



UNIVERSITETET I AGDER

Landsskytterstevnets suksesskriterier og suksessfaktorer

Isabelle Weber Bergesen

Veileder

Øystein Meland

Masteroppgaven er gjennomført som ledd i utdanningen ved Universitetet i Agder og er godkjent som del av denne utdanningen. Denne godkjenningen innebærer ikke at universitetet inntår for de metoder som er anvendt og de konklusjoner som er trukket.

Universitetet i Agder, 2012

Fakultet for økonomi og samfunnsvitenskap

Institutt for økonomi/Handelshøyskolen i Kristiansand

Forord

Denne masteroppgaven er en obligatorisk del av mastergradsstudiet i *økonomi og administrasjon* ved Universitetet i Agder, Handelshøyskolen i Kristiansand. Oppgaven er skrevet innen fordypningen *økonomisk styring og prosjektledelse* og teller 30 studiepoeng. Hensikten med masteroppgaven er å vise studentenes evne til å gjennomføre et større selvstendig arbeid og at de er i stand til å anvende vitenskapelige metoder på en anvendt problemstilling.

Som aktiv skytter gjennom mange år har det vært interessant å se nærmere på Landsskytterstevnet, som jeg selv har deltatt på åtte ganger. Emnevalget skyldes også interessen for faget prosjektledelse som jeg fulgte ved UiA våren 2011. Jeg håper oppgaven kan være til nytte for Skytterkontoret og de lokale arrangørene av Landsskytterstevnet og at den kan bidra til at Landsskytterstevnet kan bli arrangert på en god måte også i fremtiden.

Jeg vil takke min veileder førsteamanuensis Øystein H. Meland for innspill og gode råd underveis i arbeidet. De felles veiledningsmøtene og presentasjonene av masteroppgaven underveis sammen med førsteamanuensis Gøril Hannås har også vært av stor verdi med konstruktive tilbakemeldinger. Jeg vil rette en stor takk til ansatte på Skytterkontoret for interesse for oppgaven, forslag til arbeidet og god hjelp. En siste takk går til alle arrangører og skyttere som tok seg tid til å besvare undersøkelsen.

Isabelle Weber Bergesen

Kristiansand, 31. mai 2012

Sammendrag

Utgangspunktet for denne oppgaven er å se på hvordan Landsskytterstevnet planlegges og gjennomføres. Oppgaven har som mål å finne ut hva som bidrar til at arrangementet blir en suksess og derfor kunne si noe om hva arrangører av Landsskytterstevnet i fremtiden bør fokusere på.

Oppgavens tredje del definerer suksesskriterier og suksessfaktorer og sammenhengen mellom disse. Teoridelen munner ut i figur 7 i del 3.4 *Sammenheng mellom suksessfaktorer og suksesskriterier* og forsøker å beskrive forholdet mellom disse.

Undersøkelsen har en kvantitativ del og en supplerende kvalitativ del. I den kvantitative delen er det gjennomført en faktoranalyse av både suksesskriteriene og suksessfaktorene. En regresjonsanalyse og korrelasjonsanalyse er videre gjennomført for suksessfaktorene. Faktoranalysen grupperer variabler sammen og er utgangspunktet for faktorene som videre analyseres.

Landsskytterstevnet vurderes å være en stor suksess av både arrangører, skyttere, foresatte til skyttere og publikum. Arrangørene vurderer stevnene i større grad enn brukerne å være en suksess.

Suksessfaktorene *F.1 Prosjektets_målsetting*, *F.7 Frivillige* og *F.14 Læring_fra_eget_LS* fremgår av den kvantitative analysen som de viktigste for å oppnå suksess. Den kvalitative analysen viser at flere, og andre, faktorer er viktige for oppnåelsen av suksess. Analysen viser at hovedfokuset bør legges på faktorene *F.2 Støtte_fra_toppledelsen*, *F.8 Organisering_av_teamet*, *F.10 Kommunikasjon*, *F.12 Problemløsning* og *F.13 Læring_fra_andre_LS*.

Innhold

Forord.....	I
Sammendrag.....	II
Figuroversikt.....	VI
Tabelloversikt.....	VII
1. Innledning.....	1
1.1 Bakgrunn og valg av forskningstema.....	1
1.2 Kapitteloversikt.....	1
2. Det frivillige Skyttervesen og Landsskytterstevnet.....	3
2.1 Det frivillige Skyttervesen.....	3
2.2 Det frivillige Skyttervesens mål og aktiviteter.....	4
2.3 Landsskytterstevnet.....	5
2.4 Tildeling av Landsskytterstevnet.....	6
2.5 Landsskytterstevnet og NRK.....	6
2.6 Landsskytterstevnets utfordringer.....	7
3. Teori.....	8
3.1 Prosjekter.....	8
3.1.1 Prosjekters livssyklus.....	8
3.1.2 Styringsløyfa.....	9
3.1.3 Prosjektorganisering.....	10
3.2 Suksesskriterier.....	10
3.3 Suksessfaktorer.....	18
3.3.1 Prosjektets målsetting.....	21
3.3.2 Støtte fra toppledelsen.....	22
3.3.3 Planlegging.....	22
3.3.4 Prosjektlederen.....	23
3.3.5 Prosjektteamet.....	25
3.3.6 Kommunikasjon.....	26
3.3.7 Oppfølging og kontroll.....	28
3.3.8 Problemløsning.....	28
3.3.9 Læring fra tidligere prosjekter.....	29
3.4 Sammenheng mellom suksessfaktorer og suksesskriterier.....	32
4. Metode.....	33
4.1 Samfunnsvitenskapelig metode.....	33
4.2 Utvikling av problemstilling.....	33
4.3 Valg av undersøkelsesopplegg.....	34

4.4 Valg av metodetilnærming	35
4.5 Kvantitativ metode	35
4.5.1 Valg av metode for datainnsamling.....	36
4.5.2 Valg av respondenter.....	36
4.5.3 Valg av analysemetoder	37
4.5.4 Beskrivende statistikk.....	38
4.5.5 Faktoranalyse.....	38
4.5.6 Bivariat regresjonsanalyse.....	40
4.5.7 Multipel regresjonsanalyse	41
4.5.8 Korrelasjonsanalyse.....	42
4.5.8 Manglende svar i undersøkelsen	42
4.6 Kvalitativ metode	43
4.6.1 Valg av metode for datainnsamling, valg av respondenter og analyse.....	43
4.7 Troverdighetskriterier.....	44
4.8 Ethiske vurderinger	45
5. Analyse og drøfting	46
5.1 Suksesskriterier	48
5.1.1 Faktoranalyse av suksesskriterier	48
5.1.2 Fornøyde brukere	50
5.1.3 Kvalitet på stevnet	53
5.1.4 Oppnåelse av strategiske mål	56
5.1.5 Tidsplan	59
5.1.6 Kostnadsstyring	62
5.1.7 Delkonklusjon suksesskriterier.....	64
5.2 Suksessfaktorer.....	66
5.2.1 Faktoranalyse av suksessfaktorer	66
5.2.2 Regresjonsanalyse	71
5.2.3 Korrelasjonsanalyse.....	74
5.2.4 Prosjektets målsetting.....	75
5.2.5 Støtte fra toppledelsen	75
5.2.6 Planlegging	76
5.2.7 Prosjektlederen	77
5.2.8 Prosjektteamet	78
5.2.9 Kommunikasjon	79
5.2.10 Oppfølging og kontroll.....	80

5.2.11 Problemløsning.....	81
5.2.12 Læring fra tidligere prosjekter.....	82
5.2.13 Delkonklusjon suksessfaktorer.....	83
5.3 Ideer, forslag og ønsker for fremtiden fra skyttere, foresatte og publikum.....	84
5.4 Konklusjon	86
5.5 Forslag til videre forskning	87
Litteraturliste	89
Vedlegg I: Spørreskjema	92
Vedlegg II: Faktoranalyse av suksessfaktorer.....	105
Vedlegg III: Regresjonsanalyse.....	125

Figuroversikt

Figur 1: DFS' organisering.....	3
Figur 2: Styringsløyfa.....	9
Figur 3: «The Iron Triangle».....	12
Figur 4: The Square Route	13
Figur 5: Prosjektsuksess over tid.....	15
Figur 6: Relativ betydning av suksess over tid.....	16
Figur 7: Sammenheng mellom suksessfaktorer og suksesskriterier	32
Figur 8: Arrangører - Hvilket stevne var du med på å planlegge og arrangere?	46
Figur 9: Brukere - Hvilket stevne besvarer du spørsmålene for?	47
Figur 10: Brukere - Hva er din alder?	48
Figur 11: Arrangørenes svar på påstanden "Skytterne var fornøyde med stevnet"	51
Figur 12: Brukernes svar på påstanden "Jeg var fornøyd med stevnet"	52
Figur 13: Fornøyde skyttere - samlet oversikt over arrangørers og brukernes svar	52
Figur 14: Arrangørenes svar på påstanden "Vi oppnådde en god kvalitet på stevnet"	54
Figur 15: Brukernes svar på påstanden "Stevnet var av god kvalitet"	54
Figur 16: Kvalitet - samlet oversikt over arrangørers og brukernes svar	55
Figur 17: Arrangørenes svar på påstanden "Stevnet bidro til oppnåelse av strategiske mål for DFS"..	57
Figur 18: Brukernes svar på påstanden "Stevnet bidro til oppnåelse av strategiske mål for DFS"	57
Figur 19: Oppnåelse av strategiske mål - samlet oversikt over arrangørers og brukernes svar	58
Figur 20: Arrangørenes svar på påstanden "Vi overholdt tidsplanen"	60
Figur 21: Brukernes svar på påstanden "Tidsplanen ble overholdt"	60
Figur 22: Tidsplan - samlet oversikt over arrangørers og brukernes svar	61
Figur 23: Arrangørenes svar på påstanden "Vi hadde god kostnadsstyring"	63
Figur 24: Brukernes svar på påstanden "Kostnadsstyringen var god"	63
Figur 25: Kostnadsstyring - samlet oversikt over arrangørers og brukernes svar	64
Figur 26: Var stevnet en suksess? Samlet oversikt over arrangørenes og brukernes svar	65

Tabelloversikt

Tabell 1: Suksesskriterier	14
Tabell 2: Suksessfaktorer	20
Tabell 3: Suksesskriterier - Component Matrix	49
Tabell 4: Suksesskriterier - Communalities	49
Tabell 5: Suksesskriterier - Total Variance Explained.....	49
Tabell 6: Planlegging - Rotated Component Matrix	67
Tabell 7: Planlegging - Communalities.....	67
Tabell 8: Planlegging - Total Variance Explained	68
Tabell 9: Multippel regresjonsanalyse.....	72
Tabell 10: Regresjonsanalyse – F.1 Prosjektets_målsetting.....	73
Tabell 11: Regresjonsanalyse – F.7 Frivillige.....	73
Tabell 12: Regresjonsanalyse – F.14 Læring_fra_eget_LS.....	73
Tabell 13: Korrelasjonsanalyse	74
Tabell 14: Ideer, forslag og ønsker for fremtiden.....	85

1. Innledning

1.1 Bakgrunn og valg av forskningstema

Landsskytterstevnet (LS) er Norges største skytearrangement og et av Norges største idrettsarrangementer. Det arrangeres én gang hvert år av ulike arrangører over hele landet, i samarbeid med Det frivillige Skyttervesen (DFS).

Som aktiv skytter gjennom mange år har det vært interessant å se nærmere på Landsskytterstevnet. Jeg leser med stor interesse heftige diskusjoner i ulike fora om hvor, når og hvordan Landsskytterstevnet skal arrangeres. Distriktpolitikk og sterke følelser går hånd i hånd i diskusjonene. Min oppgave tar utgangspunkt i at LS allerede er tildelt arrangør og hva som da bør fokuseres på for å kunne arrangere et suksessfullt arrangement. Jeg ønsker å se på hvordan arrangementet planlegges og gjennomføres og forsøke å finne hva som bidrar til at arrangementet blir en suksess. Gjennom oppgaven vil jeg se hva som er bra og hvilke forhold som kan forbedres.

Mitt forskningstema kan oppsummeres i følgende spørsmål:

Hvilke suksesskriterier og suksessfaktorer er sentrale for Landsskytterstevnet? Hva bidrar til suksess? Hva bør fremtidige arrangører av Landsskytterstevnet fokusere på?

1.2 Kapitteloversikt

Kapittel 2 er en introduksjon til hva Det frivillige Skyttervesen er og organisasjonens mål. Videre forklares Landsskytterstevnet, dets mål og utfordringer.

Kapittel 3 gir en innføring i sentrale begreper i prosjektfaget og presenterer teori om et prosjekt. Videre beskrives hvilke kriterier et prosjekts suksess kan vurderes på. Deretter kommer en diskusjon av valget av hvilke faktorer som er kritiske for suksess som bør velges for det enkelte prosjekt. Begrepene operasjonaliseres ved at spørreskjemaets påstander knyttes til hvert enkelt suksesskriterie og suksessfaktor. Kapittelet avsluttes med en grafisk fremstilling av sammenhengen mellom suksessfaktorer og suksesskriterier.

I kapittel 4 tar jeg for meg hvilke metodiske fremgangsmåter jeg har brukt til min undersøkelse. Både kvantitative og kvalitative metoder forklares.

Kapittel 5 er analyse- og drøftingsdelen i oppgaven. Her presenteres både de kvantitative analysene og de kvalitative undersøkelsene og setter disse i sammenheng. En oppsummering av ideer, forslag og ønsker for fremtiden som har blitt avdekket gjennom undersøkelsen presenteres også. Kapitlet avsluttes med forslag til videre forskning.

Vedlagt er mitt fullstendige spørreskjema, en fullstendig faktoranalyse og en fullstendig regresjonsanalyse.

2. Det frivillige Skyttervesen og Landsskytterstevnet

2.1 Det frivillige Skyttervesen

Det frivillige Skyttervesen ble opprettet av Stortinget i 1893 og er den eneste friville organisasjon som er opprettet av det offentlige. I dag har organisasjonen 140.000 aktive skyttere (Vestvik, telefonsamtale, 31. mai 2012), fordelt på ca 860 skytterlag over hele landet. DFS' grunnregler er vedtatt og revideres av Stortinget. I dag lyder formålsparagrafen slik: «Det frivillige Skyttervesens mål er å fremme praktisk skyteferdighet innen det norske folk og derved dyktiggjøre det for landets forsvar.» DFS tilbyr flere ulike skyteaktiviteter med rifle, innendørs som utendørs, og har medlemmer i alderen 8 til over 90 år (Det frivillige Skyttervesen, u.d. a).

DFS er organisert som vist i figur 1. Skyttertinget er DFS' høyeste myndighet og holdes ordinært en gang i året. Norges Skytterstyre er satt sammen av representanter fra hver landsdel, lederen i Ungdomsutvalget (DFSU), et medlem oppnevnt av Forsvarsdepartementet og en valgt president. Skytterkontoret er DFS' administrasjon og tjenestegjør for organisasjonens tillitsvalgte og aktive skyttere.



Figur 1: DFS' organisering
(Det frivillige Skyttervesen, u.d. b)

2.2 Det frivillige Skyttervesens mål og aktiviteter

I 2006 vedtok Skyttertinget en handlingsplan for DFS for 2006-2008 med en konkret utforming og tydelige beskrivelser av oppgaver og ansvar for å få disse gjennomført (Norges Skytterstyre, 2006). Her beskrives DFS som en frivillig organisasjon opprettet av Stortinget, en folkebevegelse, en aktiv støttespiller for det norske forsvaret, en masseidrettsbevegelse med plass for toppidrettsutøvere, en utdanningsinstitusjon og en organisasjon basert på «fair play» og med høye etiske mål (Norges Skytterstyre, 2006). Videre ble det satt mål om å opprettholde eller øke antall medlemmer og antall aktive skyttere i ulike skytedisipliner. Mål for antall påmeldte skyttere til LS ble også satt.

I 2008 ble en ny handlingsplan vedtatt for 2009-2010. Her ble mål om antall skyttere i ulike klasser og i ulike skytedisipliner oppdatert. I tillegg ble mål for antall påmeldte skyttere til LS oppdatert (Norges Skytterstyre, 2008).

Handlingsplan for 2011-2012 ble vedtatt på Skyttertinget i 2010 (Norges Skytterstyre, 2010). Mål for å øke antall skyttere er igjen viktig. I tillegg legges det vekt på at det i perioden skal legges til rette for TV-sendte Norges-cup-stevner, innlagt Stang- og felthurtigskyting, som også blir TV-sendte konkurranser. Se videre satsning mot TV-sendinger under 2.3 *Landsskytterstevnet*.

En langtidsplan for 2012-2016 er akkurat utviklet og vil erstatte de tidligere handlingsplanene og aktivitetsplanene (Norges Skytterstyre, 2012). Norges Skytterstyre anbefaler Skyttertinget 2012 å godkjenne langtidsplanen. På grunn av tidspress for at planen skulle ferdigstilles til Skyttertinget 2012 ble ikke leddene under sentralnivået involvert i arbeidet og den ble dermed utviklet sentralt i organisasjonen. Det er et mål at de øvrige organisasjonsnivåene skal involveres i planarbeidet når planen skal rulleres videre. Hovedmålet i perioden er at DFS skal styrke tilknytningen til det norske Forsvar og samfunn gjennom bedre synlighet og en styrking av aktiviteten. Dette skal konkretiseres gjennom satsningsområder med mål, strategi, tiltak og ansvar. De prioriterte satsningsområdene er *samarbeid med Forsvaret, DFS' rolle som samfunnsaktør, ungdom og rekruttering, utdanning og kompetanse, arrangement- og anleggsutvikling og organisasjon og økonomi*. Disse områdene skal bli forpliktende for det strategiske og operative arbeidet i planperioden.

I langtidsplanen ønsker DFS også, gjennom et tettere samarbeid med arrangør og flere utenomssportslige opplevelser, å videreutvikle Landsskytterstevnet som et sportslig

mønsterarrangement i DFS' regi. For å heve den generelle standarden på arrangementer og for å gjøre dette mer attraktivt ønsker Norges Skytterstyre å gjennomføre konkrete tiltak rettet mot videreutvikling av fremtidige TV-konsept slik at arrangementer også utenom Landsskytterstevnet vil gjøres attraktive for sendinger.

2.3 Landsskytterstevnet

Landsskytterstevnet er det største mesterskapet i Norge i bane-, Stang- og felthurtigskyting og har blitt arrangert årlig siden 1893, bortsett fra i krigsårene 1940-1945. I tillegg arrangeres NM i feltskyting, militært NM og NM i skogsløp med skyting i tilknytning til stevnet. Stevnet samler 4.000-7.000 skyttere, rundt 15.000-20.000 tilreisende og er et av Norges største idrettsarrangementer. I DFS' informasjonsstrategiplan er LS beskrevet som organisasjonens flaggskip mot sentrale medier. De har i langtidsplanen for 2012-2016 et ønske om et tettere samarbeid med arrangør om å videreutvikle Landsskytterstevnet som et sportslig mønsterarrangement i DFS' regi (Norges Skytterstyre, 2012). Ut over dette har ikke organisasjonen definert en overordnet målsetning eller visjon for Landsskytterstevnet.

Stevnet har til nå blitt arrangert i en tiårig turnus der ti faste arrangørsteder søker om tildeling av arrangementet etter en fastsatt plan. Det diskuteres alternative fremtidige turnuser, der antall arrangører og arrangørsteder er til vurdering. Hvilken turnus som velges må ta utgangspunkt i hvilken funksjon og rolle stevnet skal ha for DFS i fremtiden.

Landsskytterstevnet er DFS' desidert viktigste enkeltbegivenhet. Stevnekonseptet har utviklet seg til å bli et kompakt og profesjonelt arrangement, selv om det fortsatt arrangeres på frivillig basis i samarbeid med HV og DFS sentralt. Samtidig har markedsverdien økt i takt med profesjonaliseringen, slik at stevnet nå er mer interessant for media og sponsorer. Hvert år sender NRK mange timer med sendinger fra LS. Godt gjennomførte arrangementer sammen med dekning fra lokale media og NRK har ført til at Landsskytterstevnet fremstår som en merkevare som er mer kjent blant folk flest enn Det frivillige Skyttervesen.

Landsskytterstevnet har i tillegg en viktig samlende og sosial rolle for skyttere flest og deres familier. I diskusjoner på Skyttertinget ser vi at DFS vil løfte seg over lokale og distriktsmessige hensyn og heller se på hva som tjener DFS best. De viktigste faktorene, i en totalvurdering når arrangør skal velges, vil være antatt kvalitet på arrangementet, egnet lokal infrastruktur, profileringsverdi, rekrutteringspotensial til organisasjonen og totaløkonomien for DSF.

2.4 Tildeling av Landsskytterstevnet

LS tildeles av Skyttertinget fire år forut for arrangementet. Interesserte arrangører søker i henhold til vedtatt turnus. Kun på Skyttertinget i 2004, 2008 og 2011 var det flere enn én søker og dermed reell konkurranse om å få arrangere LS i hhv. 2007, 2012 og 2015 (Norges Skytterstyre, 2004; Norges Skytterstyre, 2008; Norges Skytterstyre, 2011b).

I 2005 ble det vedtatt å endre søknadsfristen for LS fra tre til fire år i forveien (Norges Skytterstyre, 2005). Det ble uttalt at dette ville øke muligheten for økonomisk støtte, særlig fra kommunen som opererer med handlingsplaner på 4-5 år. Hvis ikke søker oppfyller krav, har DFS fortsatt en reell mulighet til å finne andre søkere. Det kan for noen arrangører synes vel mye at man skal bestemme seg for å søke LS over fire år før arrangementsåret. Det er ikke engang sikkert at de som representerer søkeren lenger er i bildet når arrangementet skal gjennomføres. Det å arrangere et LS er imidlertid blitt stadig mer krevende slik at det er naturlig å utvide tidsperspektivet.

2.5 Landsskytterstevnet og NRK

NRK sender sport på TV hver dag, enten det er «Sportsrevyen», «Sport i dag» eller sendinger fra spesifikke idrettsarrangementer. En egen radiokanal, NRK Sport, sender i tillegg sportsnyheter hver dag i samarbeid med NRK fjernsyn (NRK, u.d.). Ulike idrettsgrener har nå fjernsynsrettigheter som en av de viktigste inntektskildene, noe som tidligere kun var symbolske bidrag (Gaustad, 2000). Det har vært en tendens til å tilpasse sporten slik at den tilfredsstillende fjernsynsselskapenes og blir mer publikumsvennlig. Endringer som er vanlig å foreta for å tilpasse sporten er justering av tidspunktet for avvikling av arrangementet, justering av reglementer slik at arrangementene ikke går for mye over tiden og forsøk på å luke ut «kjedelige» frekvenser som kan friste seerne til å skifte kanal (Gaustad, 2000). Gaustad (2000) uttrykker at en tilpasning av idretten til nye sportsparadigmer og for eksempel fjernsynsformatet bør ses på som en del av sportens naturlige utvikling.

Det er et faktum at Landsskytterstevnet ikke trekker mange publikummere som ikke er tilknyttet skyttermiljøet og DFS. NRK har de seneste årene satset stort på TV-sendinger fra LS og har lagt betydelig press på LS og DFS med sikte på fornyelse. I sin langtidsplan har DFS et ønske om å tilrettelegge for enda flere TV-sendte arrangementer, også utenom Landsskytterstevnet (Norges Skytterstyre, 2012).

NRKs påvirkningskraft på LS og DFS kan eksemplifiseres med datovalget for arrangering av LS 2012 der det var en stor debatt. LS har normalt blitt arrangert siste uka i juli og første uka i august, før skolestart. I år, 2012, arrangeres OL i London i perioden 27. juli til 12. august, som altså arrangeres samtidig som LS normalt skulle blitt arrangert (The London Organising Committee of the Olympic Games and Paralympic Games Limited, n.d.). I 2010 og 2011 vurderte derfor administrasjonen flere ulike datoer for arrangementet. Den store utfordringen med et sent tidspunkt er i forhold til skolestart. Flere fylker i Sør-Norge har oppstart 15. eller 16. august og man fryktet et frafall av skyttere, særlig rekruttskyttere. NRK uttalte at de utelukket sending fra LS i 2012 om LS flyttes inn i OL-perioden (Norges Skytterstyre, 2011a). Skyttertinget og DFS tolket det slik at NRK i noen grad «truet» med at en eventuell flytting også kunne få konsekvenser for TV-satsning i Bodø 2011. I mai 2011 ble det endelig vedtatt at LS 2012 i Voss skal arrangeres i perioden 9. – 17. august og det forutsettes at alle finaler i rekrutt- og juniorclassene er ferdigskutt senest 13. august.

At NRK har stor påvirkningskraft for ulike idrettsarrangementer har også vært å lese i avisene vinteren 2012 (Dagbladet, 2012 og Mangelrød, 2012). Petter Northug uttalte at han kun ville stille på én distanse under årets ski-NM og NRKs sportssjef Rune Haug uttalte at «det er opplagt at NRK vil redusere satsingen på NM i framtiden dersom de beste ikke stiller» (Dagbladet, 2012).

2.6 Landsskytterstevnets utfordringer

Landsskytterstevnets kompleksitet, i form av aktører som skal samspille om arrangementet, er stort. Det å ha totaloversikt er krevende for en hovedkomite og leder av LS. Den frivillige arrangørstaben må tenke på alt fra anleggsplanlegging, logistikk, økonomisk styring, skyteteknisk gjennomføring, innkvartering, informasjonsplanlegging og presse, forberedelser og samarbeid med kommune, fylke, lokalt næringsliv og lokalbefolkningen. Skytterkontoret har krav til opplegg for resultatservice, påmeldingsrutinger, tidstabell og sportslig gjennomføring. I tillegg stiller også Forsvaret, NRK og aktører for arenaproduksjon med sine egne krav.

Et forhold som gjør dette ekstra vanskelig er at størstedelen av arrangørstaben består av frivillige der det er ekstra vanskelig å sette høye krav og vanskelig å motivere.

3. Teori

3.1 Prosjekter

Det finnes en mengde ulike måter å definere et prosjekt på. Kilde, Marøy og Rolstadås (1997) definerer et prosjekt som et tiltak som har karakter av et engangsforetagende med et gitt mål og avgrenset omfang som gjennomføres innenfor en tids- og kostnadsramme.

Andersen (2005) legger vekt på prosjektets relasjoner til andre organisasjoner og definerer et prosjekt som en midlertidig organisasjon, opprettet av en annen organisasjon for å utføre oppdrag på dennes vegne.

Rolstadås (2006) trekker frem disse trekkene som de viktigste ved et prosjekt:

- Det er en oppgave som utføres én gang
- Det er rettet mot fremskaffelse av ett produkt (vare eller tjeneste) som er unikt
- Det kan deles opp i en samling arbeidsoppgaver som hver har en ansvarlig organisatorisk enhet
- Det krever ressurser for å gjennomføres
- Det er begrensninger i gjennomføringen med hensyn til tid og kostnader

Det kan settes spørsmålstegn ved om Landsskytterstevnet er en oppgave som utføres kun én gang siden dette gjentas hvert år med de samme menneskene fra Skytterkontoret som bistår i planleggingsprosessen og gjennomføringen. Jeg vil allikevel definere LS som et prosjekt da det planlegges og gjennomføres av ulike temporære organisasjoner hvert år på forskjellige steder med ulike utfordringer hvert år.

3.1.1 Prosjekters livssyklus

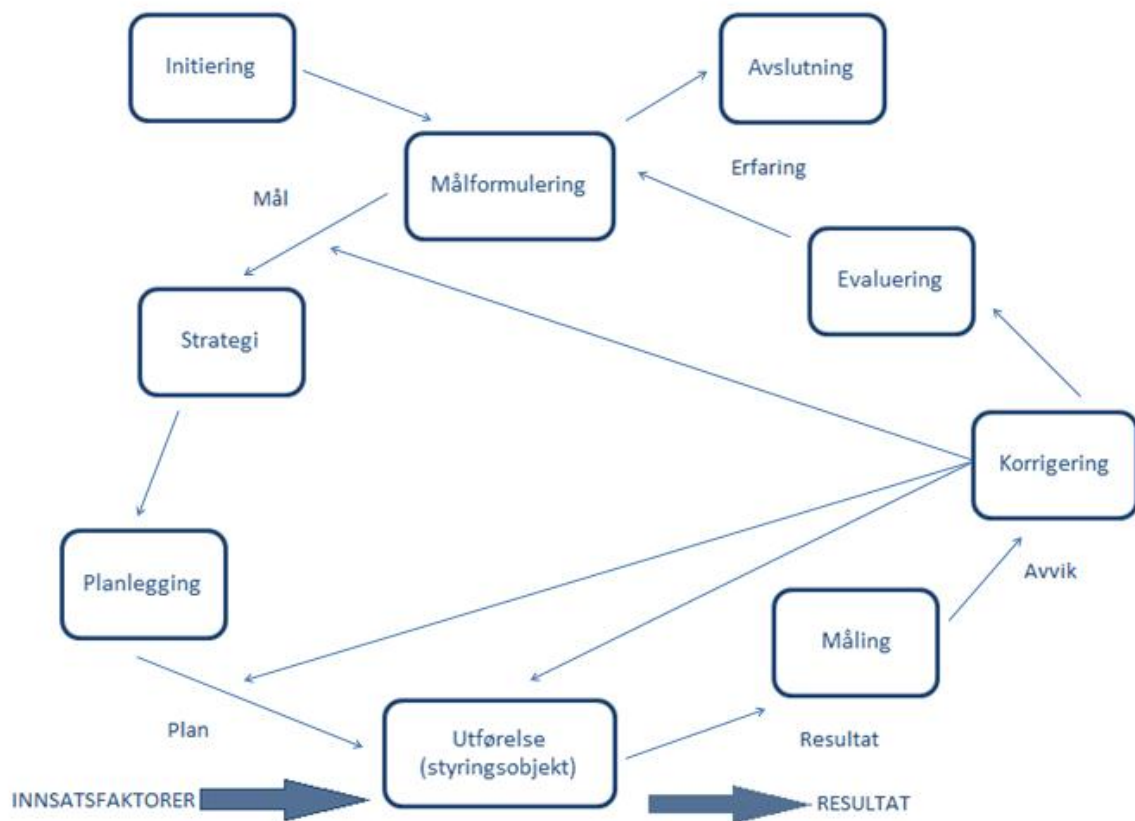
Prosjekters livssyklus har likhetstrekk med produkters livssyklus med en start, vekst, modning og avtaking. Prosjekters livssyklus skiller seg ut ved at det skal avsluttes på et fastsatt tidspunkt (Kolltveit, Lereim & Reve, 2009; Gray & Larson, 2008). Avhengig av bransje og type prosjekt, vil et prosjekts livssyklus variere, men består ofte av fire faser: definering, planlegging, utførelse og overtakelse (Gray & Larson, 2008). De ulike fasene inneholder gjerne ulike arbeidsoppgaver og i praksis tar ofte prosjektledere utgangspunkt i en livsløpsmodell for å planlegge bemanning og timing av store oppgaver i løpet av prosjektets

livsløp (Kolltveit et al., 2009; Gray & Larson, 2008). Prosjektstyring avsluttes når prosjektet er overlevert og tar tradisjonelt ikke hensyn til de etterfølgende driftsoppgavene. Dette kan føre til suboptimalisering med tanke på prosjektets ferdigstillelse og moderne prosjektstyring tar hensyn til hele prosjektets livsløp, inkludert driftsperioden (Rolstadås, 2006).

3.1.2 Styringsløyfa

Styringsløyfa illustrerer styringsoppgavene til prosjekteier og prosjektledelsen.

Styringsoppgavene kan deles opp i tre hovedgrupper: målformulering og beslutning, planlegging og oppfølging (Westhagen, Faafeng, Hoff, Kjeldsen & Røine, 2008). Disse oppgavene henger sammen i en bestemt rekkefølge og kan illustreres på følgende måte:



Figur 2: Styringsløyfa
Fritt etter Meland (2010), forelesning i ORG 438

En organisasjon må se på alle oppgavene i sammenheng og i rekkefølge og forstå at styringsprosessene utgjør en sammenhengende helhet. Styringsprosessene begynner med en målformulering sammen med valget av strategi må formidles videre inn i planleggingsfasen.

Planene som utformes skal sikre en effektiv gjennomføring som kan følges opp og eventuelle avvik kan måles. Disse avvikene må identifiseres, og korrektive tiltak blir satt inn, enten i endring av mål, strategi, endringer i planer eller endringer i selve utførelsen. Prosjekter bør evalueres og erfaringen gir grunnlag for endring og forbedring til senere prosjekter (Meland, 2000). Denne evalueringen kan føre til økt profesjonalisme i alle ledd. Styringsopplegget må tilpasses det enkelte prosjekt. Det er ikke behov for store styringsopplegg for små, enkle prosjekter, i motsetning til store og komplekse prosjekter med høy usikkerhet (Kolltveit et al., 2009).

3.1.3 Prosjektorganisering

Hvordan prosjekter organiseres avhenger av flere forhold og de ulike måtene å organisere seg på har både fordeler og ulemper. En prosjektorganisasjon kan organiseres internt i en linjeorganisasjon eller avdeling, som en del av linjeorganisasjonen og delvis utenfor og som en ren prosjektorganisasjon (Kolltveit et al., 2009). Uansett valg av organisering er en prosjektorganisasjon temporær.

Ved *full autoritet* bygges det opp en helt ny og selvstendig organisasjon for gjennomføring av prosjektet (Rolstadås, 2006). Denne er helt atskilt fra og uavhengig av basisorganisasjonen. Prosjektorganisasjonen er utformet for å kunne gjennomføre spesifikke oppgaver for deretter å bli oppløst (Kolltveit et al., 2009). Prosjektlederen har fullstendig myndighet og ansvar for prosjektet og organiserer prosjektet på den mest hensiktsmessige måten. Prosjektet har selv full styringsrett over ressursene.

Forholdet til basisorganisasjonen er en av ulempene med et slikt selvstendig prosjekt. Det er vanskelig med kompetanseoverføring mellom basisorganisasjonen og prosjektorganisasjonen. Prosjektorganisasjonen kan også lett utvikle egne mål som strider med basisorganisasjonens. Basisorganisasjonens manglende mulighet til kontroll med prosjektet kan også bli problematisk med denne prosjektorganiseringen (Karlsen & Gottschalk, 2008).

3.2 Suksesskriterier

Suksesskriterier er parametere, indikatorer eller verdier som vi måler eller registrerer for å avgjøre om et prosjekt er en suksess eller ikke (Rolstadås, 2006). Naturlig er dette forhold

som måles etter at prosjektet er avsluttet, men kan også være indikatorer ved milepæler i gjennomføringen.

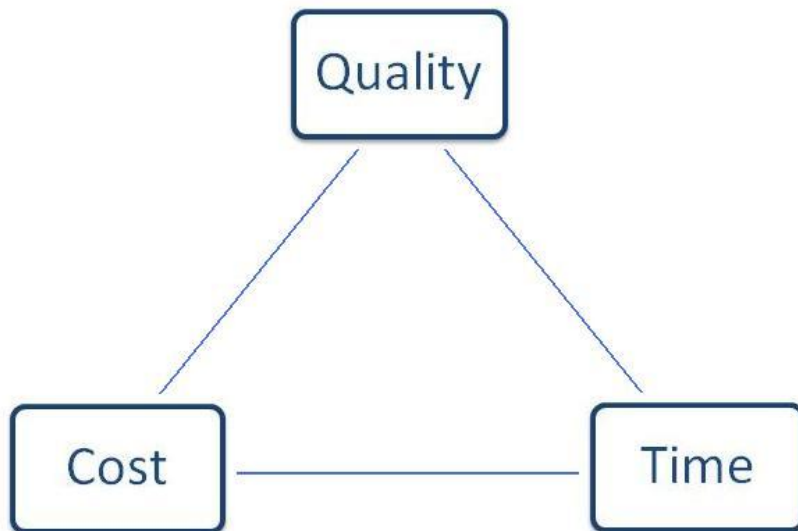
Suksessfaktorer er forhold som må ligge til rette for at et prosjekt skal bli en suksess (Rolstadås, 2006). Suksessfaktorer kan observeres og påvirkes under gjennomføringen av prosjektet.

Forskning på suksessfaktorer og suksesskriterier viser oss at det er umulig å komme frem til en endelig oversikt som vil dekke alle behov i alle typer prosjekter. Dette vil jeg beskrive nærmere i denne delen, del 3.2 *Suksesskriterier* og neste del, del 3.3 *Suksessfaktorer*.

Faktorene og kriteriene vil variere fra prosjekt til prosjekt avhengig av prosjektets omfang, unikhhet og kompleksitet (Wateridge, 1998). Ulike interessenter vil ha motstridende målsetninger for ulike prosjekter og vekten hvert enkelt kriterium får, vil variere med hvilket type prosjekt vi snakker om. Mange forfattere tar allikevel utgangspunkt i de samme typer kriterier og utvider deretter denne listen til å passe det enkelte type prosjekt.

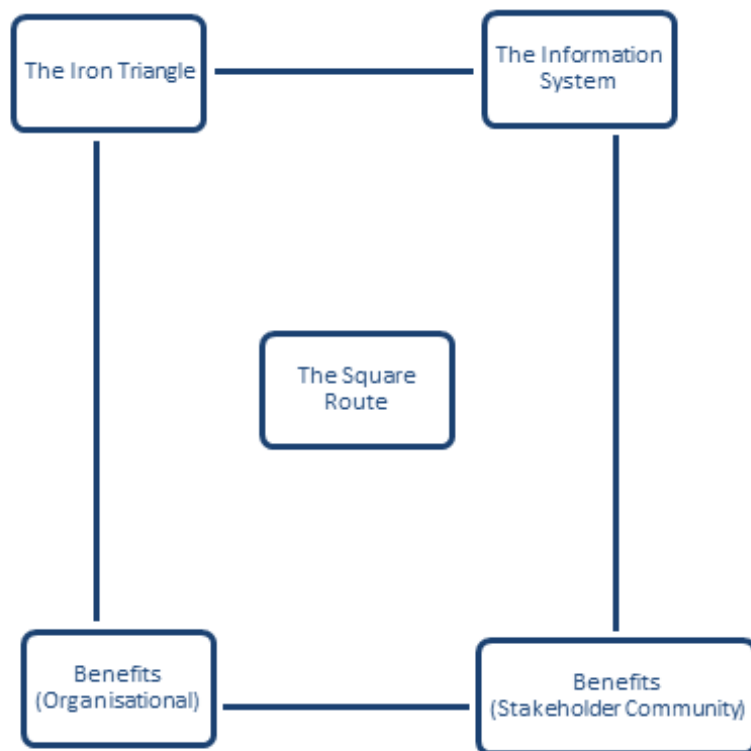
Prosjektsuksess blir målt på ulike måter av ulike interessenter, for eksempel av ledere, aksjeeiere, kunder og ansatte i en organisasjon. Man bør legge flere aktørers kriterier til grunn når man velger suksesskriterier for et prosjekt for å sikre at alle blir fornøyde og fortsetter sin støtte til prosjektet (Karlsen & Gottschalk, 2008). Mye taler for at suksesskriterier bør defineres før prosjektet startes, slik at ønsker, forventninger, krav og behov kan harmoniseres. Dette gjør det enklere å velge ut riktig prosjekt man skal satse på og mål og planer kan først legges etter at suksesskriteriene er fastsatt (Karlsen & Gottschalk, 2008). Etter hvert oppnås større innsikt i prosjektet og situasjonen for prosjektet kan endre seg. Man bør derfor være åpen for å kunne forandre suksesskriteriene underveis (Karlsen & Gottschalk, 2008).

En klassisk måte å løse dette på er å bruke et enkelt sett med kriterier for å måle suksess. «The Iron Triangle», se figur 3, brukes av flere forfattere som et utgangspunkt for mål på suksess (Karlsen & Gottschalk, 2008; Atkinson, 1999; Shenhar, Levy & Dvir, 1997; Andersen & Jessen, 2001). Dersom prosjektet blir gjennomført innenfor tidsfristen, innenfor eller i nærheten av budsjettet og med den forventede kvalitet, blir det ansett som en suksess (Pinto & Slevin, 1988b). Disse tre kriteriene for suksess har blitt utsatt for kritikk for å være for snevre og i noen tilfeller måler andre forhold enn det vi egentlig er opptatt av i prosjektet (Pinto & Slevin, 1988b).



Figur 3: «The Iron Triangle»

Atkinson (1999) foreslår å utvide «The Iron Triangle» til «The Square Route» som inkluderer *informasjonssystemet, nytte for organisasjonen og nytte for eksterne interessenter* som mål på suksess. Kriteriene er gjengitt i tabell 1 og kan også ses i figur 4. Kriterier for informasjonssystemet innebærer blant annet vedlikeholdsvennlighet og driftssikkerhet. Suksesskriterier for organisasjonen kan være økt effektivitet og ytelse, økt profitt og oppnåelse av strategiske mål. For interessentene innebærer kriteriene blant annet fornøyde brukere og sosial og miljømessig innflytelse.



Figur 4: The Square Route
Fritt etter Atkinson (1999)

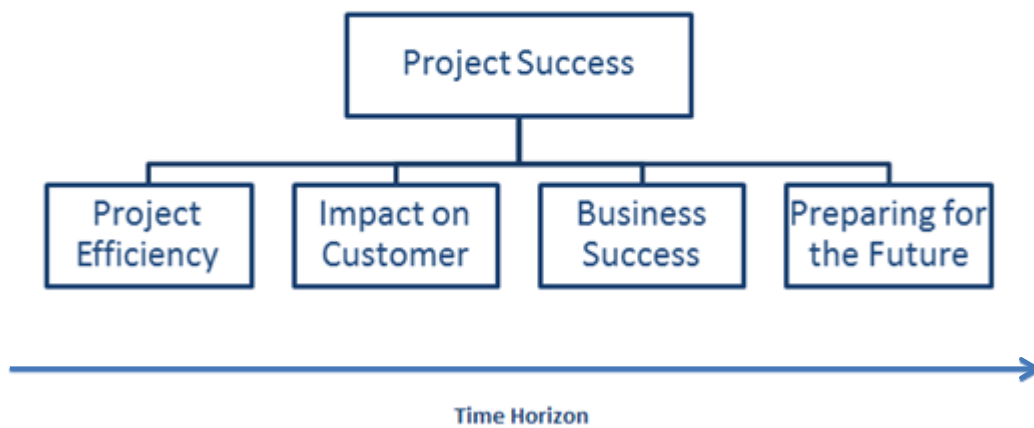
Shenhar, Levy og Dvir (1997) inkluderer også andre kriterier i tillegg til «The Iron Triangle». De måler prosjektsuksess i fire ulike dimensjoner: kundetilfredshet, budsjett og tidsplan, organisasjonssuksess og fremtidig potensiale. Kundetilfredshet måles på bakgrunn av blant annet oppnådde operasjonelle og tekniske spesifikasjoner, innfridde kundebehov og kundetilfredshet. Organisasjonssuksess måles ved å se på hvorvidt prosjektet hadde kommersiell suksess og ved å måle prosjektets markedsandeler. Fremtidig potensiale kan vi måle ved å se på om prosjektet åpnet for et nytt marked og en ny produktlinje og om prosjektet førte til utvikling av ny teknologi.

Basert på og inspirert av Pinto og Slevins forskning, har Andersen og Jessen (2001) utviklet et «project evaluation scheme», PEVS. Her kom de frem til et sett ulike suksesskriterier som de mener gir et mer omfattende bilde av prosjektresultatet enn å kun bruke «The Iron Triangle» som kriterium. Kriteriene kan deles opp i tre hovedgrupper: målrealisering, formålsrealisering og kunnskapsrealisering.

The Iron Triangle	Atkinson (1999)	Shenhar, Levy & Dvir (1997)	Andersen & Jessen (2001)
<p>Cost Quality Time</p>	<p>The Iron Triangle Cost Quality Time</p> <p>The Information System Maintainability Reliability Validity Information-quality use</p> <p>Benefits (Organizational) Improved efficiency Improved effectiveness Increased profits Strategic goals Organizational-learning</p> <p>Benefits (Stakeholder Community) Satisfied users Social and environmental impact Personal development Professional learning, contracts profits Capital suppliers, content project team, economic impact to surrounding community</p>	<p>Budget and Schedule Meeting time goals Meeting budget goals</p> <p>Customer Satisfaction Meeting operational specifications Meeting technical specifications Fulfilling customer needs Solving a major operational problem Actually used by the customer Customer satisfaction</p> <p>Business Success Level of commercial success Generated a large market share</p> <p>Future Potential Opened a new market Opened a new line of products Developed a new technology</p>	<p>Project goals achieved Finished on time Finished within budget Met planned quality standard</p> <p>Learning and motivation Learned from project Motivated for future projects The experiences discussed Experiences compiled</p> <p>Project purpose achieved End product used as planned Project regarded as success Project dissolved professionally</p>

Tabell 1: Suksesskriterier

I tillegg til å måle suksess i ulike dimensjoner, vurderes også suksess tidsaksen. Studier viser at ulike kriterier er viktige til ulike tidspunkt. Prosjektledere bør se prosjekter i et større bilde og forstå at prosjekter gjennomføres for å generere langsiktig verdiskapning for organisasjoner. Shenhar, Levy og Dvir (1997) er blant de som legger vekt på at det kan gå lang tid før et prosjekts virkelige suksess kan måles. De poengterer at også i ideelle organisasjoner bør prosjektresultater bli sett i sammenheng med hele organisasjonens verdiskapning og bør derfor bli behandlet deretter.



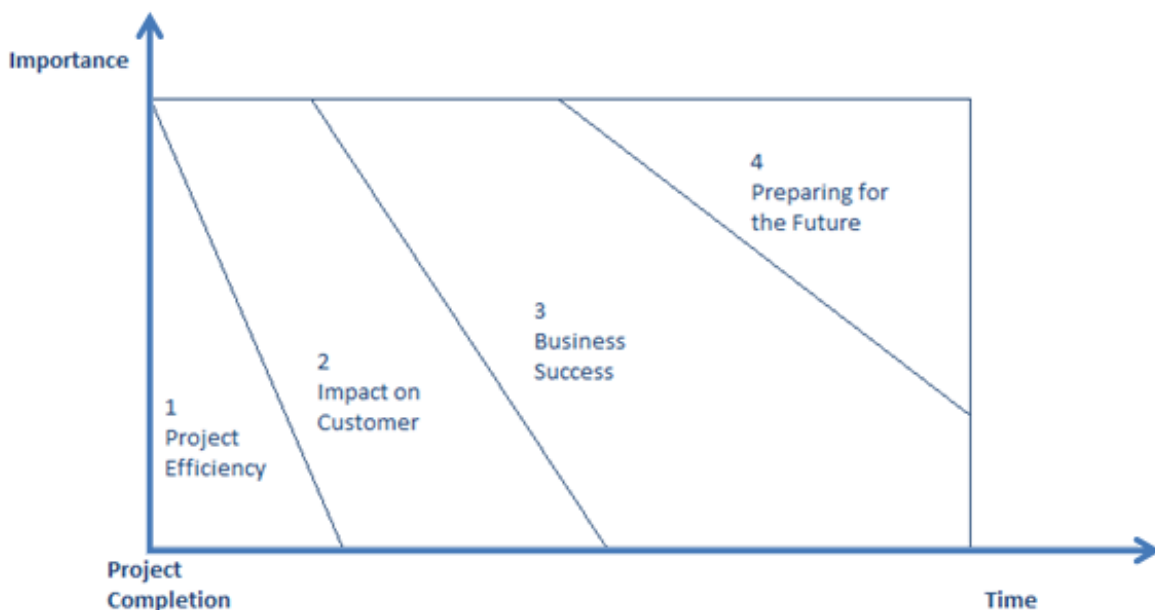
Figur 5: Prosjektsuksess over tid
Fritt etter Shenhar, Levy og Dvir (1997)

Som figur 5 viser, ser vi at på kort sikt fokuseres det på prosjektets gjennomføring og effektivitet. Lenger frem i tid er de andre kriteriene viktigere. Hva som er viktigst for det enkelte prosjekt bestemmes av ledelsen. Prosjektlederen og prosjektteamet må være bevisste på hvilke resultater som forventes av prosjektet. Uansett må ledelsen se på både kortsiktig og langsiktig nytte og vurdere prosjektets suksess basert på alle fire dimensjonene, ikke bare de kortsiktige resultatene.

Også andre forfattere vurderer suksess på ulike tidspunkt (Roltsadås, 2006; Westhagen et al., 2008; Karlsen & Gottschalk, 2008). Resultatmålene, eller prosjektmålene, er de konkrete målene prosjektet har. Disse definerer hva som skal oppnås ved hjelp av prosjektoppgavene. Effektmålene, eller forretningsmålene, er de mål som settes for bruk av prosjektets resultater

og legger derfor vekt på hva som skal oppnås under driftsoppgavene. Oppnåelse av disse kan ikke ses umiddelbart ved avslutningen av prosjektet. Effektmålene setter rammen for resultatmålene. I tillegg opererer enkelte med samfunns mål som gir uttrykk for den strategiske retningen prosjektet skal bidra til. Målet beskriver hvilken langsiktig effekt prosjektet skal bidra med til organisasjonen eller samfunnet. Effektmålene er middelet for å nå virksomhetsmålet.

Kriterier for suksess varierer i betydning avhengig av hvilken tidshorison som legges til grunn for vurdering (Shenhar et al, 1997; Shenhar, Dvir, Levy & Maltz, 2001). På kort sikt er det selve prosjektresultatet som er viktigst og dette blir gjerne målt via «The Iron Triangle». På kort sikt er også dette de eneste kriterier som er mulig å måle. Når tiden går, faller betydningen av disse kriterier og lenger frem i tid kommer deretter kriterier for henholdsvis effekt på kunder, organisasjonssuksess og bidrag til fremtidig verdiskapning, se figur 6. Totalt sett er det bidraget til fremtidig verdiskapning som er av størst betydning og derfor den dimensjonen som burde fokuseres mest på.



Figur 6: Relativ betydning av suksess over tid
Fritt etter Shenhar, Dvir, Levy og Maltz (2001)

Hvilke suksesskriterier som legges til grunn er et valg som må tas. Dersom det er oppnåelse av de konkrete prosjektmålene som skal evalueres, kan suksess måles ved prosjektets ferdigstillelse og det er leverandørperspektivet som står i fokus. Tas det hensyn til

brugerperspektivet, er det effektmålene som skal evalueres. Disse kan ikke vurderes før det har gått en tid, gjerne flere år. I dette tilfellet er det målene til brukerne av resultatet som er viktigst for suksess. Suksess kan også trekkes ut for å måle samfunnsnyttens av prosjektet og har dermed den lengste tidshorisonen for måling av suksess.

Prosjekteier er ofte mest interessert i de langsiktige målene og er interessert i om organisasjonen har valgt det riktige prosjektet. De mer kortsiktige målene er av operativ karakter, de gir svar på om prosjektet ble gjennomført på riktig måte og er det prosjektledelsen fokuserer på.

Basert på teorien om suksesskriterier, samtaler med ansatte på Skytterkontoret og en gjennomgang av DFS' handlingsplaner og mål for Landsskytterstevnet, har jeg kommet frem til følgende suksesskriterier jeg ønsker å undersøke i min oppgave:

- Kostnad/overskudd
- Kvalitet
- Tid
- Oppnåelse av strategiske mål (øke medlemstallet, profilering og kjennskap til DFS, økt tilskudd fra staten)
- Fornøyde brukere

Disse kriteriene kombinerer kortsiktige og langsiktige mål. I tillegg tar de hensyn til hva den lokale arrangøren og DFS sentralt er interessert i.

3.3 Suksessfaktorer

Som tidligere definert er suksessfaktorer forhold som må ligge til rette for at et prosjekt skal bli en suksess (Rolstadås, 2006). Disse forholdene kan observeres og påvirkes under gjennomføringen av prosjektet.

Allerede i 1965 slo Stewart (1965) fast ulike faktorer som kunne føre til suksess i sin artikkel «Guides to Effective Project Management». Her fokuserte han på når arbeid burde organiseres som et prosjekt og dermed hvilke områder man burde fokusere på. Om arbeid skal organiseres som et prosjekt avgjøres av toppledelsen ved å se på ulike forhold som arbeidets omfang, fremmedartethet, kompleksitet, innsats og interesse. Prosjektledelse vil, til en liten kostnad, øke sjansene for å gjennomføre prosjektet på tid og innenfor budsjett. De ulike faktorene Stewart fokuserte på finnes i tabell 2.

Pinto og Slevin (1988a) har undersøkt hvilke faktorer som signifikant bidrar til prosjektsuksess. De ti kritiske suksessfaktorene er listet i tabell 2. Videre har de sett på betydningen av disse kritiske faktorene i ulike faser av prosjekter. De ulike fasene et prosjekt gjennomgår er konseptualisering, planlegging, utførelse og avslutning. De fant ut at ulike sett av faktorene er mer kritiske for suksess i ulike faser av prosjektets livssyklus. I konseptualiserings- og planleggingsfasen er målsetting, støtte fra toppledelsen og det å ta hensyn til alle aktører av de viktigste faktorer. I utførelsesfasen er fortsatt målsettingen den viktigste faktoren, men videre kommer lederskap, problemløsning og planer som de viktigste faktorene. I avslutningsfasen er den tekniske utførelsen den viktigste faktoren. Her er fortsatt det å ha fokus på målsetting viktig, samtidig som kommunikasjon og konsultasjon med alle aktører blir viktig igjen.

Cooke-Davis (2002) har laget en mer detaljert liste over suksessfaktorer med grundige forklaringer på enkelte av punktene. Her ser han på kritiske suksessfaktorer for prosjektledelse som påvirker gjennomføring til riktig tid og til riktig kostnad, hva som er kritisk til selve prosjektets suksess og faktorer som fører til gjennomgående suksessfulle prosjekter sett fra bedriftens perspektiv. I artikkelen legger han vekt på rollen prosjektene har i å føre til fordelaktige endringer hos organisasjonen. Suksessfulle prosjekter medvirker til økt verdi av bedriften og vedvarende verdiskapning er et grunnleggende mål på bedrifters suksess. Som avslutning trekkes det frem at ingen av de kritiske suksessfaktorene direkte berører koblingen mellom menneske, teknologi og organisasjon, selv om det er mennesker som leverer prosjekter, ikke prosesser og systemer. Som forklaring er det at artikkelen

fokuserer på hva prosjektteam gjør, heller enn på kvaliteten på mellommenneskelige relasjoner, motivasjon og beslutningsprosesser. Alle faktorene som har blitt identifisert i artikkelen inneholder dessuten menneskelige dimensjoner. Alle prosesser som foregår involverer mennesker og det er mennesker som til slutt bestemmer og tar avgjørelser.

Scott-Young og Samson (2008) så spesielt på teamorganiseringens betydning for prosjektet. Tidligere studier behandler gjerne team som generiske uten å skille mellom ulike typer team og ulike kontekster disse arbeider i. Her poengteres det at prosjektteam skiller seg fra andre team i organisasjoner ved at de er temporære, de utfører en engangsoppgave uten karakter av en rutineoppgave, de er vanligvis heterogene og kryssfunksjonelle og teammedlemmene er utdannede spesialister heller enn generalister (Scott-Young & Samson, 2008).

I tillegg til å identifisere et sett med suksesskriterier i utviklingen av PEVS, fant Andersen og Jessen (2001) også ti kritiske suksessfaktorer som kan bli brukt til å evaluere og forutsi et prosjekts resultat. Ved hjelp av PEVS kan prosjektledere evaluere prosjekter underveis ved å sammenlikne situasjonen med hva som er vanlig i andre norske prosjekter.

Pinto & Slevin (1988a)	Cooke-Davis (2002)	Stewart (1965)	Scott-Young & Samson (2008)	Andersen & Jessen (2001)
<p>1. Project mission Initial clarity of goals and general directions</p> <p>2. Top management support Willingness of top management to provide the necessary resources and authority/power for project success</p> <p>3. Project schedule/plans A detailed specification of the individual action steps required for project implementation</p> <p>4. Client consultation Communication, consultation, and active listening to all impacted parties</p> <p>5. Personnel Recruitment, selection, and training of the necessary personnel for the project team</p> <p>6. Technical tasks Availability of the required technology and expertise to accomplish the specific technical action steps</p> <p>7. Client acceptance The act of “selling” the final project to its ultimate intended users</p> <p>8. Monitoring and feedback Timely provision of comprehensive control information at each phase in the implementation process</p> <p>9. Communication The provision of an appropriate network and necessary data to all key factors in the project implementation</p> <p>10. Trouble-shooting Ability to handle unexpected crises and deviations from plan</p>	<p>Factors that are critical to project management success <i>Practices that correlate with on-time performance</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Knowledge on risk management 2. Processes for ownership of risk 3. A visible risk registers 4. An up to date risk management plan 5. Documentation of organizational responsibilities 6. Keep project as far below 3 years as possible <p><i>Practices that correlate with on-cost performance</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 7. Allow changes to scope only through a mature scope change process 8. Maintain the performance measurement baseline <p>Factors that are critical to individual project success</p> <ol style="list-style-type: none"> 9. An effective benefits delivery and management process <p>Factors that lead to consistently successful projects</p> <ol style="list-style-type: none"> 10. Portfolio- and programme practices 11. A set of project, programme and portfolio metrics 12. Learning from previous projects 	<ul style="list-style-type: none"> • Define the objective • Assigning an experienced manager • Organizing the project manager’s responsibilities • Limiting the project team • Maintaining the balance of power • Time control • Cost control • Quality control 	<p>Organizational context</p> <ul style="list-style-type: none"> • Clear project goals • Senior management support <p>Team design</p> <ul style="list-style-type: none"> • Cross-functional integration • Autonomous project team structure • Team experience • Team continuity • Co-location • Virtual office usage • Office designed for communication <p>Team leadership</p> <ul style="list-style-type: none"> • Project manager continuity • Project manager’s incentives linked to project objectives <p>Team process</p> <ul style="list-style-type: none"> • Problem solving • Team potency/efficacy 	<p>Scope Project mission and goals Terms of reference</p> <p>Planning Planning global level Planning detail level</p> <p>Organization Formal organization Informal organization</p> <p>Execution Activities Decisions</p> <p>Control Financial and technical control Internal and external communications</p>

Tabell 2: Suksessfaktorer

Basert på teori og samtaler med sentrale aktører på Skytterkontoret, har jeg kommet frem til at jeg ønsker å se nærmere på følgende suksessfaktorer:

- Prosjektets målsetting
- Støtte fra toppledelsen (støtte fra Skytterkontoret)
- Planlegging
- Prosjektlederen
- Prosjektteamet
- Kommunikasjon
- Oppfølging og kontroll
- Problemløsning
- Læring fra tidligere prosjekter

3.3.1 Prosjektets målsetting

Et prosjekts mål kan deles opp i ulike nivåer, fra et formål, via hovedmål og delmål, effektmål og resultatmål, helt ned til enkelte arbeidsmål (Kolltveit et al., 2009). Prosjektets effektmål uttrykker hensikten med prosjektet og hvordan prosjektet kan bidra til å nå organisasjonens langsiktige strategi og mål (Karlsen & Gottschalk, 2008). Et resultatmål uttrykker hva som konkret skal leveres av prosjektet. Knytter vi dette til suksesskriteriene jeg tidligere har diskutert, består ofte resultatmålene av kriteriene i «The Iron Triangle», mens effektmålene tar hensyn til de mer langsiktige kriteriene som settes for å skape langsiktige fordeler og langsiktig verdiskapning for organisasjonen.

Uansett hvilke mål som settes, bør målene være utformet «SMART» (Rolstadås, 2006). Målet skal være:

- Spesifikt i å nå et formål
- Målbart ved hjelp av indikatorer
- Tildelt av en ansvarlig person
- Realistisk å oppnå med tilgjengelige ressurser
- Tidsrelatert ved at varighet er angitt

Mange prosjekter har mange mål som skaper problemer for målstyring. Mange mål kan også føre til at det blir konflikt mellom mål og vanskeligere å oppnå målene (Kolltveit et al., 2009).

Medvirkning i målformuleringsarbeidet virker sterkt motiverende og prosjektlederen bør trekke med nøkkelpersoner i prosessen (Kolltveit et al., 2009).

Et tydelig utformet mål vil styre hele prosjektet og er av de viktigste faktorer for suksess. For å kunne styre må vi vite hvor vi er og hvor vi skal.

Følgende påstander er knyttet til målsetting i spørreskjemaet:

- Vi hadde klare og tydelige hovedmål for LS
- Vi hadde klare og tydelige delmål for LS
- Vi var enige om målene

3.3.2 Støtte fra toppledelsen

Det er videre helt sentralt at prosjektet er forankret hos ledelsen. Med ledelsen menes her Skytterkontoret. Skytterkontoret er basisorganisasjonen for prosjektet Landskytterstevnet. Problemer med koordinering mellom basisorganisasjonen og prosjektorganisasjonen tas opp i del 3.1.3 *Prosjektorganisering*. En organisering med et selvstendig prosjekt fører til at prosjektorganisasjonen kan utvikle seg i strid med basisorganisasjonens retningslinjer og mål (Rolstadås, 2006). I tillegg er manglende kompetanseoverføring mellom basisorganisasjonen og prosjektorganisasjonen ett av de største problemene som oppstår (Rolstadås, 2006).

Følgende påstander er knyttet til støtte fra toppledelsen i spørreskjemaet:

- Støtten fra Skytterkontoret i planleggings- og gjennomføringsfasen var god
- Vi hadde et tett samarbeid med Skytterkontoret
- DFS hadde én kontaktperson sentralt rettet mot LS
- DFS hadde gjennomtenkte mulige løsninger og retningslinjer vi tok utgangspunkt i

3.3.3 Planlegging

Planleggingen tar utgangspunkt i målene som er satt og definerer veien man skal gå slik at målene nås med lavest mulig ressursbruk (Kolltveit et al., 2009). Som med målene for et prosjekt, bør man også ha aksept for planene fra de medvirkende og prosjektlederen bør derfor samarbeide med de utførende i selve planleggingsarbeidet.

Det finnes en mengde ulike måter å planlegge på, blant annet med avanserte planleggingsverktøy. Hvordan planen utformes, avhenger av planleggerens og brukernes kompetanse. Avanserte verktøy og detaljerte planer kan gjøre det vanskelig for brukerne å medvirke i planleggingen og også forstå planleggingsdokumentene. Planene må derfor presenteres på en forståelig måte og avhenger sterkt av kommunikasjon og samarbeid mellom planleggeren og brukerne av planene. Områder som kan planlegges er prosjektøkonomi, prosjektkvalitet og fremdrift underveis i prosjektet (Kolltveit et al., 2009).

Følgende påstander er knyttet til planlegging i spørreskjemaet:

- Vi hadde en overordnet plan
- Vi hadde ulike detaljerte planer
- Den overordnede planen sa klart hvem som hadde ansvaret for hva
- Vi hadde muligheter for å påvirke utformingen av den overordnede planen
- De detaljerte planene ble kontrollert av noen andre enn dem som hadde laget dem
- Vi hadde mulighet til å endre planene underveis
- Det var en klar ansvarsfordeling mellom den lokale arrangøren, DFS sentralt, Forsvaret, NRK og andre

3.3.4 Prosjektlederen

Den viktigste personen i et prosjekt er prosjektlederen (Karlsen & Gottschalk, 2008). En prosjektleder vil inneha ulike roller, ha ansvar for ulike oppgaver og samtidig ha totalansvaret for gjennomføringen av prosjektet og resultatene som skapes. I en perfekt verden ville en prosjektleder iverksette prosjektplanen og så ville prosjektet bli fullført (Grey & Larson, 2008). Prosjektlederen, i samarbeid med flere, ville utformet en plan, organisert et prosjektteam, overvåket fremgang og gitt beskjed om hva som skulle blitt gjennomført og når og slik ville prosjektet blitt gjennomført. I den virkelige verden blir ting nesten aldri som planlagt og det stilles ulike krav til prosjektlederen. Kerzner (sitert av Karlsen & Gottschalk, 2008, s. 101) har satt kravene til en prosjektleder på spissen og sier at en prosjektleder bør ha «doktorgrad i både engineering, ledelse og psykologi, ha erfaring fra forskjellige prosjektstillinger i minst 10 virksomheter og ikke være eldre enn 25 år».

Prosjektledelse avhenger av hvilket type prosjekt vi arbeider i, hvilken fase av innovasjonsprosessen vi er i, hvilke rammebetingelser prosjektet har og hvilken fase i

prosjektets livssyklus vi er i (Kolltveit et al., 2009). Suksessfulle prosjektledere endrer lederstil til ulike forhold i ulike situasjoner. Det finnes allikevel en rekke felles trekk som kjennetegner gode prosjektledere (Grey & Larson, 2008):

- Være systemtenker
- Inneha personlig integritet
- Være proaktiv
- Inneha høy emosjonell intelligens (EQ)
- Ha generell forretningsforståelse
- Utføre effektiv tidsstyring
- Være politiker
- Være optimist

En av de viktigste beslutningene i et prosjekt, er valget av prosjektleder (Karlsen & Gottschalk, 2008). Hvilke krav man setter til en prosjektleder avhenger av type prosjekt, men noen forhold som bør vurderes er listet under (Karlsen & Gottschalk, 2008). Det bør gjøres en helhetsvurdering av mulige prosjektledere og se om det er spesielle forhold som bør vektlegges. Slike forhold kan være:

Kompetanse og erfaring: Prosjektlederen må ha kunnskap og ferdigheter om planlegging, oppfølging og kontroll, kontraktsadministrasjon, innkjøp og kontrahering. Den bør også ha fagteknisk kunnskap.

Kommunikasjon og relasjonsbygging: Prosjektlederen må være flink til å kommunisere, lytte og stille riktige spørsmål til riktig tid. Den må være dyktig til å bygge nettverk og relasjoner og skape tillit innad i prosjektteamet og utad i forhold til interessenter.

Personlige egenskaper: Det er en mengde personlige egenskaper som bør tas hensyn til ved valg av prosjektleder, for eksempel: overblikk, helhetsforståelse, personlig fremtreden, troverdighet, evne til å jobbe under stressede situasjoner, sosial forståelse, toleranse, tilpasningsevne, gode analytiske evner, kreativitet og god situasjonsforståelse

Få jobben gjort: Prosjektlederen må være mål- og resultatorientert, ta ansvar, være en problemløser, kunne ta vanskelige beslutninger og ha gjennomslagskraft slik at beslutningene blir iverksatt.

Lede og motivere: Prosjektlederen bør ha erfaring med ledelse og organisering av prosjekter. En bør kunne delegere oppgaver og ansvar og gi klare retningslinjer og feedback. I tillegg bør prosjektlederen være flink til å jobbe sammen med andre i prosjektteamet, kunne motivere og gi støtte og få andre til å trives.

Følgende påstander er knyttet til prosjektlederen i spørreskjemaet:

- Lederen ble valgt på bakgrunn av sine personlige egenskaper
- Lederen ble valgt på bakgrunn av sin utdanning
- Lederen ble valgt på bakgrunn av sin erfaring
- Lederen ble valgt på bakgrunn av sin motivasjon
- Lederen var faglig kvalifisert for oppgaven
- Lederen var motivert for jobben som skulle gjøres
- Støtten fra hovedkomiteen til de andre komiteene var god
- Lederens kompetanse var av stor verdi for LS
- Hovedkomiteens kompetanse var av stor verdi for LS

3.2.5 Prosjektteamet

Hovedfordelen med å arbeide i team er muligheten for positive synergieffekter. Positiv synergieffekt er når resultatet er bedre eller større enn summen av hvert av tiltakene (Grey & Larson, 2008), altså at det å arbeide i team gir bedre resultater enn om alle medlemmene av teamet hadde arbeidet hver for seg. Det er en utfordrende oppgave å sette sammen gode og effektive team og hvem som blir valgt ut avhenger av forhold rundt prosjektet. Generelt ser prosjektledere gjerne etter mennesker med nødvendig kunnskap og erfaring, evne til problemløsning, teknologisk ekspertise, troverdighet, politiske kontakter, ambisjoner, initiativ og energi (Gray & Larson, 2008).

Teambuilding er en aktivitet som forsøker å gjøre en gruppe mennesker om til et team for å sikre et effektivt samarbeid, fullstendig oppslutning om prosjektets og teamets mål, god kommunikasjon både internt i teamet og eksternt, gjensidig tillit og støtte mellom medlemmene og å skape en avslappet, behagelig og uformell atmosfære i teamet (Karlsen & Gottschalk, 2008). Det bør etableres kjøreregler for arbeidet som sier at hvis noen føler seg støtt eller at arbeidet ikke går som det skulle, skal man ta opp dette umiddelbart med resten av teamet, allerede før teammedlemmene har rukket å bli kjent med hverandre. Prosjektlederen

og hver enkelt teamleder må hjelpe teamet til å klargjøre og holde fokus på felles forpliktelser og utfordringer.

Lederen har det fulle og hele ansvar for det som skjer, og ikke skjer, innenfor sitt ansvarsområde (Kolltveit et al., 2009). Gode resultater bør følges av positive konsekvenser og dårlige resultater bør følges av negative konsekvenser, men med rom for å lære av sine feil. Det kan være utfordrende å ha oversikt over hvem som har ansvar for hva i et prosjekt, og et ansvarskart er en god måte å definere roller og ansvar i et prosjekt (Andersen, Grude & Haug, 2009).

Følgende påstander er knyttet til prosjektteamet i spørreskjemaet:

- Vi hadde et formelt organisasjonskart for alle involverte i LS
- Vi hadde en oversikt over hvem som hadde myndighet og ansvar
- Måten vi organiserte oss på førte til at alle oppgaver ble dekket
- Lederen kjente de andre i teamet godt
- Vi hadde en kick-off eller et liknende arrangement før formell oppstart
- Vi hadde for mange frivillige
- Vi hadde riktig antall frivillige
- Vi hadde for få frivillige
- Vi brukte nok tid på opplæring av frivillige og andre som arbeidet med LS
- De frivillige hadde riktig kompetanse og erfaring til sine arbeidsoppgaver (for eksempel innen samband, strøm, teknisk, økonomisk osv.)
- De frivillige hadde god kjennskap til DFS eller var skyttere selv
- De frivillige var motiverte
- De frivillige var selvgående

3.3.6 Kommunikasjon

Kommunikasjon er overføring av informasjon, ideer, erfaringer, holdninger og følelser fra en person eller gruppe til en annen. Selve innholdet i meldingen blir kalt informasjon, mens kommunikasjon er prosessen der informasjonen formidles (Karlsen & Gottschalk, 2008).

Karlsen og Gottschalk (2008) definerer følgende hovedfunksjoner for kommunikasjon mellom personer i prosjekter:

Sosial funksjon: skape en følelse av fellesskap og samhørighet i prosjektteamet

Ekspressiv funksjon: skape identitet og motivasjon hos prosjektdeltakerne

Informasjonsfunksjon: overføre og skaffe informasjon og kunnskap både internt i prosjektet og i forhold til interessenter

Kontrollfunksjon: resultatorientert kommunikasjon for å påvirke holdninger og handlinger til prosjektaktører

Kommunikasjon har også en indirekte påvirkning gjennom prosjektdeltakernes tilfredshet og produktivitet. En stor del av variasjonen i prosjektdeltakeres tilfredshet kan forklares med prosjektleders evne til å kommunisere (Karlsen & Gottschalk, 2008).

Kommunikasjon er helt sentralt i koordinering og oppfølging av prosjektplaner. En kommunikasjonsplan sier noe om kommunikasjonen internt i prosjektet. Den utvikles av prosjektlederen, ofte i samarbeid med prosjektteamet, i de tidlige faser av prosjektplanleggingen (Grey & Larson, 2008). Formålet med en slik plan er å beskrive hvem det skal kommuniseres med, hva som skal kommuniseres, hvordan det skal kommuniseres, når det skal kommuniseres, hva slags tilbakemelding som skal kreves og hvordan all relevant informasjon skal lagres slik at planer, uklarheter, problemer og tiltak kan følges opp (Karlsen & Gottschalk, 2008; Grey & Larson, 2008).

Viktigheten av å etablere en kommunikasjonsplan i forkant av prosjektet bør ikke undervurderes. Mange av de problemene et prosjekt opplever kan spores tilbake til manglende tid som ble viet til å etablere en velbegrunnet kommunikasjonsplan (Grey & Larson, 2008).

Følgende påstander er knyttet til kommunikasjon i spørreskjemaet:

- Vi hadde godt etablerte informasjons- og kommunikasjonsrutiner
- Landsskytterstevnets eksterne interessenter ble tilfredsstillende informert om den løpende fremdriften
- Medlemmene av de ulike komiteene hadde en åpen og effektiv måte å informere hverandre på
- Prosjektmøter sikret en god og effektiv flyt av informasjon
- Den uformelle kommunikasjonen mellom oss var god

3.3.7 Oppfølging og kontroll

Oppfølging er viktig for å sikre at ting skjer slik de er planlagt. Ser vi på styringssløyfa, ser vi at måling følger planlegging og utføring. Oppfølging omfatter registrering, måling og kommunikasjon, identifisering av avvik og å finne årsaken til avviket og å igangsette tiltak (Kolltveit et al., 2009). Utfordringen er å finne årsakene til avviket. Avvik i tid, kostnader og kvalitet er i utgangspunktet bare et symptom på selve avviket. Hvis kontrollen gjennomføres for tidlig, er det lite å kontrollere og kontrollen føles unødvendig og provoserende (Jessen, 2000). Foretas kontrollen for sent, kan kostnadene som har påløpt i forbindelse med det gapet som har oppstått, skape uheldige og kanskje katastrofale situasjoner for prosjektarbeidet (Jessen, 2000).

Med utgangspunkt i et prosjektregnskap, kan prosjekter følges opp økonomisk på bakgrunn av inntekter, kostnader og likviditet (Kolltveit et al., 2009). For oppfølging av fremdrift finnes ulike hjelpemidler som nettverksplaner, gantt-diagrammer og S-kurver. Oppfølging av kvalitet kan gjennomføres av eksterne eller interne aktører. Det viktige er uansett å følge opp at avvik som er identifisert blir utbedret.

Denne påstanden er knyttet til oppfølging og kontroll i spørreskjemaet:

- Vi fulgte opp fremgangen i henhold til tidsplan og budsjett underveis

3.3.8 Problemløsning

Pinto og Slevin (1988a) definerer problemløsning som evnen til å håndtere uventede kriser og avvik fra planen.

En konsekvensanalyseprosess er en del av en total problemløsnings- og beslutningsprosess som fører til at nye behov og problemer oppstår og forsøkes løst (Jessen, 2000). En slik konsekvensanalyse går gjerne gjennom følgende trinn (Jessen, 2000):

Problem- eller behovsavklaring: Dette er ofte den vanskeligste delen. Årsaken er at det er lettere å se symptomene enn de bakenforliggende problemene. Tiltak bør komme i forkant av selve problemet slik at de forhindrer at det oppstår eventuelle feil og problemer, heller enn etter at problemet allerede har oppstått og ressursene brukes til å reparere allerede begåtte feil. Det viktigste er å ha en balanse mellom det å forhindre og det å reparere slik at de viktigste problemene blir behandlet først, uavhengig om de ligger i forkant eller etterkant av feilen.

Kartlegging av alternativer: Her bør utvalget av alternativer være hensiktsmessig stort slik at vi ikke overser viktige alternativer, men ikke bruker for lang tid på å finne alle alternativer. I tillegg bør også nullalternativet inkluderes slik at det vurderes hva som skjer dersom ingen ting gjøres.

Analyse av alternativer: Konsekvensene av de ulike alternativene bør vurderes. Evalueringen i seg selv er vanskelig fordi det er vanskelig å skille subjektive og objektive oppfatninger fra hverandre. Analysen bør ende opp i en liste med handlingsalternativer som kan rangeres etter ulike kriterier med fordeler og ulemper.

Evaluering av alternativer: Alle beslutningstakere bør grundig drøfte fordeler og ulemper ved hvert alternativ for å klarlegge den enkeltes standpunkt og for å få oversikt over hvilket grunnlag standpunktet er tatt på. Gruppen må foreta et valg av et alternativ som markerer avslutningen på den totale løsningsprosessen.

Følgende påstander er knyttet til oppfølging og kontroll i spørreskjemaet:

- Vi hadde ekstremtestet/storskalatestet alle systemer før oppstart (for eksempel testkjørt nødaggregat og annet teknisk utstyr)
- En egen gruppe arbeidet med uforutsette problemer og å løse disse når de oppstod
- Vi hadde reserveplaner/kriseplaner i tilfelle noe skulle skje
- Vi la inn ekstra tid i planene for å ha tid til å løse eventuelle problemer underveis

3.3.9 Læring fra tidligere prosjekter

Cooke-Davies (2002) sier at en kontinuerlig forbedring av prosjektledelse, prosesser og praksis kombinerer eksplisitt kunnskap med taus kunnskap. Eksplisitt kunnskap kan formidles skriftlig og uttrykkes muntlig. Taus kunnskap kan ikke formuleres eller uttrykkes og kommer kun til uttrykk gjennom hva en person gjør (Karlsen & Gottschalk, 2008).

Læring kan foregå på individnivå og organisasjonsnivå. Organisasjonslæring er ikke summen av dens medlemmers læring, men blir kontinuerlig utviklet og vedlikeholdt og blir ført videre til andre via organisasjonens historie og normer (Karlsen & Gottschalk, 2008). Ved gjenbruk og deling av kunnskap gjøres kunnskapen mindre personavhengig. Hvor stor grad prosjektorganisasjonen kan dra nytte av den enkeltes kunnskap, avhenger av samspillet mellom prosjektmedlemmene og prosjektteamet. I prosjekter blir læring alltid spesiell ved at

det er læring i en temporær organisasjon med knapp tid. Prosjektets rammer og omgivelser gir styring på hva som skal gjøres og hvordan. I tillegg finnes det ulike typer av prosjekter og det er forskjellig læring i de ulike fasene i hvert prosjekt (Karlsen & Gottschalk, 2008).

Læring i prosjekter handler om mer enn læring i et enkelt prosjekt. Ved prosjektarbeid kan prosjektdeltakerne utnytte fordelene av å gjenbruke både kunnskap og løsninger dersom de har gjort tilsvarende arbeid tidligere og dermed dra nytte av gjentakelseeffekten (Byggherren i fokus, u.d.). Erfaringer og kunnskaper kan også overføres fra prosjekter til basisorganisasjonen.

Hvordan erfaringsoverføring fungerer i praksis kan variere stort (Karlsen & Gottschalk, 2008). Ulike metoder spenner seg fra uformelle samtaler til formelle møter på ulike nivå underveis og etter avsluttet prosjekt. Prosjekthåndbøker og –manualer er organisasjonenes beskrivelse av hvordan prosjekter skal gjennomføres og bør oppdateres med jevne mellomrom slik at nye erfaringer blir tatt med. Mest omfattende er arkiver og databaser som inneholder all skriftlig lagret informasjon om prosjektgjennomføringer. En slik samling må ta hensyn til hvem som skal bruke den og hva slags informasjon det er verdt å gjenbruke.

Evalueringer er en nyttig måte å øke kunnskapen og innsikten i prosjektarbeid og bidrar til læring (Karlsen & Gottschalk, 2008). Ved en oppsummering og dokumentasjon av resultater og prosesser, kan organisasjonen lære og erfaringene kan komme andre til gode. Evalueringen kan gjøres underveis for å påvirke gjennomføringen eller etter avsluttet prosjekt for å konstatere det som er gjort og kan belyse enten resultatet av prosjektet eller prosessen underveis i prosjektet. Uansett valg av evalueringsform bør den inngå som en naturlig del av arbeidet med prosjektet og presiseres at hensikten først og fremst er læring og utvikling.

På tross av at mange organisasjoner har erkjent at læring og erfaringsoverføring i og mellom prosjekter er viktig, er det mange som ikke drar full nytte av dette. Læring blir ofte nedprioritert i prosjekter fordi det ikke gir umiddelbare resultater. Effekten av læring vil komme på et senere tidspunkt eller i neste prosjekt. Andre årsaker kan være (Karlsen & Gottschalk, 2008):

Manglende ansvarsfordeling: Ingen tar ansvar for å overføre erfaringer videre til andre.

Manglende system og rutiner: Organisasjonen har ikke noe system for innsamling, bearbeiding, lagring og formidling av erfaringer.

Tilbakeholdenhet: Man ønsker ikke å fokusere på det negative som har skjedd, kanskje av hensyn til de som har gjort feil. Dermed mister man muligheten til å lære av feil.

Feil fokus: Enkelte lagrer ikke eller formidler ikke erfaringer fordi de ikke ser nytten av det.

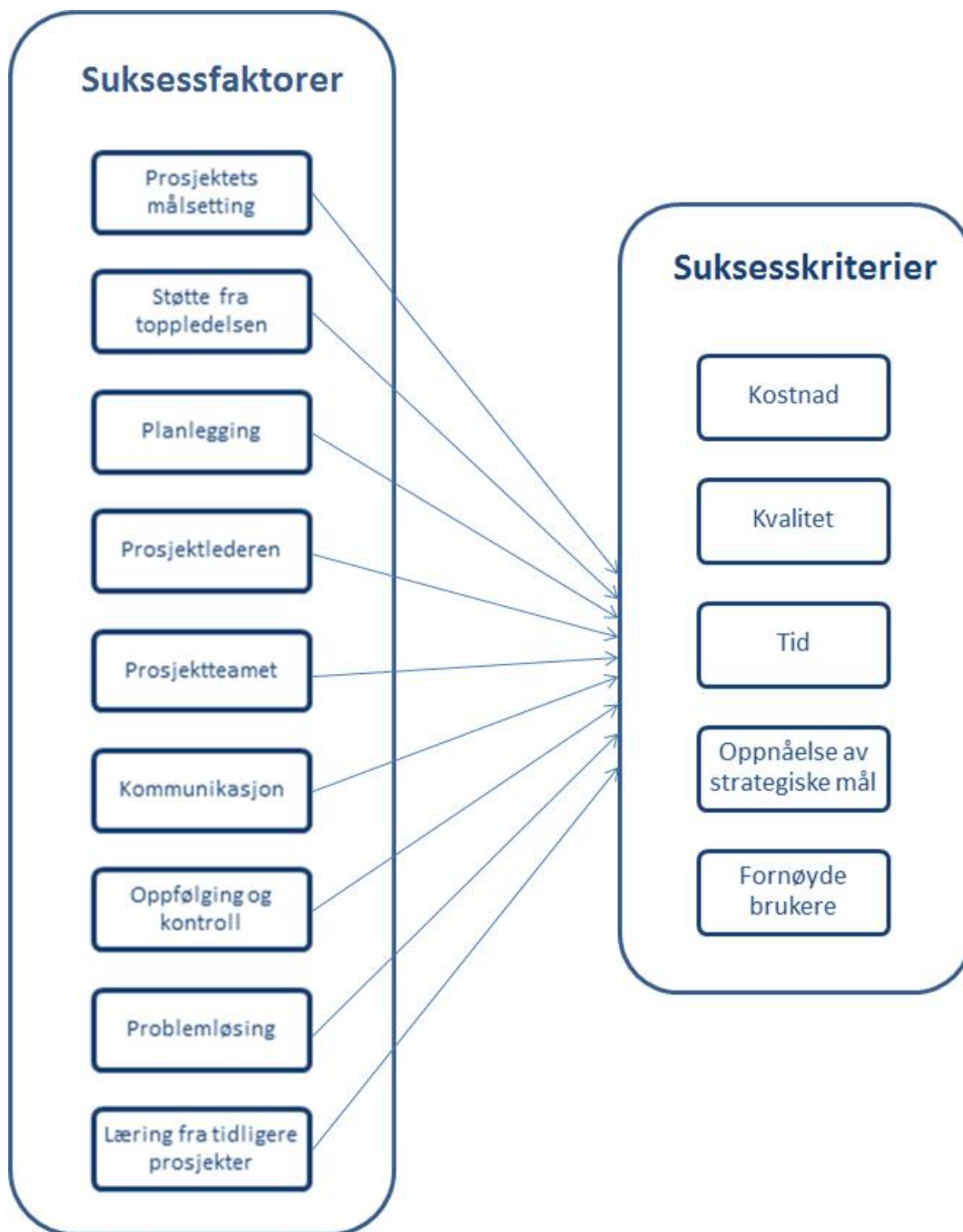
Venter for lenge: Erfaringsinnsamlingen og overføringen utsettes til prosjektet er ferdig med den risiko at verdifull erfaring glemmes underveis.

Maktbase: Noen vil ikke formidle sine erfaringer med andre fordi de ser på denne kompetansen som et maktmiddel overfor andre, som de vil beholde

Følgende påstander er knyttet til læring fra tidligere prosjekter i spørreskjemaet:

- Vi hadde god hjelp i rapporter og erfaringer fra tidligere LS hos oss selv
- Vi hadde god hjelp i rapporter og erfaringer fra LS de siste år
- Vi hadde kjennskap til problemer tidligere arrangører hadde og kunnskap om hvordan de løste dem

3.4 Sammenheng mellom suksessfaktorer og suksesskriterier



Figur 7: Sammenheng mellom suksessfaktorer og suksesskriterier

En oversikt over mine antatte suksessfaktorer og suksesskriterier kan ses i figur 7. Jeg ønsker å undersøke hver enkelt suksessfaktors påvirkning på et samlet suksessbegrep som er sammensatt av mine fem, valgt suksesskriterier.

Suksessfaktorene er mine uavhengige variabler i analysen og suksesskriteriene mine avhengige variabler. Senere vil jeg konstruere én ny avhengig variabel som er et gjennomsnitt av svarene respondentene har gitt på påstandene om oppnåelse av suksess.

4. Metode

4.1 Samfunnsvitenskapelig metode

Samfunnsvitenskapene forsøker å etablere kunnskap om hvordan den sosiale virkeligheten ser ut (Johannesen, Tuft & Kristoffersen, 2004). Samfunnsvitenskapelig metode handler om hvordan vi skal innhente informasjon om virkeligheten og hvordan vi skal analysere denne informasjonen for å kunne se hva den gir av ny innsikt i samfunnsmessige forhold og prosesser (Johannesen et al., 2004). Hensikten med forskning er å få frem ny kunnskap gjennom en beskrivelse av et fenomen, en forklaring av hvorfor fenomenet inntreffer og derfor kunne forutsi hva som vil inntreffe senere. I denne delen vil jeg definere og forklare hvordan jeg har innhentet, bearbeidet, analysert og tolket data.

De ulike fasene i en undersøkelsesprosess kan deles inn i følgende trinn:

1. Utvikling av problemstilling
2. Valg av undersøkelsesopplegg
3. Valg av metodisk tilnærming
4. Valg av metode for datainnsamling
5. Valg av respondenter
6. Valg av analysemetoder
7. Vurdering av innsamlet datamateriale
8. Tolkning av resultatene

4.2 Utvikling av problemstilling

En problemstilling er vanligvis spørsmål som viser hva undersøkelsen skal gi svar på (Johannesen et al., 2004). Problemstillingen avgrensner og gir retning for videre arbeid. Utformingen av problemstillingen styrer valg av teori og forskningsmetode og det gjelder å

finne teorier og fremgangsmåter som gjør oss i stand til best mulig å svare på forskningsspørsmålet (Johannesen et al., 2004).

En problemstilling består av undersøkelsesenheter (de vi ønsker å studere), variabler (det vi ønsker å studere), verdier (ulike trekk enheten kan ha på variablene) og konteksten (rammene studiene foregår innenfor).

Mitt forskningstema kan oppsummeres i følgende spørsmål:

Hvilke suksesskriterier og suksessfaktorer er sentrale for Landsskytterstevnet? Hva bidrar til suksess? Hva bør arrangører av Landsskytterstevnet i fremtiden fokusere på?

Jeg har, ved hjelp av en gjennomgang av relevant teori, definert fem suksesskriterier jeg ønsker å undersøke: *tidsplan, kostnadsstyring, kvalitet på stevnet, fornøyde brukere og oppnåelse av strategiske mål for DFS*. Disse vil både arrangører, skyttere og tilskuere vurdere oppnåelsen av. Videre har jeg, via en gjennomgang av relevant teori, definert ni suksessfaktorer jeg mener bør ligge til rette for at suksesskriteriene skal oppnås. Disse gjennomgås i analysedelen med tanke på å finne de faktorene som er viktigst for oppnåelse av suksess. En oversikt over forholdet mellom mine valgte suksessfaktorer og suksesskriterier kan ses i *3.4 Sammenheng mellom suksessfaktorer og suksesskriterier*, der også uavhengig og avhengig variabel avklares.

4.3 Valg av undersøkelsesopplegg

Det skilles mellom følgende typer av undersøkelsesopplegg/design (Jacobsen, 2005):

Eksplorativt design: Benyttes for å klargjøre problemstillinger og utvikle hypoteser. Søker å gi mer innsikt i og forklare det fenomenet vi undersøker. I et eksplorativt design kan vi bruke litteraturstudie, case-studie, ekspert-studie og små n-studier.

Deskriptivt design: Benyttes for å beskrive et fenomen når vi allerede har en forståelse for det som skal undersøkes. Her kan vi undersøke samvariasjon mellom variabler, men ikke konkludere med årsaks-virkningssammenhenger. Studier som kan brukes er tverrsnitt-, tidsserie-, kohort- og panelstudier.

Kausalt design: Kartlegger årsaks-virkningssammenhenger ved hjelp av eksperimenter i en naturlig eller kunstig setting.

Mange undersøkelser begynner med et eksplorativt design før man beveger seg over i et av de andre designene.

Etter å ha fastsatt min problemstilling, begynte jeg på min oppgave med et eksplorativt design gjennom et omfattende søk på tidligere forskning på suksesskriterier og suksessfaktorer.

Videre beveget jeg meg over i et deskriptivt design med et tverrsnittstudie for å finne LS' suksessfaktorer og oppnåelse av suksesskriterier.

4.4 Valg av metodetilnærming

Det går det et hovedskille der forskeren velger mellom kvalitative og kvantitative metoder, men fasene datainnsamling, utvelging av enheter, valg av analysemetoder og vurdering av innsamlet datamateriale er allikevel felles, om enn etter forskjellige metoder.

En kvalitativ metode egner seg når man skal ha en dyp forståelse av fenomenet som skal undersøkes, mens en kvantitativ metode egner seg når man skal undersøke generelle forhold (Jacobsen, 2005).

Valg av metode bestemmes hovedsakelig av problemstillingen, men de ressurser som er tilgjengelige vil kunne sette begrensninger for metodevalget (Johannesen et al., 2004). I denne oppgaven tok jeg først utgangspunkt i en kvantitativ undersøkelse, men utvidet senere oppgaven ved å kombinere dette med en kvalitativ undersøkelse.

4.5 Kvantitativ metode

En kvantitativ metodes hovedfordel er å få muligheten til å få et representativt bilde av populasjonen. Her må sentrale begreper presiseres og kategoriseres før den empiriske undersøkelsen gjennomføres (Jacobsen, 2005). På denne måten kan vi standardisere informasjonen i form av tall som muliggjør en statistisk analyse med mange enheter.

4.5.1 Valg av metode for datainnsamling

Fase 4 består av å velge metode for datainnsamling. Bruk av spørreskjema med lukkede svaralternativer er den som dominerer for innsamling av primærdata i kvantitative metoder (Jacobsen, 2005). Tre elementer står sentralt i utviklingen av et spørreskjema; begrepene må konkretiseres, spørsmålene må utformes så korrekt og konkret som mulig og vi må bestemme oss for hvordan selve spørreundersøkelsen skal gjennomføres.

På bakgrunn av begrensede ressurser og tid, falt valget på å utforme en spørreundersøkelse på internett. Utformingen av svaralternativene har tatt utgangspunkt i ordinale svaralternativer. Jeg har vært interessert i å måle nyanser i respondentenes svar og dermed kunne si noe om intensiteten i ulike forhold. Spørreskjemaet er i all hovedsak utformet med en 5-punkts Likert-skala med alternativer fra *helt enig* til *helt uenig*. Her har respondentene mulighet til å velge alternativet *verken enig eller uenig* for påstander som er vanskelige å svare på eller som de ikke har anledning til å ta stilling til. Ved overføring av dataene til statistikkprogrammet SPSS får svaralternativene verdier fra 1-5 som muliggjør statistiske analyser i etterkant. Manglende svar får verdien 0.

Påstandene er forsøkt utformet på en enkel måte uten å lede respondenten på noen måte. Jeg har åpnet for åpne svar i tillegg til de lukkede spørsmålene for hvert forhåndsdefinerte tema. Spørreskjemaet i sin helhet kan ses i vedlegg I. Alle påstandene ble vinklet positivt for å gjøre analysen enklest mulig.

Selve spørreundersøkelsen ble laget i SurveyXact og en link til skjemaet ble sendt ut via e-post. Det er god brukervennlighet i spørreskjemaet med muligheter for å bla frem og tilbake mellom ulike spørsmål.

4.5.2 Valg av respondenter

I undersøkelser ønsker vi at utvalget vi undersøker representerer og gjenspeiler den målgruppen vi undersøker. Den teoretiske populasjonen er alle vi ønsker å uttale oss om (Jacobsen, 2005). Denne populasjonen avgrenses i tid og rom og gjerne også av andre variabler som alder. I min undersøkelse består den teoretiske populasjonen av alle aktører som har vært med på å planlegge, gjennomføre og deltatt på Landsskytterstevnet i perioden 2002-2011.

Jeg har tatt kontakt med og sendt mitt spørreskjema til alle lederne av Hovedkomiteen for LS for årene 2002-2011 og sendt spørreundersøkelsen til disse via epost. Samtidig har jeg oppfordret disse til å videresende skjemaet til ledere og medlemmer av ulike underkomiteer.

Jeg har også sendt ut undersøkelsen til et representativt utvalg av skyttere, foresatte til skyttere og tilskuere på Landsskytterstevnet. Denne gruppen vil videre bli kalt *brukere*. Metoden for å velge ut enheter her har vært å bruke et systematisk tilfeldig utvalg. Jeg har alfabetisert skytterlagene innenfor hvert samlag og deretter trukket ut hvert 4. skytterlag i hvert samlag, totalt 228 skytterlag. Deretter ble spørreundersøkelsen sendt ut til skytterlagenes e-postadresse og oppfordret mottakeren til å sende denne videre igjen til skytterlagets medlemmer.

Totalt i Norge er det ca 860 skytterlag som til sammen sender rundt 4000 skyttere til LS hvert år. Ved å sende ut spørreskjemaet til 228 skytterlag har jeg dermed nådd rundt 1000 potensielle LS-skyttere. I tillegg kommer eventuelle foresatte til skyttere og tilskuere.

I alt 57 arrangører fullførte spørreundersøkelsen. 190 skyttere, foresatte til skyttere og tilskuere besvarte også hele spørreundersøkelsen. Nærmere beskrivelse av respondentene finnes i del 5.0 *Analyse og drøfting*.

4.5.3 Valg av analysemetoder

For å kunne bruke resultatene i min spørreundersøkelse til statistiske analyser, måtte spørreskjemaet kodes. Å kode et spørreskjema innebærer at hvert svaralternativ får en tallmessig verdi. Ulike spørsmål har svaralternativer som gir oss forskjellig type informasjon, de er altså på ulike målenivå. Grenness (1997) beskriver følgende fire hovedtyper av målenivå:

Kategorisk/Nominalt målenivå: Sier noe om likheter og forskjeller. Ved å ordne variabler på et nominalt nivå, vil de deles inn i ulike kategorier. Svaralternativene på dette målenivået er enten/eller og gjensidig utelukkende, eksempler er kjønn og bosted. Den tallmessige verdien svaralternativet får i analysen brukes bare som «navn» på de ulike verdiene og det er helt likegyldig hvilket tall som velges.

Rang/Ordinalt målenivå: Sier noe om likheter og forskjeller. I tillegg kan svaralternativene rangeres i forhold til hverandre i en naturlig stigende eller synkende rekkefølge. Vi kan altså

si noe om hva som er bedre eller høyere, men ikke måle avstanden mellom verdiene og kan ikke si noe om hvor mye bedre et alternativ er i forhold til et annet. Et eksempel her er en Likert-skala med svaralternativer fra *helt enig* til *helt uenig*. Vi kan altså si at alternativet *helt enig* er bedre enn *delvis enig*, men ikke hvor mye bedre.

Intervallnivå: Sier noe om likheter og forskjeller, kan rangeres, men har ikke et naturlig nullpunkt. Et eksempel på en måleskala på intervallnivå er temperatur. Her er det naturlig å si at forskjellen mellom 20 og 25 grader er den samme som mellom 30 og 35 grader, men man kan ikke si at 20 grader er dobbelt så mye som ti grader. Selv om mulighetene for statistiske analyser er store her, er det er vanskelig å finne (naturlige) eksempler på intervallskalavariabler innenfor samfunns-, markeds- eller organisasjonsforskning, da tilordningen av tallverdier må avgjøres basert på forskerens skjønn.

Meterisk/Forholdstallsnivå: Sier noe om likheter og forskjeller og kan rangeres. I tillegg kan kategoriene plasseres nøyaktig i forhold til hverandre da denne skalaen har et naturlig nullpunkt. Alle egenskaper som uttrykker absolutte eller relative fordelinger vil ligge på forholdstallsnivå, for eksempel antall barn i en familie, alder, prosent markedsandel av et gitt marked og en bedrifts omsetning. På dette målenivået gir det mening å snakke om at 20 er dobbelt så mye som ti, for eksempel at 20 kroner er dobbelt så mye som ti kroner.

Svaralternativene til påstandene i spørreundersøkelsen er utformet som en 5-punkts Likert-skala med svaralternativer fra *helt enig* til *helt uenig* og er derfor på et ordinalt målenivå. I tillegg har jeg noen spørsmål om respondentenes bakgrunn og alder som da er på både nominalt nivå og forholdstallsnivå.

4.5.4 Beskrivende statistikk

Jeg har fremstilt tabeller som er ment som en rask og enkel oversikt over swardistribusjonen over ulike variabler. Her fremgår antall respondenter og også gjennomsnittlig svarfordeling der det er relevant.

4.5.5 Faktoranalyse

En faktoranalyse sier noe om hvilke variabler som passer sammen og hvilke som ikke passer sammen. Analysen brukes for å unngå at man bruker et samlemål der variablene ikke

korrelerer innbyrdes. Gjennom analysen finner jeg underliggende faktorer som variablene grupperes til. Faktorene som fremkommer kan tolkes som forslag til indekser. Målet med faktoranalysen er å redusere antall indekser, men fortsatt forklare mest mulig av variasjonen mellom resultatene for variablene. Jeg har på forhånd definerte temaområder av mine suksessfaktorer og vil gjennom analysen kontrollere om definisjonen av disse områdene er gode.

Første runde av en faktoranalyse begynner med deskriptiv statistikk for variablene, en korrelasjonsmatrise, Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy og Bartlett's Test of Sphericity. Jeg ser først etter korrelasjoner som er større enn 0,3. Er det få slike korrelasjoner, er en faktoranalyse mindre egnet. Videre bør Kaiser-Meyer-Olkin-målet være på minimum 0,6 og Bartlett's Test of Sphericity bør være signifikant med $p < 0,05$. Dette signifikansnivået kan fritt velges, men det anbefales å velge et signifikansnivå på 5 % med mindre jeg har spesielle opplysninger som indikerer noe annet (Studenmund, 2006). Jeg bruker derfor et signifikansnivå på 5 % i mine analyser.

Hver variabel får en beregnet faktorladning (korrelasjonskoeffisient) for hver faktor. Faktorladningene representerer andelen varians faktoren og variabelen har felles. Målet her er at hver variabel skal ha høy ladning på én faktor og lave ladninger på resten av faktorene. Variabler med høy ladning på samme faktor indikerer at de kan representere elementer i samme begrep (Meland, 2000). Verdier i området 0,4-0,5 er en nedre grense for hva som kan regnes som faktortilhørighet (Meland, 2000). Verdien 0,0 viser oss at variabelen ikke har tilhørighet til faktoren. Faktorladningsverdien 1,0 sier at variabelen i prinsippet er identisk med selve faktoren.

Kommunalitetene angir hvor mye av variansen i hver variabel som ivaretas av den faktoren som velges. Verdier under 0,3 kan indikere at variabelen ikke passer inn sammen med resten av variablene som den foreslåtte faktoren inneholder (Pallant, 2010).

Hvor mange faktorer vi skal akseptere, bestemmer vi selv. Eigenvalue er et tall som sier oss noe om hvor sterk forklaring en faktor har (Pallant, 2010). Dersom vi har ti faktorer, er den totale Eigenvalue 10. Vi aksepterer alle faktorer med en Eigenvalue på 1 og høyere. Faktorer med lavere Eigenvalue enn 1 er ansett som mindre signifikante og blir ofte fjernet fra den

videre analysen (Hair, Black, Babin, Anderson & Tatham, 2006). Dersom vi har ti faktorer og en faktor får en Eigenvalue på 4, forklarer denne faktoren altså 40 % av den totale variansen.

I analysen i SPSS har jeg kun tatt med faktorer med Eigenvalue over 1 og fjernet faktorladninger/korrelasjonskoeffisienter under 0,3. Ved tilfeller der jeg har manglet data har jeg fjernet disse parvis. «Scree-diagrammer» viser enkelt hvilket antall faktorer vi bør ta med. Her tar vi med alle faktorer til venstre for «skulderen». Resultatene her vil bli de samme som ved å velge alle faktorer med Eigenvalue over 1.

I tilfellene der analysen ender opp med to eller flere faktorer, er det vanskelig å tolke resultatene umiddelbart. Her roteres faktorene for å kunne fordele variablene til de ulike faktorene på en forståelig måte. Jeg benytter meg av både orthogonal og varimax rotasjon. Dette har ikke gitt nevneverdige forskjeller i resultatene og jeg presenterer her en varimax rotasjon. Jeg forsøker også med ulike antall faktorer, men analysen jeg har valgt å ta med alle faktorer med Eigenvalue over 1. Den totale variansen faktorene forklarer, forandres ikke ved en rotasjon, det er distribusjonen av variansen innbyrdes mellom faktorene som endres.

Til slutt beregnes faktorenes Cronbach's alpha. En generell grense for denne er på 0,7, men Hair et al. (2006) argumenterer for at en nedre grense på 0,6 kan brukes. Analysen avdekker også hvilke variabler som bidrar til å redusere denne verdien. Disse bør fjernes og hører ikke naturlig sammen med de øvrige variablene i den respektive faktoren.

En faktoranalyse egner seg best når vi har mange enheter vi undersøker, helst over 300 (Pallant, 2010). Andre mener 150 er et minstetall, mens andre igjen mener at vi bør ha 10 eller 5 ganger så mange enheter som variabler vi har med i faktoranalysen (Pallant, 2010). Mitt utvalg er lite, men jeg velger å gjennomføre en faktoranalyse allikevel og ser om jeg får noen fornuftige svar.

4.5.6 Bivariat regresjonsanalyse

En bivariat regresjonsmodell bruker samme metode som en multippel modell, men har kun én forklaringsvariabel. Den lineære funksjonen er den enkleste:

$$Y = a + bX$$

b sier hvor mye Y i gjennomsnitt øker eller avtar hvis X øker med én enhet.

I den videre regresjonsanalysen analyseres derfor én og én uavhengig variabels påvirkning på den avhengige variabelen for å se om denne har en positiv eller negativ effekt. Signifikante verdier har et signifikansnivå, p-verdi, under 0,05 og en t-verdi over 2.

R^2 (R square) sier hvor mye av variasjonen i den avhengige variabelen modellen forklarer, altså hvilken forklaringskraft modellen har. R^2 ligger mellom 0 og 1. Ved verdien 0 forklarer den uavhengige variabelen 0 % av variasjonen i den avhengige variabelen. Ved verdien 1 forklarer den 100 % av variasjonen. Ved små utvalg blir denne ofte for optimistisk vurdert og «Adjusted» R^2 er et bedre estimat når man tar hensyn til populasjonens størrelse (Pallant, 2010). R^2 kan sammenliknes i modeller med samme avhengige variabel.

4.5.7 Multipel regresjonsanalyse

En multipel regresjonsanalyse knytter en avhengig variabel til flere uavhengige variabler. En slik analyse gir et fullstendig og dekkende bilde av fenomenene som studeres. Analysen gir svar på om en forklaring er god eller ikke og også hvor god denne forklaringen er i forhold til andre forklaringer (Midtbø, 2007).

Den generelle multiple regresjonsmodellen ser slik ut:

$$Y = a + b_1X_1 + b_2X_2 + \dots + b_kX_k + e$$

Modellen består av en avhengig variabel som er lineært relatert til et konstantledd, a, k forklaringsvariabler og et restledd. Konstantleddet angir den gjennomsnittlige verdien til Y når X er lik null. Selve verdien til konstantleddet vies liten oppmerksomhet, men denne fanger opp forhold som ikke måles av modellen (Midtbø, 2010).

Regresjonslinjen beregnet ved hjelp av minste kvadratsums metode (Ordinary Least Squares, OLS). Metoden minimerer summen av de kvadrerte avvikene fra regresjonslikningen:

$$\sum \hat{e}^2 = \sum [Y - \hat{a} - (\hat{b}_1X_1 + \hat{b}_2X_2 + \dots + \hat{b}_kX_k)]^2$$

I en multippel regresjonsanalyse må det gjøres et valg på hvor mange variabler vi skal inkludere. Her må problemene med å få med for få eller for mange variabler med i modellen avveies. Ved å inkludere for mange variabler vil modellen bli overspesifisert og problemer med multikollinearitet oppstår. Ved å inkludere for få vil modellen bli underspesifisert og gi misvisende resultater (Midtbø, 2007).

De uavhengige variablene bør ikke være for høyt korrelert med hverandre. Dersom to variabler er høyt korrelert med hverandre, bør de ikke behandles som to variabler, men heller som én. Høy multikollinearitet gjør at det er vanskelig å skille effektene fra ulike faktorer fra hverandre. Grenseverdien for «Tolerance» er på minimum 0,10 og «VIF» bør ikke være over 10 (Pallant, 2010).

4.5.8 Korrelasjonsanalyse

En korrelasjonsanalyse brukes for å beskrive styrken og retningen for en lineær sammenheng mellom to variabler. Pearsons korrelasjonskoeffisient, r , er alltid et tall mellom -1 og 1 og disse ytterpunktene definerer maksimale grader av negativ og positiv lineær samvariasjon (Ubøe & Jørgensen, 2008). En korrelasjon på 1 indikerer en perfekt positiv korrelasjon. En korrelasjon på 0 indikerer at det ikke er noe forhold mellom disse to variablene.

Pallant (2010) foreslår følgende retningslinjer for å bestemme styrken til en korrelasjonskoeffisient mellom 0 og 1:

Liten	$r = 0,10$ til $0,29$
Medium	$r = 0,30$ til $0,49$
Stor	$r = 0,50$ til $1,0$

Disse retningslinjene vil gjelde uansett fortegn på korrelasjonskoeffisienten. Styrken på korrelasjonene $r = 0,50$ og $r = -0,50$ er den samme, men den har forskjellig retning.

4.5.8 Manglende svar i undersøkelsen

Manglende svar i undersøkelsen blir kodet med verdien 0 i analyseprogrammet. Ved tilfeller der data mangler i de statistiske analysene har jeg fjernet disse parvis. Det kan være flere årsaker til at det finnes manglende svar i undersøkelsen. Respondentene kan ha hoppet over

enkelte påstander de mener de ikke har nok kunnskaper om å gi et svar på. På påstander om prosjektlederen mente en hovedkomitéleder at han var inhabil og valgte å ikke besvare påstander om seg selv. Respondentene kan ha hoppet over påstander de mente ikke var spennende nok eller viktige nok til å svare på. Respondentene kan også ha unnlatt å svare på påstander av andre grunner jeg ikke kjenner til.

4.6 Kvalitativ metode

Tidlig i prosessen falt valget på å fokusere på en kvantitativ metode. Etter hvert som svar på undersøkelsen begynte å komme inn, ble det tydelig at jeg ikke kunne basere mine konklusjoner på en kvantitativ metode alene. Variasjonen i respondentenes svar var liten og svarene på de åpne spørsmålene samsvarte ikke overens med de lukkedes. En kvalitativ metodes fortrinn er å få frem detaljer og det unike ved hver enkelt respondent samt dennes kontekst (Jacobsen, 2005).

4.6.1 Valg av metode for datainnsamling, valg av respondenter og analyse

En av de største ulempene med en kvalitativ metode er at den er tids- og ressurskrevende. Etter først å ha valgt en kvantitativ metode, ble tiden knapp til en omfattende kvalitativ undersøkelse. Jeg tok utgangspunkt i rapporter fra tidligere LS som arrangøren selv hadde skrevet, svar på de åpne spørsmålene i min kvantitative undersøkelse og samtaler med ansatte på Skytterkontoret for å danne meg et klarere bilde av hvilke suksessfaktorer som var viktigst for Landsskytterstevnet.

En dokumentanalyse måler ulike forhold på en indirekte måte. Her får vi frem synspunkter og fortolkninger av en hendelse og referater forteller hva mennesker faktisk har gjort i en situasjon (Jacobsen, 2005). Rapporter fra tidligere LS gir et innblikk i hvordan planleggingen ble gjennomført, men preges av at arrangøren ønsker å fremstå på en god måte. Forfatterne av slike rapporter kan tenkes å ønske å holde tilbake og eventuelt pynte på fakta for å fremstå bedre eller skjule informasjon.

4.7 Troverdighetskriterier

Metodene jeg har brukt må underkastes en kritisk drøfting når det skal vurderes om mine konklusjoner er gyldige og til å stole på. Uansett valg av en kvantitativ eller kvalitativ metode, er det viktig å drøfte gyldighet og pålitelighet kritisk (Jacobsen, 2005).

Begrepsmessig gyldighet handler om at spørsmålene måler de fenomenene vi faktisk ønsker å undersøke (Jacobsen, 2005). Begrepene som brukes i en undersøkelse må operasjonaliseres og konkretiseres slik at begrepene vi snakker om blir forståelige. Operasjonaliseringen av begrepene presenteres allerede i kapittel 3 ved å knytte spørreskjemaets påstander til de ulike suksesskriterier og –faktorer. Jeg har forsøkt å få til en god begrepsmessig gyldighet ved å la personer uten kjennskap til prosjektledelse og økonomifag og uten kjennskap til skyting lese gjennom min spørreundersøkelse før utsendelse og etter at endringer var gjort basert på tilbakemeldingene.

Intern gyldighet/validitet går på om vi har fått tak i det vi ønsket å få tak i og om resultatene oppfattes som riktige (Jacobsen, 2005). Ekstern gyldighet handler ikke om at vi har beskrevet et fenomen på riktig måte, men om i hvilken grad funnene fra undersøkelsen kan generaliseres (Jacobsen, 2005). Min kvalitative undersøkelse brukes for å kunne validere og supplere min kvantitative undersøkelse. I den kvalitative undersøkelsen er ikke utvalget av enheter representative for populasjonen. Jeg har snakket med et fåtall personer og bare lest noen få dokumenter. Jeg har snakket med de best informerte og lest de mest omfattende rapportene. Jeg har altså bevisst valgt et skjevt utvalg. På denne måten har jeg hatt mulighet til å gå i dybden, selv om det er vanskelig å kunne generalisere resultatene jeg har kommet frem til.

En faktoranalyse benyttes også for å teste begrepsvaliditeten. Klare og tydelige faktorer med variabler som har høy faktorladning på faktoren indikerer konvergent validitet. Variabler som har høy faktorladning på kun én faktor indikerer diskriminant validitet. Til sammen vil en faktoranalyse dermed indikere begrepsvaliditet.

Påliteligheten/reliabiliteten i en undersøkelse handler om hvor nøyaktig undersøkelsen er gjennomført og om det er trekk ved selve undersøkelsen og metoden som har skapt de resultatene vi har kommet frem til (Jacobsen, 2005). Alle undersøkelser vil påvirke respondentene, unntatt de som holdes skjult for dem som undersøkes (Jacobsen, 2005).

Undersøkelseeffekt er når selve undersøkeren har en effekt på fenomenet han undersøker og i sammenheng med intervjuer kalles dette intervju-effekt (Jacobsen, 2005). Den som blir

intervjuet blir påvirket av intervjueren til en viss grad i fra alt som hvordan intervjueren ser ut og til hvordan spørsmålene stilles. Det er umulig å kontrollere undersøkelseeffekter fullstendig, men det er mulig at en annen forsker enn meg kunne fått fram andre svar på spørsmålene enn det jeg har gjort.

Konteksteffekt handler om i hvilken sammenheng informasjonen er samlet inn i (Jacobsen, 2005). Valg av hvor intervjuet skal foregå avhenger av flere forhold, men mange forskere foretrekker undersøkelser i en naturlig sammenheng, som på arbeidssstedet til intervjuobjektet. Et planlagt intervju kan føre til mer gjennomtenkte synspunkter enn en overraskende undersøkelse. Jeg har valgt å intervju mine objekter på arbeidsplassen og planla dette rundt en uke i forveien. Respondentene i min spørreundersøkelse har besvart denne på et sted og til en tid som passer dem selv og der de forhåpentligvis har tatt seg tid til å sette seg inn i spørsmålene.

4.8 Ethiske vurderinger

I all forskning er det viktig med en etisk vurdering av arbeidet, særlig den forskningen som involverer mennesker. Her handler etikk om enkeltmenneskers personvern og deres integritet.

De ansatte på Skytterkontoret stilte seg positive til min undersøkelse og ønsket å være med på å belyse mine forskningstemaer. Jeg grunn til å tro at de har gjort fordi problemstillingen er interessant for deres organisasjon og at resultatene også er av interesse for dem.

Respondentene i spørreundersøkelsen besvarte undersøkelsen frivillig. Dette har jeg grunn til å tro at de gjorde på bakgrunn av at de finner en vurdering og utvikling av Landsskytterstevnet interessant, både for arrangører, skyttere og publikum.

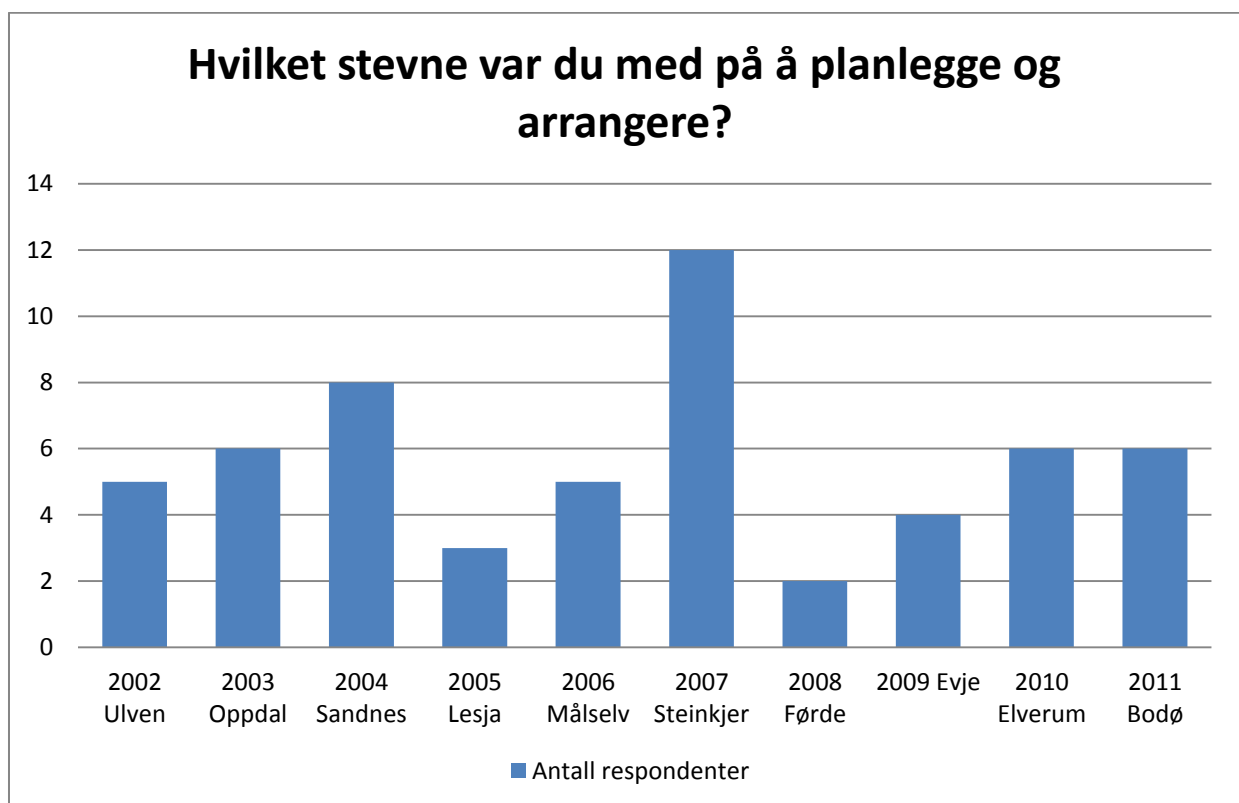
Det er ikke mulig å identifisere enkelt svar med individer. Det er heller ikke mulig å koble eventuell kritikk mot enkeltindivider. Prinsippet om anonymisering er derved ivaretatt.

Jeg mener at min forskningsprosess er innenfor de etiske rammer som er forventet for denne type forskingsarbeider.

5. Analyse og drøfting

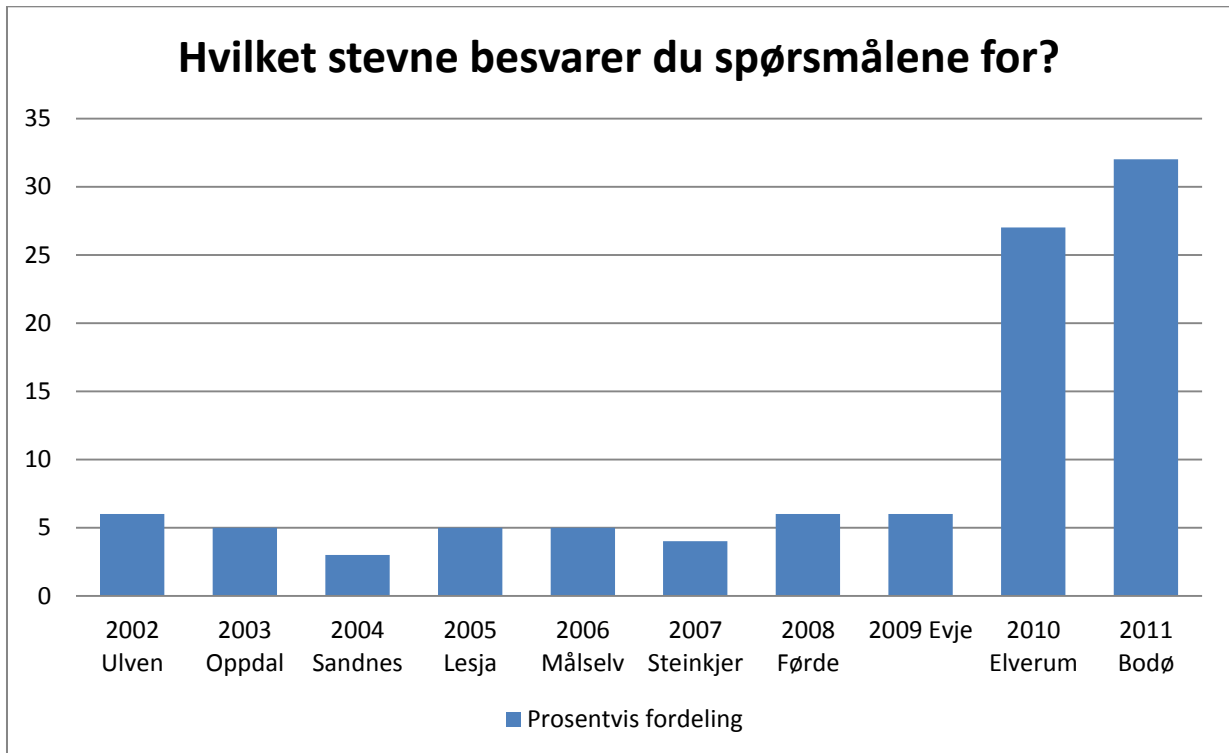
I min undersøkelse har jeg latt både arrangører, skyttere, foresatte til skyttere og publikum på Landsskytterstevnet svare på en kvantitativ spørreundersøkelse. Jeg har i tillegg foretatt en kvalitativ undersøkelse med tanke på å validere og supplere mine kvantitative funn.

Spørreundersøkelsen hadde god oppslutning blant både arrangører og brukere. 57 arrangører besvarte undersøkelsen. Figur 8 viser hvilket stevne arrangørene besvarte undersøkelsen for. Av arrangørene var i alt 5 kvinner. 80 % av respondentene fra arrangørene var mellom 40 og 69 år.



Figur 8: Arrangører - Hvilket stevne var du med på å planlegge og arrangere?

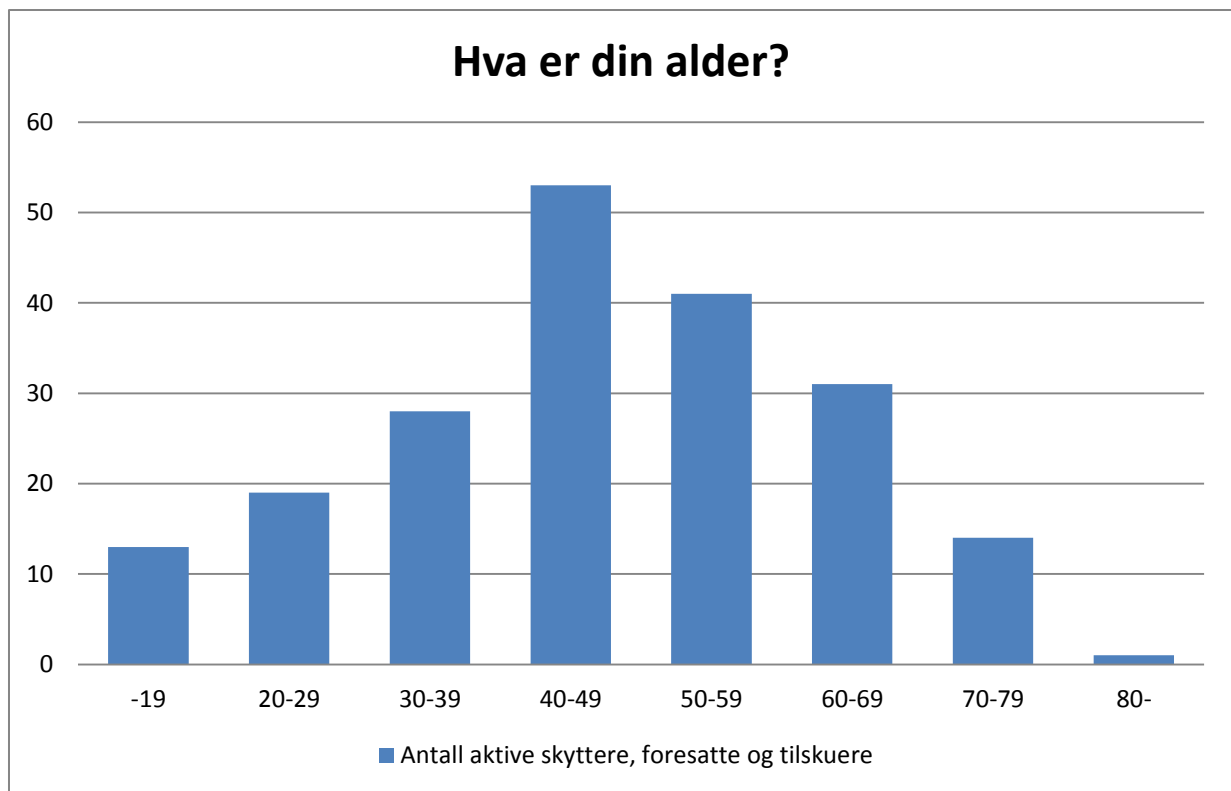
I alt 190 skyttere, foresatte og tilskuere gjennomførte hele undersøkelsen. Brukerne skulle fritt velge et stevne å besvare undersøkelsen for. Figur 9 viser fordelingen av disse svarene og det er tydelig at de fleste har besvart for de to siste års arrangementer.



Figur 9: Brukere - Hvilket stevne besvarer du spørsmålene for?

Av alle respondentene var nesten 25 % kvinner. I deltakerstatistikk fra LS registreres antall kvinner i alle klasser. I 2011 var det påmeldt 15 % kvinner på LS (Det frivillige Skytervesen, u.d. c). En relativt stor andel av de kvinnelige respondentene svarte at de er foresatte til skyttere og publikum på LS og forklarer den høye kvinneandelen i min undersøkelse. Av de som besvarte at de er aktive skyttere selv, var 18 % kvinner.

Figur 10 viser aldersfordelingen på brukerrespondentene. Aldersfordelingen på foresatte til aktive skyttere er naturlig noe annerledes enn kun for aktive skytterne, med en høyere andel respondenter i alderen 40-59 år. Tilskuernes alder fordeler seg på samme måte som foresattes og indikerer at undersøkelsen ikke tar hensyn til for eksempel aktive skytteres unge søsken og andre unge tilskuere. Eldre tilskuere, for eksempel besteforeldre, er representert i utvalget.



Figur 10: Brukere - Hva er din alder?

5.1 Suksesskriterier

5.1.1 Faktoranalyse av suksesskriterier

Analysen av mine valgte suksesskriterier begynner med en faktoranalyse. Faktoranalysen er forklart i del 4.5.5 *Faktoranalyse* og skal vise hvilke variabler som passer sammen og hvilke som ikke passer sammen. Jeg ønsker å se at mine kriterier for suksess naturlig hører sammen. Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy oppnår et tilfredsstillende resultat med 0,772 og Bartlett's Test of Sphericity viser at dette er signifikant med $p = 0,000$.

Videre i faktoranalysen bestemmes det hvor mange faktorer vi bør ha med. Jeg tar med faktorer med Eigenvalue over 1.

Tabell 3 viser faktorladningene. Her har alle tilfredsstillende verdier. Tabell 4 viser hvor stor andel av variasjonen i variabelen som ivaretas av faktoren vi har. Nedre verdi er 0,3 og alle

variablene ser ut til å passe sammen i denne ene faktoren. I tabell 5 ses Eigenvalues for faktorene, hvor stor prosent av variansen de ulike faktorene forklarer og den kumulative forklaringsprosenten.

Component Matrix^a

	Component
	1
Vi oppnådde en god kvalitet på stevnet	,902
Skytterne var fornøyde med stevnet	,850
Vi overholdt tidsplanen	,725
Stevnet bidro til oppnåelse av strategiske mål for DFS (f.eks medlemsvekst og økt tilskudd fra staten)	,663
Vi hadde god kostnadsstyring	,653

Extraction Method: Principal Component Analysis.

a. 1 components extracted.

Tabell 3: Suksesskriterier - Component Matrix

Communalities

	Initial	Extraction
Vi overholdt tidsplanen	1,000	,526
Vi hadde god kostnadsstyring	1,000	,427
Vi oppnådde en god kvalitet på stevnet	1,000	,813
Stevnet bidro til oppnåelse av strategiske mål for DFS (f.eks medlemsvekst og økt tilskudd fra staten)	1,000	,440
Skytterne var fornøyde med stevnet	1,000	,723

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Tabell 4: Suksesskriterier - Communalities

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	2,929	58,575	58,575	2,929	58,575	58,575
2	,731	14,612	73,187			
3	,673	13,451	86,638			
4	,476	9,526	96,163			
5	,192	3,837	100,000			

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Tabell 5: Suksesskriterier - Total Variance Explained

Analysen foreslår å samle disse fem variablene i én faktor. Denne faktoren forklarer nesten av 60 % av den totale variasjonen i variablene faktoren inkluderer. Faktoren får en beregnet

Cronbach's alpha på 0,806 som er et tilfredsstillende resultat. Verdien av Cronbach's alpha reduseres dersom noen av variablene fjernes fra faktoren.

Faktoranalysen viser at mine variabler hører naturlig hjemme sammen som et mål på suksess. Jeg konstruerer derfor en ny avhengig variabel, *S.1 Gjennomsnittlig_suksess_arrangører*, som er et gjennomsnitt av svarene respondentene har gitt på påstandene om oppnåelse av suksess:

- Vi overholdt tidsplanen
- Vi hadde god kostnadsstyring
- Vi oppnådde en god kvalitet på stevnet
- Stevnet bidro til oppnåelse av strategiske mål for DFS (f.eks medlemsvekst og økt tilskudd fra staten)
- Skytterne var fornøyde med stevnet

Videre i de neste avsnittene drøftes hvert enkelt suksesskriterie med en deskriptiv analyse der jeg også trekker inn resultater fra min kvalitative undersøkelse.

5.1.2 Fornøyde brukere

Det er tydelig at arrangørene mener at skytterne var fornøyde med stevnet. Kun én respondent fra arrangørene har ikke vært enig i påstanden, se figur 11 for en fullstendig oversikt.

Skytterne og publikum derimot vurderer stevnene noe annerledes. Her benyttes alle svaralternativer fra *helt enig* til *helt uenig*, men i all hovedsak er også skytterne fornøyde, se figur 12 for en fullstendig oversikt.

Arrangørene tror i stor grad at skytterne var mer fornøyde enn det de faktisk var, unntatt i Målselv der skytterne mer fornøyde enn det arrangøren trodde at de var.

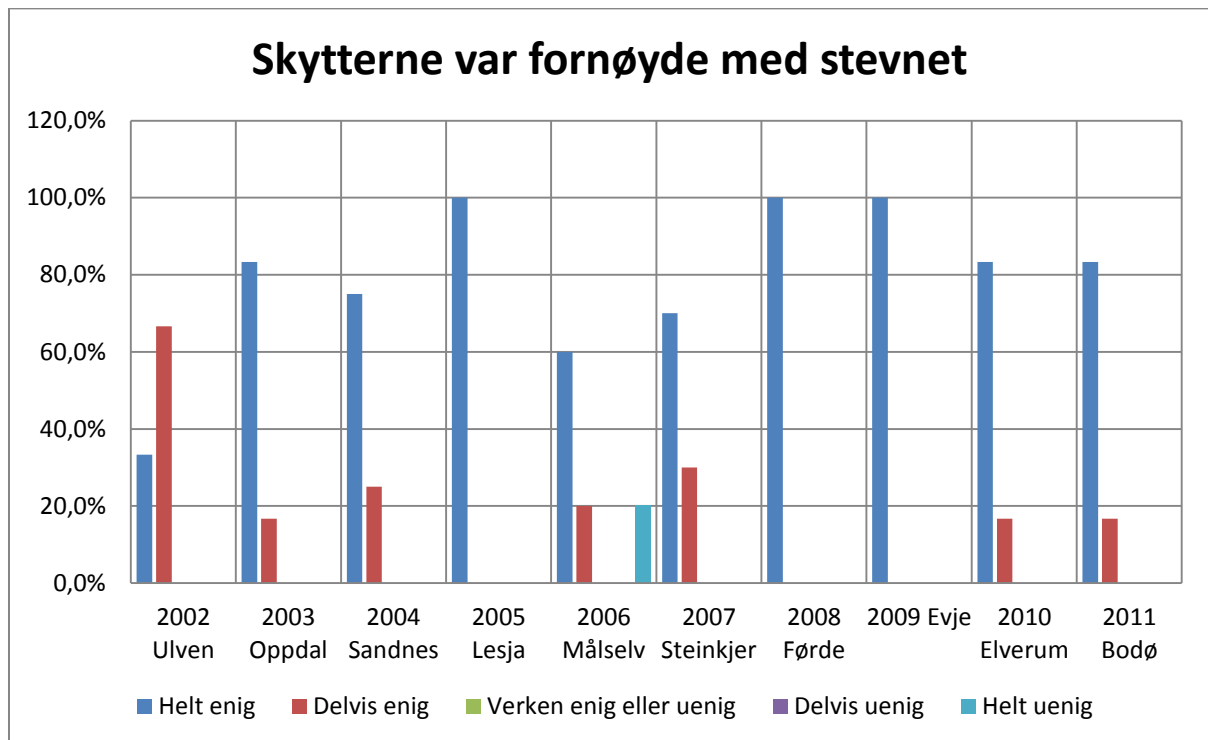
Nesten 80 % av arrangørene mener at skytterne var fornøyde med deres stevne, men kun 65 % av skytterne er faktisk helt enig i at de var fornøyde. 98 % av arrangørene *helt enig* eller *delvis enig* i at skytterne var fornøyde. Samtidig svarte over 11 % av brukerne at de ikke var enig eller var verken enig eller uenig i påstanden om at de var fornøyde med stevnet.

Påstanden *jeg var fornøyd med stevnet* åpner for at skytterne, foresatte og publikum trekker inn alle forhold fra været, matservering, camping og overnatting, skilting i byen, tilbud i

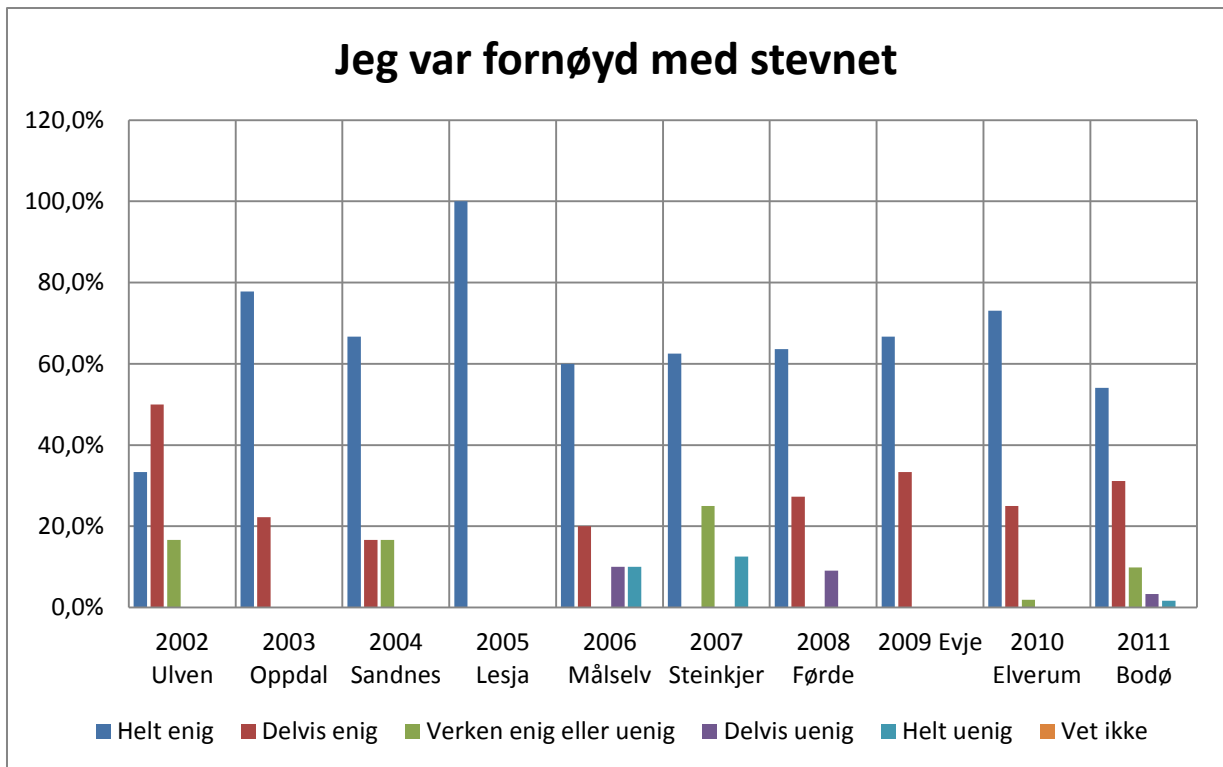
butikker og så videre. Enkelte forhold kan ikke arrangøren rå over, men de aller fleste er arrangørens ansvar. Å få fornøyde skyttere er uansett arrangørens ansvar.

Svaralternativene har fått verdier fra 1 til 5. *Helt enig* er gitt verdien 5, *helt uenig* er gitt verdien 1 og alternativet *vet ikke* for brukerne er gitt verdien 3. I figur 13 sammenliknes arrangørens og brukernes svar for alle år på påstandene om fornøyde brukere.

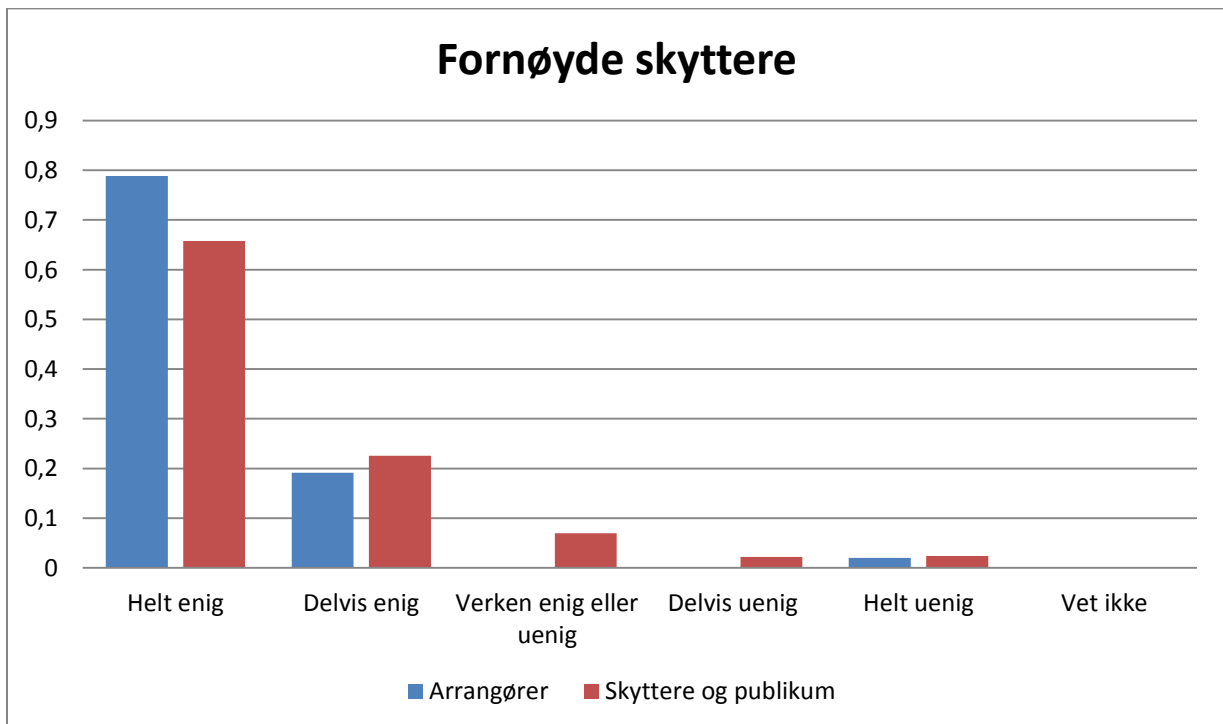
Gjennomsnittlig verdi for arrangørene er på 4,73 og 4,47 for brukerne. Dette indikerer en høy tilfredshet med stevnet.



Figur 11: Arrangørenes svar på påstanden "Skytterne var fornøyde med stevnet"
 Antall respondenter = 49



Figur 12: Brukernes svar på påstanden "Jeg var fornøyd med stevnet"
 Antall respondenter = 190



Figur 13: Fornøyde skyttere - samlet oversikt over arrangørers og brukernes svar

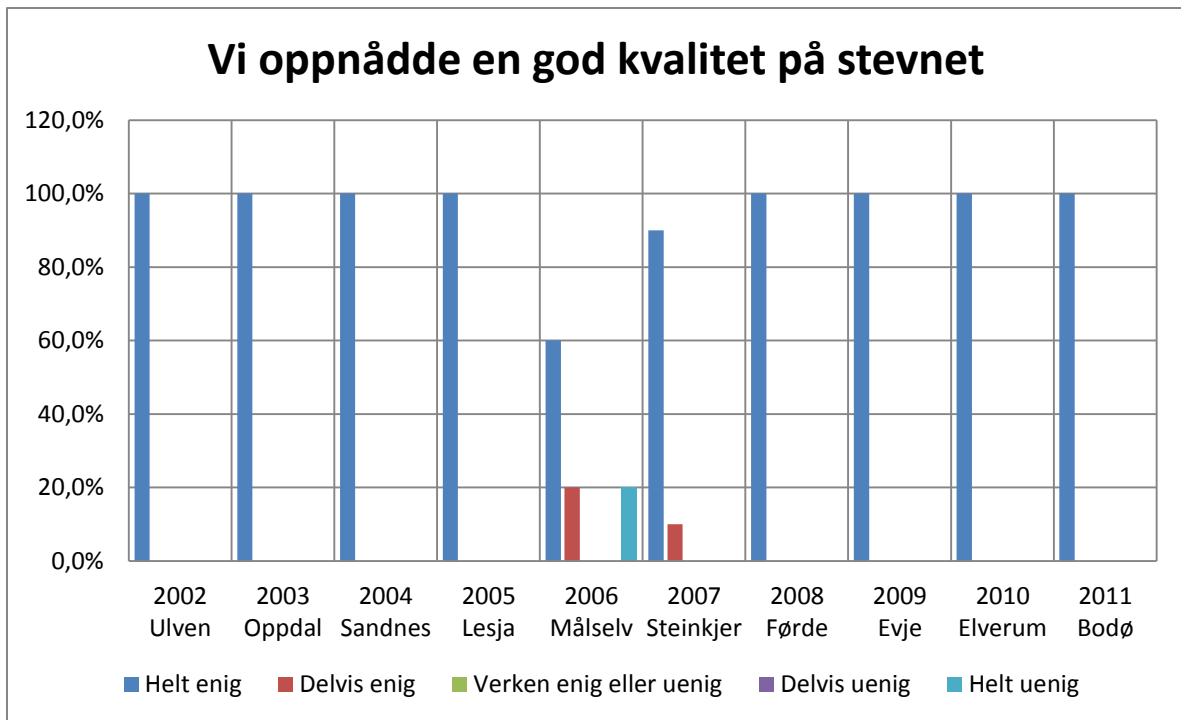
5.1.3 Kvalitet på stevnet

Arrangørene er i stor grad helt enig i at kvaliteten på stevnet var god. Kun i Målselv er det én respondent som ikke er enig i påstanden og har svart *helt uenig*, se figur 14 for en fullstendig oversikt.

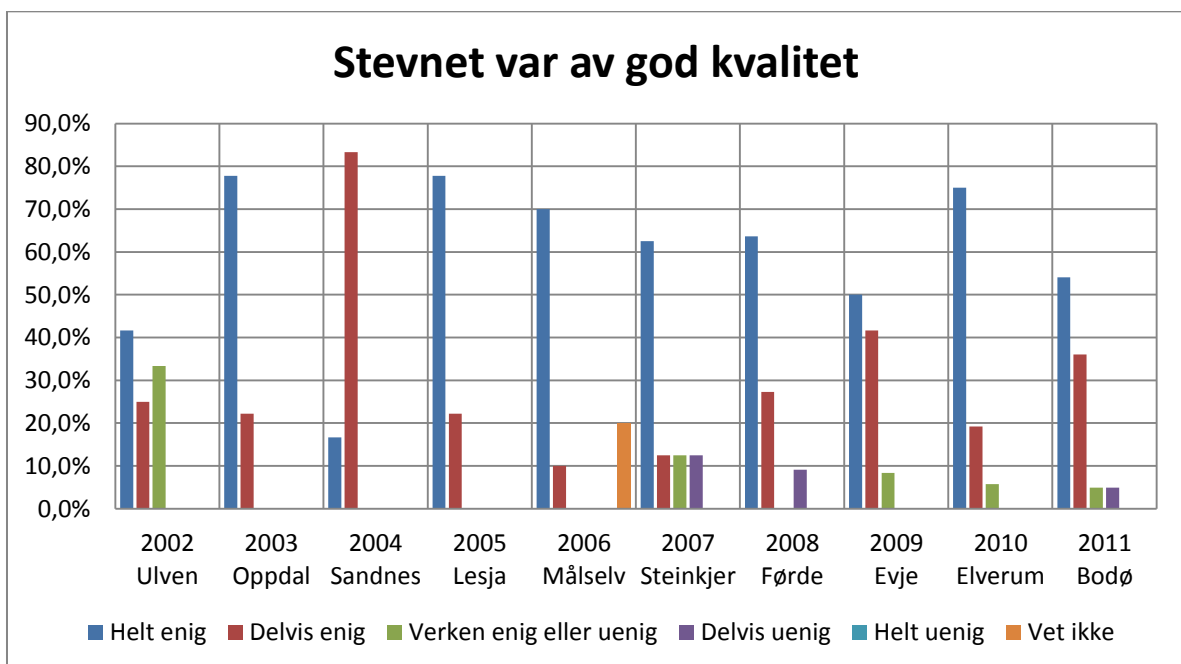
Hos skytterne og publikum fordeler svarene seg annerledes. Flere respondenter benytter seg av valget *verken enig eller uenig* og *delvis uenig*. I tillegg er det en del som kun er *delvis enig*, se figur 15 for en fullstendig oversikt.

Det er tydelig at arrangørene og brukerne oppfatter kvalitet på ulikt sett. Hva som legges i begrepet «kvalitet» kan variere mellom arrangør og skyttere. Brukerne tar utgangspunkt i kvaliteten de har opplevd under selve stevnet, mens arrangøren også kan ta kvaliteten på nybygde eller opprustedes banefasiliteter og liknende i betraktning i en påstand om kvalitet. Brukerne kan også trekke inn de samme forhold i denne vurderingen som når de svarer på påstanden om de var fornøyde med stevnet.

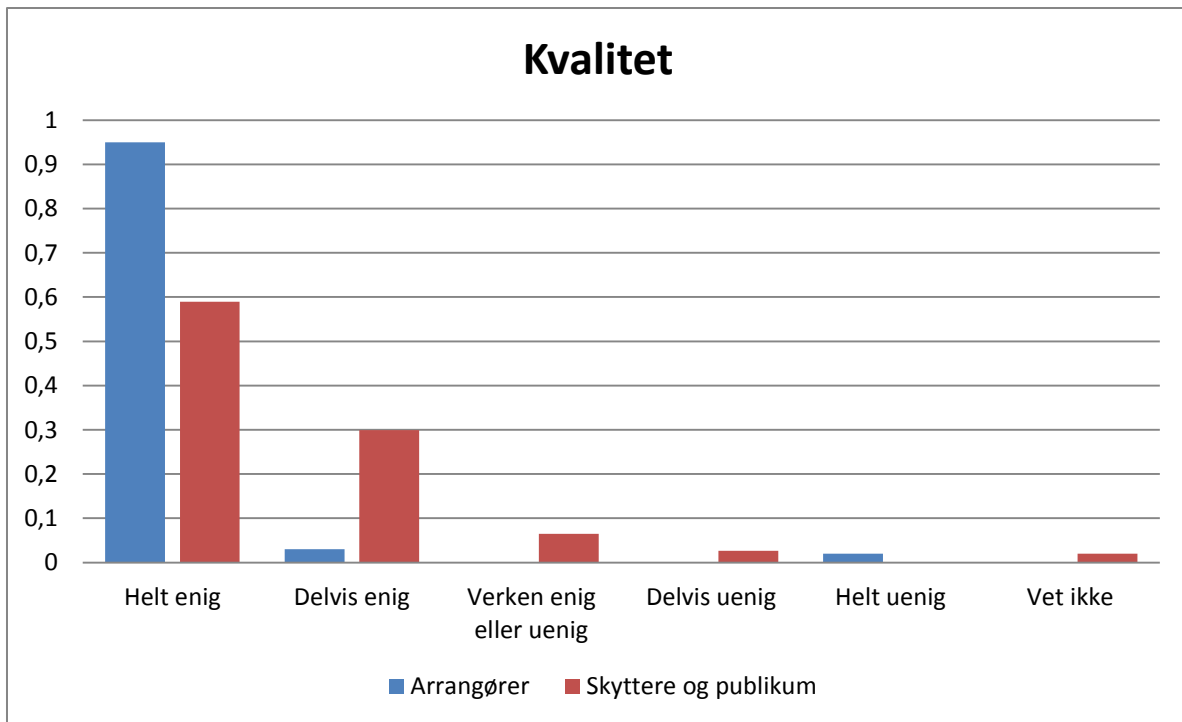
I figur 16 sammenliknes arrangørenes og brukernes svar for alle år på påstandene om stevnet var av god kvalitet. Gjennomsnittlig verdi for arrangørene er på 4,89 og 4,45 for brukerne. Dette indikerer en høy grad av enighet i at stevnet var av god kvalitet, men det skiller allikevel relativt mye mellom gjennomsnittet for arrangørene og brukerne.



Figur 14: Arrangørens svar på påstanden "Vi oppnådde en god kvalitet på stevnet"
 Antall respondenter = 48



Figur 15: Brukernes svar på påstanden "Stevnet var av god kvalitet"
 Antall respondenter = 49



Figur 16: Kvalitet - samlet oversikt over arrangørers og brukernes svar

5.1.4 Oppnåelse av strategiske mål

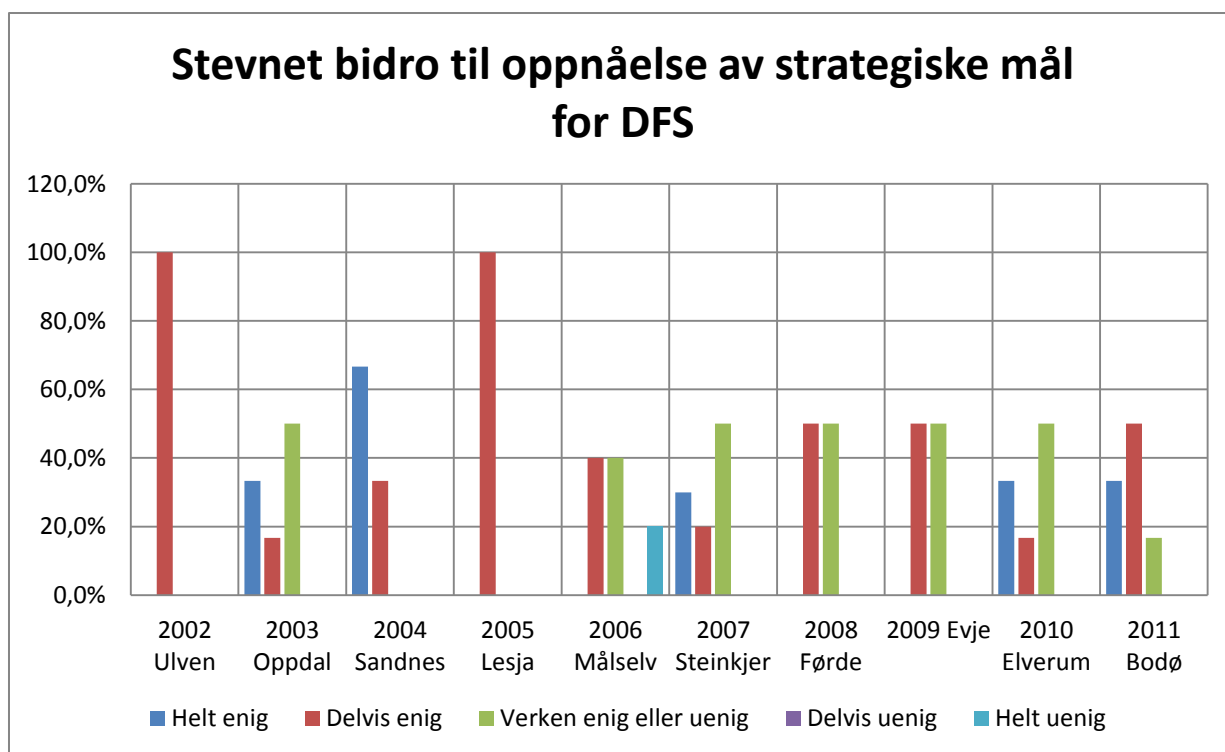
I besvarelsene på påstanden om stevnet bidro til oppnåelse av strategiske mål for DFS er det store variasjoner. Arrangørene benytter alternativet *verken enig eller uenig* i større grad enn for de andre suksesskriteriene og benytter ikke alternativet *helt enig* i like stor grad som på de andre påstandene om suksess. En fullstendig oversikt presenteres i figur 17.

Skytterne og publikum benytter også *verken enig eller uenig* i stor grad på denne påstanden, se figur 18 for en oversikt.

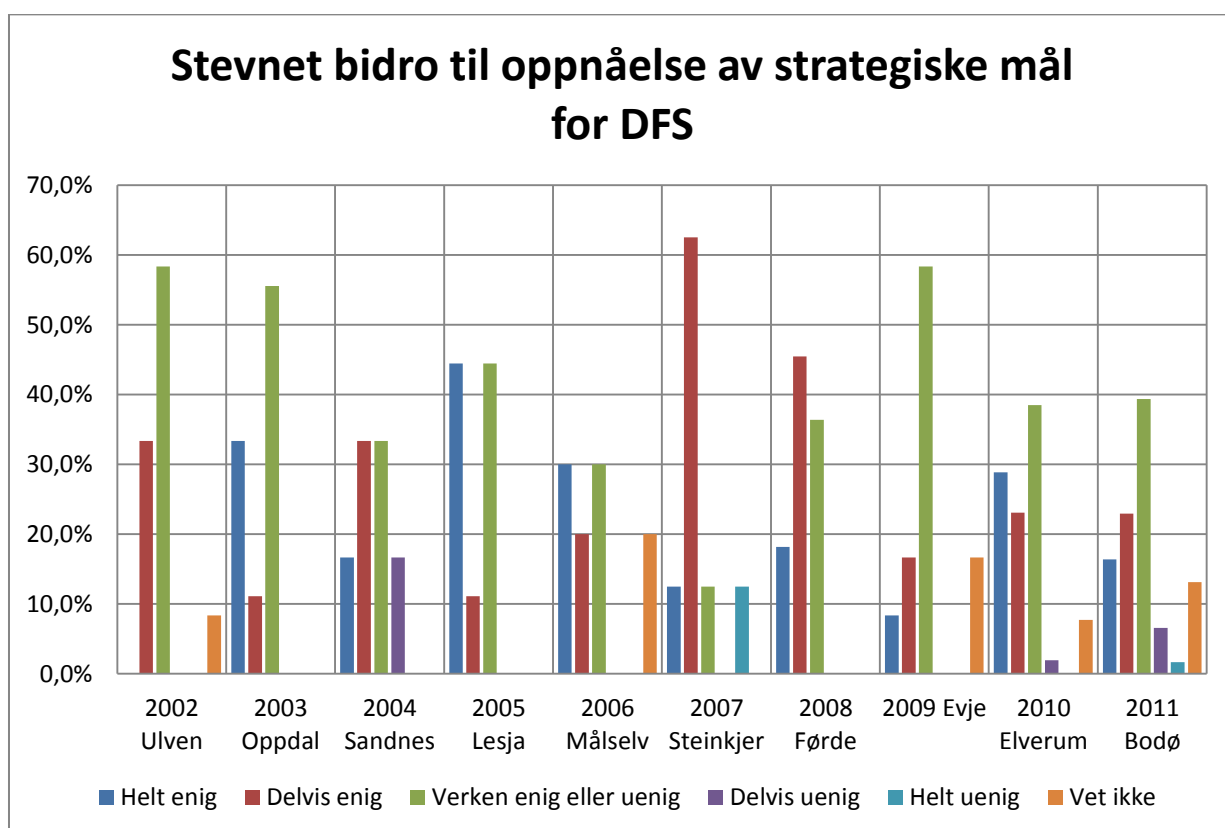
Igjen vurderer skyttere og publikum Målselv og Førde som mer suksessfullt enn det arrangøren selv vurderer. De andre årene vurderer arrangøren seg selv som mer suksessfullt enn det skytterne og publikum gjør.

Svarfordelingen på denne påstanden kan gjenspeile at verken skyttere, publikum eller arrangører i stor grad har tenkt på at Landsskytterstevnet skal bidra til å oppnå DFS' strategiske mål og være en del av DFS' langsiktige strategi. I skriftlige rapporter fra arrangørene nevnes lite om at LS er en del av en langsiktig strategi, hverken for DFS eller skytterlaget selv.

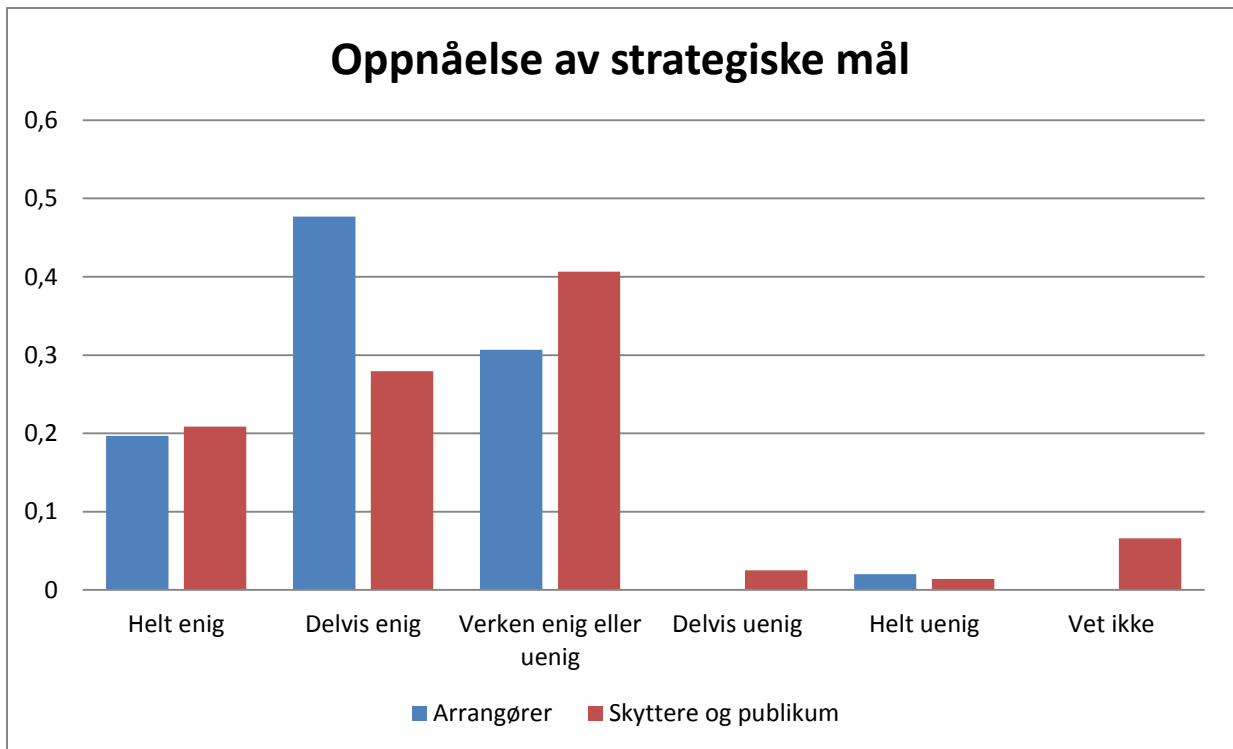
I figur 19 sammenliknes arrangørenes og brukernes svar for alle år på påstanden om stevnet bidro til oppnåelse av strategiske mål for DFS. Gjennomsnittlig verdi for arrangørene er på 3,83 og 3,64 for brukerne. Dette kriteriet har lavest gjennomsnittlig score og gjenspeiler en større bruk av alternativene *verken enig eller uenig* enn for andre kriterier.



Figur 17: Arrangørens svar på påstanden "Stevnet bidro til oppnåelse av strategiske mål for DFS"
 Antall respondenter = 48



Figur 18: Brukernes svar på påstanden "Stevnet bidro til oppnåelse av strategiske mål for DFS"
 Antall respondenter = 190



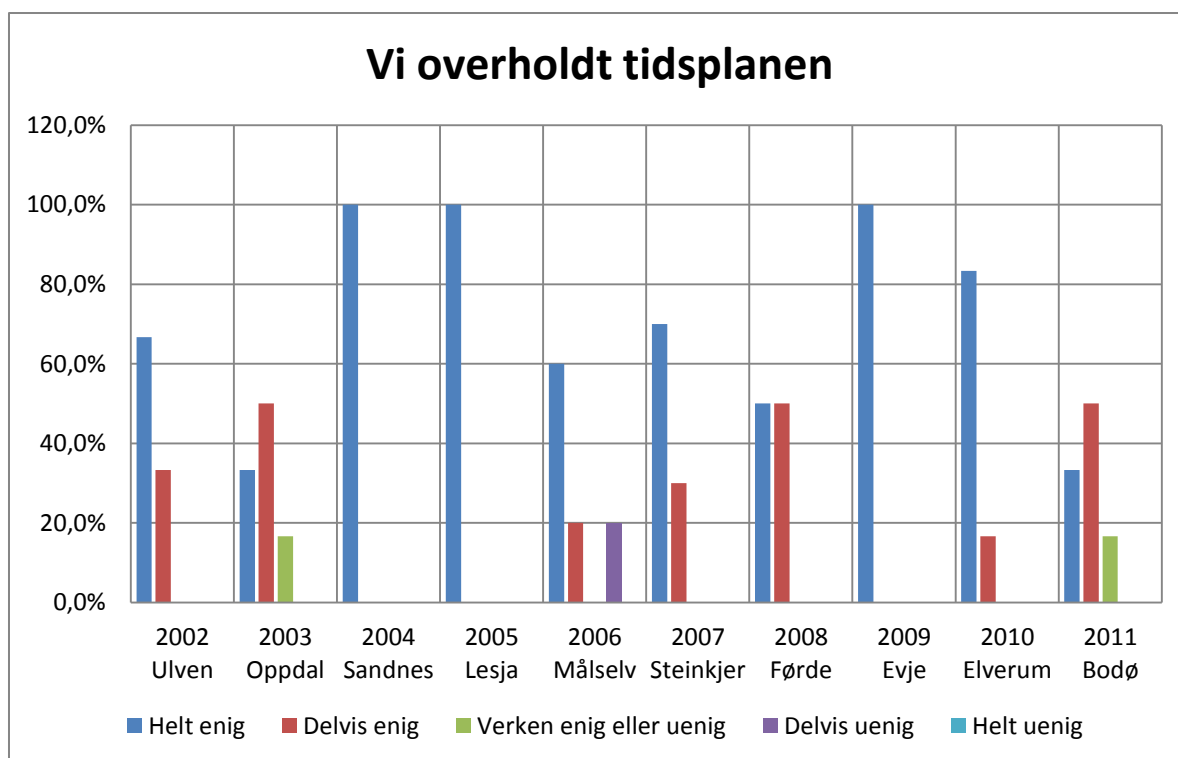
Figur 19: Oppnåelse av strategiske mål - samlet oversikt over arrangørers og brukernes svar

5.1.5 Tidsplan

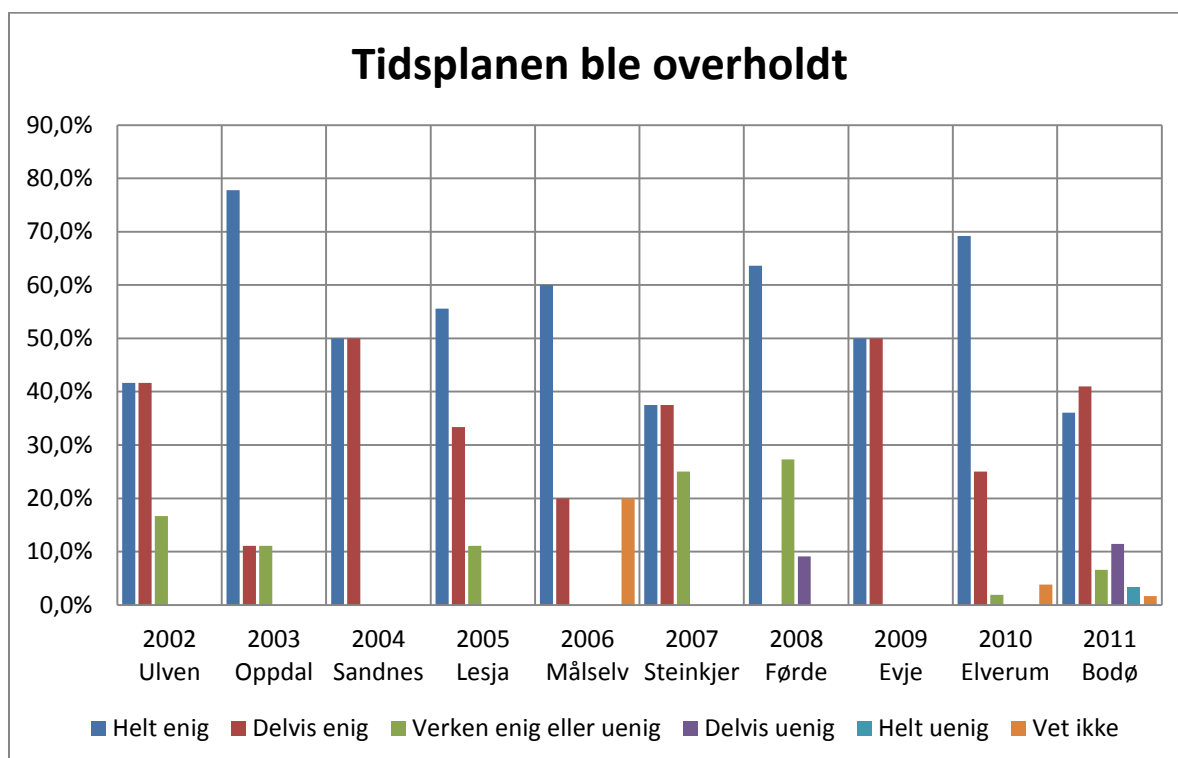
Påstanden *vi overholdt tidsplanen* åpner for at arrangørene kan vurdere hele perioden med planlegging og arrangering av stevnet. Skytterne og publikum derimot har kun deltatt på selve stevnet og vil vurdere i hvor stor grad tidsplanen ble overholdt i selve stevneperioden.

Bortsett fra i årene 2003 og 2006 er arrangøren i større grad enig i at tidsplanen ble overholdt enn det brukerne svarer på påstanden. Arrangørene svarer i all hovedsak at tidsplanen ble overholdt. Se figurene 20 og 21 for en oversikt over henholdsvis arrangørenes og brukernes svar. Allikevel avslører rapporter at tidsplanen på enkelte stevner ikke har holdt. Dagen før LS skal begynne arrangeres gjerne et prøvestevne på arenaen med skyttere på både junior- og seniornivå på ulike baner og skyteavstander. Her testes gjerne alle dataprogrammer som skal brukes i løpet av stevnet og det bør tas en grundig sjekk av hele systemet. Militært personell som skal arbeide under stevnet får også opplæring og en rutine i forkant av selve Landsskytterstevnet. Et år ble dette en fullstendig fiasko da ikke ett eneste lag fikk skyte og arrangøren måtte jobbe natten gjennom for å løse tekniske problemer slik at skyting kunne starte på LS til planlagt tid dagen etter. Samme år hadde arrangøren et ikke planlagt avbrudd i skytingen på Stang- og felthurtigskytingen, men hadde lagt inn en buffer for slike hendelser i tidsplanen og sier at bruddet hadde liten innvirkning.

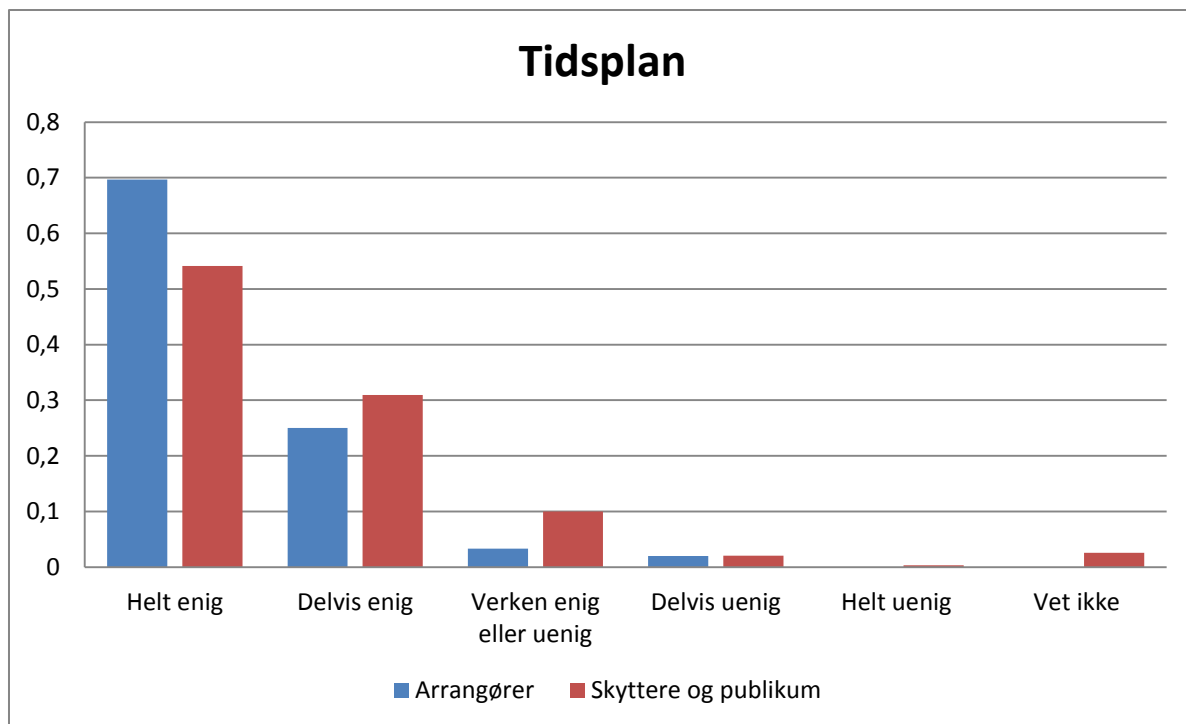
I figur 22 sammenliknes arrangørenes og brukernes svar for alle år på påstandene om tidsplanen ble overholdt. Gjennomsnittlig verdi for arrangørene er på 4,62 og 4,37 for brukerne. Alle respondentene vurderer i stor grad at stevnene overholdt tidsplanen, men igjen er arrangøren mer enig i påstanden enn det brukerne er.



Figur 20: Arrangørens svar på påstanden "Vi overholdt tidsplanen"
 Antall respondenter = 48



Figur 21: Brukernes svar på påstanden "Tidsplanen ble overholdt"
 Antall respondenter = 190



Figur 22: Tidsplan - samlet oversikt over arrangørers og brukernes svar

5.1.6 Kostnadsstyring

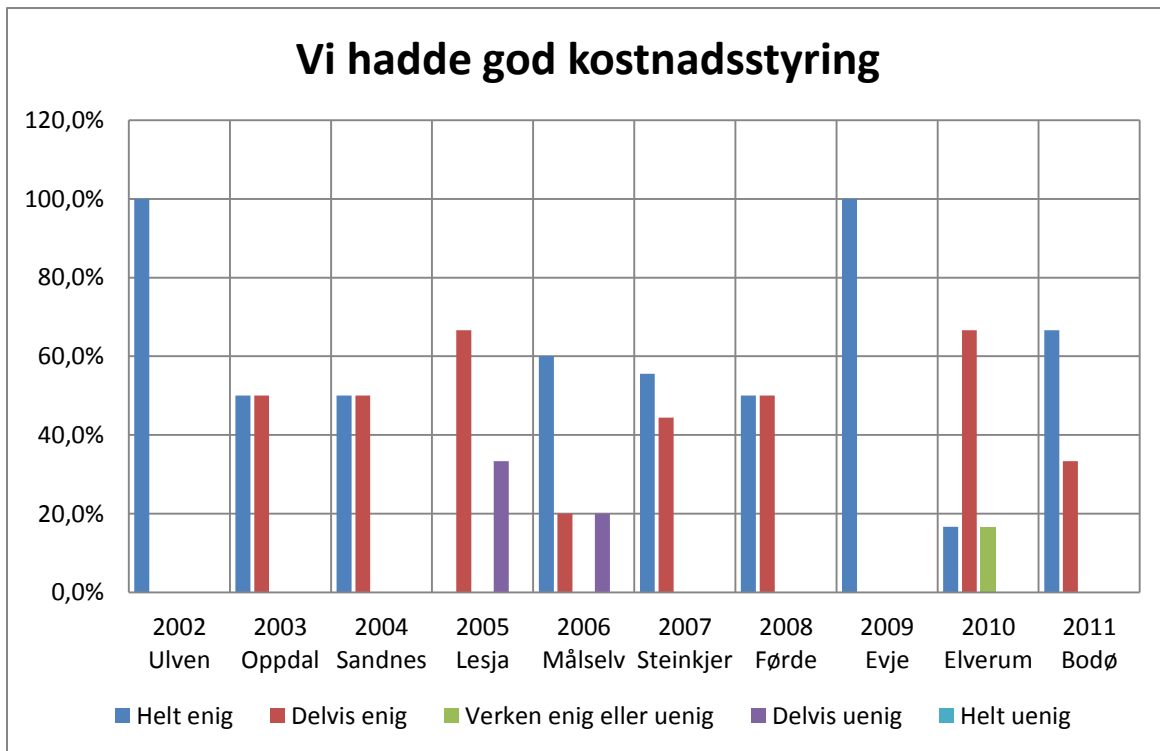
Det er vanskelig å si hvorvidt skyttere og publikum kan vurdere et utsagt om at kostnadsstyringen var god. Følgelig benyttes svaralternativene *verken enig eller uenig* og *vet ikke* i større grad enn på andre påstander, men hovedsakelig er skyttere og publikum enig i påstanden, se figur 23 for en fullstendig oversikt.

Arrangørene er i stor grad enig i at kostnadsstyringen var god. Kun i Lesja, Målselv og Elverum er det noen som svarer at de ikke er enige, men ingen er *helt uenig*, se figur 24 for en fullstendig oversikt.

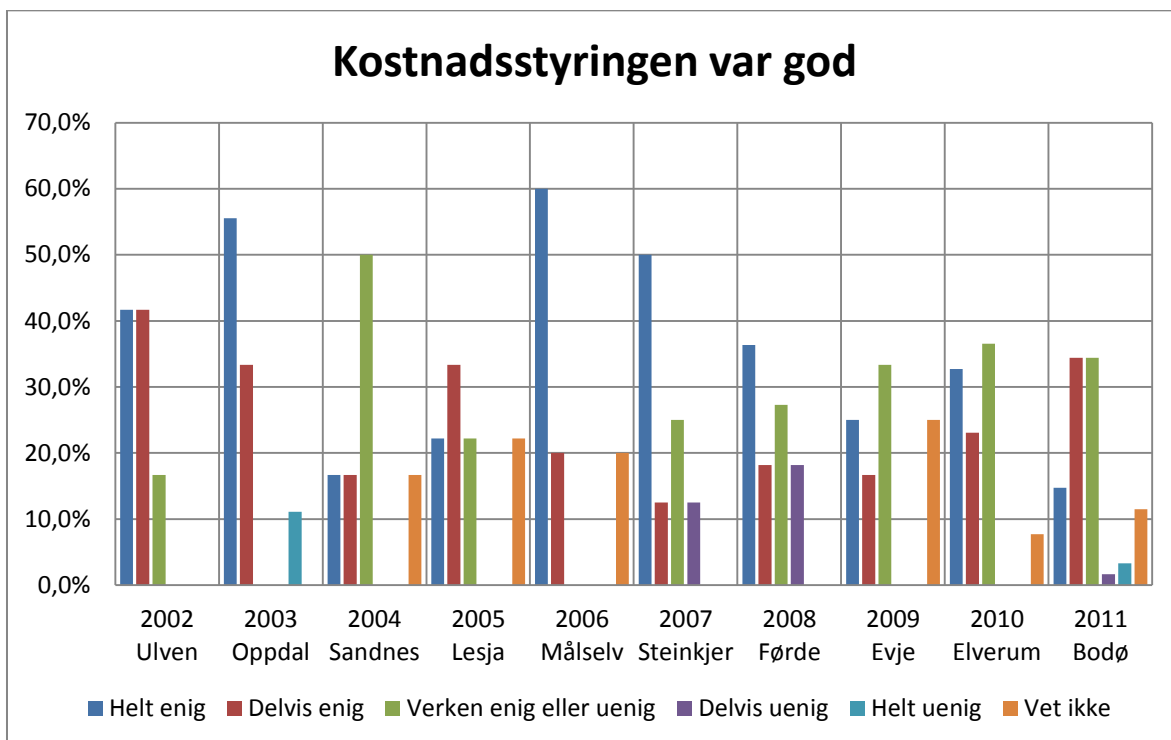
I hvor stor grad kostnader og utgifter blir fulgt opp og hvor stor betydning dette har, varierer fra år til år. Enkelte år har arrangøren ansatt og lønnet en egen regnskapsfører og oppdatert status jevnlig. Et annet år utnevnte ikke arrangøren en egen økonomiansvarlig og uttalte at de heller prioriterte kvaliteten på stevnet.

Å arrangere LS er sett på som en god «investering» for skytterlagene der de sitter igjen med et visst overskudd og oppussede fasiliteter på skytterbane og eventuelt feltbane. Kvaliteten på fasilitetene kan spille inn på arrangørens vurdering av kvaliteten på stevnet og også av kostnadsstyringen. Jeg har ingen tall på et mulig overskudd for LS de enkelte år, men arrangørene selv ser ut til å være fornøyde. En arrangør uttaler i sin rapport at «budsjettdisiplinen og målteften har gjennomgående vært meget tilfredsstillende i alle komiteer og arrangøren kan derfor glede seg over at også den økonomiske gjennomføringen av stevnet ble (meget) god».

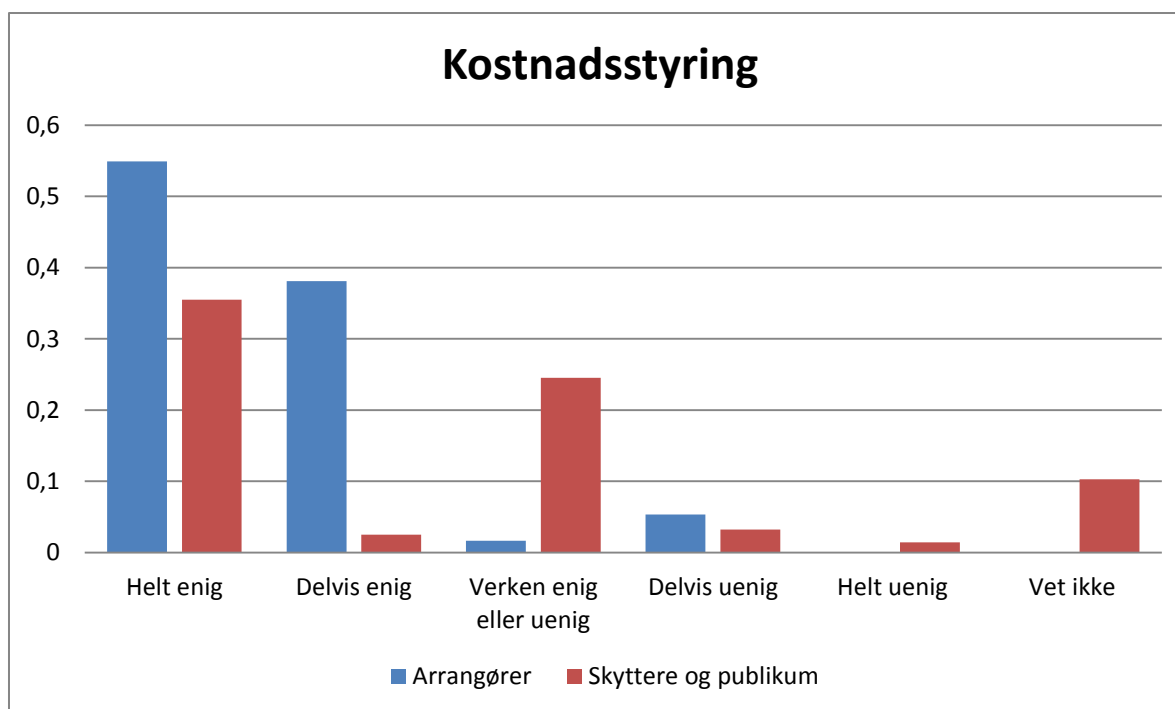
I figur 25 sammenliknes arrangørens og brukernes svar for alle år på påstandene om kostnadsstyringen var god. Gjennomsnittlig verdi er på 4,23 og 3,90 for henholdsvis arrangørene og brukerne. Brukernes store bruk av alternativene *verken enig eller uenig* og *vet ikke* trekker gjennomsnittet ned.



Figur 23: Arrangørens svar på påstanden "Vi hadde god kostnadsstyring"
 Antall respondenter = 46



Figur 24: Brukernes svar på påstanden "Kostnadsstyringen var god"
 Antall respondenter = 190



Figur 25: Kostnadsstyring - samlet oversikt over arrangørers og brukernes svar

5.1.7 Delkonklusjon suksesskriterier

I spørsmål om ulike suksesskriterier skulle arrangørene svare i hvor stor grad de var enig i ulike påstander. Svaralternativene strakk seg fra *helt enig* til *helt uenig*. Skytterne og publikum fikk tilsvarende påstander de skulle besvare for et fritt valgt, spesifisert, stevne og de fikk i tillegg muligheten for svaralternativet *vet ikke*. For arrangørene er det for enkelte år få respondenter og hver enkelt respondents svar blir derved av stor prosentvis verdi. Halvparten av brukerne har valgt å besvare spørsmålene for stevnene i 2010 og 2011, resten fordeler seg jevnt over årene 2002-2009.

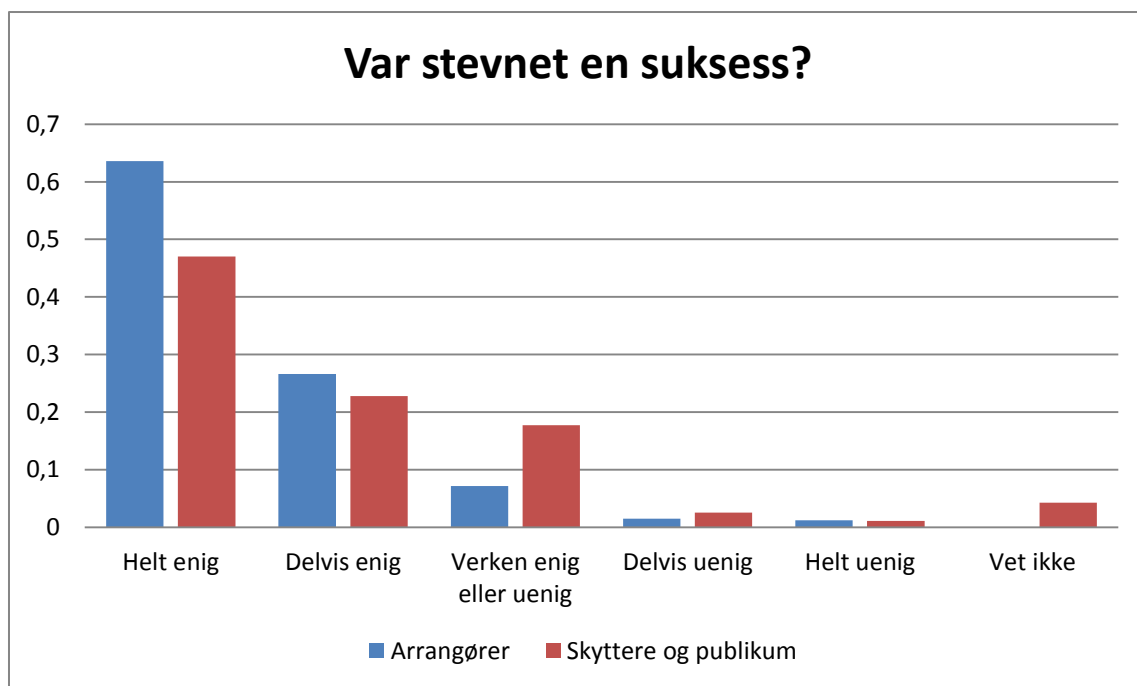
Det er tydelig at arrangører og brukere har ulike oppfatninger om hvorvidt et stevne er en suksess eller ikke. Om skyttere og publikum kan vurdere kostnadsstyringen på et stevne kan diskuteres, men her har de i stor grad benyttet *verken enig eller uenig* og *vet ikke*.

Det er brukerne som er den riktige gruppen til å vurdere kvaliteten på et stevne og i hvor stor grad de var fornøyde med stevnet. At arrangørene har en annen oppfattelse av stevnets kvalitet og i hvor stor grad skytterne var fornøyde, er problematisk. Arrangørene vurderer disse forholdene på en annen måte enn brukerne selv og det er mulig det arbeides mot feil mål.

Verken arrangører eller brukere har noen klar oppfattelse om stevnet har bidratt til oppnåelse av DFS' strategiske mål. Om disse gruppene i det hele tatt vet hvilke strategiske og langsiktige mål DFS har for LS, er usikkert. Det er følgelig vanskelig å vurdere om stevnet har bidratt til en oppnåelse av disse.

I all hovedsak vurderer arrangørene stevnene som mer suksessfullt enn det skytterne gjør. Svarfordelingen der alle stevnene sees under ett og hvert enkelt suksesskriterium vektet 1/5 av totalen kan ses i figur 26. Totalt sett sier både arrangører og brukere seg helt eller delvis enig i påstandene om oppnåelse av suksess og det kan konkluderes med at

Landsskytterstevnet har vært en stor suksess i årene 2002-2011. At brukere og arrangører ikke har den samme oppfattelsen av suksesskriteriene er problematisk og bør fokuseres på.



Figur 26: Var stevnet en suksess? Samlet oversikt over arrangørenes og brukernes svar

Spørreskjemaet åpnet også for kommentarer til påstandene om oppnåelse av suksess. To respondenter fra arrangørene fremhevet at deres stevne var en stor suksess og en respondent skriver at «stevnet står for veldig mange skyttere ennå i dag som det beste (og av de største) som har vært arrangert». En annen respondent skriver at «vi fikk ingen tilbakemeldinger om at de ikke var fornøyde med stevnet og avviklingen». Om respondenten mener skyttere, publikum eller DFS sentralt med «de» er uklart.

I etterkant av stevnene evaluerer arrangøren seg selv via en rapport til Skytterstyret. Som kommentar til «kritiske anmerkninger» skriver en arrangør at de forstår og tar full kritikk for noen av anmerkningene, mens andre har de problemer med å ta inn over seg. De uttaler at om de hadde stått som arrangør hvert år eller oftere ville nok en del rusk vært luket bort, men med en tiårs syklus er det omtrent umulig å komme gjennom et arrangement uten prikkbelastninger. Denne arrangøren fikk kritikk for manglende speakertjeneste, høyt prisnivå, dårlige toalettforhold og manglende merking og skilting.

Det er tydelig at arrangørene er stolt av «sitt» stevne og godt fornøyd med gjennomføringen. De har gjennom en lang planleggingsperiode og en hektisk stevneuke lagt ned mange timer og mye slit for å gjennomføre stevnet på en så god måte som mulig. Skytterne og publikum er mer kritiske til gjennomføringen. I ettertid kan det diskuteres om arrangørene er klar over hvilke krav skytterne og DFS sentralt setter for at stevnet er en suksess. Disse gruppene fokuserer på ulike forhold ved gjennomføringen når stevnet suksess skal vurderes.

5.2 Suksessfaktorer

5.2.1 Faktoranalyse av suksessfaktorer

Faktoranalysen er forklart i del 4.5.5 *Faktoranalyse* og skal vise hvilke variabler som passer sammen og hvilke som ikke passer sammen. Første runde av en faktoranalyse begynner med deskriptiv statistikk for variablene, en korrelasjonsmatrise, Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy og Bartlett's Test of Sphericity. Tabell 15 i *Vedlegg II Faktoranalyse* viser at verdiene er tilfredsstillende og at det er grunnlag for å gjennomføre en faktoranalyse. Suksessfaktoren *oppfølging og kontroll* blir bare målt ved én påstand og det er derved ikke grunnlag for å gjennomføre en faktoranalyse for denne.

Videre i faktoranalysen bestemmes det hvor mange faktorer som bør tas med. I analysen har jeg kun tatt med faktorer med Eigenvalue over 1.

En faktoranalyse av det på forhånd definerte temaområdet *Planlegging* presenteres nedenfor. Faktoranalysen i sin helhet kan ses i vedlegg II. Tabell 6 viser faktorladningene. Her lader variabelen *de detaljerte planene ble kontrollert av noen andre enn dem som hadde laget dem*

på begge faktorene. Fra teorien vet jeg at nedre grense for å tilhøre en faktor er på 0,4-0,5 og har derfor valgt å la variabelen tilhøre den faktoren den lader høyest på. Tabell 7 viser hvor stor andel av variasjonen i variabelen som ivaretas av faktoren vi har. I tabell 8 ses Eigenvalues for faktorene, hvor stor prosent av variansen de ulike faktorene forklarer og den kumulative forklaringsprosenten.

Rotated Component Matrix^a

	Component	
	1	2
Vi hadde mulighet til å endre planene underveis	,869	
Vi hadde muligheter for å påvirke utformingen av den overordnede planen	,844	
Vi hadde ulike detaljerte planer	,749	
Vi hadde en overordnet plan	,629	
De detaljerte planene ble kontrollert av noen andre enn dem som hadde laget dem	,545	,496
De detaljerte planene ble forstått og akseptert av alle		,871
Den overordnede planen sa klart hvem som hadde ansvaret for hva	,335	,791
Det var en klar ansvarsfordeling mellom den lokale arrangøren, DFS sentralt, Forsvaret, NRK og andre		,780

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

a. Rotation converged in 3 iterations.

Tabell 6: Planlegging - Rotated Component Matrix

Communalities

	Initial	Extraction
Vi hadde en overordnet plan	1,000	,418
Vi hadde ulike detaljerte planer	1,000	,619
Den overordnede planen sa klart hvem som hadde ansvaret for hva	1,000	,738
Vi hadde muligheter for å påvirke utformingen av den overordnede planen	1,000	,724
De detaljerte planene ble kontrollert av noen andre enn dem som hadde laget dem	1,000	,543
De detaljerte planene ble forstått og akseptert av alle	1,000	,826
Vi hadde mulighet til å endre planene underveis	1,000	,759
Det var en klar ansvarsfordeling mellom den lokale arrangøren, DFS sentralt, Forsvaret, NRK og andre	1,000	,613

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Tabell 7: Planlegging - Communalities

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
	1	3,787	47,334	47,334	3,787	47,334	47,334	2,905	36,314
2	1,454	18,178	65,512	1,454	18,178	65,512	2,336	29,198	65,512
3	,877	10,968	76,480						
4	,647	8,093	84,573						
5	,501	6,261	90,833						
6	,308	3,848	94,681						
7	,246	3,073	97,754						
8	,180	2,246	100,000						

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Tabell 8: Planlegging - Total Variance Explained

Analysen foreslår her å samle disse åtte variablene i to faktorer. Tabell 6 viser hvilken av faktorene de ulike variablene hører til. Disse to forklarer over 65 % av den totale variasjonen i variablene de to faktorene inkluderer, se tabell 8.

Faktor 1, Utforming_av_planer, får en beregnet Cronbach's alpha på 0,801 som er et tilfredsstillende resultat. Denne kan økes til 0,824 dersom påstanden *De detaljerte planene ble kontrollert av noen andre enn dem som hadde laget dem* blir fjernet fra faktoren. Jeg vurderer denne variabelen som relevant og bør tas med i faktoren siden endringen i Cronbach's alpha kun blir marginal. Verdien er allerede over kravet på 0,6.

Faktor 2, Planer_i_praksis, får en beregnet Cronbach's alpha på 0,803 som er et tilfredsstillende resultat. Denne kan økes marginalt til 0,829 dersom *Det var en klar ansvarsfordeling mellom den lokale arrangøren, DFS sentralt, Forsvaret, NRK og andre* blir fjernet fra faktoren. Jeg vurderer denne variabelen som relevant og bør tas med i faktoren, verdien på Cronbach's alpha er allerede høy nok.

Faktoren Utforming_av_planer konstrueres av følgende fem variabler som hver vektet 1/5 av totalen:

- Vi hadde en mulighet til å endre planene underveis
- Vi hadde muligheter for å påvirke utformingen av den overordnede planen

- Vi hadde ulike detaljerte planer
- Vi hadde en overordnet plan
- De detaljerte planene ble kontrollert av noen andre enn dem som hadde laget dem

Faktoren *Planer_i_praksis* konstrueres av følgende tre variabler som hver vektes 1/3 av totalen:

- De detaljerte planene ble forstått og akseptert av alle
- Det var en klar ansvarsfordeling mellom den lokale arrangøren, DFS sentralt, Forsvaret, NRK og andre
- Den overordnede planen sa klart hvem som hadde ansvaret for hva

Etter en fullstendig faktoranalyse ender jeg opp med totalt 14 faktorer jeg vil analysere. Jeg lager nye følgende faktorer som er konstruert som et gjennomsnitt av variablene som tilhører hver enkelt faktor:

F.1 Prosjektets_målsetting

- F.1.1 Vi var enige om målene
- F.1.2 Vi hadde klare og tydelige hovedmål for LS
- F.1.3 Vi hadde klare og tydelige delmål for LS

F.2 Støtte_fra_toppledelsen

- F.2.1 Støtten fra Skytterkontoret i planleggings- og gjennomføringsfasen var god
- F.2.2 DFS hadde gjennomtenkte mulige løsninger og retningslinjer vi tok utgangspunkt i
- F.2.3 DFS hadde én kontaktperson sentralt rettet mot LS
- F.2.4 Vi hadde et tett samarbeid med Skytterkontoret

F.3 Utforming_av_planer

- F.3.1 Vi hadde en mulighet til å endre planene underveis
- F.3.2 Vi hadde muligheter for å påvirke utformingen av den overordnede planen
- F.3.3 Vi hadde ulike detaljerte planer
- F.3.4 Vi hadde en overordnet plan
- F.3.5 De detaljerte planene ble kontrollert av noen andre enn dem som hadde laget dem

F.4 Planer_i_praksis

- F.4.1 De detaljerte planene ble forstått og akseptert av alle
- F.4.2 Det var en klar ansvarsfordeling mellom den lokale arrangøren, DFS sentralt, Forsvaret, NRK og andre
- F.4.3 Den overordnede planen sa klart hvem som hadde ansvaret for hva

F.5 Lederens_arbeid

- F.5.1 Lederen var motivert for jobben som skulle gjøres
- F.5.2 Hovedkomiteens kompetanse var av stor verdi for LS
- F.5.3 Lederens kompetanse var av stor verdi for LS

F.6 Valg_av_leder

- F.6.1 Lederen var faglig kvalifisert for oppgaven
- F.6.2 Lederen ble valgt på bakgrunn av sin erfaring
- F.6.3 Lederen ble valgt på bakgrunn av sin utdanning
- F.6.4 Lederen ble valgt på bakgrunn av sine personlige egenskaper

F.7 Frivillige

- F.7.1 De frivillige var selvgående
- F.7.2 De frivillige var motiverte
- F.7.3 De frivillige hadde god kjennskap til DFS eller var skyttere selv
- F.7.4 De frivillige hadde riktig kompetanse og erfaring til sine arbeidsoppgaver (f.eks. innen samband, strøm, teknisk, økonomisk osv.)

F.8 Organisering_av_teamet

- F.8.1 Vi hadde et formelt organisasjonskart for alle involverte i LS
- F.8.2 Lederen kjente de andre i teamet godt
- F.8.3 Vi hadde en oversikt over hvem som hadde myndighet og ansvar
- F.8.4 Måten vi organiserte oss på førte til at alle oppgaver ble dekket

F.9 Oppstart_av_team

- F.9.1 Vi hadde et riktig antall frivillige
- F.9.2 Vi hadde en kick-off eller et liknende arrangement før formell oppstart
- F.9.3 Vi brukte nok tid på opplæring av frivillige og andre som arbeidet med LS

F.10 Kommunikasjon

- F.10.1 Medlemmene av de ulike komiteene hadde en åpen og effektiv måte å informere hverandre på
- F.10.2 Vi hadde godt etablerte informasjons- og kommunikasjonsrutiner
- F.10.3 Den uformelle kommunikasjonen mellom oss var god
- F.10.4 Landsskytterstevnets eksterne interessenter ble tilfredsstillende informert om den løpende fremdriften
- F.10.5 Prosjektmøter sikret en god og effektiv flyt av informasjon

F.11 Oppfølging og kontroll

- F.11.1 Vi fulgte opp fremgangen i henhold til tidsplan og budsjett underveis

F.12 Problemløsning

- F.12.1 Vi la inn ekstra tid i planene for å ha tid til å løse eventuelle problemer underveis
- F.12.2 Vi hadde reserveplaner/kriseplaner i tilfelle noe skulle skje
- F.12.3 En egen gruppe arbeidet med uforutsette problemer og å løse disse når de oppstod
- F.12.4 Vi hadde ekstremtestet/storskalatetestet alle systemer før oppstart (f.eks. testkjørt nøddaggregat og annet teknisk utstyr)

F.13 Læring_fra_andre_LS

- F.13.1 Vi hadde god hjelp i rapporter og erfaringer fra LS de siste år
- F.13.2 Vi hadde kjennskap til problemer tidligere arrangører hadde og kunnskap om hvordan de løste dem

F.14 Læring_fra_eget_LS

- F.14.1 Vi hadde god hjelp i rapporter og erfaringer fra tidligere LS hos oss selv

5.2.2 Regresjonsanalyse

Etter at nye faktorer ble konstruert, har jeg foretatt en regresjonsanalyse for å kunne se hvorvidt disse uavhengige variablene påvirker den avhengige variabelen.

Jeg benytter faktoren *S.1 Gjennomsnittlig_suksess_arrangører* som avhengig variabel i min analyse.

I metoddelen gjennomgås kravene for hvor mange variabler jeg bør ta med i modellen min. Problemer med multikollinearitet oppstår når «Tolerance» er under 0,10 og «VIF» er over 10 (Pallant, 2010). I tabell 9 ser vi at vi har store problemer med multikollinearitet og modellen inneholder for mange uavhengige variabler.

Coefficients ^{a,b}							
Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1 Prosjektets_målsetting	1,985	,000	1,919	.	.	,036	27,906
Støtte_fra_toppledelsen	-,012	,000	-,015	.	.	,081	12,306
Utforming_av_planer	,376	,000	,400	.	.	,046	21,771
Planer_i_praksis	-2,983	,000	-3,192	.	.	,009	109,912
Frivillige	1,245	,000	1,521	.	.	,033	30,294
Organisering_av_teamet	-1,802	,000	-1,716	.	.	,019	52,544
Oppstart_av_team	-,152	,000	-,241	.	.	,068	14,611
Problemløsning	1,051	,000	1,299	.	.	,032	31,065
Læring_fra_andre_LS	-1,172	,000	-1,411	.	.	,028	36,063
Læring_fra_eget_LS	-,803	,000	-,905	.	.	,053	19,037
Oppfølging_og_kontroll	-,236	,000	-,214	.	.	,048	20,826
Lederens_arbeid	-2,567	,000	-2,002	.	.	,014	72,273
Valg_av_leder	2,377	,000	2,509	.	.	,013	79,776
Kommunikasjon	2,765	,000	2,940	.	.	,005	185,240

a. Dependent Variable: Gjennomsnittlig_suksess_arrangører

b. Linear Regression through the Origin

Tabell 9: Multippel regresjonsanalyse

I den videre regresjonsanalysen analyseres derfor én og én uavhengig variabels påvirkning på den avhengige variabelen *S.1 Gjennomsnittlig_suksess_arrangører* for å se om denne har en positiv eller negativ effekt. Signifikante verdier har et signifikansnivå, p-verdi, under 0,05 og en t-verdi over 2.

Tabellene 10-12 viser regresjonsanalysen for de uavhengige variablene mot den avhengige variabelen *S.1 Gjennomsnittlig_suksess_arrangører* der resultatene er signifikante. Regresjonsanalysen i sin helhet kan ses i vedlegg III. I tre av tilfellene er resultatene signifikante og som forventet er betaverdien positiv for de uavhengige variablene. *F.1 Prosjektets_målsetting*, *F.7 Frivillige* og *F.14 Læring_fra eget_LS* er faktorene der betaverdien er signifikant. Signifikante resultater er markert med grått. Som forventet er betaverdien positiv. En økning av verdien på den uavhengige variabelen vil føre til en økning av den avhengige variabelen. Betaverdiene kan ikke sammenliknes for å se hvilken av variablene som påvirker den avhengige variabelen i størst grad.

Coefficients ^a						
Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	
	B	Std. Error	Beta			
1	(Constant)	,742	,136		5,466	,000
	Prosjektets_målsetting	,555	,087	,694	6,395	,000

a. Dependent Variable: Gjennomsnittlig_suksess_arrangører

Tabell 10: Regresjonsanalyse – F.1 Prosjektets_målsetting

Coefficients ^a						
Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	
	B	Std. Error	Beta			
1	(Constant)	1,000	,267		3,752	,001
	Frivillige	,279	,135	,307	2,069	,045

a. Dependent Variable: Gjennomsnittlig_suksess_arrangører

Tabell 11: Regresjonsanalyse – F.7 Frivillige

Coefficients ^a						
Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	
	B	Std. Error	Beta			
1	(Constant)	1,078	,158		6,807	,000
	Læring_fra eget_LS	,280	,087	,449	3,220	,003

a. Dependent Variable: Gjennomsnittlig_suksess_arrangører

Tabell 12: Regresjonsanalyse – F.14 Læring_fra eget_LS

For disse tre faktorene som fikk en signifikant betaverdi, har jeg beregnet R^2 og justert R^2 . Resultatene i sin helhet kan ses i vedlegg II.

F.1 Prosjektets_målsetting oppnår en R^2 på 0,482 og en justert R^2 på 0,470 og forklarer altså i underkant av 50 % av variasjonen i den avhengige variabelen.

F.7 Frivillige oppnår en R^2 på 0,095 og en justert R^2 på 0,072 og forklarer altså i underkant av 10 % av variasjonen i den avhengige variabelen

F.14 Læring_fra_eget_LS oppnår en R^2 på 0,202 og en justert R^2 på 0,182 og forklarer altså i underkant av 20 % av variasjonen i den avhengige variabelen

5.2.3 Korrelasjonsanalyse

Teorien bak en korrelasjonsanalyse er gjennomgått i del 4.5.8 *Korrelasjonsanalyse*. En korrelasjonsanalyse mellom min konstruerte avhengige variabel og alle de uavhengige faktorene, gir et resultat som vist i tabell 13 der signifikante verdier er merket i grått:

	S.1 Gjennomsnittlig suksess arrangører	Signifikansnivå
	Pearsons korrelasjon	
F.1 Prosjektets_målsetting	0,694	0,000
F.14 Læring_fra_eget_LS	0,449	0,003
F.7 Frivillige	0,307	0,045
F.2 Støtte_fra_toppledelsen	-0,021	0,893
F.3 Utforming_av_planer	0,095	0,541
F.4 Planer_i_praksis	0,000	1,000
F.5 Lederens_arbeid	0,105	0,510
F.6 Valg_av_leder	0,088	0,579
F.8 Organisering_av_teamet	0,131	0,401
F.9 Oppstart_av_team	0,075	0,633
F.10 Kommunikasjon	0,059	0,704
F.11 Oppfølging_og_kontroll	0,130	0,406
F.12 Problemløsning	0,137	0,392
F.13 Læring_fra_andre_LS	0,157	0,316

Tabell 13: Korrelasjonsanalyse

Pearsons korrelasjonskoeffisient viser forholdet mellom den avhengige variabelen *S.1 Gjennomsnittlig suksess arrangører* og de uavhengige variablene, altså faktorene jeg kom frem til i faktoranalysen. Det er en sterk, positiv korrelasjon mellom den avhengige variabelen og *F.1 Prosjektets_målsetting*, der høye verdier på respondentenes svar om prosjektets målsetting er forbundet med høye verdier av svarene på suksesskriteriene. Korrelasjonen mellom både *F.14 Læring_fra_eget_LS* og *F.7 Frivillige* er positiv og middels sterk.

Ingen av de øvrige faktorene har signifikante verdier og jeg kan følgelig ikke si noe om verken retning eller styrke på korrelasjonene her.

5.2.4 Prosjektets målsetting

Litteraturen i del 3.3.1 *Prosjektets målsetting* fremhever målsetting som en av de viktigste suksessfaktorene.

Gjennom del 5.2.1 *Faktoranalyse av suksessfaktorer* har jeg samlet alle variablene for den antatte suksessfaktoren *prosjektets målsetting* til én samlefaktor, *F.1 Prosjektets_målsetting*. Denne faktoren ble brukt i den videre regresjons- og korrelasjonsanalysen.

Videre fikk denne suksessfaktoren et signifikant resultat i regresjonsanalysen med en betaverdi som er positiv. Korrelasjonsanalysen viser at det er en sterk, positiv korrelasjon mellom faktoren *F.1 Prosjektets_målsetting* og oppnåelsen av suksess.

I arrangørenes rapporter nevnes lite om målsetting og utvikling av mål. En hovedkomitéleder skriver i spørreundersøkelsen at hovedkomiteen og komiteledere var sentrale i å utvikle hovedmål og delmål. Videre uttaler respondenten at dette ga eierskap til stevnet og en felles ansvarsfølelse i forhold til å nå målene. Hovedkomitélederen et annet år lister opp hovedmålene de hadde satt for det aktuelle stevnet. En annen respondent sier at det er vanskelig å si noe om mål da han ikke var helt oppe i systemet. Denne respondenten var leder av en komité, ikke hovedkomiteen, det året han var arrangør.

Hvordan målene utvikles og hvordan disse kommuniseres i komiteene og blant de frivillige varierer tydelig fra år til år.

5.2.5 Støtte fra toppledelsen

Faktoranalysen som er foretatt foreslår å samle alle variablene for den antatte suksessfaktoren til én samlefaktor. Denne faktoren, *F.2 Støtte_fra_toppledelsen* ble videre analysert gjennom en regresjonsanalyse og en korrelasjonsanalyse. Her var ingen resultater signifikante og jeg kan følgelig ikke si noe om hvordan denne faktoren påvirker oppnåelse av suksess.

Teorien i del 3.1.3 *Prosjektorganisering* og 3.3.2 *Støtte fra toppledelsen* tar opp de problemene som kan oppstå for prosjekter som er organisert som et selvstendig prosjekt.

Prosjektorganisasjonens utvikling av mål som ikke samsvarer med basisorganisasjonens er av problemene som kan oppstå. Manglende overføring av kompetanse fremheves som det mest problematiske området.

Alle respondentene som har kommentarer til støtte fra toppledelsen fremhever at DFS sentralt sitter på gode erfaringer. Flere mener at uten støtten fra Skytterkontoret er det vanskelig, om ikke umulig å gjennomføre LS. Respondentene mener at oppfølgingen fra DFS hadde en positiv betydning for planlegging og oppfølging underveis. Allikevel mener de fleste at erfaringer, løsninger og krav har kommet for sent. En respondent uttaler at arrangøren brukte store ressurser på å utarbeide løsninger som DFS allerede satt på, til tross for flere koordineringsmøter der DFS deltok. En annen respondent uttaler at de forventet at DFS ville legge tydeligere føringer for mål og krav og at de trodde at det forelå en «hvitbok» for gjennomføring med råd til arrangøren.

Flere ansatte på Skytterkontoret har hvert sitt ansvar for ulike hovedområder, fra feltskyting, resultatservice og direkte kontakt med hovedkomitéleder. En respondent uttaler at denne ordningen fungerte greit, men mener at flere utspill fra DFS ikke var koordinert innad. I en rapport fra LS uttrykker en arrangør et ønske om bedre tilrettelegging fra DFS sentralt. Arrangøren ønsker også flere gjennomtenkte mulige løsninger og klarere retningslinjer, i tillegg til å kunne forholde seg til én kontaktperson eller koordinator sentralt. En respondent mener at det viktigste for et vellykket stevne er den kontinuiteten og ekspertisen DFS sentralt kan overføre fra stevne til stevne.

Arrangørhåndboka som DFS har utviklet de senere årene blir satt stor pris på. Flere arrangører mener at denne har blitt et meget godt verktøy som brukes innenfor flere områder. I rapportene fra LS uttales det også at det er stor hjelp i CD'er, veiledning, huskelister og instruksjoner fra DFS sentralt.

5.2.6 Planlegging

Gjennom faktoranalysen skilte jeg den antatte suksessfaktoren *planlegging* i to endelige faktorer, *F.3 Utforming_av_planer* og *F.4 Planer_i_praksis*. Analysen foreslår altså å skille klart på hvordan planene er utformet og på hva disse planene i praksis sa teammedlemmene.

Disse to faktorene ble analysert i en regresjonsanalyse og en korrelasjonsanalyse. Ingen av faktorene oppnådde signifikante resultater i noen av analysene og jeg kan derfor ikke si noe om forholdet mellom disse suksessfaktorene og oppnåelsen av suksess.

Arrangørene er opptatt av planlegging. I etterkant av spørreundersøkelsen er det flere av arrangørene som har sendt meg deres planer på mail. En respondent i spørreundersøkelsen lister også opp hvilke planer arrangøren hadde det aktuelle året.

Av de som har kommentert utarbeidelse av planene, står fokus på ansvarsfordeling og kjennskap til planene sentralt. I disse årene utarbeidet hovedstyret en overordnet plan i samarbeid med komitéledere og andre aktører. Videre hadde de andre komiteene ansvar for å utvikle detaljerte planer for sine områder. Respondentene uttaler at å medvirke til planleggingen fører til motivasjon, eierskap og inngående kjennskap til planene for komiteene.

Flere arrangører mener at avklaring av ansvarsfordeling var uklar. Ulike forhold dukket opp underveis som det ikke var tatt høyde for i planleggingen. En respondent uttaler også at hovedansvar var klart fordelt på medlemmer av hovedkomiteen, men at delansvar ikke var klart spesifisert. Respondenten mener at dette må prioriteres for å sikre involvering fra flere og for å unngå overbelastning på sentrale personer. I en rapport fra LS fremgår det at det var dårlig kommunikasjon, vage råd og krav og uklar rolledeling mellom de ulike aktørene. En rapport fra et annet år fremhever også at det er viktig å definere arbeidsoppgaver og grenseganger. Det fremgår imidlertid ikke om arrangøren faktisk hadde definert dette.

Flere respondenter og rapporter fremhever fordelene med fleksible planer. Arrangøren vet at det kommer flere krav underveis i planleggingsprosessen og at det er av stor fordel å ha åpne planer og muligheten for å kunne endre planer underveis.

5.2.7 Prosjektlederen

Faktoranalysen foreslo å samle de ni variablene som tilhørte suksessfaktoren *prosjektlederen* i tre faktorer. Én av de foreslåtte faktorene oppnådde ikke et tilfredsstillende resultat for Cronbach's alpha og ble ikke brukt i den videre analysen. De to faktorene som videre ble analysert er *F.5 Lederens_arbeid* og *F.6 Valg_av_leder*. Faktoranalysen foreslo altså å skille

klart på hvordan og på hvilken bakgrunn en leder blir valgt og på hvordan lederens kompetanse påvirker prosjektorganisasjonen.

Ingen av de to faktorene oppnådde signifikante resultater i regresjons- og korrelasjonsanalysen. Jeg kan følgelig ikke si noe om hvordan disse to faktorene påvirker oppnåelsen av suksess på bakgrunn av analysene.

Teorien i del 3.3.4 *Prosjektlederen* er klar på at valget av leder er av avgjørende verdi for prosjektet. Respondentene i undersøkelsen er av samme oppfatning. Ingen av rapportene omtaler valget av leder i stor grad. Respondentene mener at det mest vesentlige ikke er at lederen har tidligere erfaring fra DFS eller LS, men fremhever forhold som kompetanse, tidligere arbeids- og ledererfaring og høy motivasjon. Det gis uttrykk for at lederen og andre medlemmer i komiteer ble valgt bevisst med vekt på å finne personer med riktig kompetanse og evne til å gjennomføre jobben.

5.2.8 Prosjektteamet

Faktoranalysen i del 5.2.1 *Faktoranalyse av suksessfaktorer* foreslår å dele opp mine påstander om prosjektteamet i tre og jeg har gruppert dem i følgende faktorer: *F.7 Frivillige*, *F.8 Organisering_av teamet* og *F.9 Oppstart_av_team*.

Regresjonsanalysen viser at faktoren *F.7 Frivillige* signifikant påvirker oppnåelsen av suksess med en positiv betaverdi. De to andre faktorene oppnådde ikke signifikante resultater. Korrelasjonsanalysen viser at det er en middels sterk, positiv korrelasjon mellom faktoren *F.7 Frivillige* og oppnåelsen av suksess. Heller ikke her oppnådde de to andre faktorene signifikante resultater.

En LS-rapport skriver om valg av personer til prosjektteamet. Her hadde de valgt personer i og utenfor skyttermiljøet med god erfaring fra sitt yrkesliv. Det var samtidig vanskelig å finne personer til tunge verv som ville gi av sin aktive arbeidstid. De vurderte muligheten for å gå til frikjøp av medlemmer til sentrale verv. En respondent i undersøkelsen skriver også at et stort krav til profesjonalitet i komiteene førte til at det var vanskelig å basere sentrale funksjoner og oppgaver på frivillighet og dugnad alene.

Fokuset på sammensetningen av komiteene som suksessfaktorer går igjen flere år. Å få med dyktige og selvgående folk med ulik erfaringsbakgrunn fremheves.

En respondent sier at organisasjonen kun hadde et organisasjonskart for hovedkomiteen og en liste med navn på frivillige. Flere navn gikk igjen i flere komiteer som skapte problemer med prioritering og motivasjon når forholdene begynte å «dra seg til». Underveis var det også vanskelig å få oversikt over komiteenes behov for mannskaper og ressurser.

Antall frivillige er viktig. Undersøkelsen hadde påstander som dreide seg om antall frivillige. I overkant av 10 % av respondentene fra arrangørene sier at de hadde for mange frivillige, resten mener at de hadde riktig antall eller for få. En respondent fremhever at uten stor deltakelse fra frivillige er det ikke mulig å gjennomføre LS.

En respondent fra LS på Lesja sier at rekruttering av frivillige er en stor utfordring i en liten bygd. Det kreves mye jobb med rekruttering av frivillige og fordeling av disse til komiteer og ulike oppgaver. Flere arrangørrapporter beskriver også problemer med å skaffe nok frivillige. Noen tar selvkritikk på at arbeidet med å skaffe frivillig personell startet for sent.

Et problem flere arrangører opplevde var frafall i komiteene underveis i planleggingsperioden og også frafall av frivillige utover i stevneperioden. Andre arrangører derimot opplevde at flere knyttet seg til organisasjonen etter hvert som stevnet nærmet seg og hadde ingen utskiftning av staben underveis.

Om det er nødvendig med skyttere eller personer med kjennskap til skyting i alle komiteer er arrangørene usikre på. Det er nok enklere å få skyttere til å stille som frivillige, men i flere komiteer trenger ikke medlemmene å ha kjennskap til skyting for å kunne gjøre en god jobb.

Å få oversikt over erfaring de frivillige innehar, deres kunnskaper og ønsker fremheves av en arrangør. Arbeidet tar mye tid, men er et forsøk på å unngå problemer og forenkle opplæring. En respondent i undersøkelsen sier at kick-off må spisses slik at alle i teamet og alle frivillige får en god oversikt over hva man går til og hva som kreves av innsats.

5.2.9 Kommunikasjon

Faktoranalysen foreslår å samle alle variabler til én faktor som brukes i de videre analysene. Denne faktoren, *F.10 Kommunikasjon*, oppnår ingen signifikante resultater i verken regresjons- eller korrelasjonsanalysen og jeg kan ikke si noe om hvordan denne påvirker oppnåelsen av suksess.

Respondentene har klare meninger omkring kommunikasjon, men det er ikke mange som skriver noe om det. En respondent sier at god informasjon og kommunikasjon er avgjørende og at alle medlemmer i komiteene må være oppdatert til enhver tid. En annen uttaler at en god kombinasjon av nødvendig formell kommunikasjon og gode uformelle relasjoner er viktige suksessfaktorer. En tredje uttaler direkte at det var for lite koordinering mellom komiteene. At flere har hatt for lite kommunikasjon og koordinering støttes av rapportene. At ikke alle komiteene var innkalt til daglige koordineringsmøter i stevneuka skapte problemer for en arrangør. Samtidig svarte ikke hovedkomiteen tilfredsstillende på henvendelser fra andre komiteer.

Det er mulig grunnen til manglende tilbakemeldinger på *F.10 Kommunikasjon* er at arrangørene hadde problemer med kommunikasjonen som de ikke vil avsløre for andre eller at de ikke hadde problemer i det hele tatt. DFS sentralt opplever at arrangører har problemer med illojalitet, at medlemmene innad i teamene har forskjellige meninger og at ikke all viktig kommunikasjon går gjennom de offisielle kommunikasjonslinjene. Arrangører har også tatt kontakt med DFS sentralt for å få hjelp til å løse uenigheter og problemer.

5.2.10 Oppfølging og kontroll

Denne suksessfaktoren, *F.11 Oppfølging og kontroll*, inneholdt kun én variabel og der var derfor ikke grunnlag for å gjennomføre en faktoranalyse for denne. Faktoren oppnådde ingen signifikante resultater i regresjonsanalysen eller korrelasjonsanalysen og jeg kan derfor ikke si noe om hvordan denne påvirker oppnåelsen av suksess.

Ingen av respondentene i spørreundersøkelsen hadde noen kommentarer til faktoren oppfølging og kontroll. Dette kommer heller ikke frem i rapportene som et område arrangøren fokuserer på. En arrangør uttaler i rapporten at de hadde en ekstern regnskapsfører og at likviditeten gjennom hele prosjektperioden var god. En annen skriver at de detaljerte listene og status ble oppdatert «hele tiden». En tredje arrangør skriver at de hadde daglige morgenmøter i perioden LS ble arrangert, men sier ingen ting om hva som ble tatt opp under disse møtene. Som kommentert i del *5.1.5 Kostnadsstyring* var det en arrangør som ikke hadde økonomiansvarlig da de fokuserte på kvaliteten ved stevnet. I hvor stor grad arrangøren følger opp underveis, hvor god kontroll de har underveis og hva de eventuelt følger opp er usikkert. På spørsmål om respondentene hadde noen ideer til hvordan Landsskytterstevnet kan

bli en suksess i fremtiden kommenterer en respondent at arrangøren burde laget en dreiebok slik at det kunne følges opp hvor man lå an tidsmessig underveis i prosjektet.

5.2.11 Problemløsning

Faktoranalysen foreslo å samle alle variablene her i én faktor. Denne faktoren, *F.12 Problemløsning*, ble videre analysert i en regresjonsanalyse og en korrelasjonsanalyse. Her oppnådde den ingen signifikante resultater og jeg kan ikke si noe om hvordan eller i hvor stor grad problemløsning påvirker oppnåelsen av suksess.

Problemløsning er et område som det har vært fokusert på hos flere arrangører. Hos flere arrangører måtte ulike komiteer gjennomgå risiko og sårbarhet og utvikle reserveplaner. Arrangørene hadde en oppfatning av at planene var fleksible og de ble kontinuerlig vurdert med bakgrunn i den faktiske situasjonen. De uttaler selv at det alltid «skjer noe» og at reserveplaner er av uvurderlig verdi.

Flere respondenter kommenterer at problemer ble forsøkt løst på et lavest mulig nivå for å unngå unødvendig byråkrati og for å løse problemene raskest mulig. Det sies ingen ting om disse problemene ble løst ved hjelp av tidligere definerte planer for området.

En arrangør skriver i rapporten at under prøvestevnet ble det plantet flere forskjellige feil på utstyr og strømtilførsel som gjorde at de kunne få testet systemene før selve stevnet startet. Denne arrangøren hadde i tillegg en egen kvalitetssikringsgruppe som forutså problemer og løste problemer som oppstod i forbindelse med teknisk gjennomføring av stevnet.

En arrangør hadde etter erfaring ti år tidligere skaffet et nødaggregat. Planen var god, men aggregatet ble ikke testkjørt på forhånd og forsinkelser oppstod da aggregatet faktisk måtte tas i bruk. Andre arrangører innrømmer å mangle reserveplaner for viktige områder, for eksempel vannforsyning og enkel førstehjelp på områdene for feltskyting.

Selv om de fleste kommenterer at risiko ble gjennomgått og reserve- og kriseplaner utviklet, er dette et område med store utfordringer. En arrangør uttaler at de reddet seg flere ganger kun på grunn av flaks. Saker som dukket opp måtte flere ganger løses på natten da det ikke var tatt hensyn til dette i planleggingen. I de fleste tilfeller virker det som at arrangørene har unngått de store problemene litt tilfeldig og at ting «går seg til» underveis i stevneuka.

5.2.12 Læring fra tidligere prosjekter

I del 5.2.1 *Faktoranalyse av suksessfaktorer* grupperte jeg mine variabler som tilhørte området *læring fra tidligere prosjekter* i to faktorer: *F.13 Læring_fra_andre_LS* og *F.14 Læring_fra eget_LS*. Analysen foreslår altså å skille tydelig på at arrangøren kan lære av LS de siste år og fra tidligere LS hos seg selv

Regresjonsanalysen viser at faktoren *F.14 Læring_fra eget_LS* signifikant påvirker oppnåelsen av suksess med en positiv betaverdi. Den andre faktoren oppnådde ikke et signifikant resultat og jeg kan følgelig ikke si noe om dens påvirkning på oppnåelse av suksess. Korrelasjonsanalysen viser at det er en middels sterk, positiv korrelasjon mellom faktoren *F.14 Læring_fra eget_LS* og oppnåelsen av suksess. Heller ikke her oppnådde den andre faktoren et signifikant resultat.

Læring fra tidligere er kun kommentert én gang i rapportene og da kommenteres det at det finnes svært lite detaljert dokumentasjon å finne på hva som var gjort de foregående LS hos arrangøren selv.

Halvparten av kommentarene i spørreskjemaet fokuserer på at det er så mye som forandrer seg i løpet av ti år at rapporter og erfaringer fra forrige gang stevnet ble arrangert hos dem ikke er av stor verdi lenger. Hele arrangementet har i løpet av ti år skiftet krav til gjennomføring.

Respondentene er enig i at erfaringer fra de siste års stevner er viktigere enn erfaringer fra eget stevne. En respondent kommenterer at LS de to foregående år før deres arrangement ble «fotgått» og at hovedkomiteens medlemmer hadde kontaktopplegg over flere dager hos disse arrangørene. Dette hadde stor betydning som opplæring og oppdatering på ulike felter og ga forståelse for aktuelle problemstillinger.

I tillegg kan arrangørene lese rapporter fra tidligere LS hos andre arrangører. Her finnes ikke noe godt system for utforming og innlevering av rapporter. En respondent uttaler at rapportene var lite detaljerte og at «de ga oss navn på ledere som kunne kontaktes».

I undersøkelsen foreslår en respondent å samle tidligere arrangører til en idédugnad og diskutere og komme frem til en «best practice» for arrangørene. En annen foreslår å lage en «arrangørmaal» i samarbeid med arrangører de siste ti år slik at gode ideer blir gjenbrukt og en sjekkliste med viktige forhold blir utarbeidet.

Arrangører kan være interesserte i å skjule sine erfaringer fra LS. I en konkurranse om tildeling av LS kan arrangøren være i interesse av å ha et så stort fortrinn som mulig på sine konkurrenter. I fremtiden kan også turnusen for tildeling av LS forandres. At arrangører kan komme til å måtte konkurrere mer for å få tildelt stevnet er sannsynlig.

5.2.13 Delkonklusjon suksessfaktorer

Regresjonsanalysen og korrelasjonsanalysen som er foretatt viser at tre faktorer signifikant bidrar til oppnåelsen av suksess: *F.1 Prosjektets_målsetting*, *F.7 Frivillige* og *F.14 Læring_fra_eget_LS*. Den første faktoren har en sterk, positiv sammenheng med oppnåelsen av suksess, de to andre har en middels sterk, positiv sammenheng med suksesskriteriene.

Den kvalitative analysen viser at flere, og andre, faktorer er viktige for oppnåelsen av suksess. Analysen viser at hovedfokuset bør legges på faktorene *F.2 Støtte_fra_toppledelsen*, *F.8 Organisering_av_teamet*, *F.10 Kommunikasjon*, *F.12 Problemløsning* og *F.13 Læring_fra_andre_LS*.

Det trekkes frem at støtten fra Skytterkontoret i planleggings- og gjennomføringsfasen er av stor verdi og at det hadde vært vanskelig å arrangere LS uten denne. Samtidig presiseres det at krav fra sentralt hold bør komme frem tidligere i prosessen enn det har gjort. Utarbeidelse av et bedre, standardisert opplegg for arrangørene foreslås som en mulighet for å oppnå suksess.

Arrangørene utarbeider en mengde planer. Å få frem en klar ansvarsfordeling her fremmes som det viktigste. Flere år har denne fordelingen vært uklar. Delansvar bør være klart spesifisert og en overbelastning på sentrale personer bør unngås.

Kommunikasjon er en faktor respondentene klart sier bør fokuseres på. Det er usikkert hvordan kommunikasjonen har vært i praksis. DFS sentralt opplever at den lokale arrangøren har problemer og ber om hjelp og råd. Riktig og nok kommunikasjon og koordinering hos arrangøren kan føre til at arrangøren unngår problemer underveis i planleggingen og under selve stevnet.

I den kvantitative analysen fremkommer det at læring fra eget LS er av betydning for suksess. Min kvalitative analyse avdekket at arrangørene ikke mener at dette er viktig, men at læring fra de tidligere års LS er av størst betydning. Mye forandrer seg på ti år og arrangøren kan ikke i like stor grad dra nytte av gjentakelseeffekten. En alternativ fremtidig turnus for LS

kan endre dette, men per i dag er læring fra andre arrangører viktigst. Det foreslås at DFS sentralt er med på denne prosessen og legger til rette for læring, også gjennom et er standardisert opplegg.

5.3 Ideer, forslag og ønsker for fremtiden fra skyttere, foresatte og publikum

Skyttere, foresatte og publikum, *brukere*, på Landsskytterstevnet besvarte flere ulike påstander i spørreundersøkelsen som handlet om ønsker for fremtiden der de kunne si hvor enige de var. Her hadde jeg påstander om hvor viktig LS er som familiebegivenhet, hvor viktig et stort kulturtilbud i stevneuka er, hvor viktig tilbud for barn, på og utenfor arenaen, er, hvilken type overnatting de var interesserte i, hvor viktige de sportslige resultatene er for deres inntrykk av LS og hvor viktig prisnivået er. Se fullstendig spørreskjema i vedlegg I.

Hele 90 % av brukerne sier seg helt eller delvis enig i at LS er en viktig familiebegivenhet. Her sier kvinner seg i større grad enn det menn gjør. Samtidig sier 81 % av brukerne seg enige i at tilbud for barn på og utenfor arenaen er viktig. Kun 4 % av respondentene sier seg delvis eller helt uenig i denne påstanden. Over 50 % av brukerne sier seg enig i påstanden om at et stort kulturtilbud i stevneuka er viktig. Her sier menn seg i større grad enig i påstanden enn det kvinner gjør. Brukere under 19 år er i minst grad enig i påstanden, der 30 % sier seg enig.

Brukerne har klare formeninger om hvor de vil overnatte når LS arrangeres. Kun 7 % er interessert i å bo på en campingplass uten strøm og hele 61 % er *helt uenig* i påstanden. I underkant av 70 % av brukerne kan tenke seg å bo både på en campingplass med strøm eller i privat hus eller hytte. De fleste stiller seg verken enig eller uenig til påstanden om de er interessert i å bo på hotell. Menn sier seg i større grad enn kvinner enig i at de vil bo på hotell. Ellers er det ingen store forskjeller mellom kjønnene.

Menn sier seg i større grad enn kvinner enig i at de sportslige resultatene er viktige for inntrykket av LS. Respondentene i alderen 30-49 år sier seg i minst grad enig i påstanden. Blant brukere over 70 år sier over 86 % seg helt eller delvis enig i at de sportslige resultatene er viktige for inntrykket av LS. Det er også verdt å merke seg at blant respondentene under 19 år sier kun én respondent seg helt enig i påstanden.

Brukerne er i all hovedsak enig i at det er viktig at prisnivået holdes lavt, der de mener det er viktigst å holde kostnadene for overnatting og mat på arenaen lave.

Siste del av spørreundersøkelsen min hadde det åpne spørsmålet: «Har du noen ideer for hvordan Landsskytterstevnet kan bli en suksess i fremtiden?». I alt 80 respondenter besvarte spørsmålet og kom med ideer for fremtiden. Disse ideene er forsøkt gruppert i tabell 14 avhengig av hva de omhandlet.

Ideer, forslag og ønsker for fremtiden	Antall
Tilbud for familien, barn og kulturtilbud	23
Syklus for arrangementet, arrangørsteder og tidspunkt for arrangementet	19
Arena og feltløyper	14
TV-sendinger	14
Prisnivå	12
Fortsette som før	12
Breddeidrett	10
Camping	9
Privat overnatting og hotell	6
Profesjonalisering	4
Arrangering av NM-felt	3
Premiering	3

Tabell 14: Ideer, forslag og ønsker for fremtiden

Totalt sett vurderer et stort flertall av brukerne at forhold for familie og barn er det viktigste på LS. Antall respondenter som fritt kom med forslag i forbindelse med tilbud for familie, barn og kulturtilbud var stort. Samtidig kom det inn en del meninger om at DFS må fortsette å fokusere på skyting som en breddeidrett og ikke kun legge forholdene til rette for toppskyttene.

I det åpne spørsmålet hadde også en stor andel brukere meninger om hvilken syklus som bør velges for LS i fremtiden, hvilke arrangørsteder som bør velges og hvilket tidspunkt LS bør arrangeres på.

Flere brukere hadde meninger om TV-sendinger fra LS, mange vil at LS fortsatt skal fortsette som før, flere hadde meninger om boforhold og videre kommenterte brukerne at stevnet burde profesjonaliseres, regler for premieringen gjennomgås og hvordan NM-felt burde arrangeres. Alle forslagene er videreformidlet til Skytterkontoret.

5.4 Konklusjon

Utgangspunktet for denne oppgaven var å se på hvordan Landsskytterstevnet planlegges og gjennomføres. Videre ønsket jeg å finne ut hva som bidrar til at arrangementet blir en suksess og derfor kunne si noe om hva arrangører av Landsskytterstevnet i fremtiden bør fokusere på. Teoridelen i kapittel 3 av oppgaven munner ut i figur 7 i del 3.4 *Sammenheng mellom suksessfaktorer og suksesskriterier* som illustrerer mine valgte suksessfaktorer og suksesskriterier.

57 arrangører og 190 skyttere, foresatte og tilskuere besvarte min utsendte spørreundersøkelse som var grunnlaget for mine kvantitative analyser. I tillegg gjennomførte jeg en kvalitativ undersøkelse for å validere og supplere mine funn i den kvantitative undersøkelsen.

En feilkilde i mitt arbeid er at det i de fleste tilfeller har gått lang tid fra stevnet ble arrangert til min analyse. Respondentene kan ha glemt store deler av hvordan forholdene var og kan ha fått en annen oppfattelse av virkeligheten i løpet av tiden som har gått. Videre har jeg få respondenter og dermed få funn i oppgaven som er signifikante. Jeg kan derfor ikke generalisere de funnene jeg har kommet frem til i oppgaven. De resultatene jeg har fått har bare vært et forsøk på å nærme meg virkeligheten og kan ikke oppfattes som absolutte sannheter. Jeg mener allikevel konklusjonene kan brukes som en indikasjon på hvilke faktorer som bør fokuseres på for at Landsskytterstevnet skal bli en suksess.

Første del av drøftingen tar for seg mine valgte suksesskriterier. Relevant litteratur og en gjennomgang av DFS' handlingsplaner og mål støtter opp om valget av disse kriteriene. Disse suksesskriteriene kombinerer kortsiktige og langsiktige mål og tar hensyn til både den lokale arrangørens, brukernes og DFS' interesser.

Faktoranalysen i del 5.1.1 *Faktoranalyse av suksesskriterier* konkluderte med at mine valgte suksessfaktorer passet sammen og kunne også brukes som ett samlet mål for suksess. Del 5.1 *Suksesskriterier* ender opp i at det totalt sett kan konkluderes med at Landsskytterstevnet har vært en stor suksess i årene 2002-2011. Hovedsakelig vurderer arrangørene stevnene mer suksessfullt enn det skytterne gjør. Samtidig er det brukerne som er den eneste riktige gruppen som bør vurdere stevnets kvalitet og hvorvidt brukerne var fornøyde. Stevnets kortsiktige mål om gjennomføring i henhold til tidsplan og om kostnadsstyringen var god, er det arrangørene selv som bør vurdere. Om stevnene bidro til oppnåelse av DFS' strategiske mål er usikkert da

disse målene er lite kommunisert til arrangørene og brukere. At disse arrangørene og brukerne ikke har den samme oppfattelsen av suksesskriteriene er problematisk og bør fokuseres på.

Andre del av drøftingen tar for seg mine valgte suksessfaktorer. Disse ble valgt på bakgrunn av relevant litteratur og en gjennomgang av rapporter fra LS.

Faktoranalysen i del 5.2.1 *Faktoranalyse av suksessfaktorer* grupperte variabler som passet sammen i nye faktorer basert på mine forhåndsdefinerte, antatte områder. Analysen resulterte i 14 faktorer jeg videre analyserte i en regresjonsanalyse og en korrelasjonsanalyse.

Regresjonsanalysen og korrelasjonsanalysen viser at tre faktorer signifikant bidrar til oppnåelsen av suksess: *F.1 Prosjektets_målsetting*, *F.7 Frivillige* og *F.14*

Læring_fra eget_LS. Den første faktoren har en sterk, positiv sammenheng med oppnåelsen av suksess, de to andre har en middels sterk, positiv sammenheng med suksesskriteriene.

Den kvalitative analysen viser at flere, og andre, faktorer er viktige for oppnåelsen av suksess.

Analysen viser at hovedfokuset bør legges på faktorene *F.2 Støtte_fra_toppledelsen*, *F.8*

Organisering_av_teamet, *F.10 Kommunikasjon*, *F.12 Problemløsning* og *F.13*

Læring_fra_andre_LS.

I fremtiden bør DFS sentralt spesifisere krav tydeligere og delta tidlig i arrangørens arbeid.

Mål og krav for DFS og den lokale arrangøren bør tidlig avklares og videre fokuseres på

gjennom hele arbeidet. Utvelging og organisering av prosjektteamet og de frivillige er et

arbeid som bør påbegynnes tidlig. Her kan ekstraarbeid og problemer senere i prosessen

unngås hvis teamet er fornuftig organisert. Problemløsningsarbeidet bør begynne lenge før

problemene oppstår. Arrangøren bør bestrebe å ha planer klare for situasjoner som skulle

oppstå og unngå tendenser til «brannslukking» når problemer oppstår. De siste viktige

faktorene en arrangør bør fokusere på er erfaringsoverføring fra tidligere. Her bør erfaringer

fra egne og andre LS gjennomgås og gode forslag etterfølges. Her kan også DFS sentralt være

mer delaktig i arbeidet og tilrettelegge for en fornuftig overføring av erfaring fra år til år.

5.5 Forslag til videre forskning

Det er en rekke andre forhold som kunne vært interessant å se nærmere på. Forslag til videre

forskning er å undersøke suksesskriterier og suksessfaktorer for andre idrettsarrangementer og

andre arrangementer som også arrangeres av frivillige. Her kan det være interessant å se om det kan trekkes paralleller til LS og se om arrangørene kan lære av hverandre.

Både for LS og for andre arrangementer kan det ses nærmere på utvelgelse og motivasjon av frivillige. Disse er av stor betydning for å få gjennomført en mengde arrangement i og utenfor Norge.

De lokaløkonomiske virkninger for en arrangør kan også studeres. Kommune og lokalt næringsliv kan ha interesse av å se de økonomiske virkningene et slikt arrangement genererer.

I valg av en fremtidig turnus for tildeling av LS er det interessant å se på de samfunnsøkonomiske virkningene de ulike turnusene skaper. DFS er i en prosess der en fremtidig turnus skal velges og denne bør baseres på godt begrunnede argumenter, blant annet gjennom en analyse av de samfunnsøkonomiske virkninger de ulike turnusene innebærer.

Litteraturliste

- Andersen, E. S. (2005). *Prosjektledelse: et organisasjonsperspektiv*. Bekkestua: NKI-forlaget.
- Andersen, E. S., Grude, K. V. & Haug, T. (2009). *Målrettet prosjektstyring*. Bekkestua: NKI-forlaget.
- Andersen, E. S. & Jessen, S. A. (2001). Project evaluation scheme: a tool for evaluating project status and predicting project results. *Særtrykk* (Vol. nr 2/2001). Sandvika: Handelshøyskolen BI.
- Atkinson, R. (1999). Project management: cost, time and quality, two best guesses and a phenomenon, its time to accept other success criteria. *International Journal of Project Management*, 17(6), 337-342.
- Byggherren i fokus. (u.d.). *Om prosjektet*. Hentet 6. februar 2012 fra <http://www.promsys.no/byggherren/step.asp?CategoryKey=4273>
- Cooke-Davies, T. (2002). The “real” success factors on projects. *International Journal of Project Management*, 20(3), 185-190.
- Dagbladet. (2012, 18.01). NRK truer med å kutte satsingen etter Northugs NM-valg. Hentet 19. januar 2012 fra http://www.dagbladet.no/2012/01/18/sport/langrenn/nm/petter_northug/19838469/
- Det frivillige Skyttervesen. (u.d. a). *Hva er Det frivillige Skyttervesen?*. Hentet 23. januar 2012 fra <http://www.dfs.no/alt-om-dfs/dfs/>
- Det frivillige Skyttervesen. (u.d. b). *Organisasjon*. Hentet 21. januar 2012 fra <http://www.dfs.no/alt-om-dfs/organisasjon/>
- Det frivillige Skyttervesen. (u.d. c). *Deltakerstatistikk*. Hentet 1. mai 2012 fra <http://www.dfs.no/landsskytterstevnet/aktuelt-na/deltakerstatistikk/>
- Gaustad, T. (2000). (Red.). Økonomiske egenskaper ved sport som programvare. *Discussion Paper* (Vol. 4/2000). Sandvika: Handelshøyskolen BI.
- Gray, C. F. & Larson, E. W. (2008). *Project management: The managerial process*. Boston: McGraw-Hill.
- Grenness, T. (1997). *Innføring i vitenskapsteori og metode*. Oslo: Tano Aschehoug.
- Hair, J. F., Black, Babin, W. C., Anderson, R. E. & Tatham, R. L. (2006). *Multivariate data analysis*. Upper Saddle River: Prentice Hall.
- Jacobsen, D. I. (2005). *Hvordan gjennomføre undersøkelser?: innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. Kristiansand: Høyskoleforlaget.
- Jessen, S. A. (2000). *Prosjektarbeid og konsekvensanalyser* (2. utg.). Universitetsforlaget.

- Johannessen, A., Tufte, P. A. & Kristoffersen, L. (2004). *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode*. Oslo: Abstrakt forlag.
- Karlsen, J. T. & Gottschalk, P. (2008). *Prosjektledelse: fra initiering til gevinstrealisering* (2. utg.). Oslo: Universitetsforlaget.
- Kilde, H., Marøy, M. & Rolstadås, A. (1997). *Prosjektterminologi*. Trondheim: NTNU.
- Kolltveit, B. J., Lereim, J. & Reve, T. (2009). *Prosjekt: Strategi, organisering, ledelse og gjennomføring* (3 utg.). Oslo: Universitetsforlaget.
- The London Organising Committee of the Olympic Games and Paralympic Games Limited.. (n.d.). *Sport competition schedules*. Hentet 20. januar 2012 fra <http://www.london2012.com/sport-schedules>
- Mangelrød, N. C. (2012, 18.01). NRK truer med å avlyse NM-festen. *Aftenposten*. Hentet 19. januar 2012 fra <http://sport.aftenposten.no/sport/langrenn/article220360.ece>
- Meland, Ø. (2000). *Prosjekteringsledelse i byggeprosessen: suksesspåvirker eller andres alibi for fiasko?*. Doktorgradsavhandling ved Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet, Trondheim.
- Midtbø, T. (2007). *Regresjonsanalyse for samfunnsvitere: med eksempler i SPSS*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Norges Skytterstyre. (2004). Skyttertinget 2004, Sandnes, protokoll.
- Norges Skytterstyre. (2005). Skyttertinget 2005, Dombås, protokoll.
- Norges Skytterstyre. (2006). Skyttertinget 2006, Målselv, protokoll.
- Norges Skytterstyre. (2008). Skyttertinget 2008, Førde, protokoll.
- Norges Skytterstyre. (2010). Skyttertinget 2010, Evje, protokoll.
- Norges Skytterstyre. (2011a). Møtereferat 1.-2. mai 2011.
- Norges Skytterstyre. (2011b). Skyttertinget 2011, Bodø, protokoll.
- Norges Skytterstyre. (2012). Møtereferat 1.-2. mai 2012.
- NRK. (u.d.). Sport. Hentet 21. januar 2012 fra <http://www.nrk.no/sport/>
- Pallant, J. (2010). *SPSS survival manual: a step by step guide to data analysis using SPSS*. Maidenhead: McGraw-Hill.
- Pinto, J. K. & Slevin, D. P. (1988a). Critical success factors across the project life cycle. *Project Management Journal*, 19(3), 67-74.

- Pinto, J. K. & Slevin, D. P. (1988b). Project success: Definitions and measurement techniques. *Project Management Journal*, 19(1), 67-72.
- Rolstadås, A. (2006). *Praktisk prosjektstyring* (4. utg.). Trondheim: Tapir akademisk forlag.
- Scott-Young, C. & Samson, D. (2008). Project success and project team management: Evidence from capital projects in the process industries. *Journal of Operations Management*, 26(6), 749-766.
- Shenhar, A. J., Dvir, D., Levy, O. & Maltz, A. C. (2001). Project Success: A Multidimensional Strategic Concept. *Long Range Planning*, 34(6), 699-725.
- Shenhar, A. J., Levy, O. & Dvir, D. (1997). Mapping the Dimensions of Project Success. *Project Management Journal*, 28(2), 5-13.
- Stewart, J. M. (1965). Guides to Effective Project Management. *Business Horizons*, 8(3), 62-66.
- Studenmund, A. H. (2006). *Using econometrics: a practical guide*. Boston: Pearson Education.
- Ubøe, J. & Jørgensen, K. (2008). *Statistikk for økonomifag* (3. utg.). Oslo: Gyldendal akademisk.
- Wateridge, J. (1998). How can IS/IT projects be measured for success? *International Journal of Project Management*, 16(1), 59-63.
- Westhagen, H., Faafeng, O., Hoff, K. G., Kjeldsen, T. & Røine, E. (2008). *Prosjektarbeid: Utviklings- og endringskompetanse* (6. utg.). Oslo: Gyldendal akademisk.

Vedlegg I: Spørreskjema

I forbindelse med avslutningen av mitt masterstudie i økonomi og administrasjon ved Universitetet i Agder, Handelshøyskolen i Kristiansand, skal jeg skrive en masteroppgave. Som aktiv skytter gjennom mange år har det vært interessant å se nærmere på Landsskytterstevnet. I samarbeid med DFS vil jeg undersøke hvordan arrangementet planlegges og gjennomføres og hva som fører til at dette blir en suksess.

Ved å svare på denne spørreundersøkelsen bidrar du til at jeg får gjennomført masteroppgaven og ikke minst bidrar du til at Landsskytterstevnet kan bli arrangert på en god måte i fremtiden.

Hvis du opplever problemer med undersøkelsen, kontakt meg gjerne på:
Tlf: 988 81 978
E-post: isabeb07@student.uia.no

Med vennlig hilsen
Isabelle Weber Bergesen

Takk for at du tar deg tid til å svare på undersøkelsen.

Undersøkelsen er fullstendig anonym og ingen svar kan spores tilbake til hvem som svarer.

Du kan bevege deg frem og tilbake mellom de ulike spørsmålene og avslutter du undersøkelsen underveis lagres dine svar slik at du kan komme tilbake og avslutte undersøkelsen senere.

1. Har du vært med i arrangementskomiteen til et LS eller arbeidet som frivillig på et LS?

- (1) Ja
(2) Nei

Dersom respondenten krysset av nei her, ble den automatisk sendt videre til spørsmål 22 etter å ha besvart spørsmål 2 og 3.

2. Hva er ditt kjønn

- (1) Kvinne
(2) Mann

3. Hva er din alder?

- (1) -19
(2) 20-29
(3) 30-39
(4) 40-49
(5) 50-59
(6) 60-69
(7) 70-79
(8) 80-

Disse spørsmålene dreier seg om det spesifikke stevnet du var med på å planlegge og arrangere.

4. Hvilket stevne var du med på å planlegge og arrangere?

- (1) 2002 Ulven
- (2) 2003 Oppdal
- (3) 2004 Sandnes
- (4) 2005 Lesja
- (5) 2006 Målselv
- (6) 2007 Steinkjer
- (7) 2008 Førde
- (8) 2009 Evje
- (9) 2010 Elverum
- (10) 2011 Bodø

5. Hvilken rolle hadde du her?

- (1) Hovedkomiteleder
- (2) Medlem av hovedkomiteen
- (3) Leder av annen komite
- (4) Medlem av annen komite
- (5) Annen rolle, vennligst spesifiser: _____

Målsetting

6. I hvor stor grad er du enig i disse påstandene?

	Helt enig	Delvis enig	Verken enig eller uenig	Delvis uenig	Helt uenig
Vi hadde klare og tydelige hovedmål for LS	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>
Vi hadde klare og tydelige delmål for LS	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>
Vi var enige om målene	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>
Vi overholdt tidsplanen	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>
Vi hadde god kostnadsstyring	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>
Vi oppnådde en god kvalitet på stevnet	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>
Stevnet bidro til oppnåelse av strategiske mål for DFS (f.eks medlemsvekst og økt tilskudd fra staten)	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>
Skytterne var fornøyde med stevnet	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>

7. Har du kommentarer?

Støtte fra Skytterkontoret

8. I hvor stor grad er du enig i følgende påstander?

	Helt enig	Delvis enig	Verken enig eller uenig	Delvis uenig	Helt uenig
Støtten fra Skytterkontoret i planleggings- og gjennomføringsfasen var god	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>
Vi hadde et tett samarbeid med Skytterkontoret	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>
DFS hadde én kontaktperson sentralt rettet mot LS	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>
DFS hadde gjennomtenkte mulige løsninger og retningslinjer vi tok utgangspunkt i	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>

9. Har du kommentarer?

Planlegging

10. I hvor stor grad er du enig i følgende påstander?

	Helt enig	Delvis enig	Verken enig eller uenig	Delvis uenig	Helt uenig
Vi hadde en overordnet plan	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>
Vi hadde ulike detaljerte planer	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>
Den overordnede planen sa klart hvem som hadde ansvaret for hva	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>
Vi hadde muligheter for å påvirke utformingen av den overordnede planen	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>
De detaljerte planene ble kontrollert av noen andre enn dem som hadde laget dem	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>
De detaljerte planene ble forstått og akseptert av alle	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>
Vi hadde mulighet til å endre planene underveis	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>
Det var en klar ansvarsfordeling mellom den lokale arrangøren, DFS sentralt, Forsvaret, NRK og andre	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>

11. Har du kommentarer?

Hovedkomitélederen

12. I hvor stor grad er du enig i følgende påstander?

	Helt enig	Delvis enig	Verken enig eller uenig	Delvis uenig	Helt uenig
Lederen ble valgt på bakgrunn av sine personlige egenskaper	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>
Lederen ble valgt på bakgrunn av sin utdannelse	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>
Lederen ble valgt på bakgrunn av sin erfaring	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>
Lederen ble valgt på bakgrunn av sin motivasjon	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>
Lederen var faglig kvalifisert for oppgaven	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>
Lederen var motivert for jobben som skulle gjøres	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>
Støtten fra hovedkomiteen til de andre komiteene var god	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>
Lederens kompetanse var av stor verdi for LS	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>
Hovedkomiteens kompetanse var av stor verdi for LS	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>

13. Har du kommentarer?

Prosjektteamet

14. I hvor stor grad er du enig i følgende påstander?

	Helt enig	Delvis enig	Verken enig eller uenig	Delvis uenig	Helt uenig
Vi hadde et formelt organisasjonskart for alle involverte i LS	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>
Vi hadde en oversikt over hvem som hadde myndighet og ansvar	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>
Måten vi organiserte oss på førte til at alle oppgaver ble dekket	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>
Lederen kjente de andre i teamet godt	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>
Vi hadde en kick-off eller et liknende arrangement før formell oppstart	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>
	Helt enig	Delvis enig	Verken enig eller uenig	Delvis uenig	Helt uenig
Vi hadde for mange frivillige	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>
Vi hadde riktig antall frivillige	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>
Vi hadde for få frivillige	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>
Vi brukte nok tid på opplæring av frivillige og andre som arbeidet med LS	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>
De frivillige hadde riktig kompetanse og erfaring til sine arbeidsoppgaver (f.eks innen samband, strøm, teknisk, økonomisk osv.)	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>
De frivillige hadde god kjennskap til DFS eller var skyttere selv	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>
De frivillige var motiverte	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>
De frivillige var selvgående	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>

15. Har du kommentarer?

Kommunikasjon

16. I hvor stor grad er du enig i følgende påstander?

	Helt enig	Delvis enig	Verken enig eller uenig	Delvis uenig	Helt uenig
Vi hadde godt etablerte informasjons- og kommunikasjonsrutiner	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>
Landsskytterstevnets eksterne interessenter ble tilfredsstillende informert om den løpende fremdriften	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>
Medlemmene av de ulike komiteene hadde en åpen og effektiv måte å informere hverandre på	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>
Prosjektmøter sikret en god og effektiv flyt av informasjon	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>
Den uformelle kommunikasjonen mellom oss var god	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>

17. Har du kommentarer?

Problemløsning

18. I hvor stor grad er du enig i følgende påstander?

	Helt enig	Delvis enig	Verken enig eller uenig	Delvis uenig	Helt uenig
Vi fulgte opp fremgangen i henhold til tidsplan og budsjett underveis	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>
Vi hadde ekstremtestet/storskalatestet alle systemer før oppstart (f.eks testkjørt nødaggregat og annet teknisk utstyr)	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>
En egen gruppe arbeidet med uforutsette problemer og å løse disse når de oppstod	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>
Vi hadde reserveplaner/kriseplaner i tilfelle noe skulle skje	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>
Vi la inn ekstra tid i planene for å ha tid til å løse eventuelle problemer underveis	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>

19. Har du kommentarer?

Læring og erfaringsoverføring

20. I hvor stor grad er du enig i følgende påstander?

	Helt enig	Delvis enig	Verken enig eller uenig	Delvis uenig	Helt uenig
Vi hadde god hjelp i rapporter og erfaringer fra tidligere LS hos oss selv	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>
Vi hadde god hjelp i rapporter og erfaringer fra LS de siste år	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>
Vi hadde kjennskap til problemer tidligere arrangører hadde og kunnskap om hvordan de løste dem	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>

21. Har du kommentarer?

22. Hvilken tilknytning har du til Landsskytterstevnet?

- (1) Jeg er/har vært aktiv skytter selv
(2) Jeg er/har vært foresatt til aktiv skytter
(3) Jeg er/har vært tilskuer på LS

23. I hvor stor grad er du enig i følgende påstander?

	Helt enig	Delvis enig	Verken enig eller uenig	Delvis uenig	Helt uenig
LS er en viktig familiebegivenhet	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>
Et stort kulturtilbud i stevneuka er viktig	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>
Tilbud for barn på og utenfor arenaen er viktig	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>
Jeg er interessert i å overnatte på campingplass uten strøm	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>
Jeg er interessert i å overnatte på campingplass med strøm	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>
Jeg er interessert i å overnatte i privat hus/hytte	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>
Jeg er interessert i å overnatte på hotell	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>
De sportslige resultatene er viktige for mitt inntrykk av LS	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>
Det er viktig at kostnadene for å delta er lave (prisen på skyteboka holdes lav)	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>
Det er viktig at kostnadene for overnatting og mat på arenaen er lave	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>

Velg fritt et Landsskytterstevne du har vært med på og besvar de neste spørsmålene med dette stevnet i tankene.

24. Hvilket stevne besvarer du spørsmålene for?

- (1) 2002 Ulven
- (2) 2003 Oppdal
- (3) 2004 Sandnes
- (4) 2005 Lesja
- (5) 2006 Målselv
- (6) 2007 Steinkjer
- (7) 2008 Førde
- (8) 2009 Evje
- (9) 2010 Elverum
- (10) 2011 Bodø

25. I hvor stor grad er du enig i følgende påstander?

	Helt enig	Delvis enig	Verken enig eller uenig	Delvis uenig	Helt uenig	Vet ikke
Tidsplanen ble overholdt	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>	(6) <input type="checkbox"/>
Kostnadsstyringen var god	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>	(6) <input type="checkbox"/>
Stevnet var av god kvalitet	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>	(6) <input type="checkbox"/>
Stevnet bidro til oppnåelse av strategiske mål for DFS (f.eks medlemsvekst og økt tilskudd fra staten)	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>	(6) <input type="checkbox"/>
Jeg var fornøyd med stevnet	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>	(6) <input type="checkbox"/>

Ideer for fremtiden

26. Har du noen ideer for hvordan Landsskytterstevnet kan bli en suksess i fremtiden?

Takk for at du tok deg tid til å svare på undersøkelsen. Dine svar er nå lagret.

Vedlegg II: Faktoranalyse av suksessfaktorer

Analysen av mine suksessfaktorer begynner med en faktoranalyse. Faktoranalysen er forklart i del 4.5.5 *Faktoranalyse* og skal vise hvilke variabler som passer sammen og hvilke som ikke passer sammen. Jeg ønsker å se at mine faktorer for suksess naturlig hører sammen.

Av mine variabler er et tilstrekkelig antall variabler korrelert med den avhengige variabelen. Resultatene for Kaiser-Meyer-Olkin-målet og Bartlett's Test of Sphericity vises i tabell 15 der verdiene er tilfredsstillende og en faktoranalyse kan benyttes. *Læring fra tidligere prosjekter* oppnår ikke tilfredsstillende resultater, men jeg velger allikevel å ta denne med.

Suksessfaktoren *oppfølging og kontroll* blir bare målt ved én påstand og det er derved ikke grunnlag for å gjennomføre en faktoranalyse for denne.

	KMO	Bartlett's Test of Sphericity
Prosjektets målsetting	0,678	0,000
Støtte fra toppledelsen	0,743	0,000
Planlegging	0,765	0,000
Prosjektlederen	0,668	0,000
Prosjektteamet	0,716	0,000
Kommunikasjon	0,777	0,000
Problemløsning	0,751	0,000
Læring fra tidligere prosjekter	0,495	0,035

Tabell 15: KMO og Bartlett's Test of Sphericity

Videre i faktoranalysen bestemmes det hvor mange faktorer som bør tas med. Jeg har fjernet faktorladninger/korrelasjonskoeffisienter under 0,3 og tar med faktorer med Eigenvalue over 1.

«Component Matrix» viser faktorladningene. Tabellen med «Communalities» viser hvor stor andel av variasjonen i variabelen som ivaretas av faktorene vi har. I tabellen med «Total Variance Explained» ser vi Eigenvalues for faktorene, hvor stor prosent av variansen de ulike faktorene forklarer og den kumulative forklaringsprosenten.

Prosjektets målsetting

Component Matrix^a

	Component
	1
Vi var enige om målene	,903
Vi hadde klare og tydelige hovedmål for LS	,851
Vi hadde klare og tydelige delmål for LS	,811

Extraction Method: Principal Component Analysis.

a. 1 components extracted.

Tabell 16: Prosjektets målsetting - Component Matrix

Communalities

	Initial	Extraction
Vi hadde klare og tydelige hovedmål for LS	1,000	,725
Vi hadde klare og tydelige delmål for LS	1,000	,658
Vi var enige om målene	1,000	,816

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Tabell 17: Prosjektets målsetting - Communalities

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	2,199	73,301	73,301	2,199	73,301	73,301
2	,515	17,168	90,469			
3	,286	9,531	100,000			

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Tabell 18: Prosjektets målsetting - Total Variance Explained

Analysen foreslår å samle disse tre variablene i én faktor. Denne faktoren forklarer i overkant av 73 % av den totale variasjonen i variablene faktoren inkluderer. Faktoren får en beregnet Cronbach's alpha på 0,809 som er et tilfredsstillende resultat. Verdien av Cronbach's alpha reduseres dersom noen av variablene fjernes fra faktoren.

Variablene har en tilfredsstillende høy verdi på communalities.

Faktoren *F.1 Prosjektets_målsetting* konstrueres av følgende tre variabler som hver vektes 1/3 av totalen:

- Vi var enige om målene
- Vi hadde klare og tydelige hovedmål for LS
- Vi hadde klare og tydelige delmål for LS

Støtte fra toppledelsen

Component Matrix^a

	Component
	1
Støtten fra Skytterkontoret i planleggings- og gjennomføringsfasen var god	,908
DFS hadde gjennomtenkte mulige løsninger og retningslinjer vi tok utgangspunkt i	,807
DFS hadde én kontaktperson sentralt rettet mot LS	,773
Vi hadde et tett samarbeid med Skytterkontoret	,769

Extraction Method: Principal Component Analysis.

a. 1 components extracted.

Tabell 19: Støtte fra toppledelsen - Component Matrix

Communalities

	Initial	Extraction
DFS hadde gjennomtenkte mulige løsninger og retningslinjer vi tok utgangspunkt i	1,000	,651
DFS hadde én kontaktperson sentralt rettet mot LS	1,000	,597
Vi hadde et tett samarbeid med Skytterkontoret	1,000	,592
Støtten fra Skytterkontoret i planleggings- og gjennomføringsfasen var god	1,000	,825

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Tabell 20: Støtte fra toppledelsen - Communalities

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	2,665	66,636	66,636	2,665	66,636	66,636
2	,647	16,163	82,800			
3	,452	11,308	94,107			
4	,236	5,893	100,000			

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Tabell 21: Støtte fra toppledelsen - Total Variance Explained

Analysen foreslår å samle disse fire variablene i én faktor. Denne faktoren forklarer over 66% av den totale variasjonen i variablene faktoren inkluderer. Faktoren får en beregnet Cronbach's alpha på 0,815 som er et tilfredsstillende resultat. Verdien av Cronbach's alpha reduseres dersom noen av variablene fjernes fra faktoren.

Variablene har en tilfredsstillende høy verdi på communalities.

Faktoren *F.2 Støtte_fra_toppledelsen* konstrueres av følgende fire variabler som hver vektes 1/4 av totalen:

- Støtten fra Skytterkontoret i planleggings- og gjennomføringsfasen var god
- DFS hadde gjennomtenkte mulige løsninger og retningslinjer vi tok utgangspunkt i
- DFS hadde én kontaktperson sentralt rettet mot LS
- Vi hadde et tett samarbeid med Skytterkontoret

Planlegging

Rotated Component Matrix^a

	Component	
	1	2
Vi hadde mulighet til å endre planene underveis	,869	
Vi hadde muligheter for å påvirke utformingen av den overordnede planen	,844	
Vi hadde ulike detaljerte planer	,749	
Vi hadde en overordnet plan	,629	
De detaljerte planene ble kontrollert av noen andre enn dem som hadde laget dem	,545	,496
De detaljerte planene ble forstått og akseptert av alle		,871
Den overordnede planen sa klart hvem som hadde ansvaret for hva	,335	,791
Det var en klar ansvarsfordeling mellom den lokale arrangøren, DFS sentralt, Forsvaret, NRK og andre		,780

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

a. Rotation converged in 3 iterations.

Tabell 22: Planlegging - Rotated Component Matrix

Communalities

	Initial	Extraction
Vi hadde en overordnet plan	1,000	,418
Vi hadde ulike detaljerte planer	1,000	,619
Den overordnede planen sa klart hvem som hadde ansvaret for hva	1,000	,738
Vi hadde muligheter for å påvirke utformingen av den overordnede planen	1,000	,724
De detaljerte planene ble kontrollert av noen andre enn dem som hadde laget dem	1,000	,543
De detaljerte planene ble forstått og akseptert av alle	1,000	,826
Vi hadde mulighet til å endre planene underveis	1,000	,759
Det var en klar ansvarsfordeling mellom den lokale arrangøren, DFS sentralt, Forsvaret, NRK og andre	1,000	,613

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Tabell 23: Planlegging - Communalities

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
	1	3,787	47,334	47,334	3,787	47,334	47,334	2,905	36,314
2	1,454	18,178	65,512	1,454	18,178	65,512	2,336	29,198	65,512
3	,877	10,968	76,480						
4	,647	8,093	84,573						
5	,501	6,261	90,833						
6	,308	3,848	94,681						
7	,246	3,073	97,754						
8	,180	2,246	100,000						

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Tabell 24: Planlegging - Total Variance Explained

Analysen foreslår her å samle disse åtte variablene i to faktorer. Disse to forklarer over 65% av den totale variasjonen i variablene de to faktorene inkluderer. Tabellen «Rotated Component Matrix» viser hvilken av faktorene de ulike variablene hører til. Variablene *de detaljerte planene ble kontrollert av noen andre enn dem som hadde laget dem og den overordnede planen sa klart hvem som hadde ansvaret for hva* lader på begge faktorene, men jeg har latt disse tilhøre den faktoren de lader høyest på.

Variablene har en tilfredsstillende høy verdi på communalities.

Faktor 1, *Utforming_av_planer*, får en beregnet Cronbach's alpha på 0,801 som er et tilfredsstillende resultat. Denne kan økes til 0,824 dersom «De detaljerte planene ble kontrollert av noen andre enn dem som hadde laget dem» blir fjernet fra faktoren. Jeg vurderer denne variabelen som relevant og bør tas med i faktoren siden endringen i Cronbach's alpha kun blir marginal. Verdien er allerede over kravet på 0,6.

Faktor 2, *Planer_i_praksis*, får en beregnet Cronbach's alpha på 0,803 som er et tilfredsstillende resultat. Denne kan økes marginalt til 0,829 dersom «Det var en klar ansvarsfordeling mellom den lokale arrangøren, DFS sentralt, Forsvaret, NRK og andre» blir fjernet fra faktoren. Jeg vurderer denne variabelen som relevant og bør tas med i faktoren, verdien på Cronbach's alpha er allerede høy nok.

Faktoren *F.3 Utforming_av_planer* konstrueres av følgende fem variabler som hver vektet 1/5 av totalen:

- Vi hadde en mulighet til å endre planene underveis
- Vi hadde muligheter for å påvirke utformingen av den overordnede planen
- Vi hadde ulike detaljerte planer
- Vi hadde en overordnet plan
- De detaljerte planene ble kontrollert av noen andre enn dem som hadde laget dem

Faktoren *F.4 Planer_i_praksis* konstrueres av følgende tre variabler som hver vektet 1/3 av totalen:

- De detaljerte planene ble forstått og akseptert av alle
- Det var en klar ansvarsfordeling mellom den lokale arrangøren, DFS sentralt, Forsvaret, NRK og andre
- Den overordnede planen sa klart hvem som hadde ansvaret for hva

Prosjektlederen

Rotated Component Matrix^a

	Component		
	1	2	3
Lederen var motivert for jobben som skulle gjøres	,808		
Lederens kompetanse var av stor verdi for LS	,758	,351	
Hovedkomiteens kompetanse var av stor verdi for LS	,738		
Lederen var faglig kvalifisert for oppgaven		,783	
Lederen ble valgt på bakgrunn av sin erfaring		,714	
Lederen ble valgt på bakgrunn av sin utdanning		,653	
Lederen ble valgt på bakgrunn av sine personlige egenskaper	,315	,609	,452
Støtten fra hovedkomiteen til de andre komiteene var god	,474		,670
Lederen ble valgt på bakgrunn av sin motivasjon	,421		-,651

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

a. Rotation converged in 4 iterations.

Tabell 25: Prosjektlederen - Rotated Component Matrix

Communalities

	Initial	Extraction
Lederen ble valgt på bakgrunn av sine personlige egenskaper	1,000	,674
Lederen ble valgt på bakgrunn av sin utdanning	1,000	,460
Lederen ble valgt på bakgrunn av sin erfaring	1,000	,576
Lederen ble valgt på bakgrunn av sin motivasjon	1,000	,615
Lederen var faglig kvalifisert for oppgaven	1,000	,667
Lederen var motivert for jobben som skulle gjøres	1,000	,696
Støtten fra hovedkomiteen til de andre komiteene var god	1,000	,680
Lederens kompetanse var av stor verdi for LS	1,000	,700
Hovedkomiteens kompetanse var av stor verdi for LS	1,000	,585

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Tabell 26: Prosjektlederen - Communalities

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
	1	2,853	31,695	31,695	2,853	31,695	31,695	2,343	26,029
2	1,715	19,060	50,755	1,715	19,060	50,755	2,136	23,729	49,758
3	1,087	12,077	62,832	1,087	12,077	62,832	1,177	13,073	62,832
4	,832	9,244	72,076						
5	,799	8,873	80,948						
6	,672	7,462	88,410						
7	,415	4,611	93,021						
8	,348	3,868	96,888						
9	,280	3,112	100,000						

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Tabell 27: Prosjektlederen - Total Variance Explained

Analysen foreslår her å samle disse ni variablene i tre faktorer. Disse tre forklarer over 62% av den totale variasjonen i variablene de tre faktorene inkluderer. Tabellen «Rotated Component Matrix» viser hvilken av faktorene de ulike variablene hører til. Variablene som lader på flere faktorer har jeg latt tilhøre den faktoren de lader høyest på.

Variablene har en tilfredsstillende høy verdi på communalities.

Faktor 1, Lederens_arbeid, får en beregnet Cronbach's alpha på 0,721 som er et tilfredsstillende resultat. Denne kan økes til 0,784 dersom «Hovedkomiteens kompetanse var av stor verdi for LS» blir fjernet fra faktoren. Jeg vurderer denne variabelen som relevant og bør tas med i faktoren siden endringen i Cronbach's alpha kun blir marginal. Verdien er allerede over kravet på 0,6.

Faktor 2, Valg_av_leder, får en beregnet Cronbach's alpha på 0,630 som er et tilfredsstillende resultat. Denne kan økes marginalt til 0,682 dersom «Lederen ble valgt på bakgrunn av sin utdanning» blir fjernet fra faktoren. Jeg velger allikevel å ta den med, da verdien allerede er over kravet på 0,6.

Faktor 3, Leder_diverse, får en beregnet Cronbach's alpha på -0,050 som ikke er et tilfredsstillende resultat. Denne faktoren fjernes derfor fra den videre analysen.

Faktoren *F.5 Lederens_arbeid* konstrueres av følgende tre variabler som hver vektes 1/3 av totalen:

- Lederen var motivert for jobben som skulle gjøres
- Hovedkomiteens kompetanse var av stor verdi for LS
- Lederens kompetanse var av stor verdi for LS

Faktoren *F.6 Valg_av_leder* konstrueres av følgende fire variabler som hver vektes 1/4 av totalen:

- Lederen var faglig kvalifisert for oppgaven
- Lederen ble valgt på bakgrunn av sin erfaring
- Lederen ble valgt på bakgrunn av sin utdanning
- Lederen ble valgt på bakgrunn av sine personlige egenskaper

Prosjektteamet

Rotated Component Matrix^a

	Component		
	1	2	3
De frivillige var selvgående	,793		
De frivillige var motiverte	,705		
De frivillige hadde god kjennskap til DFS eller var skyttere selv	,683		
De frivillige hadde riktig kompetanse og erfaring til sine arbeidsoppgaver (f.eks innen samband, strøm, teknisk, økonomisk osv.)	,665	,402	
Vi hadde et formelt organisasjonskart for alle involverte i LS		,779	
Lederen kjente de andre i teamet godt		,703	
Vi hadde en oversikt over hvem som hadde myndighet og ansvar	,357	,677	
Måten vi organiserte oss på førte til at alle oppgaver ble dekket		,665	,327
Vi hadde riktig antall frivillige			,847
Vi hadde en kick-off eller et liknende arrangement før formell oppstart			,684
Vi brukte nok tid på opplæring av frivillige og andre som arbeidet med LS	,365		,456

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

a. Rotation converged in 4 iterations.

Tabell 28: Prosjektteamet - Rotated Component Matrix

Communalities

	Initial	Extraction
Vi hadde et formelt organisasjonskart for alle involverte i LS	1,000	,687
Vi hadde en oversikt over hvem som hadde myndighet og ansvar	1,000	,631
Måten vi organiserte oss på førte til at alle oppgaver ble dekket	1,000	,574
Lederen kjente de andre i teamet godt	1,000	,537
Vi hadde en kick-off eller et liknende arrangement før formell oppstart	1,000	,508
Vi hadde riktig antall frivillige	1,000	,793
Vi brukte nok tid på opplæring av frivillige og andre som arbeidet med LS	1,000	,427
De frivillige hadde riktig kompetanse og erfaring til sine arbeidsoppgaver (f.eks innen samband, strøm, teknisk, økonomisk osv.)	1,000	,675
De frivillige hadde god kjennskap til DFS eller var skyttere selv	1,000	,492
De frivillige var motiverte	1,000	,561
De frivillige var selvgående	1,000	,709

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Tabell 29: Prosjektteamet - Communalities

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
	1	3,892	35,381	35,381	3,892	35,381	35,381	2,521	22,921
2	1,426	12,963	48,344	1,426	12,963	48,344	2,381	21,646	44,567
3	1,278	11,619	59,963	1,278	11,619	59,963	1,693	15,395	59,963
4	,976	8,869	68,832						
5	,853	7,751	76,583						
6	,756	6,876	83,459						
7	,576	5,234	88,693						
8	,414	3,768	92,461						
9	,353	3,209	95,671						
10	,283	2,576	98,247						
11	,193	1,753	100,000						

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Tabell 30: Prosjektteamet - Total Variance Explained

Analysen foreslår her å samle disse elleve variablene i tre faktorer. Disse tre forklarer rundt 60 % av den totale variasjonen i variablene de tre faktorene inkluderer. Tabellen «Rotated Component Matrix» viser hvilken av faktorene de ulike variablene hører til. Variablene som lader på flere faktorer har jeg latt tilhøre den faktoren de lader høyest på.

Variablene har en tilfredsstillende høy verdi på communalities.

Faktor 1, Frivillige, får en beregnet Cronbach's alpha på 0,712 som er et tilfredsstillende resultat. Denne kan økes til 0,804 dersom «De frivillige hadde god kjennskap til DFS eller var skyttere selv» blir fjernet fra faktoren. Jeg vurderer denne variabelen som relevant og bør tas med i faktoren siden endringen i Cronbach's alpha kun blir marginal. Verdien er allerede over kravet på 0,6.

Faktor 2, Organisering_av_teamet, får en beregnet Cronbach's alpha på 0,725 som er et tilfredsstillende resultat. Denne kan økes marginalt til 0,789 dersom «Lederen kjente de andre i teamet godt» blir fjernet fra faktoren. Jeg vurderer denne variabelen som relevant og bør tas med i faktoren siden endringen i Cronbach's alpha kun blir marginal. Verdien er allerede over kravet på 0,6.

Faktor 3, *Oppstart_av_team*, får en beregnet Cronbach's alpha på 0,534 som ikke er et tilfredsstillende resultat. Denne kan økes marginalt til 0,545 dersom «Vi hadde et kick-off eller et liknende arrangement før formell oppstart» blir fjernet fra faktoren. Jeg velger allikevel å la denne faktoren bestå da jeg vurderer variablene som relevante.

Faktoren *F.7 Frivillige* konstrueres av følgende fire variabler som hver vektes 1/4 av totalen:

- De frivillige var selvgående
- De frivillige var motiverte
- De frivillige hadde god kjennskap til DFS eller var skyttere selv
- De frivillige hadde riktig kompetanse og erfaring til sine arbeidsoppgaver (f.eks. innen samband, strøm, teknisk, økonomisk osv.)

Faktoren *F.8 Organisering_av_teamet* konstrueres av følgende fire variabler som hver vektes 1/4 av totalen:

- Vi hadde et formelt organisasjonskart for alle involverte i LS
- Lederen kjente de andre i teamet godt
- Vi hadde en oversikt over hvem som hadde myndighet og ansvar
- Måten vi organiserte oss på førte til at alle oppgaver ble dekket

Faktoren *F.9 Oppstart_av_team* konstrueres av følgende tre variabler som hver vektes 1/3 av totalen:

- Vi hadde et riktig antall frivillige
- Vi hadde en kick-off eller et liknende arrangement før formell oppstart
- Vi brukte nok tid på opplæring av frivillige og andre som arbeidet med LS

Kommunikasjon

Component Matrix^a

	Component
	1
Medlemmene av de ulike komiteene hadde en åpen og effektiv måte å informere hverandre på	,857
Vi hadde godt etablerte informasjons- og kommunikasjonsrutiner	,784
Den uformelle kommunikasjonen mellom oss var god	,779
Landskytterstevnets eksterne interessenter ble tilfredsstillende informert om den løpende fremdriften	,734
Prosjektmøter sikret en god og effektiv flyt av informasjon	,679

Extraction Method: Principal Component Analysis.

a. 1 components extracted.

Tabell 31: Kommunikasjon - Component Matrix

Communalities

	Initial	Extraction
Vi hadde godt etablerte informasjons- og kommunikasjonsrutiner	1,000	,615
Landskytterstevnets eksterne interessenter ble tilfredsstillende informert om den løpende fremdriften	1,000	,538
Medlemmene av de ulike komiteene hadde en åpen og effektiv måte å informere hverandre på	1,000	,734
Prosjektmøter sikret en god og effektiv flyt av informasjon	1,000	,460
Den uformelle kommunikasjonen mellom oss var god	1,000	,607

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Tabell 32: Kommunikasjon - Communalities

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	2,954	59,088	59,088	2,954	59,088	59,088
2	,795	15,906	74,994			
3	,598	11,961	86,955			
4	,373	7,469	94,424			
5	,279	5,576	100,000			

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Tabell 33: Kommunikasjon - Total Variance Explained

Analysen foreslår å samle disse fem variablene i én faktor. Denne faktoren forklarer nesten 60 % av den totale variasjonen i den totale variasjonen i variablene faktoren inkluderer. Faktoren får en beregnet Cronbach's alpha på 0,823 som er et tilfredsstillende resultat. Verdien av Cronbach's alpha reduseres dersom noen av variablene fjernes fra faktoren.

Variablene har en tilfredsstillende høy verdi på communalities.

Faktoren *F.10 Kommunikasjon* konstrueres av følgende fem variabler som hver vektes 1/5 av totalen:

- Medlemmene av de ulike komiteene hadde en åpen og effektiv måte å informere hverandre på
- Vi hadde godt etablerte informasjons- og kommunikasjonsrutiner
- Den uformelle kommunikasjonen mellom oss var god
- Landsskytterstevnets eksterne interessenter ble tilfredsstillende informert om den løpende fremdriften
- Prosjektmøter sikret en god og effektiv flyt av informasjon

Problemløsning

Component Matrix^a

	Component
	1
Vi la inn ekstra tid i planene for å ha tid til å løse eventuelle problemer underveis	,867
Vi hadde reserveplaner/kriseplaner i tilfelle noe skulle skje	,823
En egen gruppe arbeidet med uforutsette problemer og å løse disse når de oppstod	,788
Vi hadde ekstremtestet/storskalatestet alle systemer før oppstart (f.eks testkjørt nødaggregat og annet teknisk utstyr)	,690

Extraction Method: Principal Component Analysis.

a. 1 components extracted.

Tabell 34: Problemløsning - Component Matrix

Communalities

	Initial	Extraction
Vi hadde ekstremtestet/storskalatestet alle systemer før oppstart (f.eks testkjørt nødaggregat og annet teknisk utstyr)	1,000	,477
En egen gruppe arbeidet med uforutsette problemer og å løse disse når de oppstod	1,000	,621
Vi hadde reserveplaner/kriseplaner i tilfelle noe skulle skje	1,000	,678
Vi la inn ekstra tid i planene for å ha tid til å løse eventuelle problemer underveis	1,000	,752

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Tabell 35: Problemløsning - Communalities

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	2,528	63,189	63,189	2,528	63,189	63,189
2	,704	17,599	80,788			
3	,438	10,953	91,741			
4	,330	8,259	100,000			

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Tabell 36: Problemløsning - Total Variance Explained

Analysen foreslår å samle disse fire variablene i én faktor. Denne faktoren forklarer over 60% av den totale variasjonen i variablene faktoren inkluderer. Faktoren får en beregnet Cronbach's alpha på 0,771 som er et tilfredsstillende resultat. Verdien av Cronbach's alpha kan økes marginalt til 0,780 dersom variabelen «Vi hadde ekstremtestet/ storskalatestet alle systemer før oppstart (f.eks. testkjørt nødaggregat og annet teknisk utstyr)» fjernes fra faktoren. Jeg vurderer denne variabelen som relevant og bør tas med i faktoren siden endringen i Cronbach's alpha kun blir marginal. Verdien er allerede tilfredsstillende høy.

Variablene har en tilfredsstillende høy verdi på communalities.

Faktoren *F.12 Problemløsning* konstrueres av følgende fire variabler som hver vektet 1/4 av totalen:

- Vi la inn ekstra tid i planene for å ha tid til å løse eventuelle problemer underveis
- Vi hadde reserveplaner/kriseplaner i tilfelle noe skulle skje
- En egen gruppe arbeidet med uforutsette problemer og å løse disse når de oppstod
- Vi hadde ekstremtestet/storskalatestet alle systemer før oppstart (f.eks. testkjørt nødaggregat og annet teknisk utstyr)

Læring fra tidligere

Rotated Component Matrix^a

	Component	
	1	2
Vi hadde kjennskap til problemer tidligere arrangører hadde og kunnskap om hvordan de løste dem	,849	
Vi hadde god hjelp i rapporter og erfaringer fra LS de siste år	,847	
Vi hadde god hjelp i rapporter og erfaringer fra tidligere LS hos oss selv		,998

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

a. Rotation converged in 3 iterations.

Tabell 37: Læring fra tidligere - Rotated Component Matrix

Communalities

	Initial	Extraction
Vi hadde god hjelp i rapporter og erfaringer fra tidligere LS hos oss selv	1,000	,995
Vi hadde god hjelp i rapporter og erfaringer fra LS de siste år	1,000	,722
Vi hadde kjennskap til problemer tidligere arrangører hadde og kunnskap om hvordan de løste dem	1,000	,724

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Tabell 38: Læring fra tidligere - Communalities

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	1,437	47,911	47,911	1,437	47,911	47,911	1,437	47,894	47,894
2	1,003	33,446	81,357	1,003	33,446	81,357	1,004	33,463	81,357
3	,559	18,643	100,000						

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Tabell 39: Læring fra tidligere - Total Variance Explained

Analysen foreslår her å dele opp disse tre variablene i to faktorer. Disse to forklarer over 81 % av den totale variasjonen i variablene de to faktorene inkluderer. Tabellen «Rotated Component Matrix» viser hvilken av faktorene de ulike variablene hører til.

Variablene har en tilfredsstillende høy verdi på communalities.

Faktor 1, *Læring_fra_andre_LS*, får en beregnet Cronbach's alpha på 0,603 som er et tilfredsstillende resultat.

Faktor 2, *Læring_fra_eget_LS*, består av kun én variabel og Cronbach's alpha kan ikke beregnes.

Faktoren *F.13 Læring_fra_andre_LS* konstrueres av følgende to variabler som hver vektet 1/2 av totalen:

- Vi hadde god hjelp i rapporter og erfaringer fra LS de siste år
- Vi hadde kjennskap til problemer tidligere arrangører hadde og kunnskap om hvordan de løste dem

Faktoren *F.14 Læring_fra_eget_LS* består av kun én variabel:

- Vi hadde god hjelp i rapporter og erfaringer fra tidligere LS hos oss selv

Vedlegg III: Regresjonsanalyse

I regresjonsanalysen analyseres én og én uavhengig variabels påvirkning på den avhengige variabelen for å se om denne har en positiv eller negativ effekt. Signifikante verdier har et signifikansnivå, p-verdi, under 0,05 og en t-verdi over 2.

Tabellene 40-53 viser regresjonsanalysen for alle de uavhengige variablene. I tre av tilfellene er resultatene signifikante og som forventet er betaverdien positiv for de uavhengige variablene. *F.1 Prosjektets_målsetting*, *F.7 Frivillige* og *F.14 Læring_fra_eget_LS* er faktorene der betaverdien er signifikant. Signifikante resultater er markert med grått. En økning av verdien på den uavhengige variabelen vil føre til en økning av den avhengige variabelen. Betaverdiene kan ikke sammenliknes for å se hvilken av variablene som påvirker den avhengige variabelen i størst grad.

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	,742	,136		5,466	,000
Prosjektets_målsetting	,555	,087	,694	6,395	,000

a. Dependent Variable: Gjennomsnittlig_suksess_arrangører

Tabell 40: Regresjonsanalyse – F.1 Prosjektets_målsetting

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	1,000	,267		3,752	,001
Frivillige	,279	,135	,307	2,069	,045

a. Dependent Variable: Gjennomsnittlig_suksess_arrangører

Tabell 41: Regresjonsanalyse – F.7 Frivillige

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1,078	,158		6,807	,000
	L�ring_fra_eget_LS	,280	,087	,449	3,220	,003

a. Dependent Variable: Gjennomsnittlig_suksess_arrang rer

Tabell 42: Regresjonsanalyse – F.14 L ring_fra_eget_LS

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1,553	,215		7,216	,000
	St�tte_fra_toppledelsen	-,015	,109	-,021	-,136	,893

a. Dependent Variable: Gjennomsnittlig_suksess_arrang rer

Tabell 43: Regresjonsanalyse – F.2 St tte_fra_toppledelsen

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1,379	,253		5,447	,000
	Utforming_av_planer	,091	,147	,095	,616	,541

a. Dependent Variable: Gjennomsnittlig_suksess_arrang rer

Tabell 44: Regresjonsanalyse – F.3 Utforming_av_planer

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1,526	,213		7,165	,000
	Planer_i_praksis	,000	,123	,000	,001	1,000

a. Dependent Variable: Gjennomsnittlig_suksess_arrang rer

Tabell 45: Regresjonsanalyse – F.4 Planer_i_praksis

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1,330	,246		5,417	,000
	Organisering_av_teamet	,135	,159	,131	,849	,401

a. Dependent Variable: Gjennomsnittlig_suksess_arrangører

Tabell 46: Regresjonsanalyse – F.8 Organisering_av_teamet

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1,401	,272		5,145	,000
	Oppstart_av_team	,051	,106	,075	,482	,633

a. Dependent Variable: Gjennomsnittlig_suksess_arrangører

Tabell 47: Regresjonsanalyse – F.9 Oppstart_av_team

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1,432	,261		5,483	,000
	Kommunikasjon	,058	,152	,059	,382	,704

a. Dependent Variable: Gjennomsnittlig_suksess_arrangører

Tabell 48: Regresjonsanalyse – F.10 Kommunikasjon

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1,304	,270		4,827	,000
	Problemløsning	,117	,135	,137	,866	,392

a. Dependent Variable: Gjennomsnittlig_suksess_arrangører

Tabell 49: Regresjonsanalyse – F.12 Problemløsning

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	1,289	,248		5,193	,000
L�ring_fra_andre_LS	,129	,127	,157	1,016	,316

a. Dependent Variable: Gjennomsnittlig_suksess_arrang rer

Tabell 50: Regresjonsanalyse – F.13 L ring_fra_andre_LS

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	1,345	,232		5,797	,000
Oppf�lging_og_kontroll	,132	,158	,130	,839	,406

a. Dependent Variable: Gjennomsnittlig_suksess_arrang rer

Tabell 51: Regresjonsanalyse – F.11 Oppf lging_og_kontroll

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	1,351	,276		4,900	,000
Lederens_arbeid	,145	,218	,105	,665	,510

a. Dependent Variable: Gjennomsnittlig_suksess_arrang rer

Tabell 52: Regresjonsanalyse – F.5 Lederens_arbeid

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	1,371	,290		4,735	,000
Valg_av_leder	,095	,169	,088	,560	,579

a. Dependent Variable: Gjennomsnittlig_suksess_arrang rer

Tabell 53: Regresjonsanalyse – F.6 Valg_av_leder

For de tre faktorene som fikk en signifikant betaverdi, har jeg beregnet R^2 og justert R^2 , se tabell 54-59. Tabellen ANOVA angir hvorvidt dette resultatet er signifikant. P-verdier under 0,05 indikerer signifikante tall. I alle tilfellene her er resultatene signifikante.

F.1 Prosjektets_målsetting oppnår en R^2 på 0,482 og en justert R^2 på 0,470 og forklarer altså i underkant av 50 % av variasjonen i den avhengige variabelen.

F.7 Frivillige oppnår en R^2 på 0,095 og en justert R^2 på 0,072 og forklarer altså i underkant av 10 % av variasjonen i den avhengige variabelen

F.14 Læring_fra_eget_LS oppnår en R^2 på 0,202 og en justert R^2 på 0,182 og forklarer altså i underkant av 20 % av variasjonen i den avhengige variabelen

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,694 ^a	,482	,470	,39711

a. Predictors: (Constant), Prosjektets_målsetting

Tabell 54: R2 og justert R2 – F.1 Prosjektets_målsetting

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	6,450	1	6,450	40,900	,000 ^a
	Residual	6,939	44	,158		
	Total	13,389	45			

a. Predictors: (Constant), Prosjektets_målsetting

b. Dependent Variable: Gjennomsnittlig_suksess_arrangører

Tabell 55: ANOVA – F.1 Prosjektets_målsetting

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,307 ^a	,095	,072	,52534

a. Predictors: (Constant), Frivillige

Tabell 56: R2 og justert R2 – F.7 Frivillige**ANOVA^b**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1,181	1	1,181	4,279	,045 ^a
	Residual	11,315	41	,276		
	Total	12,496	42			

a. Predictors: (Constant), Frivillige

b. Dependent Variable: Gjennomsnittlig_suksess_arrangører

Tabell 57: ANOVA –F.7 Frivillige**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,449 ^a	,202	,182	,49323

a. Predictors: (Constant), Læring_fra_eget_LS

Tabell 58: R2 og justert R2 – F.14 Læring_fra_eget_LS**ANOVA^b**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	2,522	1	2,522	10,366	,003 ^a
	Residual	9,974	41	,243		
	Total	12,496	42			

a. Predictors: (Constant), Læring_fra_eget_LS

b. Dependent Variable: Gjennomsnittlig_suksess_arrangører

Tabell 59: ANOVA – F.14 Læring_fra_eget_LS