2.1 bidro imidlertid forbundet med økonomiske midler i noen grad, da hovedsakelig gjennom post 3 midler. En prosjektmedarbeider uttrykker følgende på spørsmål angående PowderPuff Girls tilgang på ressurser:

*Man kan få til en del uten penger, men på en tidspunkt må en ha økonomi til å drive et prosjekt. NSBF har stått som økonomisk garantist, så selv om prosjektet ble drevet på frivillig basis har ikke vi som har drevet det hatt personlig økonomisk ansvar. Hadde ikke forbundet bidratt med økonomiske midler, tror ikke jeg prosjektet hadde blitt noe av. Iallfall ikke på det tidspunktet og den måten. Sånn sett har forbundets økonomiske midler vært avgjørende for vår mulighet til å iverksette prosjektet (PMPPG-2).*

Av sitatet fremkommer det at økonomiske midler vurderes som avgjørende for iverksettingen av PowderPuff Girls. Det kan dermed synes som om tilgang på ressurser har vært av stor betydning. Dette stemmer overens med den beslutningsorienterte tilnærmingens argumenter om at iverksetting avhenger av ressursene som bevilges til prosjektorganisasjonen (Van Meter & Van Horn, 1975).

I 2003, da PowderPuff Girls ble initiert, hadde NSBF dårlig økonomi og ingen mulighet til å finansiere et omfattende jentesatsingsprosjekt. En administrativleder i NSBF uttrykker det slik:

*Ved prosjektets oppstart var forbundet inne i en periode der det var mye skrik om penger, og vi var tvunget til å tenke nytt og kreativt for å bygge opp organisasjonen på en god måte. Derfor var det ikke ubegrenset med ressurser som kunne tildeles PowderPuff Girls. Å få øremerkede midler fra NIF [gjennom post 3] betydde at en ikke kunne bruke midlene til noe annet. På den måten fikk man et lite budsjett som var øremerket jentesatsingen, noe som var veldig positivt (ALBPPG-1).*

Gjennomgang av NSBF sine årsrapporter og budsjetter i perioden 2003-2013 viser at det ikke foreligger en tydelig oversikt over hvor mye penger PowderPuff Girls ble bevilget i løpet av prosjektperioden. Dette kommer av at bevilgningene er kontert under ulike poster, som blant annet treninger, samlinger, bredde og topp. Flere informanter uttrykker imidlertid at bevilgningene som tilfalt prosjektet var begrenset, men tilstrekkelig. En informant uttrykker det slik: ”Med hensyn til de ressursene, både økonomisk og i form av personer, prosjektet fikk tildelt synes jeg prosjektorganisasjonen fikk til mye. Det var mye aktivitet og vi i NSBF var iallfall veldig positive til hva de fikk til” (ALBPPG-1).

Ettersom det ikke foreligger en entydig oversikt over hvor mye ressurser PowderPuff Girls hadde tilgang på, er det ikke mulig å konkludere med hvor stor betydning økonomiske bevilgninger har hatt for iverksettingen av prosjektet. Det kan imidlertid

synes som om viktigheten av økonomiske ressurser ikke skal overvurderes, da prosjektet hovedsakelig ble drevet på frivillig basis.

Presentasjonen av Sunn Jenteidrett, foretatt i kapittel 2.2, viser at prosjektet årlig ble bevilget et grunnbeløp på kroner 1.500.000 kroner. I tillegg ble prosjektet i 2012 tildelt 900.000 kroner fra Gjensidigestiftelsen og 800.000 kroner i støtte fra Norsk Tipping i 2009. Ettersom det er uvisst hvor mye økonomi PowderPuff Girls hadde til rådighet er det vanskelig å sammenligne prosjektenes tildelinger. Det er imidlertid naturlig å anta at finansieringen av Sunn Jenteidrett var betydelig større enn PowderPuff Girls finansiering. Dette kommer av at Sunn Jenteidrett hadde fire basisorganisasjoner, og dermed tilgang på mer ressurser.

Flere informanter beskriver finansieringen av Sunn Jenteidrett som et "spleiselag". En administrativ leder i basisorganisasjonene beskriver det slik:

*Her har vi klart å få til et spleiselag mellom de fire særforbundene, NIF og Olympiatoppen der alle bidro med ressurser, det være seg i form av økonomi eller personer. Det at alle var med fra starten av gjorde at prosjektet kom raskt i gang. Det tok liksom ikke mange år før vi hadde nok finansiering til å starte prosjektet (ALBSJI-4).*

I likhet med PowderPuff Girls er det vanskelig å undersøke hvorvidt ressursene som ble allokert i iverksettingsprosessen var tilstrekkelig. Videre er det da utfordrende å analysere de økonomiske bevilgningenes betydning for iverksettingsprosessen, slik den beslutningsorienterte tilnærmingen ivrer for (Sabatier & Mazmanian, 1980). Dette kommer av at desto mer penger et prosjekt har tilgang på, desto mer penger kan en benytte seg av. På den måten vil også trolig de økonomisk bevilgningenes betydning for iverksettingen øke.

I intervjuer med informanter involvert i iverksettingen av Sunn Jenteidrett er det en felles oppfatning at prosjektets tilgang på ressurser var tilstrekkelig med hensyn til iverksetting av prosjektet. Prosjektets leder uttrykker imidlertid følgende: "Desto mer penger en har tilgang på, desto mer kan man gjøre. Derfor kan man nesten aldri ha nok penger" (PLSJI). Dette sitatet underbygger inntrykket av det er utfordrende å konkludere hvorvidt et prosjekts tilgang på ressurser har hatt betydning for iverksettingen.



Et hovedinntrykk i det empiriske datamaterialet, både med hensyn til PowderPuff Girls og Sunn Jenteidrett, er imidlertid at dersom prosjekter skal kunne iverksettes er det nødvendig at prosjektene har tilgang på ressurser. Dette stemmer overens med den beslutningsorienterte tilnærmingen som hevder at det uten tilgang på tilstrekkelige økonomisk midler vil være stor sjans for at iverksetting opphører (Sabatier & Mazmanian, 1980). Hva som inngår i begrepet tilstrekkelig vil imidlertid variere med hensyn til hva prosjektet ønsker å oppnå.

Dette delkapittelet har hittil analysert iverksettingen av PowderPuff Girls og Sunn Jenteidrett med utgangspunkt i den beslutningsorienterte tilnærmingen. For å bidra med en mer nyansert forståelse av iverksettingen vil det i henhold til Kjellberg og Reitan (2003) være hensiktsmessig å også belyse prosjektenes iverksetting i lys av den prosessorienterte tilnærmingen til iverksetting.

### **5.2.2 Iverksettingen av PowderPuff Girls og Sunn Jenteidrett sett i lys av den prosessorienterte tilnærmingen til iverksetting**

I motsetning til den beslutningsorienterte tilnærmingen som hovedsakelig fokuserer på sentrale beslutningstakere sin funksjon i forbindelse med prosjekters iverksetting, vektlegger den prosessorienterte tilnærmingen elementer vedrørende aktørene som utfører selve iverksettingen (Kjellberg & Reitan, 2003). Analyse av PowderPuff Girls og Sunn Jenteidretts iverksetting i lys av den prosessorienterte tilnærmingen innebærer å studere iverksettingen som en nedenfra-opp-prosess. Hensikten er å få innsikt i elementer som bidrar til at prosjektene fungerer i tiltenkte kontekstene (Kjellberg & Reitan, 2003). For å undersøke prosjektenes iverksetting i lys av den prosessorienterte tilnærmingen er det valgt å ta utgangspunkt i følgende elementer; forhandlinger og tilpasninger, lokalt engasjement og kompetanse.

#### Forhandlinger og tilpasninger

Bidrag innen den prosessorienterte tilnærmingen argumenterer for at iverksetting innebærer forhandlinger og kompromisser mellom sentrale og lokale aktører (Barrett & Hill, 1984). Forhandlinger mellom aktørene betraktes av den prosessorienterte tilnærmingen som nødvendig for at prosjektet skal bli levedyktig på sikt og være tilpasset de aktuelle kontekstene (Elmore, 1980). Iverksetting innebærer dermed en

stadig vekselvirkning mellom utforming av prosjektet og iverksettingen av det (Elmore, 1980).

Analyse av inter-organisasjonsforholdene, foretatt i kapittel 5.2.1, viser at samarbeidsforholdene mellom PowderPuff Girls og NSBF har vært gode gjennom prosjektperioden. Dette bidro til et godt grunnlag for å forhandle, diskutere og inngå kompromisser med hensyn til prosjektet. En prosjektmedarbeider beskriver det slik:

*Selv om hovedvisjonen med prosjektet, altså å rekruttere flere jenter til NSBF, har vært der hele tiden opplever jeg at man har justert prosjektet litt underveis. Slik jeg opplever det har det vært stor takhøyde for å komme med meninger om hvordan ting burde gjøres og stille spørsmål om ”er det sånn vi vil ha det da?”. (PMPPG-2).*

Slik det fremkommer av det empiriske datamaterialet er det ikke foretatt forhandlinger eller kompromisser i løpet av prosjektperioden til PowderPuff Girls. Ettersom prosjektorganisasjonen var tildelt stor frihet til å utvikle og iverksette prosjektet basert på sine ønsker, er det naturlig å anta at dette heller ikke har vært nødvendig. Det kan dermed synes som om forhandlinger og kompromisser ikke har vært av særlig relevans for iverksettingen av PowderPuff Girls. Hadde imidlertid NSBF i større grad hatt overordnede målsettinger for prosjektet, og i stor grad ønsket å kontrollere iverksettingen vil trolig forhandlinger mellom forbundet og prosjektorganisasjonen vært av større betydning.

I intervjuer med medarbeidere i Sunn Jenteidrett, administrative og politiske ledere i NFIF, NOF, NSF og NSSF fremkommer det at prosjektet har endret seg noe i løpet av prosjektperioden. Prosjektperioden har imidlertid, i likhet med PowderPuff Girls, ikke bestått av store forhandlinger og kompromisser slik det prosessorienterte tilnærmingen fremhever (Elmore, 1980). Dette kan komme av at prosjektorganisasjonen til Sunn Jenteidrett i likhet med PowderPuff Girls ble delegert mye av ansvaret til å utforme prosjektet. En politisk leder i basisorganisasjonene uttrykker et slik:

*Det er stor tillit til de som jobber i prosjektorganisasjonen fra oss [administrative og politiske ledere i basisorganisasjonene], så alle avgjørelsene angående prosjektet foretas egentlig der. Styringsgruppen er selvfølgelig aktive, men det er sjelden den ønsker noe annet en prosjektgruppen. Det er jo prosjektgruppa som er nærmest prosjektet og den som forstår problemstillingene best (PLBSJI).*

Til tross for at det tilsynelatende ikke har vært betydelig grad av forhandlinger underveis i Sunn Jenteidretts prosjektperiode, uttrykker flere informanter at prosjektets innhold i noe grad har endret seg i løpet av de fem årene. Lederen for prosjektet uttrykker det slik:

*Intensjonen og formålet med Sunn Jenteidrett har vært tydelig gjennom hele prosjektperioden, men i forhold til tiltak og hva som har blitt vektlagt i prosjektet har vi måttet justere litt underveis. Vi har gjort oss noen erfaringer, og da har det vært viktig å tilpasse det vi holdt på med slik at det skulle være effektivt. Ellers hadde ikke prosjektet kunne fungert (PLSJI).*

Slik det fremkommer av sitatet har det tilsynelatende vært viktig å foreta endringer og justeringer av Sunn Jenteidrett underveis i prosjektperioden. Sett i lys av den prosessorienterte tilnærmingen vil dette ha medvirket til at prosjektet blir tilpasset konteksten det skulle fungere i (Elmore, 1980). Dette betraktes som et viktig element med hensyn til iverksettingen av prosjektet.

### Lokalt engasjement

Den prosessorienterte tilnærmingen fremhever engasjement blant de lokale iverksetterne, i denne sammenheng medarbeiderne i prosjektgruppene, som avgjørende med hensyn til prosjektets iverksetting (Elmore, 1980). Lokalt engasjement henviser i denne sammenheng til hvorvidt prosjektmedarbeiderne har involvert seg og interessert seg for prosjektene, samt utgjort en innsats for at prosjektene skulle ha anledning til å iverksettes i særforbundene.

I intervjuer med medarbeidere i PowderPuff Girls, administrative og politiske ledere i NSBF fremhever samtlige informanter engasjement og vilje til å involvere seg som viktige forutsetninger for prosjektets iverksettingen. En informant uttrykker det slik: ”En ting er å sette en strategi, men strategi er ingenting dersom en ikke har mennesker som iverksetter tiltak, og dermed får et engasjement for prosjektet” (PLBPPG). Spesielt fremheves det at medarbeidernes felles interesse for snowboard utgjorde utgangspunkt for iverksettingen av prosjektet. En prosjektmedarbeider beskriver det slik:

*Jeg tror det var helt nødvendig at vi som iverksatte prosjektet og hadde ansvar for det, hadde en felles interesse for snowboard og at vi alle hadde sett at det var et behov for å gjøre noe med norsk 'jente-snowboard'. Vi så mulighetene og ønsket å gjøre noe med det (PMPPG-1).*

Slik det fremkommer av sitatet kan det tolkes som om engasjementet omkring PowderPuff Girls var omfattende. Dette kan i lys av den prosessorienterte tilnærmingen forstås som positivt med hensyn til iverksettingen av prosjektet (Offerdal, 2005). En prosjektmedarbeider underbygger dette inntrykket med følgende uttalelse:

*Vi hadde ikke fått til dette prosjektet hadde det ikke vært for engasjementet vårt, og at vi hadde det gøy hele tiden. Uten engasjement hadde vi ikke hatt interesse av å involvere oss frivillig og da hadde det ikke blitt noe prosjekt (PMPPG-1).*

Ettersom sterkt engasjement og interesse for prosjektets tematikk av samtlige informanter fremheves som viktige elementer med hensyn til iverksettingen av PowderPuff Girls, er det av interesse å undersøke hvordan prosjektorganisasjonen og NSBF har klart å mobilisere dette. En administrativt ansatt i NSBF beskriver det på følgende måte:

*Jeg tenker sånn at når en blir gitt frie tøyler, innenfor visse rammer selvfølgelig, vil en få mer motivasjon og et større engasjement for det en holder på med. Det har vært tankegangen bak måten å organisere og lede dette prosjektet på. Det handler om å basere iverksettingen av prosjektet på prosjektmedarbeidernes indre motivasjon og høy grad av medbestemmelse. På den måten ville medarbeiderne, etter min oppfatning, også yte mer samtidig som en får et større eierskap til prosjektet (ALBPPG-1).*

Av sitatet kan det forstås at måten PowderPuff Girls var organisert og ledet bidro til å skape sterk lokal interesse for prosjektet. Ved å involvere prosjektets målgruppe som medarbeidere i prosjektorganisasjonen og dermed også som ansvarlige for iverksettingen av prosjektet ble det mobilisert et sterkt lokalt engasjement omkring PowderPuff Girls. Målgruppen fikk selv være med å bidra i utviklingen av prosjektet, og dermed sikre at utformingen av tiltak tok utgangspunkt i konteksten prosjektet skulle virke i. Dette kan, i lys av den prosessorienterte tilnærmingen, forstås som positivt med hensyn til iverksettingen av prosjektet (Offerdal, 2005).

I likhet med informantene fra PowderPuff Girls, uttrykker samtlige informanter involvert i Sunn Jenteidrett at prosjektmedarbeidernes engasjement hadde betydning for Sunn Jenteidretts iverksetting. En prosjektmedarbeider beskriver det slik:

*Det er ikke nødvendigvis slik at gjennomføringen av Sunn Jenteidrett hadde foregått på samme måte dersom det hadde vært andre personer involvert i prosjektet. Det er menneskene som skaper en organisasjon som denne. Det gjelder å finne personer med de rette holdningene. Man må være villig til å jobbe og stå på for prosjektet, også må man ikke være redd for å tenke nytt. Ting må hele tiden endres. Det er viktig (PMSJI-2).*

Sitatet tyder på prosjektmedarbeidernes engasjement har vært en viktig faktor med hensyn til iverksettingen av prosjektet. Ved å organisere prosjektet slik at det både involverte en 'topptung' styringsgruppe bestående av sentrale beslutningstakere, og inkludere ansatte i basisorganisasjonene gjennom arbeidsgrupper ble det mobilisert et sterkt engasjement omkring prosjektet. Sett i lys av den prosessorienterte tilnærmingen er dette et viktig element for å lykkes med prosjektets iverksetting (Elmore, 1980). Dette kommer av at prosjektet skal bidra med en endring i forbundene, og at en ved å involvere ulike organisasjonsledd i større grad vil kunne utvikle et prosjekt som er tilpasset den lokale konteksten (Elmore, 1980; Offerdal, 2005).

I likhet med informantene fra PowderPuff Girls, fremhever også medarbeidere i Sunn Jenteidrett samt administrative og politiske ledere i NFIF, NOF, NSF og NSSF at organiseringen av prosjektet har vært en medvirkende årsak til at et sterkt engasjement for prosjektet ble mobilisert. En administrativ leder uttrykker det slik:

*Jeg tror det har vært viktig at prosjektorganisasjonen har hatt stor frihet til å ta avgjørelser og drive prosjektet. At prosjektorganisasjonen ble tildelt mye ansvar og tillit fra basisorganisasjonene skaper, slik jeg ser det, entusiasme og glød. Det er jo de ansatte i prosjektorganisasjonen som er de viktigste premissbærerne, og da er det avgjørende at de har engasjement for prosjektet. Av den grunn tror jeg organiseringen og måten beslutninger ble foretatt i prosjektet var gunstig for iverksettingen (PLBSJI).*

Prosjektorganisering kan dermed synes å være en betydningsfull faktor med hensyn til å skape engasjement og interesse for et jentesatsingsprosjektet.

### Lokal kompetanse

Den prosessorienterte tilnærmingen henviser til lokal kompetanse og kompetente iverksettere som en sentral faktor med innvirkning på iverksetting av prosjekter (Elmore, 1980). Lokal kompetanse og nærhet til konteksten prosjektet skal fungere innenfor og de utfordringer som ligger der betraktes som kritisk for at et prosjekt skal

fungere godt innen den lokale konteksten. Hva slags kompetanse de lokale iverksetterne behøver vil imidlertid nødvendigvis variere med ulike typer prosjekter og tiltak.

I det empiriske datamaterialet uttrykker samtlige av informantene involvert i PowderPuff Girls at prosjektmedarbeidernes kompetanse var av stor betydning for iverksettingen av prosjektet. En informant beskriver det slik:

*Man kan ha et stort engasjement og ville mye for prosjektet, men det er ikke nødvendigvis nok til å få ting til å skje. Jeg tenker at det er nødvendig å finne personer med den rette kompetansen i forhold til å omsette gode ideer til handling. Å finne folk som kan utføre tiltak, og skape resultater basert på egne erfaringer og kunnskap. Det var helt nødvendig, og jeg følte vi fikk til akkurat det (PLBPPG)*

Sitatet tyder på at kompetente iverksettere oppleves som en viktig element for iverksettingen av PowderPuff Girls. Dette samsvarer med den prosessorienterte tilnærmingens argumenter om at lokal kompetanse er nødvendig for at et prosjekt skal fungere innen den gitte konteksten (Elmore, 1980).

Ettersom PowderPuff Girls hovedsakelig ble iverksatt av frivillige aktører uttrykker flere informanter at tiltakene som inngikk i prosjektet varierte med hensyn til prosjektmedarbeidernes kompetanse og interesser. En prosjektmedarbeider uttrykker det på følgende måte:

*Når vi bestemte oss for hvilke tiltak vi ønsket å sette i gang bare bidro vi der vi hadde lyst og kompetanse. For eksempel var noen av oss spesielt gode på brett, mens andre var gode på organisering. Alt var jo frivillig (PMPPG-1).*

Det kan dermed synes som om prosjektmedarbeidernes kompetanse var av stor betydning for iverksettingen av PowderPuff Girls. Dette kommer av at tiltakene som ble utført baserte seg på medarbeidernes kompetanse, kunnskap og ferdigheter. Prosjektmedarbeidernes kompetanse var dermed bestemmende for hvilke tiltak som ble utført, og påvirket dermed iverksettingen av PowderPuff Girls i betydelig grad. Sett i lys av den prosessorienterte tilnærmingen kan dette forstås som positivt for prosjektets iverksetting, og ha bidratt til at prosjektet ble godt tilpasset de lokale forholdene (Elmore, 1980).

Slik det fremkommer i intervjuer med prosjektmedarbeidere i Sunn Jenteidrett, administrative og politiske ledere i NFIF, NOF, NSF og NSSF hadde medarbeiderne i prosjektorganisasjonen ulik kompetanse. Dette innebærer at enkelte medarbeidere hadde kompetanse i form av ernæring og spiseforstyrrelser, mens andre hadde administrativ og organisatorisk kompetanse. Etersom prosjektorganisasjonen også hadde tette relasjoner med ansatte i basisorganisasjonene samt eksperter på aktuelle områder i Olympiatoppen, hadde prosjektet også tilgang på bred kompetanse utenfor organisasjonen.

På spørsmål angående sammensetningen av prosjektorganisasjonens med hensyn til kompetanse uttrykker en prosjektmedarbeider følgende:

*Det at prosjektgruppen har bestått av personer med ulik kompetanse tenker jeg er veldig bra. Vi har liksom kompetanse både på det administrative og det faglige, og da har men et godt utgangspunkt for å drive prosjektet på en god måte (PMSJI-1).*

Av sitatet kan det tyde på at lokal kompetanse har utgjort et viktig element med hensyn til iverksettingen av Sunn Jenteidrett. Dette samsvarer med den prosessorienterte tilnærmingens argumenter for at prosjektet skal fungere innen den aktuelle konteksten (Elmore, 1980). En informant underbygger dette inntrykket med følgende uttalelse:

*Det har egentlig vært helt avgjørende at vi i prosjektadministrasjonen har hatt ulik kompetanse. Etersom prosjektets budskap er så viktig, har det vært spesielt viktig å ha med noen med god kompetanse angående blant annet ernæring. Det har sikret faglig god forankring, og kvalitet i prosjektet. Også er det behov for noen som har det overordnet koordineringsansvar, som trekker i trådene. Det at vi er flere med ulik kompetanse styrker prosjektet og har vært bra for gjennomføringen av det (PLSJI).*

Av sitatet kan det synes som en nødvendighet for iverksettingen av Sunn Jenteidrett at personene involvert i prosjektorganisasjonen hadde forskjellig kompetanse. Dette stemmer overens med den prosessorienterte tilnærmingens argumentasjon for at kompetente iverksettere er viktig for at iverksettingen skal kunne tilpasses den aktuelle konteksten (Elmore, 1980). Etersom Sunn Jenteidrett er et prosjekt som innebærer å gi informasjon og heve kunnskap angående blant annet sammenhengen mellom ernæring og prestasjon, kan det forstås som at kompetanse utgjør forutsetning for at prosjektets skal ha godt innhold. Samtidig kan det forstås av sitatet at det i tillegg til å ha kunnskap

om prosjektets tematikk, har vært viktig å ha kunnskap om organisering og administrering.

### **5.2.3 Oppsummering av PowderPuff Girls og Sunn Jenteidretts iverksetting i lys av iverksettingsteori**

Dette delkapittelet har redegjort for og diskutert iverksettingen av PowderPuff Girls og Sunn Jenteidrett i lys av iverksettingsteori. Analysen foretatt i de foregående avsnittene viser at elementer både fra den beslutningsorienterte og den prosessorienterte tilnærmingen har vært av betydning for prosjektenes iverksetting. Analysen tydeliggjør dermed at det er hensiktsmessig å ta utgangspunkt i begge tilnærminger for å få en nyansert helhetsforståelse av hvordan prosjekter er iverksatt. Studien understøtter dermed Kjellberg og Reitan (2003) som skriver at den beste strategien når en skal foreta en iverksettingsstudie er å velge elementer fra både den beslutningsorienterte og den prosessorienterte tilnærmingen.

Slik det fremkommer av den foregående analysen har elementene fra den beslutningsorienterte og prosessorienterte tilnærmingen i varierende grad hatt innvirkning på iverksettingen av PowderPuff Girls og Sunn Jenteidrett. For å tydeliggjøre hvordan elementene fra iverksettingsteorien fremkommer i prosjektene er det utarbeidet en tabell (henvis til tabell 6 og 7).



**Tabell 6:** Iverksettingen av PowderPuff Girls i lys av iverksettingsteori

<b>Iverksettingen av PowderPuff Girls i lys av iverksettingsteori</b>		
Den beslutningsorienterte tilnærmingen	Trekk ved iverksettingsenhetene	-Hierarkisk organisering av iverksettingsenheten i den forstand at NSBF har vært premissbærer, ellers flat organisering av -Samarbeids- og kommunikasjonsforholdene mellom prosjektorganisasjonen og NSBF fremstår som gode. Det samme gjelder relasjonene mellom prosjektmedarbeiderne.
	Sosiale og politiske forhold	-De sosiale og politiske forholdene som omgir iverksettingsprosessen fremstår som gode. -Den administrative og politiske ledelse i NSBF støttet iverksettingen blant annet gjennom å synliggjøre jentesatsing som et viktig satsingsområde i forbundets tiltaksplaner.
	Prosjektets innhold og mål	-Prosjektets mål fremstår som tydelige, men lite spesifisert.
	Tilgang på ressurser	-Fremstår som tilstrekkelig.
Den prosessorienterte tilnærmingen	Forhandlinger og tilpasninger	-Studien identifiserer ingen store forhandlinger mellom prosjektorganisasjonen og NSBF underveis i prosjektperioden.
	Lokalt engasjement	-Engasjementet blant iverksetterne fremstår som sterkt.
	Lokal kompetanse	-Prosjektmedarbeiderne innehar ulik form for kompetanse. -Tiltakene som inngikk i prosjektet baserte seg i stor grad på prosjektmedarbeidernes egenskaper og ferdigheter.

**Tabell 7:** Iverksettingen av Sunn Jenteidrett i lys av iverksettingsteori

<b>Iverksettingen av Sunn Jenteidrett i lys av iverksettingsteori</b>		
Den beslutningsorienterte tilnærmingen	Trekk ved iverksettingsenhetene	- Hierarkisk organisering av iverksettingsenhetene - Gode kommunikasjons- og samarbeidsforhold mellom prosjekt- og basisorganisasjonene. Det samme gjelder relasjonene mellom prosjektmedarbeiderne.
	Sosiale og politiske forhold	-De sosiale og politiske forholdene som omgir iverksettingen fremstår som gode. -Spesielt fremheves styringsgruppen bestående av administrative og politiske ledere i de aktuelle særforbundene, NIF og Olympiatoppen som viktig i denne forbindelse.
	Prosjektets innhold og mål	-Prosjektens mål fremstår som tydelige, men lite spesifikke.
	Tilgang på ressurser	-Fremstår som tilstrekkelig.
Den prosessorienterte tilnærmingen	Forhandlinger og tilpasninger	-Studien identifiserer ingen store forhandlinger mellom prosjektorganisasjonen og de aktuelle særforbundene.
	Lokalt engasjement	Det lokale engasjementet fremstår som sterkt.
	Lokal kompetanse	Prosjektmedarbeiderne besatt ulik kompetanse med hensyn til problemstillingene ønsker å løse.

## **6. Sammenhengen mellom prosjektorganisering, prosjektledelse og iverksetting av prosjekter**

Dette delkapittelet analyserer sammenhengen mellom prosjektorganisering, prosjektledelse og iverksetting. I analysemodellen som ble presentert i studiens teoretiske rammeverk, fremstilles prosjektorganisering og prosjektledelse som forutsetninger for iverksettingsprosessen. Analysen som følger tar derfor utgangspunkt i hvordan prosjektorganisering og prosjektledelse fremkommer i PowderPuff Girls og Sunn Jenteidrett, og drøfter på hvilken måte prosjektorganisering og prosjektledelse har hatt innvirkning på iverksettingen slik den forstås i lys av iverksettingsteori. Hensikten med delkapittelet er å bidra til forståelse av hvordan PowderPuff Girls og Sunn Jenteidrett er iverksatt, samt hvilke implikasjoner prosjektorganisering og prosjektledelse har for iverksettingen.

Delkapittelet er strukturert slik at det først undersøker sammenhengen mellom prosjektorganisering, prosjektledelse og iverksetting av PowderPuff Girls. Videre analyseres sammenhengen mellom prosjektorganisering, prosjektledelse og iverksetting av Sunn Jenteidrett.

### **6.1 Sammenhengen mellom prosjektorganisering, prosjektledelse og iverksetting av PowderPuff Girls**

Den interne organiseringen av PowderPuff Girls ble i kapittel 5.1.1 analysert og konkludert som en flat teamstruktur. På spørsmål angående hvordan den interne organiseringen av prosjektet fungerte med hensyn til prosjektets iverksetting uttrykker en prosjektmedarbeider følgende:

*Slik jeg opplever det var organiseringen av PowderPuff Girls veldig positivt. Ved at alle prosjektmedarbeiderne fikk bidra med innspill og være med på å bestemme hvilke tiltak som skulle iverksettes, ble vi en sammensveiset gjeng. Det var veldig sosialt og gøy å være med i prosjektet, og det tror jeg var avgjørende (PMPPG-1).*

Slik det fremkommer av sitatet oppleves den interne organiseringen av PowderPuff Girls som formålstjenlig med hensyn til prosjektets iverksetting. Dette er en oppfatning samtlige informanter involvert i iverksettingen av PowderPuff Girls deler. I følge Frame (2003) stimulerer en flat teamstruktur til interaktivitet og kommunikasjon mellom

medarbeiderne i prosjektorganisasjonen. Dette kommer av at prosjektmedarbeiderne er kollektivt ansvarlig for prosjektet og foretar beslutninger i fellesskap (Frame, 2003). Den flate teamstrukturen kan dermed forstås som en medvirkende årsak til de gode inter-organisasjonsforholdene som fremkommer i iverksettingen av PowderPuff Girls. Den interne prosjektorganiseringen kan således tolkes for å ha positiv innvirkning på iverksettingen av PowderPuff Girls, da gode inter-organisasjonsforhold betraktes som essensielt i enhver iverksettingsprosess (Van Meter & Van Horn, 1975).

Et viktig aspekt ved organiseringen av PowderPuff Girls er at prosjektorganisasjonen fremstår som lite stabil. Grunnen til dette var at stadig nye jenter valgte å involvere seg i prosjektorganisasjonen, mens andre valgte å gå ut av organisasjonen. Ettersom Frame (2003) hevder at en flat teamstruktur best fungerer ved stabile prosjektorganisasjoner, kan den interne organiseringen av PowderPuff Girls ha utgjort et hinder for effektiv iverksetting. En flat teamstruktur kan medvirke til at prosjektmedarbeiderne opplever det mindre forpliktende å delta i iverksettingen ettersom de ikke er tildelt et spesifikt ansvar i prosjektorganisasjonen. Samtidig kan det argumenteres for at utskiftning av prosjektmedarbeidere bidro til at flere jenter involverte seg i prosjektet, og dermed mobiliserte et sterkt lokalt engasjement for prosjektet. I tillegg skaper stadig tilførsel av nye prosjektmedarbeidere en dynamisk prosjektorganisasjon, og medfører at prosjektorganisasjonen stadig tilføres ny kompetanse. Prosjektorganisasjonens tilsynelatende ustabilitet kan dermed også tolkes for å ha bidratt positivt til iverksettingen av PowderPuff Girls.

Et kjennetegn ved en flat teamstruktur er at det ofte ikke fremstår en opplagt leder for prosjektorganisasjonen (Frame, 2003; Karlsen, 2013). Dette er også tilfellet i PowderPuff Girls. Den interne organiseringen av prosjektet kan således forstås å innvirke på hvordan prosjektledelse fremkommer i prosjektet. Ledelse i PowderPuff Girls fremkommer som kollektiv i den forstand at prosjektmedarbeiderne i fellesskap hadde ansvar for å koordinere prosjektvirksomheten (se kapittel 5.1.2). Et hovedinntrykk i det empiriske datamaterialet er at det var et viktig prinsipp for måten PowderPuff Girls ble organisert og ledet, at prosjektmedarbeiderne skulle utvikle eierskap til prosjektet. Kollektiv ledelse baserer seg på at relasjoner skaper en felles målsetting, i denne sammenheng økt jenteandel i NSBF, og at prosjektmedarbeidere av den grunn utvikler eierskap til prosjektet de er involvert i (Kellogg Foundation, 2007)

Dette kommer av at medarbeidere med ulike ferdigheter og kompetanse har anledning til å påvirke prosjektvirksomheten. Tatt i betraktning ønske om å utvikle eierskap og engasjement for prosjektet, kan valg av kollektiv ledelse synes å være formålstjenelig i PowderPuff Girls. Ettersom engasjementet blant prosjektmedarbeiderne i tillegg fremstår som tilsynelatende sterkt kan kollektiv ledelse forstås som positivt for iverksettingen av PowderPuff Girls.

I tillegg til å fremstå som kollektiv, fremkommer ledelse i PowderPuff Girls som selvledelse (se kapittel 5.1.2). Selvledelse medfører at prosjektmedarbeiderne selv var ansvarlige for å utøve innflytelse overfor seg selv, slik at de hadde motivasjonen til å involvere seg i PowderPuff Girls (Martinsen, 2004). I tillegg gir selvledelse medarbeiderne stort handlingsrom, som forventes å være betydelig mindre dersom det hadde vært utnevnt en overordnet leder for prosjektet (Martinsen, 2004). På spørsmål angående betydningen av ledelse for iverksettingen av PowderPuff Girls uttaler en informant det slik:

*Jeg tror det var viktig at det var prosjektmedarbeiderne som lagde det strategiske, og samtidig var pådrivere for det operative. Da får man eierskap til prosjektet, i motsetning til dersom eksempelvis styret hadde utarbeidet en strategiplan med tiltak som prosjektorganisasjonen skulle utføre. Det ville aldri fungert. Det gjelder å eierskap til det som skal gjennomføres, og på en måte ha prosjektet i hjertet. Jeg tenker det er avgjørende at de som skal gjøre jobben må lage opplegget (PLBPPG).*

Av sitatet fremkommer det at selvledelse utgjorde en viktig forutsetning for iverksettingen av PowderPuff Girls. I tillegg kan det synes som om ledelsen av prosjektet kan bidra til å forstå betydningen av inter-organisasjonsforholdene som preget PowderPuff Girls sin iverksetting. Dette kommer av at selvledelse innebærer at prosjektmedarbeiderne ikke blir overstyrt av overordnede beslutningstakere, men at særforbundet i større grad fungerer som tilrettelegger og motivator. I tillegg kan det forstås som en tillitserklæring fra forbundet at prosjektmedarbeiderne fikk anledning til å lede seg selv. Dette bekrefter inntrykket av den administrative og politiske støtten i NSBF til prosjektet, og kan forstås som positiv innvirkning på iverksettingen av PowderPuff Girls (Van Meter & Van Horn, 1975).

Den eksterne organiseringen av PowderPuff Girls fremkommer av analysen foretatt i kapittel 5.1.1 som selvstendig. I studiens teoretiske rammeverk blir organisering av

prosjekter beskrevet som situasjonsbestemt (Kolltveit, Lereim & Reve, 2009). Dette innebærer at det er situasjonen prosjektet befinner seg i som avgjør hvorvidt organiseringen er egnet og hensiktsmessig. I intervjuer med medarbeidere i PowderPuff Girls, administrative og politiske ledere i NSBF fremkommer det at NSBF i perioden da PowderPuff Girls ble initiert var i en dårlig økonomisk situasjon. Forbundet hadde dermed ikke mye ekstra ressurser tilgjengelig for å iverksette et omfattende jentesatsingsprosjekt. En informant beskriver det slik:

*Vi hadde ikke ubegrenset med ressurser, men ut i fra de pengene og arbeidsressursene vi hadde syntes jeg vi fikk mye ut av PowderPuff Girls. Sånn sett vil jeg si at vi med utgangspunkt i vår situasjon var bra organisert. Det var iallfall ikke kreativitetsdrepende. Jeg tror at friheten prosjektorganisasjonen fikk til å gjennomføre prosjektet var viktig. Da får en eierskap til det en holder på med, og det er avgjørende (ALBPPG).*

NSBF sin dårlige økonomiske situasjon kan ha utgjort en årsak til at PowderPuff Girls hovedsakelig baserte seg på frivillighet, samt var administrativt og ressursmessig adskilt fra særforbundet. I følge Kolltveit, Lereim og Reve (2009) bidrar selvstendig prosjektorganisering til å utvikle en sterk oppgavekultur i prosjektorganisasjonen. Dette innebærer at prosjektmedarbeiderne i stor grad er opptatt av oppgaven de skal utføre, og i liten grad involverer seg i basisorganisasjonens arbeidsoppgaver. Selvstendig prosjektorganisering kan således bidra positivt med hensyn til iverksetting av prosjekter. Dette kommer av at selvstendig prosjektorganisering bidrar til at medarbeiderne kan ha fullt fokus på prosjektet og dets iverksetting (Jessen, 2004). Ettersom prosjektmedarbeiderne i PowderPuff Girls hovedsakelig var frivillige, vil imidlertid ikke dette være en konsekvens for iverksettingen av PowderPuff Girls. Dette kommer av at prosjektmedarbeiderne involverte seg i prosjektet i tillegg til eksempelvis studier og annen jobb, og at deltakelse i prosjektorganisasjonen derfor ikke foregikk på heltid.

Et annet aspekt ved selvstendig prosjektorganisering er at prosjektorganisasjonen er adskilt fra basisorganisasjonen (Jessen, 2004). Dette medfører i denne sammenheng at NSBF i liten grad hadde mulighet til å ha overordnet styring og kontroll over iverksettingen av prosjektet. Ettersom organiseringen av forhold mellom prosjektorganisasjonen og NSBF i tillegg fremkommer som relativt flat, kan dette ha medvirket negativt med hensyn til prosjektets iverksetting (Pressman & Wildavsky, 1984). Ved at NSBF imidlertid var representert i prosjektorganisasjonen gjennom en

administrativt ansatt og et medlem i forbundsstyret sikret forbundet tett oppfølging av prosjektets iverksetting. Dette foregikk blant annet på ukentlige internmøter i forbundsadministrasjonen og månedlig i forbundsstyret. Det kan dermed synes som om prosjektets organisering sikret forankring av prosjektorganisasjonen i NSBF. Samtidig kan det tolkes dithen at organiseringen bidro til administrativ og politisk støtte til prosjektet. Organiseringen kan dermed forstås for å ha positiv innvirkning på iverksettingen, da prosjekters iverksetting i følge den beslutningsorienterte tilnærmingen avhenger av involvering og legitimitet fra sentrale beslutningstakere (Van Meter & Van Horn, 1975).

At PowderPuff Girls sin prosjektorganisasjonen hovedsakelig bestod av frivillig engasjerte personer kan både ha medvirket positivt og skapt utfordringer for iverksettingen av PowderPuff Girls. En prosjektmedarbeider uttrykker det på følgende måte:

*Når man organiserer et prosjekt på frivillig basis blir prosjektets iverksetting relativt sårbart. Dette kommer av at aktiviteter man involverer seg frivillig i ofte blir det første man må kutte ut dersom man ikke lenger har mye tid til rådighet. Samtidig oppnår man at prosjektmedarbeiderne har stort engasjement og interesse for prosjektet, og virkelig ønsker å bidra. Det er ikke gitt at man gjør det dersom man er ansatt i en prosjektorganisasjon (PMPPG-1).*

Slik det fremkommer av sitatet utgjør det frivillige aspektet ved organiseringen av PowderPuff Girls både en mulighet og trussel for prosjektets iverksetting. Ettersom en prosjektorganisasjon basert på frivillighet fremstår som ustabil vil det være fare for at iverksettingen opphører dersom prosjektmedarbeiderne velger å ikke involvere seg i prosjektet lenger. En kan dermed argumentere for at en lønnet og ansatt prosjektorganisasjon vil være fordelaktig med hensyn til iverksettingen, da dette skaper en mer stabil og forutsigbar organisasjon. Samtidig vil lønnet prosjektmedarbeidere medføre høyere kostnader. En lønnet prosjektorganisasjon vil dermed ikke være aktuelt dersom basisorganisasjonen som ønsker prosjektet iverksatt har liten mulighet til å tildele prosjektet ressurser, slikt tilfelle var i NSBF.

Samtidig som det frivillige aspektet ved organiseringen av PowderPuff Girls kan ha medført utfordringer i iverksettingen, kan det også ha bidratt positivt. Dette kommer av at en frivillig prosjektorganisasjon, gitt at prosjektmedarbeiderne har tid og mulighet til

å involvere seg, består av personer som virkelig ønsker å engasjere seg og gjøre en innsats for iverksettingen. Frivilligheten i prosjektorganisasjonen kan således forstås som en viktig forutsetning for iverksettingen av PowderPuff Girls, da engasjement fremstår som en viktig del av prosjektets iverksetting (Elmore, 1980).

I kapittel 5.2.1 fremkommer management som en viktig funksjon med hensyn til koordinering av PowderPuff Girls. Ettersom det imidlertid ikke er identifisert hvordan management utøves, kun at management funksjoner som blant annet organisering og planlegging fremkommer som en viktig forutsetning for iverksettingen, er det ikke mulig å eksplisitt fortolke hvilken betydning management har hatt for iverksettingen av PowderPuff Girls. Management kan imidlertid forstås som en nødvendig forutsetning for iverksettingen ettersom eksempelvis budsjettering, organisering og bemanning er en nødvendighet i forbindelse med prosjekters iverksetting (Ricketts, 2009).

## **6.2 Sammenhengen mellom prosjektorganisering, prosjektledelse og iverksettingen av Sunn Jenteidrett**

Den interne organiseringen av Sunn Jenteidrett ble i kapittel 5.1.1 analysert og konkludert som en kombinasjon av tradisjonell hierarkisk og spesialistorientert teamstruktur. Prosjektets eksterne organisering blir i samme kapittel undersøkt og konkludert som en kombinasjon av selvstendig og delvis matrise. På spørsmål angående hvilken betydning Sunn Jenteidretts organisering hadde for prosjektets iverksetting uttrykker en informant følgende:

*Jeg tror måten vi organiserte Sunn Jenteidrett absolutt var en fordel for det videre arbeidet med prosjektet. Strukturen var oppbygget hierarkisk og det var derfor tydelig hvem som hadde beslutningsmyndighet. Den hierarkisk strukturen bidro dermed til effektivitet i iverksettingen av prosjektet (ALBSJI-1).*

Slik det fremkommer av sitatet kan organiseringen av Sunn Jenteidrett forstås som en viktig forutsetning for prosjektets iverksetting. Særlig synes det hierarkiske aspektet ved organiseringen å vektlegges i den forbindelse. Nylehn (2002) skriver at betydningen av hierarkiske organisasjonsstrukturer øker i sammenheng med prosjekters størrelse og kompleksitet. Desto mer komplekst prosjektet er, desto viktigere er det at prosjektet er organisert hierarkisk. Sunn Jenteidrett fremstår av analysen foretatt i de foregående kapitlene, som tilsynelatende mer komplekst sammenlignet med PowderPuff Girls. Det

har derfor trolig vært formålstjenlig for Sunn Jenteidretts iverksetting at prosjektet har hatt en tydelig hierarkisk struktur.

Et viktig aspekt ved organiseringen av Sunn Jenteidrett er at prosjektorganisasjonen består av en overordnet styringsgruppe. Dette utgjør en forskjell fra organiseringen av PowderPuff Girls der det ikke er opprettet en styringsgruppe. Styringsgruppen i Sunn Jenteidrett har blant annet bestått av administrative og politiske ledere i Sunn Jenteidretts respektive basisorganisasjoner. Oppbyggingen av prosjektorganisasjonen har således bidratt til at sentrale beslutningstakere i NFIF, NOF, NSF og NSSF direkte har involvert seg i Sunn Jenteidretts iverksetting. I tillegg har deltakelse i styringsgruppen gitt NIF og Olympiatoppen mulighet til å ta aktiv del i iverksettingen av prosjektet.

Slik det fremkommer av forrige avsnitt har organiseringen av Sunn Jenteidrett bidratt til at sentrale beslutningstakere har hatt anledning til å utøve overordnet styring og kontroll av prosjektets iverksetting. Organiseringen kan dermed forstås som å ha positiv innvirkning på iverksettingen, da hierarkisk organisering av iverksettingsenhetene forventes å være hensiktsmessig for iverksettingen (Pressman & Wildavsky, 1984).

I tillegg til å ha bidratt til en tydelig hierarkisk organisering av enhetene involvert i iverksettingen av Sunn Jenteidrett, kan organiseringen av Sunn Jenteidrett tolkes å ha hatt innvirkning på de sosiale og politiske forholdene og inter-organisasjonsforholdene som inngår i iverksettingen. Dette kommer av at prosjektets organisering ved styringsgruppen har sikret regelmessig kontakt mellom prosjektorganisasjonen, respektive basisorganisasjoner og aktuelle interesseorganisasjoner. En informant beskriver det slik:

*Ved at styringsgruppen har bestått av de øverste administrative og politiske ledere i de aktuelle særforbundene, og i tillegg NIF og Olympiatoppen har vært viktig blant annet til anerkjennelse av prosjektet. Det har bidratt til at prosjektet var godt administrativt og politisk forankret, og det er avgjørende. Det gir prosjektet legitimitet og det blir mye enklere få prosjektet iverksatt i organisasjonene. Samtidig bidro styringsgruppene til at særforbundene ble regelmessig orientert, og at ledelsen av særforbundene var tett på utviklingen av prosjektet (ALBSJI-3).*



Av sitatet kan det forstås at styringsgruppen medvirket til et nært forhold mellom Sunn Jenteidrett sin prosjektgruppe, de aktuelle særforbundene, NIF og Olympiatoppen. Styringsgruppen kan dermed ha vært medvirkende til å skape de tilsynelatende gode inter-organisasjonsforholdene mellom prosjektorganisasjonen og dens respektive basisorganisasjoner. I tillegg kan det synes som at styringsgruppen har skapt et fora der det er en god dialog omkring Sunn Jenteidrett, og bidratt til at kommunikasjons- og samarbeidsforholdene mellom prosjektorganisasjonen og særforbundene fremstår som god. Prosjektets organisering kan således ha bidratt positivt til iverksettingen av Sunn Jenteidrett, da gode inter-organisasjonsforhold og administrativ og politisk støtte betraktes som viktig med hensyn til iverksettingen (Van Meter & Van Horn, 1975).

Samtidig som en tradisjonell hierarkisk teamstruktur kan ha positiv innvirkning for iverksettingen av et prosjekt, finnes det også ulemper ved organiseringsformen som kan medføre utfordringer for iverksettingen. I følge Kolltveit, Lereim og Reve (2009) medfører en hierarkisk organisasjonsstruktur at prosjektorganisasjonen blir lite fleksibel. En tradisjonell hierarkiske teamstruktur vil derfor passe best i relativt enkle og lite dynamiske situasjoner. Da det ikke foreligger en entydig framgangsmåte for hvordan Sunn Jenteidrett kan iverksettes og at prosjektet stadig må endre seg med hensyn til prosjektets omgivelser, kan situasjonen Sunn Jenteidrett befinner seg i karakteriseres som lite stabil og forutsigbar (Jacobsen & Thorsvik, 2007). En hierarkisk organisasjonsstruktur kan dermed ha negativ innvirkning, og det ville vært formålstjenlig med en mer organisk organisasjonsstruktur slik at prosjektorganisasjonen raskt kunne tilpasse seg endringer i omgivelsene.

Slik det fremkommer av analysen i kapittel 5.2.1 fremstår organiseringen av Sunn Jenteidrett på tross av det tydelige hierarkiet, i realiteten som relativt fleksibel. Dette kommer av at styringsgruppen tilsynelatende delegerte mye beslutningsmyndighet til prosjektleder og prosjektgruppen. Det kan dermed synes som om prosjektorganisasjonen i større grad var egnet til å tilpasse seg endringer, enn det organisasjonsstrukturen tilsier. De eventuelle negative konsekvensene av en hierarkisk tradisjonell organisasjonsstruktur synes dermed å ikke ha stor betydning for iverksettingen av Sunn Jenteidrett.

I tillegg til å fremstå som tradisjonell hierarkisk, fremkommer den interne organiseringen av Sunn Jenteidrett som spesialistorientert. I følge Frame (2003) gir en spesialistorientert teamstruktur god utnyttelse av prosjektmedarbeiderne ved at medarbeiderne arbeider selvstendig i prosjektorganisasjonen når det er formålstjenlig, og deltar i teamarbeid når dette er nødvendig. Samtidig bidrar medarbeiderne med spesiell kompetanse der denne er etterspurt (Frame, 2003). Den spesialistorienterte teamstrukturen kan således forstås å være en medvirkende årsak til at prosjektorganisasjonen i stor grad syntes å bestå av kunnskapsrike prosjektmedarbeidere. Teamstrukturen vil dermed ha positiv innvirkning på iverksettingen da lokal kompetanse betraktes som et sentralt element for å kunne få prosjektet til å fungere i den aktuelle konteksten (Elmore, 1980).

Et viktig aspekt ved organiseringen av Sunn Jenteidrett er at prosjektgruppen bestod av flere medarbeidere ansatt i prosjektorganisasjonen på heltid. Dette står i kontrast til PowderPuff Girls, der prosjektorganisasjonen hovedsakelig bestod av frivillige personer. At Sunn Jenteidrett var organisert med flere heltidsansatte kan forstås å ha innvirket på iverksettingen av prosjektet. Blant annet kan det forventes at dette har bidratt til kontinuitet og effektivitet i prosjektet da medarbeiderne har hatt prosjektet som hovedarbeidsoppgave. I tillegg vil de ansatte bidra til organisasjonsmessig stabilitet i prosjektorganisasjonen. På spørsmål angående betydningen av å organisere Sunn Jenteidrett som et selvstendig prosjekt bestående av enkelte heltidsansatte medarbeidere uttrykker en informant følgende:

*Min erfaring er at en får en mye større kraft og fokus dersom en velger å ha et dedikert prosjekt med dyktige folk som arbeider på heltid i prosjektorganisasjonen. Dersom en hadde organisert prosjektet innad i forbundene ville det konkurrert med alt det øvrige vi håndterer i hverdagen, og dermed risikert å bli nedprioritert (ALBSJI-2).*

Slik det fremkommer av sitatet kan det forstås som en viktig forutsetning for iverksettingen av Sunn Jenteidrett ble organisert som et selvstendig prosjekt. Ved at den selvstendige prosjektorganiseringen medfører et sterkt oppgavefokus, kan det forventes at Sunn Jenteidretts eksterne organisering medfører effektiv iverksetting (Kolltveit, Lereim & Reve, 2009). Dette kommer av at prosjektmedarbeiderne ikke trenger å involvere seg i basisorganisasjonenes drift, men kun konsentrere seg om å løse prosjektoppgaven.

Selvstendig prosjektorganisering med lønnede medarbeidere forutsetter at basisorganisasjonene har tilstrekkelig med ressurser som kan tildeles prosjektorganisasjonen. En prosjektorganisasjon bestående av ansatte medarbeidere vil også medføre at sentrale beslutningstakere i NFIF, NOF, NSF og NSSF har mulighet til å utøve overordnet styring, kontroll og pålegge prosjektmedarbeiderne å utføre tiltak. I tilfeller der prosjektorganisasjonen baseres på frivillighet vil sentrale beslutningstakere i mindre grad ha denne muligheten.

Dette kan være en årsak til at sentrale beslutningstakere fremstår som overordnet i iverksettingen av Sunn Jenteidrett, sammenlignet med de sentrale beslutningstakerne i PowderPuff Girls. Samtidig kan selvstendig prosjektorganisering medføre at basisorganisasjonene har liten innsikt i iverksettingen, og at det i perioder hvor det ikke er like stort behov for alle prosjektmedarbeiderne vil være dårlig utnyttelse av personell da medarbeiderne er friggitt basisorganisasjonen (Jessen, 2004). Ettersom basisorganisasjonene er tett involvert i iverksettingen og prosjektorganisasjonen kun består av en lite antall medarbeidere, synes dette ikke å ha konsekvens for iverksettingen av Sunn Jenteidrett.

I tillegg til å fremstå som selvstendig, fremkommer Sunn Jenteidretts eksterne organisering også delvis som matrise. Ved å involvere medarbeidere i prosjektets basisorganisasjoner etter behov i prosjektorganisasjonen bidro matriseorganiseringen til å skape engasjement for prosjektet i basisorganisasjonen. I følge den prosessorienterte tilnærmingen kan et slikt engasjement bidra positivt med hensyn til prosjektets iverksetting. En informant uttrykker det på følgende måte:

*Jeg tenker at det er helt avgjørende at prosjektorganisasjonen involverer ulike nivåer i særforbundene. For at prosjektet skal kunne gå fra å være en idé hos noen sentralt i særforbundene til å bli iverksatt som en del av organisasjonene er det en forutsetning at medarbeidere på særforbundenes operative nivå ser nytten og verdien av prosjektet. Ved å inkludere medarbeiderne i prosjektorganisasjonen oppnår man dette (ALBSJI-4).*

Slik det fremkommer av sitatet kan det synes som at matriseorganiseringen av Sunn Jenteidrett har hatt positive implikasjoner for prosjektets iverksetting. Dette kommer av at organisasjonen ved å inkludere medarbeidere på operativt nivå i særforbundene realiserer å mobilisere et sterkt engasjement for prosjektet. I tillegg kan det forventes at

prosjektmedarbeiderne bidro til å heve kompetansen i prosjektorganisasjonen. Grunnen til dette var at medarbeiderne bidro i prosjektorganisasjonens arbeidsgrupper tilknyttet Sunn Jenteidretts delprosjekter. Medarbeiderne var spesielt utvalgt til de ulike arbeidsgruppene da det var forventet at de kunne bidra med nødvendig innsikt til arbeidsgruppenes innhold og utvikling. Det kan dermed fortolkes dithen at matriseorganiseringen av Sunn Jenteidrett medførte et sterkt engasjement og økt kompetanse, og dermed ha hatt betydning for at prosjektet ble tilpasset den aktuelle konteksten. Organiseringen kan således forstås som positiv med hensyn til iverksettingen av prosjektet, da lokalt engasjement og kompetanse betraktes som nødvendig for et prosjekts iverksetting (Elmore, 1980).

I kapittel 5.2.1 fremkommer ledelse i Sunn Jenteidrett som individuell i den forstand at det var utnevnt en leder for prosjektet. Dette står i kontrast til PowderPuff Girls der det ble valgt å ha lederansvaret i fellesskap. Ledelsesformen som benyttes fremkommer av analysen som demokratisk. Demokratisk ledelse innebærer at prosjektmedarbeiderne har anledning til å bidra med kunnskap og erfaring når beslutninger vedrørende prosjektet skal fattes (Andersen, 1995). Dette medfører at medarbeiderne gis innflytelse i koordineringen av prosjektvirksomheten. Demokratisk ledede prosjektorganisasjoner gir rom for personlig utvikling og utfoldelse av medarbeiderne (Andersen, 1995). Ettersom prosjektmedarbeiderne opplever å ha medbestemmelse og innflytelse, styrkes medarbeidernes ansvarfølelse og selvstillit. I følge Andersen (1995) er stor trivsel derfor ofte en konsekvens av demokratisk ledelse.

I den foregående analysen fremkommer det at prosjektmedarbeiderne i Sunn Jenteidrett i stor grad føler at de har mulighet til å bidra med innspill når beslutninger angående prosjektet fattes, og at dette skaper motivasjon for prosjektarbeidet. Informantenes erfaringer bekrefter dermed antagelsene om følgende av demokratisk ledelse, redegjort for i forrige avsnitt. Utøvelse av demokratisk ledelse kan dermed forventes å ha vært en medvirkende årsak til at inter-organisasjonsforholdene i Sunn Jenteidrett fremstår som gode, og dermed ha positiv betydning for iverksettingen av prosjektet.

I studiens teoretiske rammeverk beskrives betydningen av management å øke desto mer kompleks og omfattende prosjektorganisasjonen som skal koordineres er. Ettersom Sunn Jenteidrett fremstår som mer kompleks sammenlignet med PowderPuff Girls kan

det derfor forventes at management vil utgjøre en viktigere funksjon med hensyn til iverksettingen av Sunn Jenteidrett. Slik det fremkommer av analysen i kapittel 5.1.2 fremstår management som blant annet planlegging og organisering som viktig i Sunn Jenteidrett. Ettersom det imidlertid ikke er identifisert på hvilken måte management er praktisert, er det utfordrende å drøfte innvirkningen av management på iverksettingen av Sunn Jenteidrett. Det kan imidlertid forventes at management har utgjort en viktig forutsetning for å sikre fremgang og kontinuitet i prosjektet, og dermed innvirket positivt på iverksettingen. Utover dette identifiserer ikke studien den spesifikke betydningen av management for iverksettingen av Sunn Jenteidrett.

## 7. Konklusjon

Denne studien har undersøkt iverksettingen av jentesatsingsprosjektene PowderPuff Girls og Sunn jenteidrett, og hvilke implikasjoner prosjektorganisering og prosjektledelse har hatt for prosjektenes iverksetting. For å belyse dette har studien analysert hvordan prosjektorganisering og prosjektledelse fremkommer i PowderPuff Girls og Sunn Jenteidrett. Videre er prosjektenes iverksetting analysert i lys av den beslutningsorienterte og den prosessorienterte tilnærmingen. I tillegg har studien drøftet sammenhengen mellom prosjektorganisering, prosjektledelse og iverksetting. Hensikten med studien har vært å bidra til økt forståelse av hvordan jentesatsingsprosjekter iverksettes i norsk idrett.

Studien viser at iverksetting av jentesatsingsprosjekter er en sammensatt prosess. Dette gjelder både med hensyn til hvilke elementer som inngår i iverksettingen, og hvordan elementene innvirker på prosjektenes iverksetting. Studien forstår prosjektorganisering og prosjektledelse som forutsetninger for iverksetting av prosjekter. Slik det fremkommer av studien kan organiseringen av PowderPuff Girls internt forstås som en flat teamstruktur, mens prosjektorganiseringen eksternt fremstår som selvstendig. Organiseringen av Sunn Jenteidrett fremkommer internt som en kombinasjon av tradisjonell hierarkisk og spesialistorientert, mens den eksterne organiseringen fremstår som en kombinasjon av selvstendig og matrise. Prosjektledelse i PowderPuff Girls fremkommer som kollektiv og selvledet, med innslag av management funksjoner som blant annet organisering og planlegging. Prosjektledelse fremstår som individuell og demokratisk, med innslag av management funksjon som eksempelvis organisering, planlegging og oppfølging.

Den beslutningsorienterte og den prosessorienterte tilnærmingen presenterer elementer som formodentlig har betydning for hvordan prosjekter iverksettes, og er derfor benyttet for å analysere iverksettingen av PowderPuff Girls og Sunn Jenteidrett. Analysen av prosjektenes iverksetting viser at elementer fra både den beslutningsorienterte og den prosessorienterte tilnærmingen gjør seg gjeldende. Særlig synes trekk ved iverksettingsenhetene, politiske og sosiale forhold, lokalt engasjement og lokal kompetanse å fremstå som viktige for iverksettingen av prosjektene.

Slik det fremkommer av studien har prosjektorganisering og prosjektledelse implikasjoner for hvordan iverksettingen av PowderPuff Girls og Sunn Jenteidrett kan forstås i lys av den beslutningsorienterte og prosessorienterte tilnærmingen. Ettersom prosjektorganisering og prosjektledelse fremkommer forskjellig i prosjektene, er det naturlig å anta at prosjektene er iverksatt på forskjellige måter. Studien viser imidlertid at iverksettingen av prosjektene har flere likhetstrekk. Blant annet synes prosjektmedarbeidere med stort engasjement og nødvendig kompetanse å være viktige for iverksettingen. Samtidig synes det å være av betydning at prosjektorganisasjonene får handlingsrom fra særforbundene til å utvikle prosjekter som er tilpasset den aktuelle situasjonen. Det fremstår også som viktig for iverksettingen av prosjektene er tydelig forankret i særforbundene, og at forholdet mellom prosjekt- og basisorganisasjonene er preget av god kommunikasjon og tillit.

### **Studiens begrensinger**

Iverksetting av jenteprosjekter er utvilsomt en kompleks prosess bestående av mange aspekter. En analyse av iverksetting vil nødvendigvis medføre en forenkling, der enkelte forhold ved iverksettingsprosessen vektlegges mer enn andre. Dette medfører følgelig studien visse svakheter ved at forhold ved iverksettingen kan ha blitt utelatt av studien. Ved å ikke inkludere så mange elementer som studien har gjort, ville det vært anledning for å få en bedre dybdeforståelse av de enkelte elementenes betydning for iverksettingen av PowderPuff Girls og Sunn Jenteidrett. Grunnen til at det er inkludert mange elementer er imidlertid et ønske om å oppnå en bedre helhetsforståelse av iverksettingen. Det ble derfor vurdert som hensiktsmessig å inkludere et bredt teoretisk rammeverk bestående av elementer som formodentlig hadde innvirkning på iverksettingen.

En svakhet ved studien kan også være at den ikke behandler utfallet av PowderPuff Girls og Sunn Jenteidrett med hensyn til måloppnåelse. Studiens omfang medførte at fokuset for oppgaven måtte avgrenses, og evaluering av mål og tiltak ble derfor ekskludert fra studien. Ved å fokusere på iverksettingen av prosjektene har imidlertid studien bidratt med forståelse av hvordan prosessen som leder fram til de eventuelle utfallene av iverksettingen. Studien har dermed belyst viktige elementer som kan være av betydning for at idrettsorganisasjonene skal ha mulighet til å realisere sine intensjoner med prosjekter, og således forstås som en viktig bidrag.

### **Praktiske implikasjoner og forslag til videre forskning**

Studien identifiserer elementer som idrettsorganisasjoner kan ta til etterretning i forbindelse med iverksetting av jentesatsingsprosjekter. Ettersom prosjektorganisering og prosjektledelse er situasjonsbestemt vil det være nødvendig å ta i betraktning situasjonen prosjektet skal fungere i for at iverksettingen skal ha gode forutsetninger. I tillegg vil det være gunstig for idrettsorganisasjonene å være bevisst de elementer studien belyser med hensyn til iverksettingsteori.

Det er flere interessante studier som kan utføres med utgangspunkt i denne oppgaven. Blant annet kan videre undersøkelser utføres for å belyse de faktiske resultatene av iverksettingen av PowderPuff Girls og Sunn Jenteidrett. Dette innebærer følgelig å analysere hvilken betydning prosjektene har hatt for jenteidretten, og om prosjektene har medført ønsket endring i idrettsorganisasjonene. Det vil også være interessant å belyse hvordan iverksetting av jentesatsingsprosjekter igangsatt på andre organisasjonsnivå i NIF har foregått. I tillegg kunne det vært av interesse å foreta undersøkelser av hvordan målgruppene som inngikk i PowderPuff Girls og Sunn Jenteidrett selv erfarte prosjektenes iverksetting.



## Referanser

- Andersen, I. (1990). *Valg af organisations-sociologiske metoder: Et kombinationsperspektiv*. København: Samfundslitteratur.
- Andersen, J. A. (1995). *Ledelse og ledelsesteorier*. Oslo: Bedriftsøkonomens Forlag.
- Andersen, S. S. (2013). *Casestudier: Forskningsstrategi, generalisering og forklaring* (2.utg.). Bergen: Fagbokforlaget.
- Andersen, S. S. & Hanstad, D. V. (2011). Den som er godt forberedt, har ikke uflaks: Norsk OL-deltagelse i Vancouver – risiko, forberedelse og resultater. *Scandinavian Sport Studies Forum*, 2, 75-98.
- Andersen, S. S. & Hanstad, D. V. (2013). Organizing for optimal performance: Norway's participation in the Vancouver Winter Olympic Games. *International Journal of Managing in Business*, 6(2), 236-250.
- Anmarkrud, O. M. (2011). *Jenteprosjekt for terrengsyklister i alderen 11-16 år*. Hentet 22.mars 2014 fra <http://www.konnerud.no/sykkel/article.php?id=401&p=>
- Barrett, S. & Hill, M. (1984). Policy, Bargaining and Structure in Implementation Theory: Towards an Integrated Perspective. *Policy and Politics*, 12, 219-240.
- Bass, B. M. & Bass, R. (2010). *The Bass Handbook of Leadership: Theory, Research, and Managerial Applications*. New York: The Free Press.
- Bennis, W. G. & Naus, B. (1985). *Leaders: The strategies for taking charge*. New York: Harper and Rowe.
- Blomquist, T., Hällgren, M., Nilsson, A. & Söderholm, A. (2010). Project as Practice: In search of project management reserach that matters. *Project Management Journal*, 41(1), 5-16.

- Bonacin, D. (2008). The position of project managers in a functionally structured sport organisations. *Sport Science 1*(2), 81-86.
- Brunsson, N. & Olsen J. P. (1998). Organization Theory: Thirty years of dismantling, and then...? In N. Brunsson & J. P. Olsen (Eds.), *Organizing organizations*, 13-43, Bergen: Fagbokforlaget.
- Bugge, M. (2011). *26 særforbund frir til jentene*. Hentet 23.05.2014 fra <http://www.aftenposten.no/nyheter/sport/26-sarforbund-frir-til-jentene-6334453.html#.U39E-BaWdyQ>
- Christensen, S. & Kreiner, K. (1991). *Prosjektledelse under usikkerhet*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Cicmil, S. & Hodgson, D. (2006). New Possibilities for Project Management Theory: A Critical Engagement. *Project Management Journal*, 37(3), 11-122.
- Cline, K. D. (2000). Defining the implementation problem: Organizational Management versus cooperation. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 10(3), 51-71.
- De nasjonale forskningsetiske komiteer. (2006). *Forskningsetiske retningslinjer for samfunnsvitenskap, humaniora, juss og teologi*. Oslo: De nasjonale forskningsetiske komiteer.
- De nasjonale forskningsetiske komiteer (2013). *Kvalitative og kvantitative forskningsmetoder – likheter og forskjeller*. Hentet 14.april 2014 fra <https://www.etikkom.no/Forskningsetikk/Etiske-retningslinjer/Medisin-og-helse/Kvalitativ-forskning/1-Kvalitative-og-kvantitative-forskningsmetoder--likheter-og-forskjeller/>
- Døving, E. & Stikholmen, I-H. (2011). Lederlegitimitet i revisjonsbransjen. *Magma*, 1, 58-64.

- Elmore, R. (1980). Backward Mapping: Implementation Research and Policy Decisions. *Political Science Quarterly*, 94(3), 601-616.
- Fangen, K. (2004). *Deltagende observasjon*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Fasting, K. & Sand, T. S. (2009). *Kjønn i endring: En tilstandsrapport om norsk idrett*. Oslo: Akilles forlag.
- Flick, U. (2002). *An Introduction to Qualitative Research*. Thousand Oaks, California: SAGE Publications
- Fossheim, H. J. (2009). *Konfidensialitet*. Hentet 13.april 2014 fra <https://www.etikkom.no/FBIB/Temaer/Personvern-og-ansvar-for-den-enkelte/Konfidensialitet/>
- Frame, J. D. (2003). *Managing Projects in Organizations: How to Make the Best Use of Time, Techniques, and People* (3<sup>rd</sup> ed.). San Francisco: Jossey-Bass A. Wiley Imprint.
- Grønmo, S. (1996). Forholdet mellom kvalitative og kvantitative metoder. I: Holter, H. & Kalleberg, R. (Red.), *Kvalitative metoder i samfunnsforskning*. (s. 73-108). Oslo: Universitetsforlaget.
- Hagebakken, G. (2012). *Prosjektorganisering i kommunal sektor: Om forholdet mellom kontekstuelle variasjoner og prosjektutfall*. Doktorgradsavhandling ved Universitet i Tromsø, Tromsø.
- Hagström, A. & Matton, S. (2010). *Att leda prosjekt från start till mål*. Stockholm: SISU Idrottsböcker.
- Hallan, R. (2013). *Jenteprosjekt i regi av Norges Biljardforbund*. Hentet 23.05.2014 fra <http://www.biljardforbundet.no/nyheter/jenteprosjekt-i-regi-av-norges-biljardforbund>

- Halvorsen, K. (2008). *Å forske på samfunnet: En innføring i samfunnsvitenskapelig metode* (5. utg.). Oslo: Cappelens forlag.
- Hauschildt, J. Keim, G. and Medof, J. W. (2000). Realistic criteria for project manager selection and development. *Project Management Journal*, 31 (3), 23-32.
- Hjern, B. & Porter, D. O. (1981). Implementation Structures: A New Unit of Analysis. *Organizational Studies*, 2(3), 211-227.
- Holter, H (1996). Fra kvalitative metoder til kvalitativ samfunnsforskning. I: E. Holter & R. Kalleberg, *Kvalitative metoder i samfunnsforskning* (s. 9-25). Oslo: Unidertitetsforlaget.
- Huberman, M. & Miles, M. B. (2002). *The Qualitative Researcher's Companion*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Jacobsen, D. I. & Thorsvik, J. (2007). *Hvordan organisasjoner fungerer* (3.Utg.). Bergen: Fagbokforlaget.
- Jeppesen, A. G. (2012). *Kvinneøftet*. Hentet 22.mars fra [http://www.olympiatoppen.no/om\\_olympiatoppen/kvinneøftet/aktuelt/media32757.media](http://www.olympiatoppen.no/om_olympiatoppen/kvinneøftet/aktuelt/media32757.media)
- Jessen, S. A. (2004). *Mer effektivt prosjektarbeid i offentlig og privat virksomhet*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Johannesen, A., Tufte, P. A. & Christoffersen, L. (2010). *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode*. Oslo: Abstrakt forlag.
- Karlsen, J. T. (2013). *Prosjektledelse: Fra initiering til gevinstrealisering*. (3.Utg.). Oslo: Universitetsforlaget.
- Karsen, J. T. & Gottschalk, P. (2008). *Prosjektledelse: Fra initiering til gevinstrealisering*. Oslo: Universitetsforlaget.

- Kjellberg, F. & Reitan, M. (2003). *Studiet av offentlig politikk: En innføring*. Oslo: TANO.
- KKD. (2003). *Spillemidler til Norges idrettsforbund og olympiske komité for 2004*. Hentet 8.mai 2014 fra [http://www.regjeringen.no/upload/kilde/kkd/prm/2004/0131/ddd/pdfv/197941-tilskuddsbrev-nif\\_2004.pdf](http://www.regjeringen.no/upload/kilde/kkd/prm/2004/0131/ddd/pdfv/197941-tilskuddsbrev-nif_2004.pdf)
- Kolltveit, B. J., Lereim, J. & Reve, T. (2009). *Prosjekt: Strategi, organisering, ledelse og gjennomføring* (3. utg.). Oslo: Universitetsforlaget.
- Kotter, J. P. (1990). *A Force for Change: How Leadership Differs from Management*. USA: Free Press.
- Kotter, J. P. (2003). *Leading Change*. USA: Harvard Business School Press.
- Kvale, S. & Brinkmann, S. (2009). *Det kvalitative forskningsintervju* (2.utg.). Oslo: Gyldendal Norsk Forlag AS.
- Larson, E. W. & Gray, C. F. (2011). *Project Management: The Managerial Process* (5<sup>th</sup>. Ed.). New York: McGraw-Hill International.
- Lundin, R. A. & Söderholm, A. (1995). A Theory of Temporary Organizations. *Scandinavian Journal of Management*, 11(4), 437-455.
- Lunenburg, F. C. (2011). Self-Efficacy in the Workplace: Implications for Motivation and Performance. *International Journal of Management, Business and Administration*, 14(1).
- Magerison, C. J. & McCann, D. J. (1995). *Team management: practical new approaches*. Chalford: Management Books 2000 Ltd.
- Malterud, K. (2003). *Kvalitative metoder i medisinsk forskning: En innføring* (2.Utg.). Oslo: Universitetsforlaget.

- Manz, C. & Sims, H. (1991). *Superleadership: Leading Others to Lead Themselves*. Berkely: Berkley Trade.
- Martinsen, Ø. L. (2004). Selvledelsesmetodene. I: T. H. Eriksen, T. Gad, Ø. L. Martinsen og G. Thompson (Red.), *Selvledelse: Menneskelig kapital i det nye arbeidslivet* (64-108). Oslo: Gyldendal Norsk Forlag AS.
- Martinsen, Ø. L. (2005). *Lederskap: Spiller det noen rolle?* Forskningsrapport ved Handelshøgskolen BI, Oslo.
- Martinsen, Ø. L. (2009). *Perspektiver på ledelse* (3. utg). Oslo: Gyldendal Norsk Forlag AS.
- Maxwell, J. A. (2005). *Qualitative Research Design: An Interactive Approach* (2nd Ed.). Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.
- Meld.St. 26 (2011-2012). *Den norsk idrettsmodellen*. Oslo: Kulturdepartementet. Hentet 14.april 2014 fra <http://www.regjeringen.no/nb/dep/kud/dok/regpubl/stmeld/2011-2012/meld-st-26-20112012/6/1.html?id=684399>
- Mikkelsen, H. & Riis, J. O. (2011). *Grundbog i prosjektledelse* (10.Utg.). Rungsted: PROVEDO Aps.
- Miles, B. M & Huberman, A. M. (1994). *Qualitative Data Analysis: An Expanded Sourcebook*. CA: SAGE Publications.
- Northhouse, P. G. (2010). *Leadership: Theory and practice in fifth edition*. Los Angles: SAGE Pulications Inc
- Nylehn, B. (2002). *Prosjektorganisering: teorigrunnlag og implikasjoner*. Bergen: Fagbokforlaget AS.

- Offerdal, A. (2005). Iverksettingsteori: Resultatene blir sjelden som planlagt, og det kan være en fordel? I: Baldersheim, H. & Rose, L. (Red.). *Det kommunale laboratorium*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Olsson, H. & Sörensen, S. (2009). *Forskningsprosessen: Kvalitative og kvantitative perspektiver*. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag AS.
- PowderPuff Girls. (2006). *PowderPuff Girls: Minimanual sesonger 2006-2007*. Oslo: PowderPuff Girls.
- PowderPuff Girls. (u.å.). *Minimanual*. Oslo: PowderPuff Girls.
- Pressman, J. L. & Wildavsky, A. (1984). *Implementation: How great expectations in Washington are dashed in Oakland* (3rd ed.). Berkely and Los Angeles, California: University of California Press, Ltd.
- Ricketts, K. G. (2009). *Leadership vs. Management*. Hentet 16.april 2014 fra <http://www2.ca.uky.edu/agc/pubs/elk1/elk1103/elk1103.pdf>
- Røvik, K. A. (1998). *Moderne organisasjoner: Trender i organisasjonstenkningen ved tusenårsskiftet*. Bergen: Fagbokforlaget
- Sabatier, P. & Mazmanian, D. (1980). The Implementation of Public Policy: A Framework of Analysis, *Policy Studies Journal*, 8, 538-560.
- Sahlin-Anderson, K. & Söderholm, A. (2002). *Beyond project management: New perspectives on the temporary – permanent dilemma*. Copenhagen: Liber Abstract Copenhagen Business School Press.
- Scheve, I. (2011). *Jenteprojekt som bærer frukter: Jentene blir i idretten når de har et miljø*. Hentet 22.mars 2014 fra <http://www.langrenn.com/hedmark-skikrets-jenteprojektet-baerer-frukter.4954573.html>
- Seale, C. (1999). *The Quality of Qualitative Research*. Thousand Oaks: CA: SAGE Publications.

- Selznick, P. (1997). *Lederskap*. Oslo: Tano Aschehoug
- Sisjord, M. K. (2009). Fast-girls, babes and the invisible girls: Gender relations in snowboarding. *Sport in Society*, 5(10), 1290-1307.
- Sisjord, M. K. (2013). Women Battling for a Space in Snowboarding. I: G. Pfister & M. K. Sisjord (Red.), *Gender and sport: Changes and Challenges*. Münster: Waxmann Verlag.
- Snowboardforbundet. (u.å.). *Girls on board*. Hentet 14.april 2014 fra <http://www.snowboardforbundet.no/girls/>
- Sundgot-Borgen, J. & Torstveit, M. K. (2004). Prevalence of Eating Disorders in Elite Athletes is higher than in the General Population. *Clinical Journal of Sport Medicine*, 14(1), 25-32.
- Sunn Jenteidrett. (2008). *Sunn Jenteidrett: Prosjektplan 2008-2013*. Oslo: NFIF, NOF, NSF og NSSF.
- Sunn Jenteidrett. (2013). *5-års rapport: Tiltak, aktiviteter og status*. Oslo: Sunn Jenteidrett.
- Thagaard, T. (2011). *Systematikk og innlevelse: En innføring i kvalitativ metode* (3.utg.). Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.
- Van Meter, D. S. & Van Horn, C. E. (1975). The Policy Implementation Process: A Conceptual Framework. *Administration Society*, 6(4), 445-488.
- Westhagen, H. (1991). *Prosjektarbeid: Utviklings- og endringskompetanse*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Westhagen, H., Faafeng, O., Hoff, K., G., Kjeldsen, T. & Røine, E. (2008). *Prosjektarbeid: Utviklings- og endringskompetanse*. Oslo: Gyldendal akademisk.



Yin, R. K. (2014). *Casestudy research: Design and methods* (5th ed.). Los Angeles, California: SAGE Publications.

Yukl, G. (2013). *Leadership in organizations* (8th ed.). New York: Pearson Education Inc.

## Tabelloversikt

<b>Tabell 1:</b> Oppsummering av presentasjonen av PowderPuff Girls og Sunn Jenteidrett	16
<b>Tabell 2:</b> Tematisk koding med kategorier og sitater som representerer kategoriene ...	42
<b>Tabell 3:</b> Eksempler fra teoretisk koding .....	43
<b>Tabell 4:</b> Prosjektorganisering og prosjektledelse i PowderPuff Girls.....	63
<b>Tabell 5:</b> Prosjektorganisering og prosjektledelse i Sunn Jenteidrett.....	63
<b>Tabell 6:</b> Iverksettingen av PowderPuff Girls i lys av iverksettingsteori.....	89
<b>Tabell 7:</b> Iverksettingen av Sunn Jenteidrett i lys av iverksettingsteori .....	89

## Figuroversikt

<b>Figur 1:</b> Iverksettingen av PowderPuff Girls og Sunn Jenteidrett, og implikasjoner av prosjektorganisering og prosjektledelse for iverksettingen .....	34
<b>Figur 2:</b> Prosjektorganisering og prosjektledelse, utdrag fra analysemodell .....	49
<b>Figur 3:</b> Den beslutningsorienterte og den prosessorienterte tilnærmingen, utkast analysemodell .....	64

# Vedlegg

## ***Vedlegg 1: Intervjuguider***

### **Intervjuguide: Administrative og politiske ledere i basisorganisasjonen**

#### **Generelt om intervjudpersonen**

- Hvordan vil du beskrive din rolle/tilknytning til prosjektet?
- Hva er dine arbeidsoppgaver i forbindelse med prosjektet?

#### **Iverksetting av prosjekter**

- Hva betyr iverksetting av prosjekter for deg og hva innebærer det i praksis?

#### **Om prosjektet**

- Kan du fortelle litt om bakgrunnen for prosjektet?
- Hvordan vil du beskrive prosjektets oppstartsfasen? (Hvordan, når og av hvem)
- I hvilken grad ble prosjektet planlagt i henhold til tidsfrister, finansielle rammer, definerte milepæler og ressursbehov? Hvorfor?
- I hvilken grad har prosjektet entydige formål, mål og delmål? Hvordan vil du beskrive målsetningsprosessen?

#### **Organisering**

- Hvordan vil du beskrive oppbygningen av prosjektet som organisasjon?
- Hvordan vil du beskrive forholdet mellom prosjektet og basisorganisasjon(er)?
- Hvordan vurderer du organiseringen i forhold til prosjektgjennomføringen?
- Hvilke aktører har vært involvert i prosjektet? Hvordan?
- Hvordan vil du beskrive samarbeidet mellom prosjektets medarbeidere?

#### **Ledelse**

- Hvordan vil du karakterisere/beskrive arbeidet som er foretatt for å administrere prosjektets daglige drift?
- Hvilke aktører utgjør prosjektets ledelse og hva er deres arbeidsoppgaver?
- Hvordan er beslutninger tatt?
- I hvilken grad og hvordan er oppfølging av prosjektet utført?
- Hvem er prosjektets leder, og hvordan vil du beskrive vedkommende sin arbeidsmetode i forhold til prosjektgjennomføringen?
- Hvordan ble valgt av prosjektleder foretatt? Har personen spesiell kompetanse etc.?
- Hvordan vurderer du prosjektledelsen i forhold til prosjektgjennomføringen?

#### **Oppsummering**

- Hvordan vurderer du iverksettingen av prosjektet i sin helhet?
- Har det oppstått utfordringer underveis? Hvilke? Hvordan ble disse håndtert?
- Vil du si at prosjektet er en suksess? Hvorfor/Hvorfor ikke?
- Hvilke prosjektadministrative forhold vurderer du som kritisk i henhold til å lykkes med prosjektet? Og dets iverksettingen?
- Andre kommentarer?

## **Intervjuguide: Prosjektleder**

### **Om informanten**

- Hvordan vil du beskrive din rolle/tilknytning til prosjektet?
- Hva består dine arbeidsoppgaver, både formelt og uformelt, i forbindelse med prosjektet og dets iverksetting?

### **Om iverksettingen av prosjektet**

- Kan du fortelle litt om grunnen til at prosjektet ble oppstartet?
  - o Hvordan og av hvem ble prosjektet initiert?
  - o Hvorfor ble det valgt å benytte prosjektorganisering?

### **Organisering av prosjektet**

- Hvordan vil du beskrive oppbyggingen av prosjektet som organisasjon?
- Hvordan vurderer du denne organiseringen med tanke på iverksettingen av prosjektet? (sammensetning av prosjektmedlemmer, prosjektleder etc.).
- Hvilke aktører utgjør prosjektet, og hvilke aktører er viktige i forbindelse med dets gjennomføring og på hvilken måte?
- Hvordan vil du beskrive forholdet mellom prosjektet og basisorganisasjonen(e)?
  - o Beslutningsmyndighet og ansvarsfordeling
  - o Hvordan var kontakten mellom prosjektledelse og særforbund underveis (formelle møter, samtaler underveis etc.)
  - o Har det vært noen utfordringer underveis i forhold til prosjektgruppas funksjon (samordning, forventninger, kompetanse, motivasjon etc.)
  - o Forhold styringsgruppe/basisorganisasjon
- Hvordan blir beslutninger fattet?

### **Ledelse av prosjektet**

- Hvordan vil du karakterisere arbeidet som er utført for å administrere prosjektet?
  - o Både strategisk og den daglige virksomheten? Hvem utfører arbeidet og på hvilken måte?
- Målformulering og beslutning - fortell om målformuleringsfasen. Hvem besluttet målene? Hvordan? Hvordan vurderer du målene i henhold til gjennomføringsprosessen? Entydige og tydelige?
- Hvordan vurderer du prosjektets rammebetingelser med hensyn til ressurser og tidsfrister?
- Hvordan foregikk planleggingen av prosjektet? Hvem var medvirkende?
- På hvilken måte og i hvilken grad gjennomføres oppfølging av prosjektet?
- Hvordan vil du beskrive din lederstil?
- Hva har vært viktig for deg å ta hensyn til som ledelser av prosjektet?
- Hvordan vil du beskrive ditt forhold, med hensyn til kommunikasjon, ansvarsfordeling etc, til prosjektets medarbeidere?

### **Oppsummering**

- Hvordan vurderer du iverksettingen av prosjektet i sin helhet? Har det bidratt til den ønskede endringen i organisasjonen, er prosjektets målsettinger realisert?
- Kan du peke på noen utfordringer med iverksettingen? Hvordan ble dette håndtert?
- Hvilke elementer vurderer du som kritisk i henhold til å lykkes med iverksettingen?
- Andre kommentarer/betraktninger?

## **Intervjuguide: Prosjektmedarbeider**

### **Generelt om intervjupersonen**

- Hvordan vil du beskrive din rolle/tilknytning til prosjektet?
- Hva er dine arbeidsoppgaver i forbindelse med prosjektet?

### **Iverksetting av prosjekter**

- Hva betyr iverksetting av prosjekter for deg og hva innebærer det i praksis?

### **Om prosjektet**

- Kan du fortelle litt om bakgrunnen for prosjektet?
- Hvordan vil du beskrive prosjektets oppstartsfasen? (Hvordan, når og av hvem)
- I hvilken grad ble prosjektet planlagt i henhold til tidsfrister, finansielle rammer, definerte milepæler og ressursbehov? Hvorfor?
- I hvilken grad har prosjektet entydig formål, mål og delmål? Hvordan vil du beskrive målsettingsprosessen?

### **Organisering**

- Hvordan vil du beskrive oppbygningen av prosjektet som organisasjon?
- Hvordan vil du beskrive forholdet mellom prosjektet og basisorganisasjon(er)?
- Hvordan vurderer du organiseringen i forhold til prosjektgjennomføringen?
- Hvilke aktører har vært involvert i prosjektet? Hvordan?
- Hvordan vil du beskrive samarbeidet mellom prosjektets medarbeidere?
- Hvordan vil du beskrive sammensetningen av menneskene i prosjektorganisasjonen?

### **Ledelse**

- Hvordan vil du karakterisere/beskrive arbeidet som er foretatt for å administrere prosjektets daglige drift?
- Hvilke aktører utgjør prosjektets ledelse og hva er deres arbeidsoppgaver?
- Hvordan er beslutninger tatt?
- I hvilken grad og hvordan er oppfølging av prosjektet utført?
- Hvem er prosjektets leder, og hvordan vil du beskrive vedkommende sin arbeidsmetode i forhold til prosjektgjennomføringen?
- Hvordan ble valgt av prosjektleder foretatt? Har personen spesiell kompetanse etc.?
- Hvordan vurderer du prosjektledelsen i forhold til prosjektgjennomføringen?

### **Oppsummering**

- Hvordan vurderer du iverksettingen av prosjektet i sin helhet?
- Har det oppstått utfordringer underveis? Hvilke? Hvordan ble disse håndtert?
- Vil du si at prosjektet er en suksess? Hvorfor/Hvorfor ikke?
- Hvilke prosjektadministrative forhold vurderer du som kritisk i henhold til å lykkes med prosjektet? Og dets iverksettingen?
- Andre kommentarer?

## Vedlegg 2: Godkjent søknad fra NSD

Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste AS  
NORWEGIAN SOCIAL SCIENCE DATA SERVICES



Harald Hårfagres gate 29  
N-5007 Bergen  
Norway  
Tel: +47-55 58 21 17  
Fax: +47-55 58 96 50  
nsd@nsd.uib.no  
www.nsd.uib.no  
Org.nr. 985 321 884

Per Øystein Hansen  
Seksjon for kultur og samfunn  
Norges idrettshøgskole  
Postboks 4014 Ullevål stadion  
0806 OSLO

Vår dato: 02.07.2013

Vår ref: 34819 / 3 / SSA

Deres dato:

Deres ref:

### TILBAKEMELDING PÅ MELDING OM BEHANDLING AV PERSONOPPLYSNINGER

Vi viser til melding om behandling av personopplysninger, mottatt 21.06.2013. Meldingen gjelder prosjektet:

34819	<i>Jenteprosjekter i idretten</i>
<i>Behandlingsansvarlig</i>	<i>Norges idrettshøgskole, ved institusjonens øverste leder</i>
<i>Daglig ansvarlig</i>	<i>Per Øystein Hansen</i>
<i>Student</i>	<i>Maren Odberg Palm</i>

Personvernombudet har vurdert prosjektet og finner at behandlingen av personopplysninger er meldepliktig i henhold til personopplysningsloven § 31. Behandlingen tilfredsstiller kravene i personopplysningsloven.

Personvernombudets vurdering forutsetter at prosjektet gjennomføres i tråd med opplysningene gitt i meldeskjemaet, korrespondanse med ombudet, ombudets kommentarer samt personopplysningsloven og helseregisterloven med forskrifter. Behandlingen av personopplysninger kan settes i gang.

Det gjøres oppmerksom på at det skal gis ny melding dersom behandlingen endres i forhold til de opplysninger som ligger til grunn for personvernombudets vurdering. Endringsmeldinger gis via et eget skjema <http://www.nsd.uib.no/personvern/meldeplikt/skjema.html>. Det skal også gis melding etter tre år dersom prosjektet fortsatt pågår. Meldinger skal skje skriftlig til ombudet.

Personvernombudet har lagt ut opplysninger om prosjektet i en offentlig database, <http://pvo.nsd.no/prosjekt>.

Personvernombudet vil ved prosjektets avslutning, 30.05.2014, rette en henvendelse angående status for behandlingen av personopplysninger.

Vennlig hilsen

  
Vigdis Namtvedt Kvalheim

  
Sondre S. Arnesen

Sondre S. Arnesen tlf: 55 58 25 83  
Vedlegg: Prosjektvurdering  
Kopi: Maren Odberg Palm, Golfstubben 21, 0756 OSLO

Avdelingskontorer / District Offices:

OSLO: NSD, Universitetet i Oslo, Postboks 1055 Blindern, 0316 Oslo. Tel: +47-22 85 52 11. [nsd@uio.no](mailto:nsd@uio.no)  
TRONDHEIM: NSD, Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet, 7491 Trondheim. Tel: +47-73 59 19 07. [kyrre.svarva@svt.ntnu.no](mailto:kyrre.svarva@svt.ntnu.no)  
TROMSØ: NSD, SVF, Universitetet i Tromsø, 9037 Tromsø. Tel: +47-77 64 43 36. [nsdmaa@sv.uit.no](mailto:nsdmaa@sv.uit.no)

## Personvernombudet for forskning



### Prosjektvurdering - Kommentar

---

Prosjektnr: 34819

Ifølge prosjektmeldingen skal det innhentes muntlig og skriftlig samtykke basert på muntlig og skriftlig informasjon om prosjektet og behandling av personopplysninger. Personvernombudet finner informasjonsskrivet tilfredsstillende utformet i henhold til personopplysningslovens vilkår.

Innsamlede opplysninger registreres på privat pc. Personvernombudet legger til grunn at veileder og student setter seg inn i og etterfølger Norges idrettshøgskole sine interne rutiner for datasikkerhet, spesielt med tanke på bruk av privat pc til oppbevaring av personidentifiserende data.

I den grad personidentifiserbare opplysninger skal publiseres, forutsetter ombudet at det foreligger samtykke fra den enkelte. Ombudet anbefaler at informanten gis anledning til å lese transkripsjoner på egne opplysninger og godkjenne personidentifiserbare opplysninger som skal publiseres.

Prosjektet skal avsluttes 30.05.14 og innsamlede opplysninger skal da anonymiseres og lydopptak slettes. Anonymisering innebærer at direkte personidentifiserende opplysninger som navn/koblingsnøkkel slettes, og at indirekte personidentifiserende opplysninger (sammenstilling av bakgrunnsopplysninger som f.eks. yrke, alder, kjønn) fjernes eller grovkategoriseres slik at ingen enkeltpersoner kan gjenkjennes i materialet.



## Vedlegg 3: Informasjonsskriv og samtykkeskjema



### Forespørsel om deltakelse i forskningsprosjektet

#### *”Jenteprosjekter i norsk idrett”*

##### **Hvem står bak studien**

Mastergradsstudent: Maren Odberg Palm (maropalm@gmail.com)

Prosjektstart: 01.09.2013

Prosjektslutt: 30.05.2014

##### **Bakgrunn og formål**

Dette er en forespørsel til deg om å delta i en forskningsstudie som har til hensikt å undersøke hvordan jenteprosjekter i norsk idrett blir gjennomført. Studien ønsker å belyse arbeidsmetodikken som blir benyttet i forbindelse med prosjektgjennomføringen ved å studere prosjektadministrative forhold. Dette innebærer prosjektenes organisering, ledelse og styring.

##### **Hva innebærer deltakelse i studien?**

Deltakelse i studien vil innebære et personlig dybdeintervju. Intervjuet vil bli foretatt på intervjupersonens arbeidssted, Norges Idrettshøgskole, eller et sted etter nærmere avtale. Varigheten på intervjuet vil være på mellom 1 og 1,5 time. Spørsmål i intervjuet vil omhandle prosjektadministrative forhold ved jenteprosjekter i norsk idrett. Alle data blir oppbevart i henhold til reglement for oppbevaring av personopplysninger.

##### **Mulige fordeler og ulemper**

Alle involverte får mulighet til å komme med sitt synspunkt på hvordan jenteprosjekter blir gjennomført. Ved å vektlegge intervjupersonenes administrative- og ledelsesorienterte erfaringer vil studien kunne bidra med å øke forståelsen av prosjektadministrative forhold som er avgjørende for vellykket prosjektgjennomføring. Ditt bidrag til studien vil dermed medvirke til at kunnskap om prosjektgjennomføring kan utvikles og overføres til andre prosjekter i norsk idrett. Studien har ikke til hensikt å avdekke personlige konflikter eller andre konflikter på det mellommenneskelige plan.

##### **Hva skjer med informasjonen om deg?**

Alle personopplysninger vil bli behandlet konfidensielt. Etter at intervjuet er gjennomført vil navnet ditt bli erstattet av din arbeidstitel i tilknytning til prosjektet. Studien tilstreber at opplysningene om deg i det ferdige materialet vil være anonymisert. Ettersom arbeidstitel vil bli benyttet vil imidlertid enkelte opplysninger som fremkommer i det ferdige materialet for enkelte være indirekte personifiserende.

Intervjuet vil bli tatt opp via diktafon, for så i etterkant å bli transkribert. Intervjupersonene vil få mulighet til å godkjenne utsagn eller sitat i det ferdige materialet. Alle lydfiler fra intervjuene, samt navnelisten, slettes ved prosjektslutt.

##### **Frivillig deltakelse**

Det er frivillig å delta i studien. Du kan når som helst trekke ditt samtykke til å delta i studien uten å oppgi noen grunn. Dersom du trekker deg, vil alle opplysninger om deg bli anonymisert. Dersom du ønsker å delta i studien, undertegner du samtykkeerklæringen på neste side.



Dersom du ønsker å delta eller har spørsmål til studien, ta kontakt med Maren Odberg Palm på telefon 988 08 628 eller per epost [maropalm@gmail.com](mailto:maropalm@gmail.com). Du kan også kontakte veileder Per Øystein Hansen per epost [p.o.hansen@mih.no](mailto:p.o.hansen@mih.no).

Studien er meldt til Personvernombudet for forskning, Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste AS.

## **Samtykke til deltakelse i studien**

Jeg har mottatt informasjon om studien, og er villig til å delta

---

(Signert av prosjektdeltaker, dato)

*Jeg samtykker til at båndopptaker blir benyttet i forbindelse med intervjuet*



