

**Emil Agersborg Bjørnå**

## **Påpasselighet i stort og smått - evaluering for forbedring**

En studie av evalueringsarbeidet i World Cup Nordisk Holmenkollen 2013

**Masteroppgave i idrettsvitenskap**

Seksjon for kultur og samfunn  
Norges idrettshøgskole, 2014



## Sammendrag

Studien undersøker evalueringsarbeidet av World Cup Nordisk Holmenkollen 2013. Formålet med studien er å undersøke hvordan et arrangement med flere års suksess evner å lære av feil og tidligere erfaringer. Studien fokuserer på hvordan Skiforeningen i samarbeid med de frivillige lederne evaluerte arrangementet. For å belyse dette knyttes studien opp mot teoriene erfaringsbasert læring – utnyttelse av små intelligente feil (Sitkin, 1992) og påpasselige organisasjoner (Weick & Sutcliffe, 2001, 2007). Teorien om påpasselige organisasjoner forklarer hvordan enkelte organisasjoner evner å skape varig suksess. Påpasselige organisasjoner kjennetegnes av en kultur hvor de stadig gjennomfører kritiske evalueringer, samtidig som de evner å oppdage feil og avvik fra forventet resultat. Tilnærmingen om erfaringsbasert læring tydeliggjør hvordan organisasjonen må erkjenne at små suksesser også inneholder feil. En slik holdning kombinert med evnen til å kontinuerlig lære av feil, vil øke sjansene for vedvarende suksess.

Det teoretiske rammeverket anvendes i studiens empiriske bidrag som tar utgangspunkt i en kvalitativ casestudie bestående av 12 intervjuer med sentrale personer i arrangementet, både frivillige og ansatte. Ytterligere ble det gjennomført observasjoner og dokumentanalyser av planverk og evalueringsrapporter som supplementer til intervjuene. Dette ble gjort for oppnå økt forståelse og innsikt i caset.

Studiens funn viser at arrangøren av World Cup Nordisk Holmenkollen 2013 har vært gjennom en omfattende prosess vedrørende evalueringsarbeidet helt fra planleggingsfasen til arrangementets slutt. Arrangøren evaluerer fortløpende det som blir gjort i gjennomføringen og samler trådene i avsluttende rapporter i etterkant av arrangementet. Likevel viser studien at arrangøren ikke har evnet å følge opp den gode evalueringen, som på mange måter legger grunnlaget for fremtidige arrangementer. Arrangørens evalueringsarbeid understøtter i stor grad læringsmodellen for erfaringsbasert læring og bygger mer eller mindre på de samme prinsippene som påpasselige organisasjoner, men på grunn av manglende felles kultur og identitet, kan ikke arrangøren hevdes å være en påpasselig organisasjon.

## Forord

I skrivende stund er jeg i avslutningsfasen med mitt masterprosjekt. Mine 5 år ved Norges Idrettshøgskole har vært meget innholdsrike og lærerike. Da jeg begynte høsten 2009, hadde jeg ingen anelse om at jeg nå, nesten 5 år senere, har fullført mastergraden min i Sport Management. Jeg var veldig usikker på hva jeg skulle studere og begynte på NIH som følge av min interesse for idrett. Jeg har ikke angret et eneste sekund på mine studievalg. Det siste året hvor jeg har gjennomført mitt masterprosjekt, har vært en fantastisk reise med både motgang, frustrasjon, latter og glede. Det har vært et krevende og lærerikt år med mye ansvar på egne skuldre. Gjennom året har jeg hatt mange gode støttespillere, som selvfølgelig må takkes.

Først av alt vil jeg takke mine to fantastiske veiledere, Dag Vidar Hanstad og Svein S. Andersen. Dag Vidar Hanstad, min hovedveileder, har med sine kunnskaper om idrettsarrangement og toppidrett vært til stor hjelp. Svein S. Andersen, min biveileder, har med sine kunnskaper om organisasjon, lederskap, casestudier og de teoretiske tilnærmingene studien bygger på, vært helt avgjørende. Måten dere har hjulpet og utfordret meg har vært forbilledlig. Dere har hele veien hatt en positiv innstilling til arbeidet mitt, samtidig som dere har vært kritisk til det jeg har levert og utfordret meg deretter.

For det andre vil jeg takke informantene som stilte velvillig opp til intervju, hvor de delte sine erfaringer og meninger. En stor takk rettes også til Skiforeningen, som viste stor interesse for prosjektet mitt og gav meg tilgang til deres planverk og dokumenter tilknyttet World Cup Nordisk Holmenkollen. Jeg ønsker dere lykke til med fremtidige arrangementer. Jeg vil også takke min familie, som hele tiden har hatt troen på meg og gitt meg mental støtte. En spesiell takk rettes til min søster Marit og min far Per Ove for korrekturlesning.

Til sist, men ikke minst, vil jeg takke min samboer Hege. Parallelt med mitt masterstudie har du selv ferdigstilt din egen bachelorgrad. Likevel har du vist stor interesse for oppgaven min. Du har uten tvil vært min aller viktigste støttespiller, med både kritiske spørsmål og oppmuntrende ord.

*Emil Agersborg Bjørnå  
Oslo, mai 2014*

# Innholdsfortegnelse

<b>Sammendrag</b> .....	<b>3</b>
<b>Forord</b> .....	<b>4</b>
<b>Forkortelser</b> .....	<b>7</b>
<b>Figuroversikt</b> .....	<b>8</b>
<b>Tabelloversikt</b> .....	<b>8</b>
<b>1.0 Innledning</b> .....	<b>9</b>
<b>1.1 Problemstilling – avklaring og avgrensning</b> .....	<b>10</b>
<b>1.2 Oppgavens organisering og struktur</b> .....	<b>11</b>
<b>1.3 Tidligere forskning</b> .....	<b>12</b>
<b>1.4 Idrettsarrangement</b> .....	<b>16</b>
1.4.1 Arrangementets faser.....	18
1.4.2 Evaluering av idrettsarrangementer.....	18
<b>2.0 Holmenkollrennene - World Cup Nordisk i Holmenkollen</b> .....	<b>20</b>
<b>2.1 Skiforeningen</b> .....	<b>21</b>
<b>2.2 Norges Skiforbund</b> .....	<b>22</b>
<b>2.3 World Cup Nordisk Holmenkollen – Organisasjonsstruktur</b> .....	<b>22</b>
2.3.1 World Cup-avdelingen i Skiforeningen .....	23
2.3.2 Langrenn.....	24
2.3.3 Hopp og kombinert .....	24
2.3.4 Publikumsservice.....	25
<b>2.4 Holmenkollrennene 2013</b> .....	<b>26</b>
<b>3.0 Teori</b> .....	<b>28</b>
<b>3.1 Risikoledelse ved idrettsarrangementer</b> .....	<b>28</b>
<b>3.2 Erfaringsbasert læring</b> .....	<b>29</b>
3.2.1 Små suksesser .....	30
3.2.2 Utnyttelse av små feil på en intelligent måte.....	30
<b>3.3 Påpasselighet</b> .....	<b>31</b>
3.3.1 Påpasselige organisasjoner .....	32
3.3.2 Påpasselighet og organisasjonskultur .....	38
<b>4.0 Design og metode</b> .....	<b>41</b>
<b>4.1 Forskningsdesign</b> .....	<b>41</b>
<b>4.2 Casestudier</b> .....	<b>41</b>
<b>4.2 Valg av metode</b> .....	<b>42</b>
4.2.1 Det kvalitative forskningsintervju og intervjuguide .....	43
4.2.2 Observasjon .....	44
4.2.3 Dokumentanalyse .....	46
<b>4.3 Utvalg</b> .....	<b>46</b>
<b>4.4 Forskerrolle</b> .....	<b>48</b>
<b>4.5 Analyse</b> .....	<b>50</b>
4.5.1 Koding og kategorisering.....	51

4.6.1 Triangulering.....	53
4.6.2 Reliabilitet og validitet.....	53
4.6.3 Generalisering.....	55
<b>4.7 Ethiske vurderinger .....</b>	<b>56</b>
<b>5.0 Empiriske funn og diskusjon.....</b>	<b>57</b>
<b>5.1 Evalueringen av World Cup Nordisk Holmenkollen 2013 .....</b>	<b>57</b>
5.1.1 Evalueringsprosessen .....	57
<b>5.2 Pålitelig erfaringsbasert læring i WC-organisasjonen.....</b>	<b>61</b>
5.2.1 Identifisering av feil er et resultat av godt planlagte handlinger.....	61
5.2.2 Usikkerhet om utfallet av handlingene, noe som er erkjent .....	64
5.2.3 Handlingene er avgrenset i omfang og konsekvenser .....	67
5.2.4 Aktørene har en bevisst og aktiv holdning til handlinger og resultater .....	70
5.2.5 Aktørene kjenner handlingsfeltet godt nok til at påpasselig læring er mulig .....	72
<b>5.3 Arrangøren av World Cup Nordisk Holmenkollen – en påpasselig organisasjon? .....</b>	<b>77</b>
5.3.1 Opptatt av små feil og avvik .....	77
5.3.2 Motvilje mot å forenkle .....	84
5.3.3 Oppmerksomhet til små detaljer i kjerneprosesser.....	90
5.3.4 Opptatt av å styrke robust fleksibilitet.....	94
5.3.5 Respekt for operativ ekspertise .....	98
<b>6.0 Oppsummering og konklusjon.....</b>	<b>104</b>
<b>6.1 Forskningsspørsmålene.....</b>	<b>104</b>
<b>6.2 Konklusjon.....</b>	<b>107</b>
6.2.1 Forslag til strategi og tiltak med evalueringsarbeidet.....	108
6.2.2 Praktiske implikasjoner og veien videre .....	110
<b>Referanser .....</b>	<b>112</b>
<b>Vedlegg .....</b>	<b>119</b>
<b>Vedlegg 1: Informasjonsskriv til aktuelle informanter.....</b>	<b>120</b>
<b>Vedlegg 2: Samtykkeskjema angående deltakelse i forskningsprosjekt .....</b>	<b>121</b>
<b>Vedlegg 3: Godkjent søknad fra NSD.....</b>	<b>122</b>
<b>Vedlegg 4: Intervjuguide frivillig.....</b>	<b>124</b>
<b>Vedlegg 5: Intervjuguide ansatt .....</b>	<b>126</b>
<b>Vedlegg 6: Intervjuguide arrangementssjef i Skiforbundet .....</b>	<b>128</b>

## **Forkortelser**

### **AU: Arbeidsutvalget**

Organ med beslutningsmyndighet i organisasjonen. Bestående av arrangementssjef, rennledere, samt representanter fra Skiforeningen, Oslo kommune og Skiforbundet.

### **FIS: Fédération Internationale de Ski**

Det internasjonale skiforbundet.

### **NRK: Norsk Rikskringkasting**

Norsk, statlig eid allmennkringkaster.

### **NSD: Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste AS**

Aksjeselskap eid av Kunnskapsdepartementet som skal sikre dataformidling og tjenesteyting overfor forskningssektoren.

### **NSF: Norges Skiforbund**

Særidrettsforbund i Norges idrettsforbund og olympiske og paralympiske komité. Administrator og organisator for norsk skiaktivitet.

### **OPS: Operasjonssentralen**

Meldesentral for hendelser som skjer under arrangementet. Sitter i tett dialog med arrangementsledelse og nødetater, tar beslutninger på bakgrunn av det og formidler det videre ut til de involverte i arrangementet.

### **TD: Teknisk delegert**

FIS-representant som skal påse at konkurransene blir gjennomført i samsvar med FIS-reglene (FIS, 2013).

### **WC: World Cup**

Årlig og verdensomfattende arrangement, koordinert av FIS. Hver sesong består av ca. 20-25 arrangementer rundt om i Europa, Asia eller Nord-Amerika.

### **WCNH: World Cup Nordisk Holmenkollen**

Internasjonalt arrangement i de nordiske idrettsgrenene langrenn, hopp og kombinert.

## Figuroversikt

<b>Figur 1:</b> Definisjoner på ulike arrangementer .....	17
<b>Figur 2:</b> Fasene i arrangementet, WCNH 2013 (Skiforeningen, 2013a).....	18
<b>Figur 3:</b> Organisasjonskart WCNH 2013. Områdene studien legger vekt er markert med skraverte sirkler (Skiforeningen, 2013b).....	23
<b>Figur 4:</b> Organisasjonskart for langrenn under WCNH 2013 (Skiforeningen, 2013b).....	24
<b>Figur 5:</b> Organisasjonskart for hopp og kombinert under WCNH 2013 (Skiforeningen, 2013b).....	25
<b>Figur 6:</b> Organisasjonskart for arrangementsstøtte/publikumsservice under WCNH 2013 (Skiforeningen, 2013b).....	26

## Tabelloversikt

<b>Tabell 1:</b> Oversikt over studiens intervjuer .....	47
<b>Tabell 2:</b> Tematisk koding med kategorier og uttalelser som representerer en kategori.....	52
<b>Tabell 3:</b> Teoretisk koding med kategorier og uttalelser som representerer en teoretisk kategori.....	52
<b>Tabell 4:</b> Utdrag fra områdenes/seksjonenes evalueringsrapporter - arrangementets sterke og svake sider .....	59



## 1.0 Innledning

Vinteridrett og kanskje spesielt langrenn og hopp har i lang tid vært populære idretter i Norge. Både langrennssporten og hoppporten har lange tradisjoner i norsk idrettshistorie, både i form av oppslutning, gode resultater og kjente profiler. Bjørn Wirkola, Espen Bredesen, Anette Sagen, Bjørn Dæhlie og Marit Bjørgen, bare for å nevne noen av dem. Langrenn har på mange måter blitt ansett som Norges nasjonalidrett og det er stor interesse for vintersport generelt. Som følge av denne interessen arrangeres det i dag utallige idrettsarrangementer rundt om i landet, alt fra lokale klubbmesterskap til større internasjonale arrangementer som Ski-VM 2011 i Oslo og VM i Skiflygning 2012 i Vikersund.

I tråd med utviklingen av idretten, har det med tiden blitt mer populært å arrangere store idrettsarrangementer (Emery, 2010). Idrettsarrangementer blir stadig mer komplekse, både i forhold til antall interessenter, økonomi, marked og sponsoravtaler, krav fra internasjonale forbund, etc. Store idrettsarrangementer kan være et strategisk virkemiddel i utviklingen av byer og land rundt om i verden (Parent & Smith-Swan, 2013). Det er ikke som i gode gamle dager hvor man bare møtte opp et par minutter før start, startet og stoppet stoppeklokka, og dro hjem igjen. Som følge av dette har idrettsarrangementer blitt et fremtredende forskningsfelt innenfor Sport Management.

Min egen interesse for idrettsarrangement er stor og det ble derfor naturlig for meg å velge dette som tema for min masteroppgave. De tre siste årene har jeg jobbet som frivillig under World Cup Nordisk Holmenkollen (WCNH), hvor jeg selv hadde en lederrolle og fikk muligheten til å få innblikk i et såpass stort idrettsarrangementet. Inntrykkene satte sine spor og jeg ønsket derfor å gjøre en studie av arrangementet. I mitt masterprosjekt har jeg undersøkt evalueringsarbeidet av WCNH 2013. Studien ønsker å gi innsikt i hvordan arrangøren evaluerer arrangementet, og hvordan organisasjonen bringer dette videre i sitt arbeid for å videreutvikle arrangementet. Dette gjøres ved å koble organisasjonen og evalueringsarbeidet opp mot teoriene om erfaringsbasert læring og påpasselige organisasjoner. Målet for studien er å undersøke om arrangøren evner å lære av erfaringer og små feil selv når arrangementet går bra. I 2012 og 2013 ble WCNH utnevnt av FIS som det beste langrennsarrangementet i WC-kalenderen. Skåren på de resterende delene arrangøren ble målt på, var ikke langt bak, og jeg kan derfor være trygg på at arrangementet har opplevd suksess. Ved å undersøke evalueringsprosessen gjennom arrangementet for 2013 og det

videre arbeidet inn mot arrangementet for 2014 vil jeg kunne si noe om hvorvidt organisasjonen er en påpasselig organisasjon som lærer av erfaringer og små feil.

## **1.1 Problemstilling – avklaring og avgrensning**

Forskningsprosjektet tar utgangspunkt i et tema som interesserer forskeren. På grunnlag av temaet er det utformet en problemstilling som danner utgangspunktet for studien (Thagaard, 2009). Studiens formål er å få innsikt i hvordan arrangøren evaluerer WCNH 2013 og bringer dette videre i sitt arbeid for å videreutvikle arrangementet. For å finne svar på dette, har jeg utarbeidet problemstillingen som presenteres nedenfor. Evaluering knyttes til systematisk datainnsamling, analyse og vurdering av en planlagt, pågående eller avsluttet aktivitet, virksomhet, et virkemiddel eller en sektor (Evaluering, u.å). For å undersøke hvordan arrangøren evaluerer arrangementet diskuteres evalueringsarbeidet i lys av tilnærmingene om erfaringsbasert læring og påpasselige organisasjoner, som utgjør studiens underproblemstillinger. Tilnærmingen om erfaringsbasert læring kaster lys over hvorvidt organisasjoner evner å lære pålitelig av erfaringer og tidligere feil, selv når organisasjoner opplever suksess (Sitkin, 1992). Teorien om påpasselige organisasjoner belyser hvordan organisasjoner kan utvikle påpasselighet gjennom fem kjennetegn. Grunntanken bak påpasselighet er å vike fra egne forventninger, slik at du best mulig kan oppdage feil, mangler og uforutsette hendelser på et tidlig stadium (Weick & Sutcliffe, 2007). Følgende presenteres studiens problemstilling og underproblemstillinger:

*Hvordan evaluerte arrangøren World Cup Nordisk Holmenkollen 2013 for å videreutvikle fremtidige arrangementer?*

Underproblemstilling:

- 1. Hvordan understøtter arrangørens evalueringsarbeid en modell for erfaringsbasert læring?*
- 2. I hvilken grad kan arrangøren av World Cup Nordisk Holmenkollen hevdes å være en påpasselig organisasjon?*

Arrangøren av WCNH er en stor organisasjon som består av mange organisasjonsledd med flere områder og seksjoner med ulike funksjoner. For å oppnå en grundig studie velger jeg å se på utvalgte deler av organisasjonen. Jeg mener det kan bli for omfattende og overfladisk

hvis studien tar utgangspunkt i organisasjonen som helhet, og at prosjektet dermed ikke gir tilstrekkelig dybdeinnsikt. Derfor valgte jeg å fokusere på deler av den operative organisasjonen og den sentrale administrasjonen i Skiforeningen. Den operative organisasjonen består av flere områder, men også her vil jeg begrense meg ved å ta utgangspunkt i to områder og én seksjon, henholdsvis langrenn, hopp og kombinert og publikumsservice. Den sentrale administrasjonen i Skiforeningen tas med da det er World Cup-avdelingen i Skiforeningen som har det overordnede ansvaret vedrørende evalueringsarbeidet. Utvelgelsen er strategisk valgt med tanke på at studien får innsikt i tre forskjellige organisasjonsledd helt fra arrangementets ledelse og ned på seksjonsnivå.

## **1.2 Oppgavens organisering og struktur**

Oppgaven er organisert i seks overordnede kapitler. Innledningsvis ble studiens problemstilling og studiens avgrensning kartlagt. Videre i kapitlet gjennomgås bakgrunn for prosjektet og tidligere forskning på feltet, før det til slutt kommer en gjennomgang på hva som kjennetegner et idrettsarrangement. I kapittel to beskrives WCNH, som inkluderer arrangementets historie og fakta om arrangementet. Arrangøren presenteres og organisasjonsstrukturen blir gjennomgått. Avslutningsvis blir WCNH 2013 presentert. Kapittel tre tar for seg studiens teoretiske rammeverk. Kapitlet innledes med en gjennomgang av risikoleidelse ved idrettsarrangementer før teoriene om erfaringsbasert læring og påpasselige organisasjoner blir beskrevet. Videre knyttes påpasselighet opp mot organisasjonskultur. Formålet med det teoretiske rammeverket er å drøfte de utvalgte teoriene med de empiriske resultatene som presenteres i kapittel fem. Kapittel fire omhandler studiens metodiske tilnærming. Her fremstilles hvilke metodevalg som er gjort gjennom prosessen, blant annet i forhold til innsamlingsmetoder og dataanalyse. I tillegg vurderes studiens validitet, reliabilitet og hvilke etiske aspekter som spiller inn. I kapittel fem presenteres de empiriske funn og resultater. Resultatene blir diskutert og drøftet opp mot teorien for å belyse hvordan arrangøren evaluerer arrangementet. Det sjette og siste kapitlet inkluderer en kort oppsummering hvor alle trådene samles i en konklusjon. Avslutningsvis gjennomgås praktiske implikasjoner ved studien og det gis forslag til videre forskning.

### 1.3 Tidligere forskning

Kapittelet har til hensikt å kartlegge hvilke tidligere studier som er blitt gjort innenfor fagområdet Sport Management tilknyttet arrangement og teoriene om erfaringsbasert læring og påpasselighet. Innledningsvis presenteres tidligere forskning på arrangement før kapittelet retter fokus på de teoretiske tilnærmingene. Kapittelet konkluderer med hvordan denne studien kan bidra med ny kunnskap.

#### *Forskning på arrangement*

Internasjonalt finnes det mye forskning på arrangement. Forskere har benyttet seg av flere ulike tilnærminger for å studere idrettsarrangementer, blant annet antropologi, økonomi, geografi, historie, ledelse og markedsføring, politikk, psykologi og sosiologi (Parent & Smith-Swan, 2013). Økonomi, ledelse og markedsføring skiller seg ut som de mest fremtredende tilnærmingene. Idrettsarrangementer har utviklet seg i den retningen at økonomi spiller en betydelig rolle. Det er for eksempel gjort studier som har fokusert på økonomiske ringvirkninger for lokalsamfunnet, regionen og vertsnaasjonen ved å arrangere store idrettsarrangementer (Chalip & Leyns, 2002; Preuss, 2006). Tilnærminger om ledelse og markedsføring inkluderer organisasjonsteori og forståelse, samt strategiske konsepter vedrørende lederskap og risikoledelse, markedsføring, sponning, organisasjonsstruktur og interesser. Det er gjort flere studier hvor forskere har koblet ulike ledelsesteorier og tilnærminger om ledelse og risikoledelse opp mot idrettsarrangementer (Emery, 2010; Leopkey & Parent, 2009a, 2009b; Masterman, 2009; Parent & Smith-Swan, 2013; Richards, Fussey & Silke, 2011; Toohey & Taylor, 2008). Noen eksempler presenteres nedenfor. Emery (2010) presenterte i sin studie en gjennomgang av tidligere, nåværende og fremtidig ledelse av idrettsarrangementer. Videre ble det reflektert over tidligere hendelser og utviklingen av arrangementer. Et idrettsarrangement har mange risikofaktorer og det er derfor gjort flere studier av dette. Toohey og Taylor (2008) har i sin studie undersøkt effektene av terrorisme i de olympiske leker, mens Leopkey og Parent (2009a; 2009b) har undersøkt hvordan ulike risikofaktorer blir tydeliggjort og håndtert.

I Norge er ikke forskning på idrettsarrangementer like utbredt, men de siste årene har det skjedd en utvikling. I forbindelse med de olympiske leker i Vancouver i 2010 gjorde Kristiansen, Andersen og Hanstad (2013) en studie av mulige stressfaktorer og utfordringer for utøverne i planleggingen og forberedelsene inn mot OL. Knyttet til det samme mesterskapet undersøkte Hanstad (2012a) hvordan den norske OL-troppen identifiserte og

håndterte utfordringer vedrørende risikoleidelse. Parallelt med Ski-VM i Oslo 2011 og i etterkant av arrangementet ble det gjennomført flere interessante studier vedrørende hva som foregår under et såpass stort idrettsarrangement. Det ble blant annet gjort studier av prosjektplanlegging og ledelse (Aass, 2012; Andersen, 2012; Hansen, 2012; Hanstad, 2012b), frivillighet (Brottveit, Hompeland & Agedal, 2012; Sand, 2012; Skille, 2012; Skirstad, 2012), og marked og sponning (Gripsrud, 2012; Skard, 2012; Ulvnes & Solberg, 2012). Hanstad, Skirstad, Skille & Sand (2011) utarbeidet også en rapport om frivillighet under ski-VM, mens Hanstad (2011) laget en rapport av medierepresentanter fra arrangementet. Året før Ski-VM ble det arrangert prøve-VM i Holmenkollen som en forberedelse til VM. Da ble det både gjort undersøkelser av forskjellene mellom mannlige og kvinnelige frivillige (Skirstad & Hanstad, 2013) og ulike frivillighetskulturer i arrangementet (Wollebæk, Skirstad & Hanstad, 2014). Det er også gjort studier av frivillige under håndball-EM for kvinner i 2010 (Hanstad & Skille, 2011; Skille & Hanstad, 2013).

Knyttet til evaluering og evalueringsprosesser av store idrettsarrangementer finnes det per dags dato mindre forskning, og spesielt rettet mot World Cup arrangementer. Det finnes maler og modeller for hvordan en skal gå frem for å evaluere et arrangement (Getz 2005; Masterman, 2009; Parent, 2008; Parent & Smith-Swan, 2013; Shone & Parry, 2004; Van der Wagen & Carlos 2005), men det er ikke gjort noen studier hvor selve evalueringsprosessen av et World Cup i nordiske grener kobles opp mot teoriene om påpasselighet og erfaringsbasert læring.

#### *Erfaringsbasert læring og påpasselige organisasjoner*

Tilnærmingene om erfaringsbasert læring og påpasselighet er to utbredte perspektiver innenfor samfunnsforskningen, hvor flere studier har kastet lys over dem (Jordan, 2010; Rochlin, 1993; Weick & Roberts, 1993). Tilnærmingene er derimot ikke like mye brukt på idrettslige fenomener og spesielt ikke tilknyttet evalueringer av arrangementer. Studier har koblet perspektivene opp mot idrettsorganisasjoner (Andersen, 2009; Andersen & Hanstad, 2013), OL-deltakelse (Andersen & Hanstad, 2011) eliteutøvere (Hansen, 2012; Hansen & Andersen, 2014), og test-arrangementer (Andersen, 2012; Andersen, Hanstad & Plejdrup-Skillestad, 2014), hvor av disse presenteres nedenfor.

Andersen (2009) har i sin studie utforsket hvilken rolle Olympiatoppen har spilt for norske eliteutøveres gode internasjonale resultater de siste 20 årene. Det overordnede ansvaret for

norsk toppidrett som er innkapslet i Olympiatoppens program, støtter en læringsmodell som utnytter mange og varierte erfaringer på tvers av ulike idretter. Studien viser hvordan Olympiatoppen understøtter en modell for erfaringsbasert læring som virker å være en nøkkelfaktor for suksessen. Studien knytter mekanismer for pålitelig læring i norsk toppidrett til kjennetegn ved påpasselige organisasjoner, og gir dermed innsikt som er svært relevant for organisasjoner som strever etter forbedring.

Hansen (2012) har gjort en studie av Norges langrennslandslag. Med utgangspunkt i Sitkins (1992) og Weick og Sutcliffes (2001) perspektiv på pålitelig erfaringsbasert læring, diskuterer artikkelen i hvilken grad resultatene i Ski-VM 2011 kan forstås i lys av hvordan utøverne lærer av erfaringene de gjør seg i forberedelsen, med særlig vekt på evnen til å gjøre små justeringer i treningsprosessen. Artikkelen viser at det er mulig – dersom en er klar over at suksess også rommer feil og at disse feilene må identifiseres tidlig nok til at det ikke påvirker prestasjonen når en kommer til mesterskap.

I en studie av fire norske elitelag innenfor langrenn, undersøker Hansen og Andersen (2014) ulike trenerpraksiser og treningsregimer. Artikkelen utforsker hvordan trenere, assistert av støtteapparat, stimulerer utøvernes refleksjoner på måter som forbedrer kvaliteten på den daglige treningen. Den beror på innsikter om sosiale og relasjonelle aspekter ved læring innenfor en organisatorisk setting. Tilnærmingen om påpasselighet benyttes for å fange opp hvordan trenere og støtteapparat kan påvirke utøvernes refleksjoner.

I forbindelse med Vancouver-OL 2010 undersøkte Andersen og Hanstad (2011) hvordan Olympiatoppen forberedte seg til OL for å skape optimale forutsetninger for norske deltakere og sikre seg mot negative erfaringer som preget OL i Torino i 2006. Olympiatoppen blir i studien sett på som en påpasselig organisasjon. Studien tydeliggjør hvilke risikofaktorer utøverne måtte se opp for, hvordan Olympiatoppen håndterte disse utfordringene i forkant av vinterlekene i Vancouver, og hva som ble resultatet for norske utøvere i OL. Erfaringene fra Torino var et bakteppe for forberedelsene til Vancouver, og det bidro med ekstra oppmerksomhet ved de sentrale utfordringene som oppstod i forkant av arrangementet.

Med bakgrunn i den samme studien om norsk OL-deltakelse ovenfor, men med et annet perspektiv, skrev Andersen og Hanstad (2013) en artikkel hvor de kobler risikoleidelse med kunnskapsutvikling og kunnskapsoverføring i påpasselige organisasjoner. Studien tar

utgangspunkt i Olympiatoppens erfaringer fra Torino-OL 2006 og hvordan de dårlige erfaringene fra arrangementet hjalp dem med å utvikle et bedre prosjekt frem mot OL i Vancouver i 2010. Artikkelen viser hvordan kunnskap i organisasjoner ikke bare er en kognitiv kapasitet; kunnskapen er innebygd i de enkeltes repertoar for handling, sosiale relasjoner, organisasjonens rutiner og kultur. Evnen til å utnytte slike mekanismer for kunnskapsoverføring betegnes som en viktig suksessfaktor i prosjektbasert læring.

Tilnærmingene om erfaringsbasert læring og påpasselighet er benyttet i to studier av prøve-VM i 2010. Andersen (2012) har i sin studie sett på prøve-VM 2010 som en læringsarena for Ski-VM 2011 i Oslo. Studien peker på hvilke risikofaktorer store idrettsarrangementer står overfor og de vanligste strategiene for å håndtere slike faktorer. Håndteringen av slike faktorer blir i studien koblet opp mot tilnærmingen om påpasselige organisasjoner. Videre knyttes risikohåndtering til en standardmodell for prosjektstyring, med vekt på den rolle testarrangementer har i slike prosjekter. Deretter ser han nærmere på de erfaringer som ble gjort under Prøve-VM, som et første større arrangement i et nytt anlegg, og hvordan slike erfaringer ble utnyttet i det videre arbeidet mot VM 2011. I en annen studie har Andersen, Hanstad og Plejdrup-Skillestad (2014) utforsket hvilken rolle prøve-VM spilte for forberedelsene og gjennomføringen av Ski-VM 2011, og hvordan erfaringer fra prosjektet kan bli sett på som et vellykket forsøk på å anvende en modell for påpasselige organisasjoner. Studien viser at selv om prosjektledere hadde en bevisst og konsekvent påpasselig tilnærming til forberedelsene, viste test-arrangementet en rekke viktige mangler, som involverte fasiliteter, støtte og arrangementets egen organisasjon. Hvordan slike mangler ble analysert og håndtert ble avgjørende for et vellykket VM. En viktig del av dette var erkjennelsen av at den virkelige utfordringen var å reorganisere og finjustere organisasjonen for å bekjempe risikofaktorer og håndtere det uventede.

Tilnærmingene har også de siste årene blitt brukt i flere masterprosjekter. Hansen (2009) analyserte hvordan en gruppe potensielle gullmedaljevinnere tolker og evaluerer dopingreglens meldeplikt basert på konseptet om 'sensemaking' og 'Communities of Practice' (CoP). Wojtaszek (2012) knyttet organisasjonen rundt alpin-landslaget opp mot tilnærmingene om erfaringsbasert læring og påpasselighet for å belyse hvilke endringer i perioden 1984 til 1988 som hadde betydning for gode og langvarige internasjonale resultater. Tønsager (2012) gjorde en studie av langrennslaget Team Manpower hvor han undersøkte om private lag kunne tilrettelegge for varig suksess. Studien kobler utviklingsprosesser i Team

Manpower opp mot tilnærmingene for å undersøke om laget evnet å ha kontinuerlig utvikling gjennom utnyttelse av små intelligente feil. Sporsheim (2011) har gjort en studie av elitelandslagene i skiskyting hvor hun kobler teoriene om påpasselighet og erfaringsbasert læring med lagets prestasjonsutvikling og læringsprosesser. Plejdrup-Skillestad (2011) så på World Cup 2010 som et test-arrangement for Ski-VM 2011. Studien utforsket hvordan test-arrangementet ble brukt som en del av arbeidet med å utvikle en påpasselig organisasjon. Pedersen (2013) gjorde nylig en studie av hvordan arbeidsmetodikken i sportslig avdeling i to tippeligaklubber understøtter prestasjonsutvikling og kartlegger hvordan klubbene planlegger, gjennomfører og evaluerer utviklings- og læringsprosesser. Dette belyses gjennom å knytte de to klubbene opp mot påpasselighet og erfaringsbasert læring.

Tidligere forskning viser hvordan teoriene om erfaringsbasert læring og påpasselighet har blitt brukt på ulike idrettslige fenomener. På bakgrunn av denne forskningen kan jeg med trygghet si at prosjektet vil bidra med ny kunnskap innenfor forskningsfeltet om idrettsarrangementer, i tillegg til at studien kobler det teoretiske rammeverket opp mot et nytt case, nemlig evalueringsarbeidet ved et arrangement. Følgende kapittel tar for seg idrettsarrangement, dets egenart og de ulike fasene, hvor det tydeliggjøres hvilken kategori WCNH tilhører. Avslutningsvis kobles evalueringen opp mot disse fasene.

## **1.4 Idrettsarrangement**

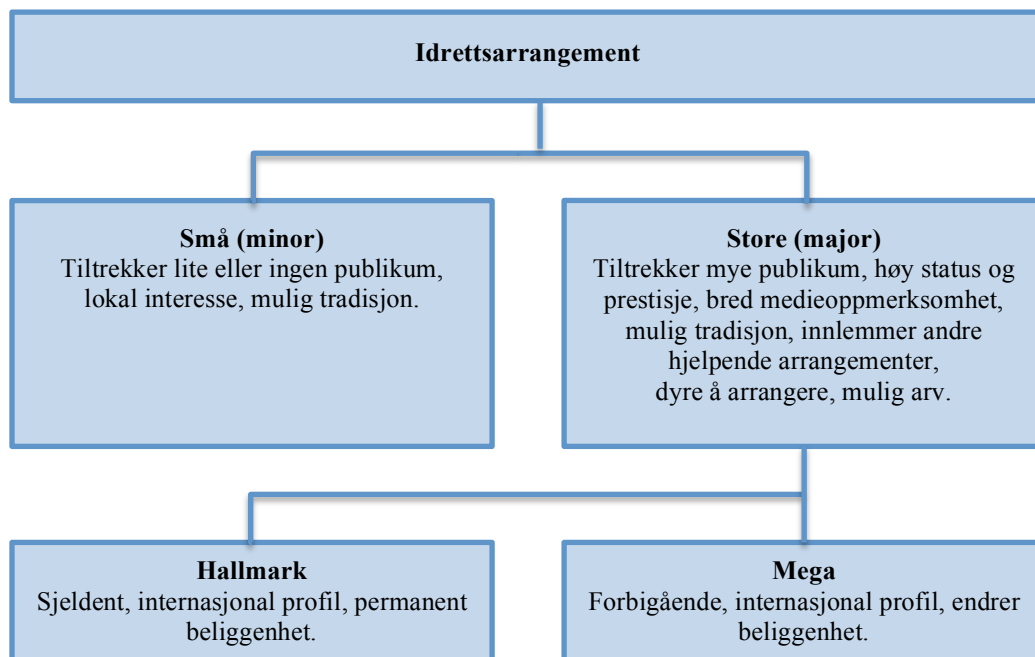
Det arrangeres i dag idrettsarrangementer verden over og begivenhetene varierer både i omfang, tid og størrelse. Idrettsarrangementer kjennetegnes av at de ofte er korte og hektiske, kan ikke utsettes, har deltakere og tilskuere, er helt avhengige av frivillige, og media skaper et ekstra press. De ulike kjennetegnene vil imidlertid variere ut ifra arrangementets størrelse. Idrettsarrangementer er ofte store og komplekse, men kan også være små og enkle. I litteraturen finnes det ulike termer for idrettsarrangementer og hva som skiller begivenhetene fra hverandre. De vanligste termene er på engelsk mega, major, hallmark<sup>1</sup>, large og minor events (Emery, 2010). Det er vanlig å differensiere dem etter omfang og størrelse, men det kan være utfordrende å skille noen av dem. Forskerne omtaler arrangementene noen ganger ulikt, som for eksempel hallmark og mega events (Masterman, 2009).

---

<sup>1</sup> Da det ikke finnes noen gode norske ord for hallmark og mega events, brukes de engelske uttrykkene.



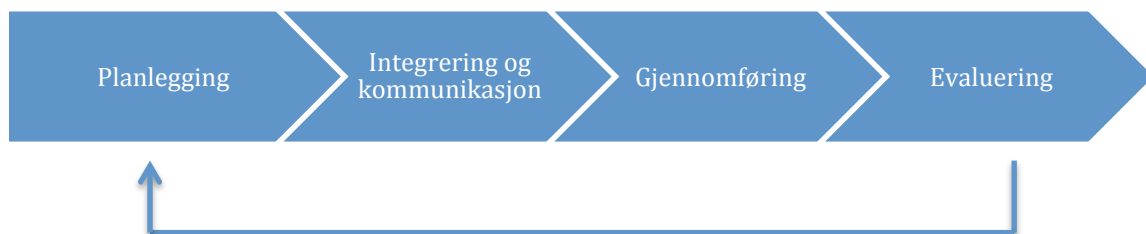
Flere forskere har utviklet modeller som tydeliggjør forholdet mellom de ulike termene, og jeg vil i det følgende presentere en modell (figur 1) på bakgrunn av modellene til Jago og Shaw (1998) og Parent og Smith-Swan (2013). Figur 1 involverer ulike termer i en rangert struktur som angir arrangementenes omfang og størrelse, samt en forklaring av forholdet mellom hallmark og mega events. Øverst i modellen presenteres små og store arrangementer. Små arrangementer kan være alt fra lokale konkurranser til større begivenheter med lokal interesse, tiltrekker lite publikum og medieoppmerksomhet (Parent og Smith-Swan, 2013). Denne studien, som retter seg mot WCNH 2013 knyttes til store idrettsarrangementer. Store arrangementer, som enten er hallmark eller mega events, defineres som et spesielt arrangementet med høy status eller prestisje, tiltrekker seg et stort publikum og får bred oppmerksomhet i media. Begivenhetene har tradisjon, inkorporerer festivaler og andre typer arrangementer. Videre tiltrekker arrangementet midler til vertsregionen, fører til etterspørsel etter tilknyttede tjenester og etterlater seg ofte en arv (Jago & Shaw, 1998). I tråd med denne definisjonen, kan store idrettsarrangementer være engangs- eller gjentakende arrangementer, foregå én eller flere dager, og størrelse og omfang kan variere enormt (Masterman, 2009). Hallmark er sjeldne, har internasjonal profil og tilhører et bestemt sted, mens mega er engangsarrangementer og endrer sted. Holmenkollrennene knyttes derfor til hallmark, mens olympiske leker og VM i fotball er typiske eksempler på mega.



**Figur 1: Definisjoner på ulike arrangementer.**

### 1.4.1 Arrangementets faser

Et idrettsarrangement sammenlignes ofte med et prosjekt ved at arrangementet er delt inn i ulike faser. En standardmodell for prosjektorganisering skiller mellom initiering, planlegging og forberedelser, implementering og gjennomføring. I oppstartsfasen legges fokuset på arrangementets mål, krav, oppgaver og ansvar. I planleggingsfasen rettes fokuset mot utarbeidelse av planer, bemanning, fordeling av ressurser på arbeidsoppgaver og risikostyring, mens i gjennomføringsfasen legges det vekt på statusrapporter, håndtering av endringer, kvaliteten på arbeidet og prognoser på om tidsrammene holder (Karlsen, 2013b). Det som ofte kjennetegner idrettsarrangementer er at forarbeidet og planleggingen kan være omfattende og pågår over lang tid, mens selve arrangementet gjennomføres på kort tid. Ettersom de aller fleste arrangementer har en fastsatt dato for gjennomføring, er god tidsplanlegging en sentral utfordring. I tillegg kan koordinering og kommunikasjon mellom fagspesialistene og de frivillige funksjonærene være en utfordring. VM på ski i Oslo 2011 er et godt eksempel på et slikt prosjekt (Karlsen, 2013b). Det finnes flere måter å gjennomføre prosjekter på. For at prosjektene skal gjennomføres så effektivt og optimalt som mulig, forsøker de fleste organisasjoner å lage sin egen prosjektmodell (Karlsen, 2013b). WCNH er ingen unntak og delte sitt arrangement inn i fire faser. Fasene illustreres i figuren nedenfor.



Figur 2: Fasene i arrangementet, WCNH 2013 (Skiforeningen, 2013a).

### 1.4.2 Evaluering av idrettsarrangementer

En arrangør av et stort idrettsarrangement ønsker å legge til rette på en slik måte at utøverne kan yte sitt beste. Dette er en forutsetning for en rettferdig konkurranse, så vel som en god opplevelse for publikum. Planleggings- og gjennomføringsfasen er svært krevende og stiller høye krav til punktlighet og kvalitet. Det er høy prestisje og stort press fra media og eksterne aktører. Selv små feil kan føre til store konsekvenser (Andersen et al., 2014). Derfor er det svært viktig med løpende evalueringer gjennom hele prosessen. Evaluering er en sentral del av prosessen ved idrettsarrangementer (Parent & Smith-Swan, 2013), særlig for årlige internasjonale arrangementer som WCNH. Formålet med evalueringen er først og fremst

læring og utvikling (Karlsen, 2013b). Uten en god evalueringsprosess med grundige evalueringer i alle ledd, er det vanskelig å videreutvikle og forbedre neste års arrangement. Evaluering må derfor ikke bli nedprioritert, men bli sett på som et nyttig redskap for utvikling av arrangementet. Avslutningsfasen trekkes ofte frem, da den innebærer sentrale aspekter knyttet til evaluering av idrettsarrangementer (Hall, 1992; Masterman, 2009; Parent, 2008; Parent & Smith-Swan, 2013), hvor en ser tilbake på arrangementet og analyserer det som ble gjort. Slik evaluering kjennetegnes ved at det utarbeides evalueringsrapporter både internt og fra andre eksterne aktører (Parent & Smith-Swan, 2013). Rapportene skal hjelpe arrangøren til å avdekke arrangementets sterke og svake sider, samt belyse hvordan organisasjonen kan videreutvikle arrangementet, som igjen kan benyttes ved lignende begivenheter. Parent (2008) påpeker at jo bedre og mer detaljert rapportene er, desto bedre er rapportene egnet for overføring av kunnskap.

I følge Karlsen (2013b) og Parent og Smith-Swan (2013) kan evalueringer med fordel også gjennomføres i forkant og underveis i arrangementet. Getz (2005), Masterman (2009), Shone og Parry (2004), og Van der Wagen og Carlos (2005) understøtter dette og presiserer betydningen av flere perioder med evaluering gjennom et arrangementet. De ulike periodene oppsummeres slik; undersøkelser i forkant, evalueringer i forkant, evalueringer underveis og evalueringer i etterkant. Den første perioden omhandler evalueringer før et arrangementet er blitt tildelt og tas derfor ikke med, da WCNH er et årlig arrangement som arrangeres samme sted. I forkant av et arrangement er det viktig å evaluere om planverket som legges til grunn er optimalt, undersøke fremgang i forhold oppsatte mål, milepæler og budsjetter, samt ta høyde for usikkerheter og mulige risikoer ved gjennomføringen. Underveis i arrangementet er det viktig å påse at alt går som det skal og vurdere hvilke tiltak som kan iverksettes i tilfelle noe uforutsett skulle inntreffe. Evalueringer i etterkant dreier seg som nevnt om å gjennomføre et grundig evalueringsarbeid med detaljerte rapporter fra ulike hold. Hensikten med evalueringer gjennom hele prosessen er å forsikre seg om at alt er i orden når arrangementet starter. Masterman (2009) tydeliggjør også at det kreves hyppige evalueringer gjennom hele planleggingsprosessen for å nå de målene som er satt for arrangementet. Evalueringen bør inngå som en naturlig del av arbeidet ved arrangementet, helt fra den første planlegging til avsluttet gjennomføring. Studien har undersøkt evalueringsprosessen gjennom de fire fasene ved arrangementet og hvordan arrangøren evnet å lære av egne feil og tidligere erfaringer.

## 2.0 Holmenkollrennene - World Cup Nordisk i Holmenkollen

Holmenkollrennene har blitt arrangert i over 125 år, og World Cup Nordisk hvert år siden 1980. Opprinnelig bestod Holmenkollrennene av langrenn og kombinert. Med årene ble det også åpnet for spesielt hopprenn for junior (18-20 år) og aldersgruppen over 32 år. Spesielt hopprenn for alle over 20 år (senere 16 år) ble først arrangert i Holmenkollen i 1933.

Holmenkollbakken er med årene blitt et landemerke i Oslo kommune, og er trolig verdens mest kjente hoppbakke. Den er også Norges mest besøkte turistattraksjon. Bakken ble brukt under OL i 1952 og VM i 1930, 1966, 1982 og 2011 (Skiforeningen, 2012).

Holmenkollrennene bærer et sterkt preg av den velkjente 5-mila, som muligens er et av verdens mest kjente skirenn. Blant langrennsløperne henger en seier på femmila svært høyt. Femmila i Holmenkollen er blitt arrangert årlig siden 1902, kun med enkelte avbrekk på grunn av snømangel og krig (Skiforeningen, 2012).

Norges Skiforbund tildeles årlig FIS World Cup i Holmenkollen av det internasjonale skiforbundet (FIS). Fra 2012 består dette av fire forskjellige arrangementer; FIS World Cup hopp damer, FIS World Cup hopp herrer, FIS World Cup langrenn og FIS World Cup kombinert. I oppgaven vil disse fire arrangementet samlet bli omtalt som Holmenkollrennene eller World Cup Nordisk i Holmenkollen. FIS World Cup er en serie av konkurranser som blir avholdt hver sesong for idrettsutøvere innenfor de ulike grenene som hver representerer sin nasjon. Konkurransene legges til forskjellige arenaer rundt om i verden. Norge har blant annet World Cup i Trondheim, Drammen, Vikersund, Lillehammer og Oslo. FIS World Cup ble startet i 1980 for hopp menn, i 1982 for langrenn, i 1984 for kombinert og i 2012 for hopp kvinner. Konkurransene foregår gjennom hele vinteren og ender opp med en individuell vinner for hver av konkurransene og en sammenlagt vinner for hele sesongen (Skiforeningen, 2012).

Skiforeningen og Norges Skiforbund er begge arrangører av Holmenkollrennene og tar et felles ansvar utad, men Skiforeningen står som teknisk arrangør. Hvert år inngår de en avtale seg i mellom om et delt ansvar for arrangementet, spesielt angående overordnet styring og det økonomiske ansvaret. En avtale mellom FIS, Skiforeningen og Norges Skiforbund signeres hvert år per gren. Avtalen innbefatter diverse organisatoriske krav, samt en plikt til å følge FIS sine regler og forskrifter. Holmenkollrennene ledes av et styre bestående av medlemmer

fra Norges Skiforbund, Skiforeningen og Oslo Kommune (totalt seks personer). Arrangementets administrasjon består av ansatte i Skiforeningen; administrativ leder, prosjektleder, koordinatore, arrangementskoordinator og funksjonærkoordinator. I tillegg bidrar ansatte i Skiforeningens arrangements-, kommunikasjons- og sponsoravdeling med generell administrasjon, markedsføring og sponsorsalg. Ansatte fra Skiforbundet deltar med planlegging/sponsorsalg og PR – arbeid på deltid og under gjennomføringen av selve arrangementet. Idrettsarrangementer blir også stadig mer avhengige av frivillige funksjonærer både operativt og økonomisk (Costa, Chalip & Green, 2006). Holmenkollrennene er intet unntak. I planleggingsfasen og under gjennomføringen av Holmenkollrennene bidrar over 1000 frivillige funksjonærer. Funksjonærene er delt inn i ulike operative seksjoner som varierer i størrelse, alt fra 10 til 300 personer, hvor hver seksjon ledes av en frivillig leder (seksjonsleder).

## **2.1 Skiforeningen**

Skiforeningen, eller som det tidligere ble kalt ”foreningen til ski-idrettens fremme”, ble stiftet 4. januar 1883. Foreningen er åpen for alle og har til formål å virke for utbredelse av skiidrett og annet friluftsliv. Skiforeningen er en av landets største og eldste friluftsansjoner med rundt 70 000 medlemmer. I dag driver foreningen et allsidig og bredt aktivitetstilbud hele året, med ski- og sykkelaktiviteter i marka, sommercamp for barn, Barnas Holmenkolldag, Holmenkollmarsjen, Holmenkollen rulleskirenn og ski- og rulleskikurs for over 10 000 deltagere årlig. I tillegg er foreningen arrangør av Holmenkollrennene og hadde en sentral rolle under Ski-VM 2011 i Oslo (Karlsen, 2013a).

Skiforeningens administrasjon har ca. 50 ansatte på hel- og deltid, samt flere på engasjement. Organisasjonen er delt inn i følgende avdelinger: kommersiell avdeling, Holmenkollen arrangement, markaavdelingen, aktivitetsavdelingen, Holmenkollen kultur- og turistanlegg (Skimuseet, hoppet, stuer), økonomi/regnskap, kommunikasjon og drift/vedlikehold (Ansatte, u.å.). World Cup-avdelingen, som studien legger vekt på, er en del av Holmenkollen arrangement.

## **2.2 Norges Skiforbund**

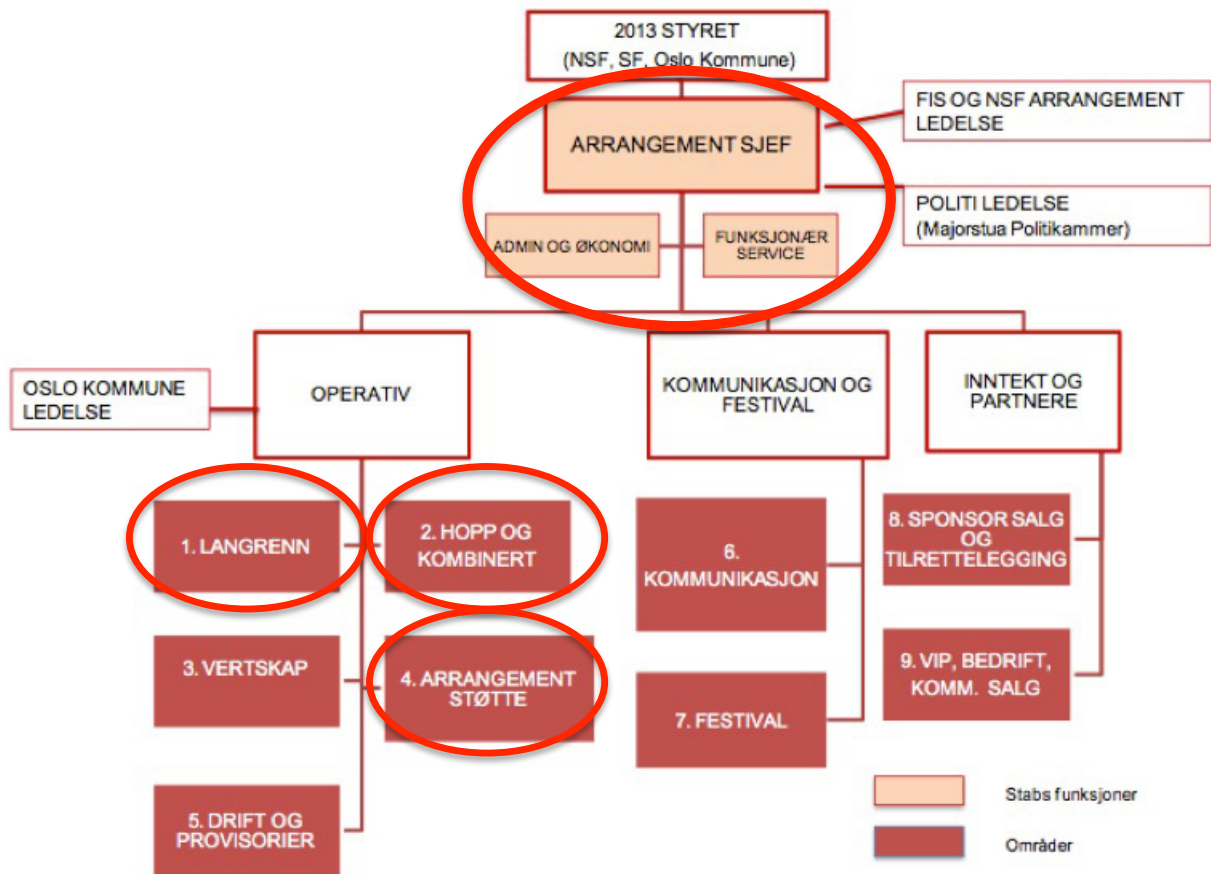
Norges Skiforbund er Norges nest største særforbund og er det nasjonale organet for skiidrett i Norge. Skiforbundet organiserer seks skigrener; langrenn, hopp, kombinert, alpint, freestyle og telemark. Et særforbund er høyeste faglige myndighet for den enkelte idrett og har monopol på arrangering av konkurranser innenfor den idretten særforbundet representerer (Enjolras, Seippel & Waldahl, 2005). Det innebærer derfor at det er Skiforbundet som blir tildelt World Cup Nordisk Holmenkollen hvert år, og står dermed som ansvarlig for arrangementet. Skiforbundet og Skiforeningen har imidlertid en avtale om hvilke roller de to organisasjonene har tilknyttet arrangementet.

## **2.3 World Cup Nordisk Holmenkollen – Organisasjonsstruktur**

I dette kapittelet presenteres organisasjonsplanen for Holmenkollrennene. Det praktiske arbeidet med arrangementet er organisatorisk oppdelt i ni organisasjonsområder, hvor disse igjen er inndelt i flere seksjoner. Noen av seksjonene er videre delt inn i mindre grupper.

Holmenkollrennene er funksjonelt (ikke juridisk) sammensatt som et AS, hvor styret er øverste ansvarlig organ for arrangementet. Styret er ansvarlig både for den overordnede økonomiske og organisatoriske ledelse, samt bekrefte det overordnede programmet for WCNH. I forkant av arrangementet har styret jevnlig møter hvor de beslutter prioriteter for Holmenkollrennene. Under selve gjennomføringen av arrangementet er styret operativt bare når spesielle eller alvorlige hendelser inntreffer. Styret kommuniserer med den operative organisasjonen gjennom arrangementssjefen som er ansatt i Skiforeningen. Mellom styret og den operative organisasjonen har arrangøren et arbeidsutvalg (AU) med beslutningsmyndighet. AU tar beslutninger som gikk på tvers av flere seksjoner. Den operative organisasjonen ledes av et lederteam bestående av arrangementssjef og områdeledere. Lederteamet har ansvar for ca. 30 seksjonsledere. De ulike seksjonene er organisert i områder som hører sammen, slik at seksjonslederne kan samarbeide mest mulig effektivt. Dette bidrar til at avgjørelser kan tas på lavest mulig nivå (Skiforeningen, 2012). Nedenfor følger et organisasjonskart av organisasjonen, slik at leser får et innblikk i hvordan organisasjonen fremstår. De områdene studien legger vekt på er markert med skraverte sirkler. World Cup-avdelingen i Skiforeningen utgjør den sentrale ledelsen og ligger rett under arrangementssjef. Langrenn, hopp og kombinert og publikumsservice er plassert under

den operative organisasjonen. Publikumsservice er en seksjon innenfor området arrangementsstøtte.



Figur 3: Organisasjonskart WCNH 2013. Områdene studien legger vekt på er markert med skraverte sirkler (Skiforeningen, 2013b).

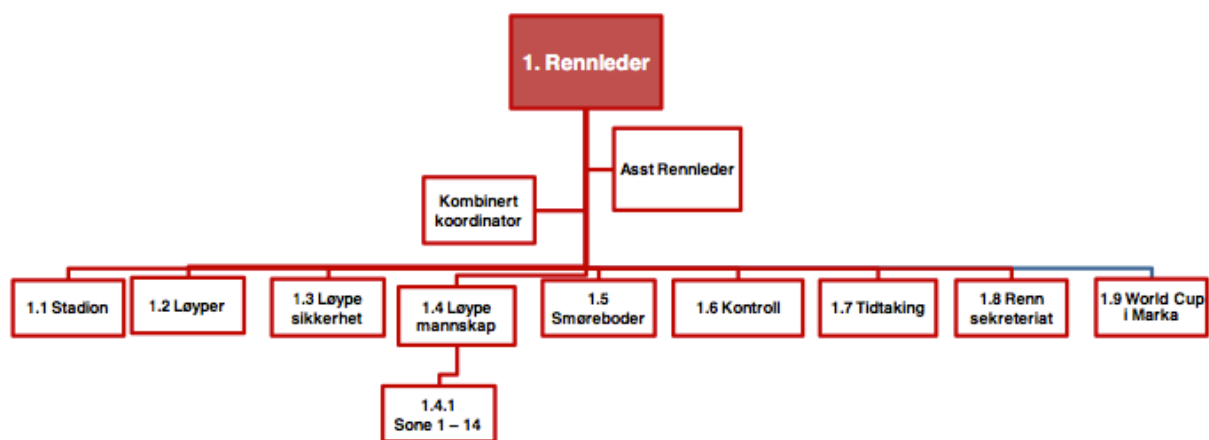
### 2.3.1 World Cup-avdelingen i Skiforeningen

Stabsfunksjoner i planleggings- og gjennomføringsfasen utfylles av Skiforeningens faste ansatte. Stabsfunksjonene planlegger de tekniske og operative områdene i arrangementet sammen med Skiforbundets arrangementssjef. Skiforeningens ansatte i World Cup-avdelingen har de mest sentrale rollene og funksjonene ved arrangementet. Avdelingen er selve kjernen i organisasjonen, hvor arrangementssjefen har det overordnede ansvaret. Det er arrangementssjefen og prosjektlederen som organiserer møter med de ulike områdene og seksjonene nedover i organisasjonen. Samtidig har de også ansvaret for å samle trådene. Avdelingskoordinatoren i avdelingen fungerer som administrasjonskoordinator for WCNH og har ansvar for billettsystemet, nettsiden, trykksaker, koordinering av inviterte gjester og andre generelle administrative oppgaver. Funksjonærkoordinering og service ledes av

Skiforeningens funksjonærkoordinator. Funksjonærkoordinatoren skal blant annet styre den nettbaserte frivilligportalen, rekruttere, kommunisere med og lære opp frivillige, samt planlegge konsepter for mat og drikke til alle akkrediterte. I tillegg til disse stillingene bidrar andre ansatte både i Skiforeningen og Norges Skiforbund i kritiske roller i planleggings- og gjennomføringsfasen (Skiforeningen, 2012).

### 2.3.2 Langrenn

Langrenn er nummer én av de ni områdene i organisasjonskartet (se figur 3) og hadde 304 frivillige funksjonærer. Området ligger under operativ ledelse og hovedoppgavene er å planlegge, forberede og gjennomføre skikonkurransene med høy kvalitet, presisjon og like konkurranseforhold. Langrenn er et forholdsvis komplekst område med et bredt ansvarsområde. Området krever derfor en leder med sterk teknisk og organisatorisk erfaring. Lederen må også være godkjent av FIS, og helst kvalifisert som FIS teknisk delegert (TD). Videre har rennlederen kontaktansvar inn mot FIS, jury og de ulike deltakernasjonene. (Skiforeningen, 2012). Organisasjonskart for området presenteres nedenfor.



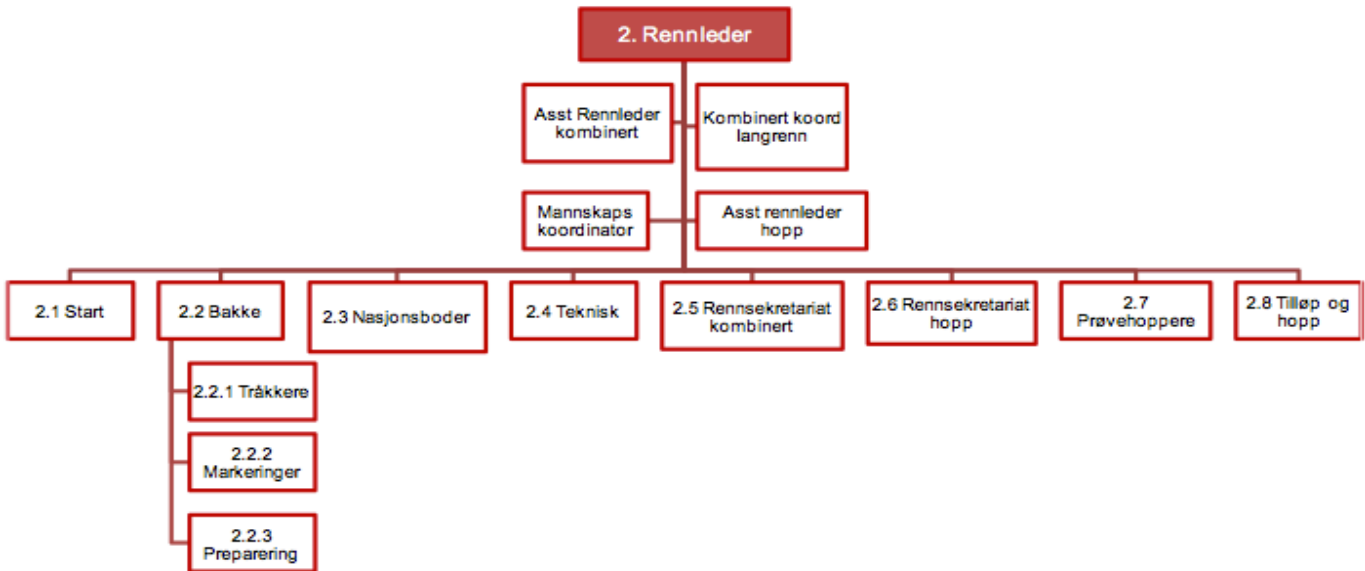
Figur 4: Organisasjonskart for langrenn under WCNH 2013 (Skiforeningen, 2013b).

### 2.3.3 Hopp og kombinert

Hopp og kombinert er nummer to av de ni områdene i organisasjonskartet (se figur 3), og ligger også under operativ ledelse. Totalt hadde området 114 frivillige funksjonærer. Det er langrenn og hopp/kombinert som er de to største områdene. Hopp og kombinerts overordnede oppgaver er å planlegge, forberede og gjennomføre idrettsgrenenes konkurranser med høy kvalitet, presisjon og like konkurranseforhold. Rennlederen for hopp og kombinert må ha organisatorisk erfaring, være godkjent av FIS og helst kvalifisert som FIS teknisk delegert



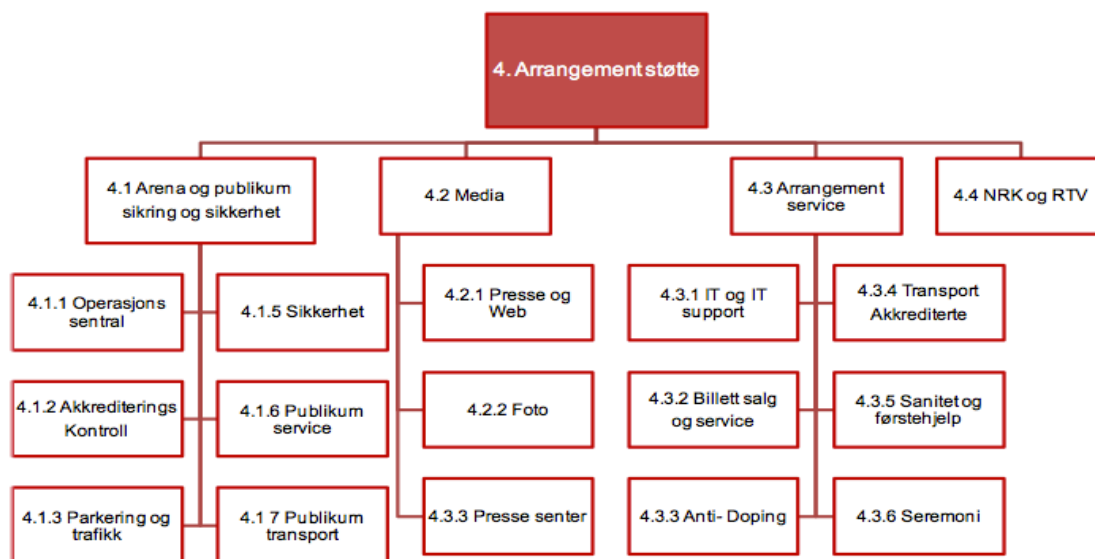
(TD). Lederen skal videre påse at hoppbakken er intakt og tilfredsstillende de krav som er fastlagt av FIS, har kontaktansvar ovenfor FIS, jury og deltakernasjoner. (Skiforeningen, 2012). Følgende presenteres organisasjonskart for området.



Figur 5: Organisasjonskart for hopp og kombinert under WCNH 2013 (Skiforeningen, 2013b).

### 2.3.4 Publikumsservice

Publikumsservice hadde 180 frivillige funksjonærer og er en seksjon innenfor området ”arena og publikum – sikring og sikkerhet”. Området er tilknyttet område arrangementsstøtte (se figur 3 og 6). Publikumsservice sine oppgaver er å etablere vakthold og publikumsveiledning som bidrar til gode og trygge publikumsopplevelser, i tillegg til å sikre god publikumsflyt. Videre skal seksjonen etablere gode rutiner for billettkontroll og adgangskontroll i arenaen, støtte skiltplangruppen med utarbeidelsen og produksjon av arrangementsskilt. En av grunnene til at jeg valgte seksjonen for publikumsservice og ikke et tredje overordnet område, er på grunn av min egen rolle. De tre siste årene har jeg selv vært områdeleder og koordinator i publikumsservice og har derfor meget god innsikt i seksjonen. Det gir studien mulighet til å innhente i data som en vanligvis ikke ville fått tak i, noe som diskuteres i metodekapittelet. Nedenfor presenteres organisasjon for området. Publikumsservice fremkommer i punkt 4.1.6 (figur 6).



**Figur 6: Organisasjonskart for arrangementstøtte/publikumsservice under WCNH 2013 (Skiforeningen, 2013b).**

## 2.4 Holmenkollrennene 2013

Holmenkollrennene 2012 gikk meget bra på de aller fleste tekniske og organisatoriske områdene. Arrangementet ble blant annet rangert som sesongens beste arrangement av FIS langrennsnasjoner. Det som imidlertid ble stående igjen som den viktigste erfaringen og hovedbudskap, var det lave publikumstallet og de høye billettprisene. På grunn av det skuffende tilskuertallet i 2012, særlig på Holmenkollsøndagen, ble det iverksatt tiltak innenfor fire områder; 1) billettpriser, 2) markedsføring/PR, 3) sponsorer, VIP og bedriftsmarkedet, og 4) festivalprogrammet. Fokuset for 2013 ble dermed ”å ta Kollen tilbake” med et mål om fylle tribunene som i gode gamle dager (Skiforeningen, 2013a).

Holmenkollrennene 2013 ble gjennomført 15.-17. mars og er en av de få gangene der alle Nordiske FIS disipliner er samlet på ett sted. Under arrangementet ble det arrangert ti øvelser innenfor langrenn, kombinert og hopp, i tillegg til kultur og festivalarrangementer. Alle øvelsene ble gjennomført i Holmenkollens nasjonalanlegg. Arrangementet hadde ca. 350 utøvere fra 40 nasjoner, over 1000 frivillige funksjonærer, om lag 300 pressefolk, i underkant av 90 000 tilskuere og hadde på det meste 665 000 TV-seere som fulgte sendingen på NRK (Aalberg, e-post, 29. oktober 2013). Tilskuerantallet består ikke bare av antall solgte billetter inne på stadion, men også av publikum i marka og andre akkrediterte som utgjorde omtrent halvparten. Holmenkollrennene 2013 ble en stor suksess. På bakgrunn av nedturen i 2012

hadde arrangøren satt seg seks hovedmål i forkant av arrangementet; 1) få publikumstallet tilbake til nivå som i gamle dager, 2) skape folkefest, 3) ha et godt og spennende matkonsept, 4) være det beste tekniske arrangementet på FIS World Cup kalenderen, 5) skape økende interesse blant sponsorer, bedrifter og VIP, og 6) gå i økonomisk balanse. Fem av målene ble nådd. Det var godt med publikum, både i arenaen og i marka. Arrangementet ble en folkefest med god og positiv stemning blant de frivillige. Fornøyde kunder og gode tilbakemeldinger på matsalget. Holmenkollrennene fikk 1. plass (delt) fra FIS sin evaluering av alle World Cup-arrangører for hele sesongen og arrangementet opplevde en økt sponsorinteresse. Det sjette målet som ikke ble nådd, var økonomi. Både i 2012 og i 2013 har arrangøren gått med henholdsvis 7,5 millioner og 5,5 millioner i underskudd (Hofoss, 2013).

For første gang på flere år ble det utarbeidet et omfattende planverk for arrangementet som inneholdt både strategiplan, arrangementsplan og organisasjonsplan. Planverket ble utarbeidet på bakgrunn av erfaringer fra tidligere arrangementer. Prosjektet Holmenkollrennene 2013 ble delt inn i fire faser; 1) planlegging, 2) integrering og kommunikasjon, 3) gjennomføring, og 4) evaluering, hvor hver fase består av ulike aktiviteter, milepæler og oppgaver. Arrangementet ble organisert og styrt gjennom prosjektverktøyet Kaizit. I arrangementsplanen fremgår det tydelig hva som skal gjøres til enhver tid, helt fra oppstarten i september 2012 til det avsluttende evalueringsarbeidet i april 2013. I denne studien hvor evalueringsarbeidet er fokuset, vil jeg i hovedsak konsentrere meg om den fjerde fasen. Likevel er det viktig å undersøke de tre andre fasene da evalueringer gjennom hele arrangementsprosessen kan være avgjørende for et bedre resultat.

## 3.0 Teori

Teorikapittelet har til hensikt å belyse hvilke teoretiske rammeverk studien bygger på. Kapittelets formål er å gi en innføring i teoriene om erfaringsbasert læring og påpasselighet. Først presenteres risikoledelse som en innledning til de to teoretiske tilnærmingene. Risikoledelse er ikke tatt med som en hovedteori, men tas med på grunn av tilnærmingens sterke tilknytning til påpasselighet og evalueringsarbeid ved et slikt idrettsarrangement. Teoriene om erfaringsbasert læring og påpasselige organisasjoner er valgt da de kan hevdes å være meget aktuelle i forhold til studiens tema og problemstilling. Innsikter om påpasselige organisasjoner har stor relevans for alle organisasjoner som tilstreber kontinuerlig utvikling (Andersen, 2009). Studien tar utgangspunkt i Weick og Sutcliffes (2001, 2007) teori om påpasselige organisasjoner og Sitkins (1992) perspektiv om pålitelig erfaringsbasert læring for å belyse hvordan arrangøren lærer av erfaring og utnytter små feil, med særlig vekt på evalueringsarbeidet for å forbedre fremtidige arrangementer.

### 3.1 Risikoledelse ved idrettsarrangementer

Ved alle idrettsarrangementer, enten det er lokale konkurranser eller store internasjonale arrangementer som WCNH, er risiko en gjennomgående faktor, både i forberedelsene og gjennomføringen av arrangementet (Chappelet, 2001). Risikoledelse er en proaktiv prosess som innebærer å vurdere alle mulige (risikable) hendelser ved å strategisk forutse, forebygge eller minimere - og planlegge tiltak - for å redusere identifiserte risikoer (Leopkey & Parent, 2009b). Litteraturen om risikoledelse på arrangementer har påvist et bredt spekter av risikofaktorer, blant annet terrorisme (Giulianotti & Klauser, 2010; Toohey & Taylor, 2008), tilskuerkontroll (Appenzeller, 2005), skader (Fuller & Drawer, 2004), sikkerhet (Giulianotti & Klauser, 2010), faktiske tap knyttet til arrangementet (Chang & Singh, 1990) og måten risikoer blir tydeliggjort og håndtert (Leopkey & Parent, 2009a; 2009b). Arrangører av store idrettsarrangementer har begrensede muligheter for å redusere risiko, enten gjennom utsettelse eller ved å overføre den til andre (Leopkey & Parent, 2009a; 2009b). Det kreves høy grad av påpasselighet i alle prosjektets faser, med høye krav til kvalitet, vilje og evne til å se forbedringspotensialet i stort og smått (Andersen & Hanstad, 2011). Usikkerhet kan reduseres, men ikke elimineres (Andersen, 2012).

Det spesielle med et stort idrettsarrangement er at en rekke usikkerhetsmomenter er knyttet til situasjoner som er engangsforeteelser. utfordringer må derfor løses der og da, og det er ofte svært små marginer. Uforutsette hendelser kan forstyrre prestasjoner negativt med store konsekvenser både for resultater, publikum og medias opplevelse (Andersen, 2012). Perminova, Gustafsson og Wikström (2008) har påpekt at tradisjonell planlegging og risikoanalyse ikke vil dekke uforutsette hendelser. En analyse av muligheter og risiko må ha et bredere perspektiv og oppmerksomhet mot de små detaljene som i mange andre sammenhenger oppfattes som ubetydelige (Andersen & Hanstad, 2011). En vellykket risikohåndtering krever derfor at organisasjonen utvikler evnen til kritisk selvevaluering og læring på en måte som gir økt kapasitet for å mestre små og uforutsette hendelser som kan oppstå i forbindelse med et stort idrettsarrangement (Andersen, 2012). Organisasjonen må fremme en kultur og holdninger hvor alle involverte evner å takle uventede problemer og overraskelser. En slik vilje og evne til å reflektere over og systematisk utnytte feil og mangler som oppstår, er typisk for det vi kaller påpasselige organisasjoner (Andersen, 2012). Tilnærmingen om påpasselige organisasjoner presenteres senere i teorikapittelet.

Et arrangement som WCNH står ovenfor et sammensatt bilde av ulike risikofaktorer. På samme måte som litteraturen om risikoleidelse i store idrettsarrangementer er det noen utvalgte områder en må forholde seg proaktive til. Det holder ikke å bare gjøre en grundig risikoanalyse i forkant av arrangementet. Det er behov for et dynamisk perspektiv som tar innover seg hendelser som kan oppstå underveis i arrangementet (Andersen & Hanstad, 2011). I et stort idrettsarrangement er det ikke mulig å planlegge alt, men jo mer detaljert planverk og forberedelser organisasjonen har, desto mer sannsynlig er det at organisasjonen evner å takle uventede hendelser (Andersen et al., 2014).

### **3.2 Erfaringsbasert læring**

Forskning har vist at det er svært få organisasjoner som evner å skape varig suksess (Starbuck & Hedberg, 2006). En av årsakene er at organisasjoner har problemer med å lære pålitelig av erfaring i perioder hvor man opplever suksess (Sitkin, 1992; Starbuck & Hedberg, 2006; Weick & Sutcliffe, 2007). Problemet oppstår ofte når organisasjonen får litt for stor tro på egen oppskrift. Dette kan videre redusere organisasjonens evne til å oppdage signaler om at ting er i ferd med å gå galt før det er for sent (Hansen, 2012). Det internasjonale skiforbundet (FIS) har kåret WCNH til det beste World Cup arrangementet for langrenn de to seneste

årene, noe som tyder på at arrangøren opplever suksess og dermed egner seg som studieobjekt.

### **3.2.1 Små suksesser**

Nøkkelen til pålitelig kunnskapsutvikling avhenger av organisasjonens evne til å se at små suksesser også rommer små feil, og at denne innsikten gir et betydelig læringspotensial (Sitkin, 1992). Det forutsetter at organisasjonen har klare forventninger og hyppige evalueringer som gjør det mulig å lære av små feil på en intelligent måte (Andersen, 2009). Utrykket ”små feil” dreier seg om mindre feil, avvik eller svakheter i forhold til forventninger som ikke har noen praktisk betydning der og da. Suksess tenderer til å overskygge og ta oppmerksomheten fra slike ting. Det kan skape problemer på sikt, men det vil uansett minske organisasjonens evne til å lære og forbedre seg. For at en organisasjon skal lykkes med å lære av erfaring og øke sin sjanse for varig suksess, er den avhengig av å se at ikke alt går etter planen og at ting kan forbedres til tross for at de lykkes. Enhver leder, enten vedkommende er frivillig eller ansatt, må erkjenne at selv suksess rommer små feil og at disse feilene må identifiseres for at en stadig skal utvikle seg (Andersen, 2009, Weick, Sutcliffe & Obstfeld, 1999; Weick & Sutcliffe, 2007).

Når feil og mangler identifiseres og utnyttes som læringspunkter i en prosess, kan de anses som intelligente feil (Sitkin, 1992). Små intelligente feil kan identifiseres gjennom grundig planlegging (Sitkin, 1992) og ved at de som analyserer prosesser de er involvert i, er selvkritiske og åpne for små avvik fra det en ønsker å oppnå (Weick, 1979). Utfordringen er at små avvik ofte kan være vanskelig å oppdage ved at de er svake og ofte blir oversett (Hansen, 2012).

### **3.2.2 Utnyttelse av små feil på en intelligent måte**

Sitkin (1992) framhever fem faktorer som gjør det mulig å utnytte små feil på en intelligent måte; 1) identifisering av feil er et resultat av godt planlagte handlinger, 2) usikkerhet om utfallet av handlingene, noe som er erkjent, 3) handlingene er avgrenset i omfang og konsekvenser, 4) aktører har en bevisst og aktiv holdning til handlinger og resultater, og 5) det skjer i et handlingsfelt som aktører kjenner godt nok til at påpasselig læring er mulig (s. 243). De fire første elementene i strategien for å lære av små intelligente feil vektlegger egenskaper ved en påpasselig læringsyklus, og er i tråd med det Weick og Sutcliffe (2007) ser som

kjennetegn ved det de kaller påpasselige organisasjoner (Andersen, 2009). Den femte faktoren vektlegger at aktørene må ha tilstrekkelig kunnskap innen det handlingsfelt de opererer i, men det nevnes ikke hva slags kunnskap. Weick og Sutcliffe (2001) tydeliggjør derimot at det er viktig med akkumulert kunnskap i påpasselige organisasjoner. Det er en forutsetning for aktørenes evne til presis observasjon, relevant tolkning og pålitelig læring (Andersen, 2009).

### 3.3 Påpasselighet

Påpasselighet har sterk tilknytning til teorien om pålitelig erfaringsbasert læring, da teorien om påpasselige organisasjoner bygger på tilnærmingen om erfaringsbasert læring.

Tilnærmingen om påpasselighet kan knyttes til forventninger og uventede hendelser som skjer i fremtiden. Grunntanken bak påpasselighet er å vike fra egne forventninger, slik at en best mulig kan oppdage uforutsette hendelser på et tidlig stadium. Hvis du fokuserer for mye på noen få forventninger, kan uforutsette hendelser utvikle seg større og skape store problemer før du evner å håndtere dem (Weick & Sutcliffe, 2007). Derfor er påpasselige personer ofte oppmerksomme på konteksten, hvordan detaljer endrer seg og hvordan hendelser kan avvike fra egne forventninger. Weick og Sutcliffe (2001) definerer påpasselighet som følger:

By mindfulness we mean the combination of ongoing scrutiny of existing expectations, continuous refinement and differentiation of experiences based on newer experiences, willingness and capability to invent new expectations that make sense of unprecedented events, a more nuanced appreciation of contexts and ways to deal with it, and identification of new dimensions of context that improve foresight and current functioning (s. 42).

Påpasselighet handler om kvaliteten på oppmerksomheten. Forstyrrelser tar ofte oppmerksomheten bort fra det en egentlig er på jakt etter og resulterer i at kvaliteten på oppmerksomheten svekkes. De mest påpasselige evner å observere feil selv når forstyrrende elementer inntreffer (Weick & Sutcliffe, 2007). Påpasselige personer har derfor en klar og detaljert forståelse av hvilke trusler og faktorer som kan påvirke denne forståelsen. Små feil må identifiseres og deres egenart må beholdes i stedet for å bli tapt i en kategori. Folk må være opptatt av løpende prosesser hvis de ønsker å oppdage nyanser som kan være symptomer på feil. Oppmerksomhet er også avgjørende for å finne veier tilbake og kunnskap om hvordan en iverksetter disse veiene (Weick & Sutcliffe, 2007). Møtt med slike krav,

bruker påpasselige organisasjoner mer tid enn andre organisasjoner på å undersøke feil. Organisasjonen motstår trangen mot å forenkle antagelser om verden, observerer prosesser og deres effekter, utvikler evne til å håndtere uventede hendelser, identifiserer lokal ekspertise og skaper et miljø som tar hensyn til den (Weick & Sutcliffe, 2007). Disse kravene videreføres i følgende kapittel, hvor det vil redegjøres for ulike kjennetegn ved påpasselige organisasjoner.

### **3.3.1 Påpasselige organisasjoner**

Teorien om påpasselige organisasjoner ble utviklet gjennom studier av organisasjoner som ikke hadde råd til å feile, deriblant romfartsorganisasjoner, kjernekraftverk og hangarskip. Fellesnevneren for disse organisasjonene er at alle benytter avansert teknologi i sitt arbeid og at små feil som ikke blir oppdaget i tide kan føre til fatale konsekvenser. Teorien viser hvordan mindre suksessfulle påpasselige organisasjoner feilet ved å ikke lære av sine egne feil. I et kortsiktig perspektiv fikk det ikke noen store konsekvenser, men ved et lengre perspektiv utviklet feilene seg som til slutt endte i katastrofer (Weick & Sutcliffe, 2007). Idrettsorganisasjoner, og ikke minst arrangementsorganisasjoner, har heller ikke råd til å gjøre feil, da et arrangement har viktige tidsfrister og planer som må overholdes. En viktig presisering er derimot at en uoppgadet feil under et idrettsarrangement sjeldent får like store konsekvenser som ved et kjernekraftverk. Det er som nevnt gjort studier i idretten hvor idrettsorganisasjoner har blitt koblet opp mot tilnærmingen om påpasselighet. Kjennetegn ved påpasselige organisasjoner blir ofte funnet i toppidrettsorganisasjoner som strever etter å stadig bli bedre (Andersen, 2009). I studien av Olympiatoppen har Andersen (2009) blant annet presentert hvordan OLT understøtter en modell for pålitelig erfaringsbasert læring. På bakgrunn av tidligere studier anses teoriene om påpasselige organisasjoner og erfaringsbasert læring som aktuelle for denne studien.

Påpasselige organisasjoner kjennetegnes ved at de lykkes med håndtering av usikker teknologi og intens konkurranse gjennom kvalitetssikring av egen læring og utvikling. Organisasjonen organiserer seg på en måte som gjør det enklere å oppdage uforutsette hendelser. Den vesentlige forskjellen mellom påpasselige organisasjoner og andre organisasjoner i forhold til det uventede, oppstår ofte ved tidlige stadier, hvor uventede elementer bare gir svake signaler av problemer. Evnen til å oppdage og gripe fatt i slike svake signaler er et av fundamentene ved påpasselige organisasjoner. Videre kjennetegnes organisasjonene ved at de kontinuerlig ønsker å utvikle seg og lære av erfaringer (Weick &



Sutcliffe, 2007). En forutsetning for å utvikle en påpasselig organisasjon er at erfaringene knyttes til verdier og identitet i alle deler av organisasjonen (Andersen, 2012).

Påpasselige organisasjoner kjennetegnes av fem ulike prosesser (Weick, et al., 1999; Weick & Sutcliffe, 2001, 2007). Disse kjennetegnene er; 1) opptatt av små feil og avvik, 2) motvilje mot å forenkle, 3) oppmerksomhet til små detaljer i kjerneprosesser, 4) opptatt av å styrke robust fleksibilitet<sup>2</sup> og 5) respekt for operativ ekspertise. De tre første kjennetegnene omhandler hvordan organisasjonen alltid må være forberedt på det uventede. Å forberede seg på det uventede involverer mer enn å bare forvente det. Mer konkret innebærer forventninger bevisst oppmerksomhet på tre ting; feil, forenklinger og prosesser. Forventninger er å forutse eller forestille seg et eventuelt ukontrollert utfall, basert på små forskjeller (Weick & Sutcliffe, 2007). Noen eksperter mener det er umulig å forutse det uventede, både fordi det er uendelig med svake signaler i en organisasjon og at muligheten for å plukke opp disse signalene er langt utover den teknologiske kapasiteten til de fleste organisasjoner. Men organisasjoner som vedvarende har mindre enn sin rettferdige andel av ulykker ser ut til å være i bedre stand til å oppfatte uventede hendelser enn organisasjoner som har flere ulykker. Medlemmer av påpasselige organisasjoner oppdager nødvendigvis ikke svake signaler raskere, men når de oppdages, så forstår de meningen mer fullstendig og de kan håndtere signalene mer selvsikkert (Weick & Sutcliffe, 2007).

#### *Opptatt av små feil og avvik*

Det første kjennetegnet tydeliggjør at påpasselige organisasjoner er opptatte av å identifisere feil og mangler i forhold til gjennomtenkte handlingsvalg og detaljerte forventninger som avvikene skaper. Selv om påpasselige organisasjoner i utgangspunktet har få feil, er organisasjonen opptatt av å analysere feil, slik at en kan lære av feilene og unngå de i fremtiden. Påpasselige organisasjoner identifiserer ikke bare alvorlige og store problemer. De er minst like opptatte av små, nære og mulige feil (Weick et al., 1999). Det er imidlertid viktig å oppdage avvikene på et tidlig tidspunkt, slik at en kan unngå feilene før de forårsaker store konsekvenser. Et viktig premiss i forhold til å oppdage feil er om manglene blir rapportert eller ikke. Organisasjonen er avhengig av at alle har samstemte holdninger knyttet til identifisering av feil og mangler. Forskning viser at ansatte må føle seg trygge og komfortable for å rapportere om mulige feil, eller så vil de ignorere og dekke over problemene (Weick &

---

<sup>2</sup> Det engelske ordet resilience er utfordrende å oversette til norsk. Begrepet oversettes til robust fleksibilitet.

Sutcliffe, 2007). Ledelsen i organisasjonen oppfordres til å fremme en kultur som verdsetter rapportering, slik at organisasjonen kan føle seg trygg på at alle involverte ønsker å oppdage mulige feil og mangler. De mest ekstreme påpasselige organisasjonene belønner rapportering av feil for å øke sin kunnskapsbase (Weick & Sutcliffe, 2007). Under store idrettsarrangementer er det for eksempel betydningsfullt å rapportere om feil, da små feil kan utvikle seg og få konsekvenser for de mange involverte, ikke bare utøvere, men også for funksjonærer, publikum, støtteapparat, media etc. Selv om feilen ikke får konsekvenser for utøverne og TV-bildet, kan den få konsekvenser for andre involverte.

Påpasselige organisasjoner er opptatt av feil på to måter. For det første arbeider organisasjonen hardt for å identifisere små og fremvoksende feil, da disse kan være ledetråder til feil andre steder i systemet. Og for det andre arbeider de hardt for å forutse og spesifisere betydningsfulle feil de ikke vil gjøre. Baktanken med prinsippet er at selv med store sikkerhetsmarginer og detaljerte prosesser, må feiltrinn, manglende ressurser, misforståelser eller feil bli oppdaget og fikset før det resulterer i tragiske utfall (Weick & Sutcliffe, 2007). En slik holdning til feil og avvik er avgjørende for en arrangør av et arrangement med et kaliber som WCNH. Spesielt i evalueringsarbeidet vil det være essensielt å tydeliggjøre hva som gikk bra og hva som må forbedres til neste år for å videreutvikle arrangementet til et høyere nivå. Ettersom Holmenkollrennene er et årlig arrangement og ikke et engangsprosjekt, ligger forholdene til rette for at arrangøren kan lære av sine feil.

### *Motvilje mot å forenkle*

Det andre kjennetegnet knytter seg til en motvilje mot forenklinger. I de fleste organisasjoner med komplekse oppgaver er ofte en forenkling av konteksten måten å løse det på. Slike forenklinger øker sannsynligheten for eventuelle overraskelser (Weick et al., 1999). Dette kan føre til at elementer overses og betydelige problemer kan oppstå. I en påpasselig organisasjon derimot, begrenses forenklinger ved å forsterke antall forhåndsregler mot denne forenklingen. Påpasselige organisasjoner skiller seg ut ved at de har færre antagelser om hva som burde forenkles og oppfordrer individer til å legge merke til mest mulig (Weick et al., 1999). De forenkler rett og slett mindre, og posisjonerer seg på en slik måte at de ser så mye som mulig. En slik tilnærming mot forenklinger er nødvendig dersom organisasjonen ønsker å oppdage små feil på et tidlig stadium (Weick & Sutcliffe, 2007).

Påpasselige organisasjoners motvilje mot forenklinger kan helt klart knyttes til evalueringsprosessen ved et arrangement. Arrangøren har ansvaret for et komplekst arrangement med mange overraskelser som ofte fører til at ikke alt går etter planen. Derfor er det avgjørende at arrangøren ikke tar for lett på ting som oppstår, men heller har en grundig evalueringsprosess hvor de fronter eventuelle utfordringer og overraskelser.

#### *Oppmerksomhet til små detaljer i kjerneprosesser*

Det tredje kjennetegnet handler om å se hvordan organisasjonen evner å oppdage feil og avvik i kjente situasjoner (Weick & Sutcliffe, 2007). I bunn og grunn handler prinsippet om hvordan individene i en påpasselig organisasjon har en helhetlig forståelse og oversikt over de oppgaver som utføres i organisasjonen, selv om de har fullt fokus på egne arbeidsoppgaver. Et slikt utgangspunkt vil gi organisasjonen en kollektiv forståelse av hvilken situasjonen den befinner seg i (Weick et al., 1999). Samtidig som individene i organisasjonen arbeider med sine respektive oppgaver, har de god oversikt over hva som skjer i det store bildet.

Oppmerksomhet til små detaljer i kjerneprosesser reduserer forekomsten av overraskelser, forkorter perioder med inaktivitet og det bidrar til å oppdage feil i en tidlig fase slik at organisasjonen kan iverksette tiltak før problemet utvikler seg. Jo flere folk i organisasjonen som kjenner organisasjonens svakheter og hvordan de skal håndtere dem, desto raskere vil feilene oppdages og rettes opp (Weick & Sutcliffe, 2007). Karakteristisk for gode påpasselige organisasjoner er at de utfører aktiviteter som godtar uklarheter og jobber hardt for å gi oppmerksomhet til små avvik og avbrytelser i driften. Gjennom et slik syn evner organisasjonen å oppdage feil og avvik i situasjoner som anses å være rutiner (Weick & Sutcliffe, 2007). Et stort idrettsarrangement har mange rutinemessige arbeidsoppgaver. Det kan være alt fra å ta imot påmelding fra de ulike nasjonene, trække løyper, utslipp av publikum og organisere bespisning for de frivillige funksjonærene. Selv om ikke alle oppgavene er like kritisk for gjennomføringen, vil det likevel være viktig å påse at også dette fungerer som det skal, da det kan skape negative konsekvenser for arrangementet. Derfor er det i like stor grad viktig å være kritisk til rutinemessige oppgaver og bruke erfaringene fra tidligere år for utvikle arbeidsmetodikken ytterligere. De rutinemessige oppgavene er også noe som må vektlegges i evalueringsrapporter etter arrangementets slutt. Rapportene skal ikke bli sett på som en unødvendig rutine, men som en mulighet til å påpeke hvordan man kan løfte arrangementet opp på et høyere nivå.

Ingen organisasjoner er perfekte og derfor vil det alltid oppstå uforutsette hendelser som utvikler seg til større problemer. Påpasselige organisasjoner har likevel prosesser som gjør det mulig å slå tilbake mot disse hendelsene. Det er her det fjerde og femte kjennetegnet spiller en vesentlig rolle.

#### *Opptatt av å styrke robust fleksibilitet*

Det fjerde kjennetegnet handler om hvordan påpasselige organisasjoner både evner å komme tilbake fra tidligere oppståtte feil, samtidig som de evner å takle overraskelser i øyeblikket (Weick et al., 1999). Eksempler på små og store nederlag som allerede har oppstått i et arrangement som Holmenkollrennene, er for eksempel å kunne takle uventede hendelser underveis i arrangementet. Et direktesendt internasjonalt skirenn på TV kan en ikke uten videre stoppe. Derfor er det viktig å ha en aktiv og positiv håndtering av slike hendelser, slik at hendelsene blir oppdaget og håndtert raskt, samtidig som arrangøren lærer av feilen og unngår den i fremtiden.

Kjennetegnet innebærer å lære av feil som allerede har oppstått og rette manglene opp igjen før de utvikler seg og forårsaker større skader (Weick & Sutcliffe, 2007). Det er en aktiv og positiv håndtering av små og store nederlag som driver fram forbedringer. For å klare dette må organisasjonen arbeide forebyggende, samtidig som organisasjonen umiddelbart tar tak i nåværende overraskelser og utfordringer (Weick et al., 1999). Påpasselige organisasjoner kjennetegnes ikke ved at de er feilfrie, men at problemer sjeldent setter organisasjonen ut av spill. Robust fleksibilitet er en kombinasjon av å holde feilene små og benytte improviserte løsninger slik at systemet fungerer. Begge disse formene for fleksibilitet krever dyp kunnskap om organisasjonens teknologi, system, ens kollegaer og ikke minst en selv. Tankesettet i påpasselige organisasjoner kjennetegnes ved at en er innforstått med at organisasjonen ikke har opplevd alle måtene ting kan feile på. Derfor må man kontinuerlig være på vakt (Weick & Sutcliffe, 2007). Påpasselige organisasjoner er av den oppfatning at uforutsette hendelser kan oppstå, og fokuserer derfor på å utvikle ressurser som takler uventede og raske endringer i organisasjonen. Eksempler på slike ressurser er utarbeidet kunnskap, evnen til rask og presis kommunikasjon, raskere læring, variert ekspertise, samt evnen til å kombinere på nytt eksisterende responsrepertoar og skape rom for improvisasjon (Weick & Sutcliffe, 2007). I forhold til idrettsarrangementer vil slike eksempler være god planlegging, godt utviklede rapporterings- og kommunikasjonssystemer i gjennomføringen, og godt samarbeid mellom de ulike organisasjonsleddene.

### *Respekt for operativ ekspertise*

Det femte kjennetegnet rettes mot evnen til å benytte seg av ekspertise i organisasjonen på en gunstig måte. Kjennetegnet tydeliggjør hvordan feil som oppstår i toppen av et hierarki har en tendens til å kombineres med feil på lavere nivå i hierarkiet. Det resulterer ofte i at problemet blir større, vanskeligere å forstå og mer utsatt for å eskalere (Weick & Sutcliffe, 2007). De fleste organisasjoner har en hierarkisk organisasjonsmodell hvor avgjørelser tas i henhold til denne (Weick et al., 1999). Hvis det er en viktig avgjørelse som skal tas, er det nødvendigvis ikke den med mest kunnskap som tar denne avgjørelsen, men ofte den personen som sitter øverst i hierarkiet. I en påpasselig organisasjon derimot, er den beste kunnskap avgjørende for hvem man lytter til og lar ta avgjørelser. Dette er et praktisk mottrekk mot hierarkiets svakheter til å fange opp og tolke informasjon. En slik flat og fleksibel struktur bidrar til at det aktuelle problemet blir løst på en best mulig måte. Fleksibiliteten gir også rom for å ta raske beslutninger på alle nivåer i organisasjonen (Weick et al., 1999). Det er imidlertid viktig å presisere at et problem ikke bare blir gitt til en ekspert og at resten i organisasjonen dermed kan glemme feilen og gå videre.

Den hierarkiske autoriteten finnes også i påpasselige organisasjoner (Weick & Sutcliffe, 2007). Beslutningsstrukturen i effektive påpasselige organisasjoner kjennetegnes som en middelvei mellom hierarki og spesialisering. Beslutningsstrukturen er hierarkisk i den forstand at viktige valg må gjøres av sentrale beslutningstakere og sentrale beslutningstakere kan delta i mange valg. Det karakteristiske med påpasselige organisasjoner er at utpekingen av hvem som er den ”beste” beslutningstaker endrer seg basert på beslutningstakerens spesialitet. Utvelgelsen av hvem som er best egnet går til den personen eller gruppa med størst kompetanse på feltet, uavhengig om denne personen sitter høyt eller lavt i hierarkiet (Weick & Sutcliffe, 2007). I et arrangement er det som regel arrangementssjefen som er den overordnede beslutningstakeren, så fremst styret ikke har andre føringer. Allikevel kan arrangementssjefen for eksempel delegere beslutninger som vedrører tekniske elementer ved hopp til rennlederen for hopp. Å delegere ansvaret nedover i organisasjonen signaliserer også at arrangementssjefen har respekt overfor den ekspertisen som finnes i organisasjonen, da rennlederen mest sannsynlig har god kompetanse på feltet. På den måten blir det tatt en beslutning med godt faglig grunnlag, samt at rennlederen vil bli mer inkludert ved at han får beslutningsansvaret. Dette er en fin måte å vise tillitt til sine medarbeidere.

Disse fem kjennetegnene oppfordrer personer i organisasjonen til å være selvbevisst om validiteten på deres oppfatning, stille spørsmål ved det som gjøres og ikke minst lære av det. Alle disse prosessene henger sammen fordi de ligger til grunn for det vi kaller påpasselighet (Weick & Sutcliffe, 2007). Innsikter om slik påpasselighet har stor relevans for alle organisasjoner som tilstreber kontinuerlig utvikling, deriblant arrangøren av WCNH som stadig ønsker å forbedre sitt arrangement. En økende vilje og evne til å reflektere over og systematisk utnytte små feil og mangler som oppstår som læringsmuligheter, er typisk for det som kalles påpasselige organisasjoner (Andersen, 2012). I en påpasselig organisasjon er aktørens holdning til læring kjennetegnet av kritisk søkelys på forutsetninger og forventninger, og vilje og løpende justering av kunnskap og arbeidsmåter i lys av nye erfaringer på en måte som gir stadig mer detaljerte forventninger om hva som kreves for å sikre kvalitet i alle ledd (Weick & Sutcliffe, 2007). En tidligere studie viser at Olympiatoppen er et godt eksempel på en organisasjon hvor en slik kultur står sterkt (Andersen, 2009). WCNH preges i stor grad av erfaringer ved at arrangementet avholdes hvert år, samme sted og samme årstid. Grunnstammen i organisasjonen er den samme fra år til år, noe som gjør at arbeidet bygger på flere års erfaringer i Holmenkollen.

### **3.3.2 Påpasselighet og organisasjonskultur**

Organisasjonskultur har sterk tilknytning til organisasjoners påpasselighet. Studien vil koble begrepet om organisasjonskultur med teorien om påpasselighet og påpasselige organisasjoner. Det finnes utallige definisjoner av organisasjonskultur innenfor organisasjonsteorien. Et sentralt kjennetegn ved de fleste definisjonene er et eksplisitt fokus på opplevelser, tanker og meninger som er felles for flere personer i en bestemt sosial sammenheng (Jacobsen & Thorsvik, 2007). Da det likevel er store sprik mellom de ulike definisjonene, vil denne studien ta utgangspunkt i Edgar Scheins (1985) definisjon, som for øvrig er den mest refererte i organisasjonslitteraturen.

Organisasjonskultur er et mønster av grunnleggende antakelser utviklet av en gitt gruppe etter hvert som den lærer å mestre sine problemer med ekstern tilpasning og intern integrasjon – som har fungert tilstrekkelig bra til at det blir betraktet som sant og som derfor læres bort til nye medlemmer som den riktige måte å oppfatte på, tenke på og føle på i forhold til disse problemene (s. 9).

Definisjonen understreker at det gir liten mening å snakke om organisasjonskultur uten å knytte begrepet kultur til en eller annen gruppe i organisasjonen som deler et sett av grunnleggende antakelser. Videre tydeliggjør den at kultur er basert på læring, som viser til hvordan en tilpasser seg den måten som en virksomhet er blitt utført på tidligere, til nye erfaringer og forandringer i arbeidssituasjonen. Det understrekes også at kulturen opprettholdes bare så lenge den oppfattes som riktig. Videre legges det vekt på at den rådende kulturen i en gruppe vil bli lært bort til nye medlemmer som den riktige måten å oppfatte på, tenke på og føle på i forhold til spesifikke problemer (Jacobsen & Thorsvik, 2007). Dette er meget aktuelt og relevant i forhold til hva det legges vekt på i påpasselige organisasjoner.

Organisasjonskulturen eksisterer på tre forskjellige nivåer; 1) grunnleggende antakelser, 2) verdier og normer, og 3) artefakter. Grunnleggende antakelser er selve kjernen i enhver kultur, altså det vi tar for gitt og betrakter som sant. Antakelsene reflekteres i våre verdier og normer, som utgjør kulturens andre nivå. Artefakter er kulturens tredje nivå, og er et uttrykk for kultur som kan observeres. De kan både være fysiske uttrykk for kultur (eks. teknologi, kleskode og arkitektur), og verbale og atferdsmessige uttrykk for kultur (Jacobsen & Thorsvik, 2007).

Kultur blir ofte omtalt som "hvordan vi gjør ting her hos oss". Weick og Sutcliffe (2007) hevder derimot at kultur ikke kan forklares slik i påpasselige organisasjoner. Det påpekes at kultur er "hva vi forventer her hos oss", hvor kultur både påvirker hva folk forventer av hverandre internt (disse forventningene blir ofte kalt normer) og hva folk forventer fra forhandlinger med eksterne aktører. Weick og Sutcliffe (2007) tydeliggjør hvor viktig organisasjonskulturen er for å vedvare påpasseligheten i en organisasjon. Hvis de involverte i organisasjonen begynner å praktisere de fem kjennetegnene ved påpasselige organisasjoner, forventer påpasselig tankegang fra hverandre, anerkjenne de som tar påpasselighet på alvor og avslå de som ikke gjør det, så vil hele organisasjonen bevege seg mot et sett av normer som vektlegger påpasselighet. Når de involverte gjør slike endringer, vil en ny kultur vokse frem. Kulturen tar form gjennom et sett av nye forventninger og normer, og en iver etter å leve opp til dem. I forhold til påpasselighet, begynner de med å leve opp til forventningen om at alle i organisasjonen skal arbeide påpasselig, uten unntak, og at de som mener noe annet blir ekskludert. En organisasjonskultur vil vokse frem fra et sett av forventninger som har stor betydning for de involverte (Weick & Sutcliffe, 2007). Weick og Sutcliffe (2007) forklarer derfor kultur gjennom fire punkter;

1) Assumptions that preserve lessons learned from dealing with the outside and the inside, 2) values derived from these assumptions that prescribe how the organizations should act, 3) practices or ways of doing business, 4) artifacts or visible markers that embody and give substance to espoused values (s. 115).

Kort oppsummert så tydeliggjør Weick og Sutcliffe (2007) at påpasselighet må behandles like mye som en kultur som et sett av prinsipper for praksis. Kulturen er et mønster av felles oppfatninger og forventninger, sammen med et repertoar av kapasitet for handling, som vil forme hvordan individer og grupper oppdager, håndterer og lærer av det uventede.

### *Oppsummering*

Teorikapitlet har i hovedsak gjort rede for tilnærmingene om erfaringsbasert læring og påpasselige organisasjoner. Tilnærmingene har belyst hvordan organisasjoner både kan utvikle seg kontinuerlig gjennom å utnytte små feil som læringspunkter og evner å skape varig suksess. Gjennomgangen har vist at teoriene har klare paralleller mellom seg, hvor den ene teorien bygger på den andre. De fem kjennetegnene ved påpasselige organisasjoner og kriteriene som må være oppfylt for å utnytte små feil på en intelligent måte, har påvirket utformingen av intervjuguiden og det metodiske opplegget. Da intervjuguiden ble utformet, var jeg opptatt av å stille gode spørsmål som dekket det teoretiske rammeverket, både med tanke på bekreftelse og avkreftelse av kjennetegnene. I resultat- og diskusjonsdelen blir evalueringsarbeidet koblet opp mot teoriene for å kaste lys over hvorvidt arrangøren av Holmenkollrennene 2013 kan hevdes å være en påpasselig organisasjon og evner å lære pålitelig av egne feil og tidligere erfaringer.



## 4.0 Design og metode

Innledningsvis presenteres forskningsdesignet, før jeg går inn på hvilken metode studien har benyttet. Videre beskrives innsamlingsmetodene, utvalget, min egen forskerrolle og hvordan dataene blir behandlet. Avslutningsvis knyttes studien opp mot begrepene validitet og reliabilitet, og hvilke etiske aspekter en må ta hensyn til ved et slikt prosjekt.

### 4.1 Forskningsdesign

Ifølge Yin (2014) er forskningsdesign en logisk plan for å komme fra A til Å, hvor A kan defineres som det første settet med spørsmål som skal besvares, og Å er et sett med konklusjoner (svar) på disse spørsmålene. Forskningsdesignet skal bidra til å binde forskeren til den faktiske verdenen hvor empirien innhentes. Jeg som forsker er derfor avhengig av å velge et forskningsdesign som passer til den utvalgte studien. Samfunnsvitenskapelige metoder omfatter organisering og tolkning av data som gir grunnlag for en bedre forståelse og innsikt i ulike sider ved samfunnet vi lever i (Holme & Solvang, 1996). Innenfor samfunnsvitenskapen finnes det to ulike tilnærminger når studien har til hensikt å forstå fremfor å forklare, henholdsvis hermeneutikk og fenomenologi (Føllesdal & Walløe, 2000). Studien ønsker ikke bare å beskrive evalueringprosessen, men å forstå og tolke den i forhold til det teoretiske rammeverket. Derfor mener jeg at hermeneutikken egner seg best. Min studie har til hensikt å forstå hvordan arrangøren evaluerte WCNH 2013. Etersom evaluering og evalueringprosessen kan relateres som et samfunnsvitenskapelig fenomen på grunn av den menneskelige interaksjonen og påvirkningen, kan en fastslå at studien faller inn under samfunnsvitenskapen og hermeneutikken, da prosjektet ønsker å forstå fremfor å forklare.

### 4.2 Casestudier

Det finnes ingen fasit på hvordan jeg som forsker skal gå frem for å undersøke om studien kan benytte casestudie som metode, men studiens problemstilling er retningsgivende. Jo mer problemstillingen søker å forklare/forstå nåværende fenomener (hvordan og hvorfor fenomener fungerer), desto mer relevant vil casestudier være (Yin, 2014). Andersen (2013) påpeker videre at casestudier egner seg best til å svare på spørsmål som angår hvordan noe skjer og oppleves, snarere enn hvorfor. Styrken ved casestudier ligger i forståelse og forklaring av handlinger og prosesser. Etersom studien har en problemstilling som starter

med ”hvordan” og som ønsker å forstå/forklare hvordan arrangøren evaluerer sitt eget arrangement, kan det hevdes at studien egner seg som en casestudie. Casestudier kjennetegnes ved undersøkelsesopplegg som søker mye informasjon om få enheter eller cases. Litteraturen om casestudier har vist liten felles forståelse for hva begrepet innebærer, men en utbredt oppfatning er at casestudier omhandler en empirisk avgrenset enhet, som for eksempel en organisasjon eller en gruppe (Thagaard, 2009). Case kan også være deler av en organisasjon, beslutninger, forhandlinger, en diskurs, et hendelsesforløp, en handling, en prosedyre, et utsagn, osv. (Andersen, 2013). Studien vil basere seg på Yins (1989) definisjon om casestudier. ”A case study is an empirical inquiry that investigates a contemporary phenomenon with its real-life context, when the boundaries between phenomenon and context are not clearly evident, and in which multiple sources of evidence are used” (s. 23). Studien er en casestudie ved at den retter seg mot ett arrangement og deler av en organisasjon. Yin (2014) påpeker viktigheten med å definere hva som er selve caset i studien. I denne studien er det evalueringsprosessen som er selve caset, mens arrangementet er konteksten.

Et utbredt perspektiv i litteraturen avgrenser casestudier til undersøkelser hvor fenomener studeres i sin naturlige sammenheng, og hvor undersøkelsen baserer seg på flere kilder av data (Yin, 2014). Studien følger evalueringsprosessens naturlige gang. Prosjektet har på ingen måte påvirket evalueringene, slik at prosessen ikke kunne følge sin naturlige gang. I tillegg baserer studien seg på flere datakilder ved at jeg har gjennomført intervju med flere personer, observert selve evalueringsprosessen, og undersøkt og analysert evalueringsrapporter fra flere hold. Dermed kan studien med sikkerhet betegnes som en casestudie.

## **4.2 Valg av metode**

I litteraturen skiller det mellom kvalitative og kvantitative metoder, hvorav kvalitative metoder er de mest fremtredende innenfor samfunnsvitenskapen. Kvantitative metoder ønsker å benytte klare og målbare verdier, mens kvalitativ forskning ønsker å ta utgangspunkt i ikke-målbare verdier og stiller spørsmål om hva, hvorfor og hvordan (Thomas, Nelson & Silverman, 2005). Generelt kan en si at kvalitative metoder søker dybdeforståelse og vektlegger betydningen, mens kvantitative metoder vektlegger utbredelse og antall. Kvantitative studier omfatter ofte store utvalg, mens kvalitative knytter seg til mindre utvalg for å få mye informasjon om få enheter (Hassmén & Hassmén, 2008; Thagaard, 2009). Karakteristisk for kvalitativ forskning er at studiene søker etter en forståelse av sosiale

fenomener, enten ved en nær relasjon til informantene ved intervju eller observasjon, eller ved analyser av tekster og visuelle uttrykksformer (Thagaard, 2009). Min studie har et relativt lite utvalg, nettopp for å få dybdeinnsikt i det utvalgte caset.

Grønmo (2004) presenterer fire kjennetegn ved kvalitativ forskning. Kvalitativ metode er rettet mot analytiske beskrivelser, det metodiske opplegget preges av fleksibilitet, kildene er preget av nærhet og sensitivitet til kildene, og kvalitative tilnærminger knyttes til et fleksibelt design og nær kontakt med kildene som gir gode muligheter for relevante tolkninger.

Ettersom studien tar utgangspunkt i en evalueringsprosess som kan tolkes i lys av konteksten den opererer i, hvor målet med metoden er å finne detaljert informasjon om et spesielt case der det benyttes tolkning og analyse av data på bakgrunn av eksisterende teori og kunnskap om emnet, vil det være relevant å bruke en kvalitativ tilnærming (Kvale & Brinkmann 2009; Thagaard, 2009; Yin, 2014). Studien benyttet i hovedsak intervju og observasjon som innsamlingsmetoder, som er de vanligste innsamlingsmetodene innenfor kvalitativ forskning (Hassmén & Hassmén, 2008; Thagaard, 2009; Thomas et al., 2005). I tillegg ble det gjennomført dokumentanalyse av flere evalueringsrapporter, både fra FIS, Skiforeningens administrasjon, Oslo kommune og de utvalgte områdene/seksjonene.

#### **4.2.1 Det kvalitative forskningsintervju og intervjuguide**

Intervju er den mest dominerende innsamlingsmetoden innenfor kvalitativ forskning (Ryen, 2002). Et forskningsintervju kan utformes på flere måter, hvor den ene ytterligheten preges av lite struktur og betraktes som en samtale mellom forsker og informant. Den andre ytterligheten har et relativt strukturert opplegg hvor spørsmålene er utformet på forhånd med en fastsatt rekkefølge. Den tredje fremgangsmåten, som denne studien benytter, karakteriseres som en delvis strukturert tilnærming (Thagaard, 2009). Et semistrukturert intervju er hverken en åpen samtale eller en lukket spørreskjemasamtale. Intervjuene ble gjennomført i overensstemmelse med intervjuguiden som sirklet inn på bestemte temaer, og inneholdt forslag til spørsmål (Kvale & Brinkmann, 2009). Denne fremgangsmåten er den mest brukte i kvalitative intervjuer og det er denne tilnærmingen som fremheves i litteraturen om kvalitative metoder (Fog, 2004; Kvale, 1997; Rapley, 2007; Weiss, 1994).

I forkant av intervjuet ble det utarbeidet tre forskjellige intervjuguider (vedlegg 4, 5 og 6) med enkelte justeringer, avhengig av informantens stilling. Årsaken til at jeg valgte å lage flere intervjuguider, kan begrunnes i at informantene både var frivillige og ansatte, og de

representerte forskjellige nivåer i organisasjonen. I grove trekk er intervjuguidene forholdsvis like, men det ble gjort noen få endringer og tilføyelser tilknyttet enkelte områder. Ettersom informantene både var frivillige og ansatte, ble også formuleringen på noen av spørsmålene endret for å sikre best mulige svar. Intervjuguiden var et nyttig verktøy for meg, slik at jeg med sikkerhet fikk svar på det jeg ønsket. Den inneholdt noen hovedtemaer med deltemaer og spørsmål innenfor de ulike temaene. Hvert deltema ble utdypet med oppfølgingsspørsmål. Hovedtemaene i intervjuguiden var organisasjon, evaluering, erfaringer og påpasselighet. Det var viktig å finne balansen mellom å gå i dybden på hvert tema for å få dekket alle temaene i intervjuet (Rubin & Rubin, 2005). Gjennom metodekurset erfarte jeg at det var viktig å ikke ha altfor stort fokus på intervjuguiden under intervjuet. Den kan virke forstyrrende. Det viktigste var å vise interesse ovenfor informanten, være en god lytter, samt stille gode oppfølgingsspørsmål til det informanten svarte på. Dette dro jeg stor nytte av.

Intervjuene ble gjennomført fra oktober til desember 2013 på nøytral grunn, enten i Skiforeningens hus i Holmenkollen eller på informantenes arbeidssted. Så fremst det var mulig ønsket jeg å gjennomføre intervjuene ansikt til ansikt, da det kan skape en tryggere atmosfære som igjen kan medføre til at informanten åpner seg i større grad enn ved telefonintervju (Johannessen, Kristoffersen & Tuft, 2004). Intervju under fire øyne åpner også for å oppfatte informantens kroppsspråk. Alle informantene godtok intervju ansikt til ansikt. Videre ble intervjuene tatt opp på båndopptaker. For å ivareta de etiske aspektene, ble informantene i forkant spurt om de hadde noe imot at intervjuet ble tatt opp. Samtlige informanter gav samtykke til å bruke båndopptaker. Fordelen med opptak er at alt som sies blir lagret. Dermed kunne jeg konsentrere meg fullt ut om informanten og det han/hun sa. Det ble også enklere å benytte direktisiter i oppgaven, ettersom utsagnene fantes ordrett på båndet (Thagaard, 2009).

#### **4.2.2 Observasjon**

En del av datainnsamlingen ble innhentet gjennom observasjon og deltagende observasjon. Det innebar at jeg som forsker var til stede i de situasjoner hvor informantene oppholdt seg og systematisk iakttok hvorledes personene opptrådte og handlet (Thagaard, 2009). Fangen (2010) påpeker at deltagende observasjon er en av de mest sentrale kvalitative metodene i samfunnsforskning. Jeg gjennomførte observasjoner før, under og etter Holmenkollrennene. I forkant av arrangementet deltok jeg på ulike planleggingsmøter, først og fremst i seksjonen

for publikumsservice. Under arrangementet var jeg leder på ett av områdene i seksjonen for publikumsservice. Gjennom min rolle i publikumsservice fikk jeg relevant og nyttig informasjon om arrangementet som bidro til en mer helhetlig forståelse av organisasjonen. I etterkant har jeg gjort observasjoner på fire evalueringsmøter, to tilknyttet publikumsservice, ett tilknyttet billetter og billettsystemer, og ett hovedmøte for hele organisasjonen. På de to møtene til publikumsservice var jeg mer deltagende, mens jeg var observatør på de to andre. Jeg ble automatisk mer deltagende på de to første møtene da publikumsservice var den seksjonen jeg selv var involvert i gjennom arrangementet. I tillegg til å observere hvordan seksjonen evaluerte seg selv, bidro jeg også sterkt i evalueringsprosessen. På selve hovedmøtet var jeg ren observatør, mens jeg under billettet møtet var litt deltagende. Ved alle observasjonene hadde jeg med meg en notatblokk hvor jeg skrev ned feltnotater. Det ble gjort for å unngå at jeg glemte sentrale elementer ved observasjonen. Alle observasjonene ble nemlig gjennomført i god tid før jeg begynte å skrive selve oppgaven, og jeg vurderte det slik at det ble for risikabelt å stole fullt og helt på hukommelsen.

I forhold til observasjon påpeker Thagaard (2009) tre viktige elementer; spørsmålet om forskeren skal være observatør eller deltaker, om observasjonen skal være åpen eller skjult, og hvilken betydning forskerens nærvær har for resultatene av undersøkelsen. Dette var elementer jeg som forsker tok stilling til. Jeg benyttet både åpen og skjult observasjon, i tillegg til å veksle mellom å være observatør og deltaker. Da jeg utførte en observasjon, utførte jeg to former for handling på samme tid. Jeg involverte meg med andre samtidig som jeg iakttok hva de foretok seg. En kan se på deltagende observasjon som en skala som går fra kun å observere til kun å delta (Fangen, 2010). Min egen forskerrolle diskuteres nedenfor.

Fordelen med feltobservasjoner var at jeg kom nærmere inn på organisasjonens virkelighet, som bidro til økt forståelse og tolkning av caset (Fangen, 2010). Jeg som forsker fikk et mer helhetlig bilde. Becker (1970) hevder blant annet at forskning som er basert på deltagende observasjon, kommer bedre ut når det gjelder en rekke vurderingskriterier, sammenlignet med forskning som bare baserer seg på intervju. Dataene fra observasjon blir sett på som ”rikere” ved at jeg i større grad får et mer sammensatt bilde av fenomenet, som i dette tilfellet er evalueringsarbeid. Intervjuer presenterer den forståelsen informantene har når de skal sette ord på sine egne erfaringer. Dette er svært viktig informasjon, men intervjuer vil alltid være redegjørelser for hvordan enkeltpersoner har oppfattet noe som er skjedd. Da jeg observerte

derimot, fikk jeg flere inntrykk og dermed en bredere forståelse av evalueringsarbeidet (Fangen, 2010). Derfor valgte jeg å kombinere intervju med observasjon.

### **4.2.3 Dokumentanalyse**

Dokumentanalyser har lang tradisjon innenfor kvalitativ forskning. Analyser av foreliggende tekster ble i studien benyttet som supplement til intervju og observasjon (Thagaard, 2009).

Det ble gjennomført analyser av ulike evalueringsrapporter og planverk tilknyttet arrangementet. Studien har både sett på evalueringsrapporter fra FIS, deltakende nasjoners delegasjoner, Norges Skiforbund og rapportene fra de utvalgte seksjonene. Skiforeningen har også satt sammen en felles rapport, basert på rapportene fra de ulike seksjonene.

Skiforeningens planverk bestod blant annet av arrangementsplan, organisasjonsplan og strategisk plan for Holmenkollrennene. Rapportene og dokumentene var nyttige supplement til intervjuene og observasjonene, da jeg kunne sammenligne svarene jeg fikk gjennom intervju og observasjon opp mot det som faktisk står i rapportene. Rapportene bidro også med informasjon som ikke kom frem gjennom intervjuene.

## **4.3 Utvalg**

Spørsmål om hvem jeg som forsker skal få informasjon fra, innebærer å definere det utvalget studien skal basere seg på (Andrew, Pedersen & McEvoy, 2011; Thagaard, 2009). Da det i min studie var viktig å velge informanter med gode kunnskaper om evalueringsarbeidet og arrangementet, var det hensiktsmessig å benytte et strategisk utvalg, som er en av de mest brukte innenfor kvalitativ forskning (Thomas et al., 2005). Det innebar at jeg valgte informanter med egenskaper og kvalifikasjoner som var strategiske i forhold til studiens problemstilling og teoretiske perspektiver (Thagaard, 2009). En av fordelene med strategisk utvalg var at jeg som forsker kunne velge hvilke informanter som egnet seg best for studien. Etersom jeg selv har jobbet som frivillig funksjonær under Holmenkollrennene de siste tre årene, hadde jeg god oversikt over hvilke personer som egnet seg som informanter. Derfor plukket jeg også ut såkalte nøkkelinformanter. Nøkkelinformanter er personer som antas å ha særlig god oversikt og innsikt i problemstillingen jeg ønsker å få belyst (Andersen, 2013). Under utvelgelsen av informanter ble det lagt vekt på at utvalget best mulig skulle bidra til en bred forståelse av arrangementet og evalueringsarbeidet. Jeg valgte derfor informanter som var med gjennom hele prosessen ved arrangementet. Jeg gjennomførte 12 intervjuer, både av

ansatte i Skiforeningen, arrangementssjef i Skiforbundet og frivillige ledere. I Skiforeningen har jeg intervjuet arrangementssjef, prosjektleder, WC-koordinator, funksjonærkoordinator og arrangementskoordinator WC. Blant de frivillige lederne har jeg intervjuet to fra hopp og kombinert (rennleder hopp/kombinert og nestleder kombinert), to fra langrenn (rennleder og nestleder) og to fra publikumsservice (leder og representant fra operasjonssentralen (OPS)). I forhold til hvordan informantene blir gjengitt, blir samtlige referert til den stillingen de har i organisasjonen. Dette ble gjort da enkelte utsagn og meninger hadde betydning for resultatet. Meninger og ytringer knyttet til hopp hadde for eksempel større betydning hvis det kom fra rennleder hopp enn hvis det var rennleder langrenn som uttalte seg, og motsatt. Hvordan informantene skulle bli gjengitt ble avklart i forkant, og gjeldende sitater for de enkelte ble tilsendt for sitatsjekk. Dette ble gjort etter ønske fra informantene. Følgende presenteres en oversikt over studiens intervjuer.

**Tabell 1: Oversikt over studiens intervjuer.**

<b>Rolle</b>	<b>Varighet</b>	<b>Dato</b>	<b>Sted</b>
Leder Publikumsservice	1t 27 min	30.09.2013	Skiforeningens Hus
Representant Publikumsservice/OPS	1t 23 min	11.10.2013	Skiforeningens Hus
Rennleder Langrenn	1t 15 min	14.10.2013	Skiforeningens Hus
Nestleder Langrenn	45 min	28.10.2013	Informantens kontor
Rennleder Hopp og kombinert	1t 55 min	15.11.2013	Informantens kontor
Nestleder kombinert	1t 7 min	16.10.2013	Skiforeningens Hus
Arrangementssjef Skiforbundet	45 min	28.11.2013	Informantens kontor
Arrangementssjef WC	1t 5 min	02.12.2013	Informantens kontor
Prosjektleder WC	2t 59 min	29.11.2013	Skiforeningens Hus
WC-koordinator	1t 4 min	14.10.2013	Skiforeningens Hus
Arrangementskoordinator WC	1t 8 min	16.10.2013	Skiforeningens Hus
Funksjonærkoordinator WC	1t 10 min	14.10.2013	Skiforeningens Hus

Alle informantene har jobbet med arrangementet i mer enn fire år og alle har erfaring fra Ski-VM 2011 i Oslo. Enkelte har mellom tjue og tretti års erfaring. Informantene var både kvinner

og menn, og de representerte ulike aldersgrupper. Jeg valgte å intervjuer både ansatte og frivillige, samt ledere fra ulike organisasjonsledd og nivåer for å undersøke om det var samstemte holdninger innad i organisasjonen vedrørende evalueringsarbeidet. Utvalget er forholdsvis lite, men ettersom informantene representerte ulike deler av organisasjonen, følte jeg at de utvalgte informantene gav tilstrekkelig og essensiell informasjon. Utvalget bidro til en bred forståelse av evalueringsarbeidet og resulterte i en helhetlig forståelse og relevans i forhold til studiens problemstilling. Studien kunne selvfølgelig hatt flere informanter, men jeg var opptatt av å velge informanter med god innsikt i det utvalgte caset. Et større utvalg med personer med mindre innsikt ville svekket studiens reliabilitet.

#### **4.4 Forskerrolle**

Vurdering av egen forskerrolle står sentralt i et forskningsprosjekt. Hvordan skulle jeg som forsker opptre? I hvilken grad skulle jeg involvere meg? Observatør eller deltaker? Skjult eller åpen observasjon? Det er noen av elementene jeg som forsker måtte ta stilling til (Fangen, 2010; Kvale & Brinkmann, 2009; Thagaard, 2009). Min rolle i undersøkelsen var ganske unik og jeg måtte derfor ta hensyn til flere aspekter. Gjennom mine tidligere frivillige verv hadde jeg god innsikt i det som ble gjort i organisasjonen. Svært få i organisasjonen visste at jeg skulle skrive en oppgave. Arrangementssjefen og noen andre ledere hadde kjennskap til prosjektet, mens resten organisasjonen ikke var informert. På bakgrunn av dette valgte jeg å veksle mellom ulike roller (Wadel, 1991). Det var derimot viktig for meg å ikke utnytte min egen rolle i den forstand at den kunne svekke studiens validitet og reliabilitet. Nedenfor redegjør jeg for min egen forskerrolle, både under observasjon og intervju.

I forbindelse med observasjonene vekslet jeg mellom flere deltakerroller. Fra å være ikke-deltakende observatør i noen situasjoner, vekslet jeg til å være fullt deltakende observatør i andre situasjoner (Fangen, 2010). Denne vekslingen ble gjort for å sikre best mulig kvalitet på datainnsamlingen. En mer bevisst og aktiv forskerrolle kan gi større uttelling i form av analytisk kontroll – og dermed økt validitet og reliabilitet (Andersen, 2013). Min posisjon ble på mange måter positiv, men de ulike deltakerrollene bød også på utfordringer. Utfordringen ved å være en fullverdig deltaker kunne føre til at det oppstod vennskskapsrelasjoner, og at jeg dermed ikke gjenga det som egentlig var sant. En slik utfordring var jeg forberedt på og unngikk derfor å havne i slike situasjoner. En annen utfordring i datainnsamlingen var om informantene gav meg riktig informasjon, og om de holdt tilbake eventuelle hemmeligheter (i



negativ forstand). For å unngå dette opptrådte jeg på en profesjonell og redelig måte, slik at informantene opparbeidet tillitt til meg, samt at jeg forholdt meg objektiv og tok sjeldent noens parti. Jeg som forsker måtte derfor reflektere over hvordan jeg ble oppfattet av andre, og hvilken betydning dette fikk for resultatet (Thagaard, 2009). De positive sidene ved at jeg hadde en deltakende rolle gjennom datainnsamlingen var at jeg fikk god innsikt i organisasjon. Det hendte at personer i organisasjon ”glemte” at jeg skulle skrive oppgave om arrangementet og tok opp sensitiv informasjon som ikke ble nevnt under intervjuet. Slik innsikt er bortimot umulig for en ikke-deltakende forsker med et datamateriale som bare baserer seg på intervju (Fangen, 2010).

En utbredt oppfatning i litteraturen om observasjonsstudier er at forskeren bør oppgi sin identitet, og at skjult observasjon i mange sammenhenger oppfattes som uetisk. Likevel fremheves det at skjult observasjon kan forsvares i bestemte situasjoner for å få frem viktig kunnskap (Thagaard, 2009). I forkant av studien hadde jeg av strategiske grunner bestemt meg for å oppgi min identitet under noen observasjoner, men også gjennomføre mer skjulte observasjoner, nettopp for å innhente spesiell informasjon om det utvalgte caset. Åpenhet om forskerrollen er ikke alltid gjennomførbart (Thagaard, 2009). Det gjelder i situasjoner hvor informantene er anonyme i relasjon til hverandre, og jeg som forsker vil derfor ha en anonym posisjon på lik linje med informantene. For det vil være unødvendig å oppgi min forskeridentitet når observasjonen ikke medfører etablering av kontakter. Under selve arrangementet hadde jeg rollen som områdeleder på ett av områdene i seksjonen for publikumsservice. Dermed hadde jeg en anonym posisjon på lik linje som de andre frivillige funksjonærene. Da følte jeg det ble unødvendig å oppgi min identitet til alle jeg snakket med i løpet av gjennomføringen. For jeg observerte jo hva andre sa og gjorde gjennom hele arrangementet. Ved å gjøre dette, følte jeg at de jeg snakket med var ærlige og troverdige overfor meg, og de fikk sagt det de mente. Sensitiv og viktig informasjon ble ikke holdt igjen.

Forhåndskunnskapene mine om arrangementet spilte en vesentlig rolle. Miles og Huberman (1994) påpeker at betydningen av forhåndskunnskap kan framstilles ganske forskjellig. Noen mener at forskere kan misforstå og utvise dårlig vurderingsevne fordi de mangler kunnskaper som gir nødvendig forståelse og oversikt, mens andre mener at det kan være en fordel om man i utgangspunktet vet lite om det som skal studeres (Andersen, 2013). På bakgrunn av mine forhåndskunnskaper om caset var jeg godt forberedt til intervjuene, som gjorde det enklere for meg å stille gode og fornuftige oppfølgingsspørsmål. I tillegg kunne informantene snakke

med meg som en fullverdig deltaker av arrangementet, noe som gjenspeilet seg i hvordan de uttalte seg. Informantene brukte flere eksempler fra arrangementet som en utenforstående ikke ville hatt noe forhold til og kanskje hatt vanskeligheter med å forstå. Informantene slapp dermed å bruke tid på å forklare spesifikke aspekter, da jeg hele tiden skjønnte hva de snakket om. Forhåndskunnskapene mine bød også på utfordringer. Etersom jeg selv var såpass godt inne i prosessen, kunne det faktisk skje at enkelte elementer som andre forskere hadde tatt tak i, ble oversett på grunn av min egen forankring i arrangementet. For å unngå dette var jeg bevisst på min egen rolle. I enkelte situasjoner tok jeg rollen som totalt utenforstående, nettopp for å oppdage mest mulig som kunne ha betydning for studien, men var selvfølgelig varsom der forkunnskapene hovedsakelig var knyttet til egen erfaring (Andersen, 2013).

## 4.5 Analyse

Målet med den kvalitative analysen innebærer ofte leting etter sentrale fellestrekk (Sivesind, 1996). For å forstå hvordan arrangøren evner å evaluere arrangementet og lære av tidligere erfaringer for å videreutvikle Holmenkollrennene, har jeg analysert intervjuene for å lete etter meninger som synes å være felles eller motstridende i utvalget. Intervjuene ble transkribert umiddelbart etter at intervjuene var gjennomført. Samtlige intervju er transkribert i detaljform. Miles og Huberman (1994) understreker viktigheten av å ha en godt transkribert tekst. Hvert eneste ord som ble sagt under intervjuene ble nedskrevet, nettopp for å minske risikoen for at verdifull data ikke gikk tapt. Transkripsjonene inneholder derimot ikke pauser, lyder og ufullstendige ord, som for eksempel ”eh” og ”øh”, da jeg betraktet dette som ubetydelig både i forhold til min egen forståelse av det som ble sagt og informantenes mening med uttalelsene. Da jeg hadde transkribert alle tolv intervjuene, utgjorde datamaterialet totalt 220 sider med tekst. Intervjuene ble oppbevart konfidensielt og utilgjengelig for andre på min personlige PC sikret med passord. Dette ble gjort for å ivareta informantenes anonymitet og ikke minst for å imøtekomme de forskningsetiske kravene ved et slikt prosjekt. Med hensyn til informantene vil ikke råmaterialet fra datainnsamlingen være tilgjengelig i oppgaven.

For å kunne svare best mulig på studiens problemstilling, ble det lagt vekt på innsamling av primærdata. Det innebærer at førstehåndsoppfatninger og tanker fra de utvalgte informantene er primærkilder til tolkning. Likeså ble også observasjoner og dokumentanalyser benyttet som kilder til tolkning av dataene. Dokumentanalysene betraktes som sekundærkilder, både som middel for å innhente fakta om arrangementet, samt knytte informantenes svar opp mot det

som faktisk står i dokumentene. Sekundærkildene har vært strategidokumenter, arrangementsplan, organisasjonsplan og evalueringsrapporter. Ut fra et omfattende datamateriale forsøkte jeg å skape et helhetsbilde av evalueringsarbeidet og hvordan organisasjonen lærer av tidligere oppståtte feil. I tillegg vil jeg legge til grunn at min egen erfaring fra idrettsarrangementer kan også ha bidratt til å skape en bredere og mer helhetlig forståelse.

#### **4.5.1 Koding og kategorisering**

Etter transkripsjonen bestod datamaterialet av tekst som måtte kodes og systematiseres i kategorier. Målet med kodingen er å bryte ned og forstå teksten, for så å knytte deler av teksten opp mot en kategori som igjen skal skape et system (Flick, 2002). I tråd med det Grønmo (1996) hevder som en hensiktsmessig fremgangsmåte, ble det utarbeidet et strukturert kategoriskjema for å systematisere dataen. Den utvalgte teksten ble plassert inn i de ulike kategoriene i skjemaet. Kodingen eksisterer på to nivåer, henholdsvis på første og andre nivå (Miles & Huberman, 1994).

##### ***Tematisk koding***

Koding på første nivå kan omtales som tematisk koding (Flick, 2002; Grønmo, 2004; Sivesind, 1996). Studiens tematiske kategorisering ble laget på bakgrunn av temaer fra intervjuguiden, i tillegg til temaer som informantene tok opp underveis i intervjuene. Innledningsvis foretok jeg en åpen koding. Målet med den åpne kodingen var å sikre at jeg som forsker hadde et åpent sinn og kunne utforske uforutsette og overraskende fenomen, mønstre og sammenhenger (Grønmo, 2004). Dette ble gjort for å unngå at egen forforståelse og oppfatning av caset påvirket kodingen. Hvert intervju er analysert og sitater som passet overens med temaene ble plukket ut og satt inn i kategoriskjemaet. Hver setning eller sitat som kunne relateres til samme tema fikk samme kode. Sitater og tekst som ikke kunne kobles med kategoriene, ble ikke kategorisert. Likevel opplevde jeg det utfordrende å ikke fjerne for mye av råmaterialet. Jeg var redd for å miste betydningsfulle elementer ved materialet. Det ble derfor lagt vekt på å finne kategorier som passet overens med datamaterialet. Funnene fra de overordnede kategoriene ble videre gruppert og oppsummert, og satt inn i underkategorier. Jeg hadde etter hvert utarbeidet en omfattende matrise med velutvalgte kategorier. Jeg valgte å sette sitatene inn i en felles matrise for alle intervjuene, slik at jeg enklere kunne se sammenhenger og mønstre i informantenes uttalelser. Følgende presenteres et utdrag fra den tematiske kodingen.

Tabell 2: Tematisk koding med kategorier og uttalelser som representerer en kategori.

Kategorier	Arrangementssjef WC	Nestleder langrenn	Koordinator WC
Evaluering	<i>Det er evaluering på alle områder. Evalueringen foregår jo da etter arrangementet selvsagt. Og da har vi da laget en mal for evalueringen, og det er evaluering helt fra styrenivå, til administrasjon, til org.ledelse, seksjonsledere da som evaluerer innenfor sin seksjon. Og så har vi spørreundersøkelser til de ulike gruppene, og spørreundersøkelse til publikum. Og så samles alt dette inn til et hoveddokument der jeg har trukket ut de viktigste elementene.</i>	<i>Vi i langrenn laget en stor evalueringsrapport. Det tror jeg alle seksjonene gjorde også, og det har helt sikkert WC sentralt også gjort. Men som jeg nevnte i stad, så føler jeg ikke at den rapporten vi lager da blir fulgt opp. Noen ting har blitt fulgt opp nå, men jeg savner en sånn konkret tilbakemelding.</i>	<i>Vi har en samlet evaluering til slutt, men så har vi også på en måte i forhold til at vi har seksjonsledermøter, så vil jo også dem fungere som en evaluering/ status underveis.</i>

### **Teoretisk koding**

Det neste steget i prosessen var å foreta en teoretisk koding av datamaterialet. Den teoretiske kodingen, som ikke er altfor ulik den tematiske, bruker det teoretiske rammeverket som kategorier. Det innebærer at sentrale konsepter ved erfaringsbasert læring og påpasselige organisasjoner utgjør kategoriene. Begge rammehverkene bygger på fem prinsipper hver som ble koblet opp mot informantenes uttalelser. Jeg har valgt å fokusere på utsagn som enten bekrefter hovedmønster, viser nyanser som kan diskuteres i lys av rammehverkene eller som kanskje er i strid med det teorien hevder. På denne måten ble det enklere å analysere hvorvidt organisasjonen understøtter modellen for erfaringsbasert læring og kan anses som en påpasselig organisasjon. Nedenfor følger et utdrag fra studiens teoretiske koding.

Tabell 3: Teoretisk koding med kategorier og uttalelser som representerer en teoretisk kategori.

Kategorier	Nestleder kombinert	Koordinator WC	Arrangementssjef WC
Opptatt av små feil og avvik	<i>Jeg er hvert fall av den typen som prøver å se etter feil og mangler. Det er på en måte det å hele tiden stille de rette spørsmålene til de som har ansvaret rundt.</i>	<i>Jeg synes jo at vi erkjenner en del selv, tror jeg. Jeg tror vi er ganske åpne om hva vi kunne gjort bedre. Samtidig så forsvarer vi oss sikkert litt hvordan vi gjorde det fordi vi vet grunner til hvorfor det ble gjort sånn.</i>	<i>Altså, vi tar jo ikke folk for å gjøre feil, men det er jo sånn hvis vi ser at det skjer en feil, så griper vi jo inn og prøver å løse det. Eller hvis det er noe jeg ser er på vei til å gå galt.</i>

## **4.6 Kvalitet på funn og konklusjoner**

I et hvert forskningsprosjekt vil det være essensielt å anvende den metoden som anses å være hensiktsmessig i forhold til de resultater som legges frem. Dermed er det viktig å vurdere studiens funn i forhold til begrepene validitet og reliabilitet. Ytterligere vurderes studiens bruk av trianguleringer og eksisterende styrker og svakheter i forhold til i hvilken grad studien er generaliserbar.

### **4.6.1 Triangulering**

Når man anvender mer enn én teori eller metode brukes begrepet triangulering (Flick, 2002; Patton, 1990; Yin, 2014). I kvalitative studier kan en triangulere ved å sammenligne ulike typer data fra flere forskjellige innsamlingsmetoder. Denne studien benytter både intervju, observasjon og dokumentanalyse. Trianguleringen består av dybdeintervjuer, observasjoner før, under og etter arrangementet, i tillegg til evalueringsrapporter, strategiske planer, arrangements- og organisasjonsplaner. Datatrianguleringen er med på å styrke datamaterialet. Studien benytter ikke bare datatriangulering, men også teoritriangulering. En kombinasjon av erfaringsbasert læring og påpasselige organisasjoner har bidratt til en bredere forståelse av hvordan arrangøren arbeider for å gjennomføre og videreutvikle et godt arrangement. Slik triangulering, både av teori og data, kan hevdes å bidra til å styrke studiens validitet og reliabilitet.

### **4.6.2 Reliabilitet og validitet**

Studiens reliabilitet og validitet er avgjørende faktorer for vurdering av studiens resultater. Begrepene innebærer å kunne stole på at resultatene er troverdige og gyldige. Alt som kan gjøres for at resultatene blir til å stole på, bør gjøres. Derfor må enhver forsker være ærlig, redelig, grundig, objektiv, saklig og ikke minst fortelle sannheten i sitt forskningsarbeid (Wormnæs, 1996). I litteraturen om casestudier trekkes begrepene frem som kriterier for bedømmelse av kvaliteten på forskningsdesignet (Yin, 2014). Reliabilitet og validitet har sterk tilknytning til hverandre, men de er imidlertid ikke avhengige av hverandre. Det er mulig at resultater er reliable, men ikke valide, og omvendt (Andrew et al., 2011).

Begrepet reliabilitet omhandler forskningsresultatenes troverdighet og pålitelighet, om resultatene er til å stole på (Johannessen et al., 2004; Kvale & Brinkmann, 2009; Thagaard, 2009; Thomas et al., 2005). For å unngå det motsatte, var jeg som forsker oppmerksom på å

minimere mulige feilkilder som kunne bidra til å påvirke resultatene negativt, og dermed fremstå som upålitelige. Reliabiliteten påvirkes gjennom tre steg. Det første steget relateres til utførelsen av intervjuet, for eksempel om det stilles lukkede spørsmål og ledende spørsmål. Det andre steget dreier seg om transkriberingen, hvor viktigheten av å være nøyaktig i skriftlig gjengivelse av lydopptaket poengteres. Det tredje steget knyttes til selve analysen, og hvor nøyaktig den er (Kvale & Brinkmann, 2009). Under intervjuet var jeg opptatt av å stille spørsmål som hverken var altfor ledende eller lukket. I starten stilte jeg mer åpne spørsmål, slik at informantene skulle føle seg trygge. Ved å gjøre dette opplevde jeg at informantene ble mer trygge på seg selv og fikk snakke om det de mente var essensielt i forhold til temaene. Hvert tema i intervjuguiden startet med åpne spørsmål. Etter hvert som intervjuet pågikk stilte jeg litt vanskeligere og detaljerte spørsmål, ikke lukket, men mer ledende. Ledende spørsmål ble stilt da det var spesielle elementer jeg ønsket svar på. Transkriberingen var i stor grad preget av nøyaktighet. Hvert ord som ble sagt gjennom intervjuene ble skrevet ned. Det var bare pauser med ord som ”ehh” ”hmm” som ble utelatt. Dette ble gjort da ordene ikke hadde noen spesiell betydning for uttalelsen. Pausene ble likevel tatt med i betraktningen, da pausene kunne være indikasjoner på usikkerhet.

Ettersom studien benytter seg av intervju og observasjon som metode, vil det uten unntak være usikkerhet rundt feilkilder. Uttalelser og situasjoner kan oppfattes annerledes av meg enn for informantene og de som ble observert. For å begrense muligheten for feilkilder ble alle intervjuene tatt opp med båndopptaker og feltnotater ble skrevet under observasjonene. Informantene fikk også lese gjennom deres uttalelser for å unngå eventuelle misforståelser og feiltolkninger. En sentral faktor som påvirket informantenes svar gjennom intervjuene var hvorvidt informantene hadde forberedt seg. For å sikre meg godt forberedte informanter, sendte jeg i forkant et informasjonsskriv om studien og tema for intervjuet. Jeg valgte å holde tilbake intervjuguiden, slik at informantene ikke i detalj kunne planlegge sine svar. Det var viktig for meg å få frem svar som falt naturlig inn for informantene. Generelt sett opplevde jeg at informantene var godt forberedt til intervjuene, gav troverdige svar og holdt ikke tilbake sensitiv informasjon. Jeg merket derimot at noen var bedre forberedt enn andre.

Begrepet validitet knyttes til studiens gyldighet (Thagaard, 2009; Yin, 2014). I samfunnsforskningen dreier validitet seg om hvorvidt en metode er egnet for å undersøke det den skal undersøke (Kvale & Brinkmann, 2009). Ettersom jeg i denne studien ønsket å undersøke evalueringsarbeidet av WCNH 2013 og hvorvidt arrangøren understøtter teoriene

om erfaringsbasert læring og påpasselige organisasjoner, var jeg avhengig av å velge en metode som åpnet for tolkninger. Det kan være vanskelig å fastslå om forskning på evalueringsarbeid ved et idrettsarrangement, hvor studien har gjort et forsøk på å avdekke elementer i en prosess, faktisk viser et godt bilde av virkeligheten. Studien er blant annet kvalitativ, uten klare og tydelige målevariabler, og evalueringsarbeid har ingen fasitsvar. Derfor vil det eksistere en viss grad av usikkerhet omkring hvilke indikatorer og variabler som bør vektlegges. Elementer og indikatorer fra teorien må vektlegges, i tillegg til at jeg som forsker må legge til grunn de elementer og synspunkter informantene anser som vesentlige i forhold til temaet. Informantenes vinklinger tolkes opp mot teorien.

Da resultatene ved kvalitativ forskning knyttes til tolkning, vil det alltid være spørsmålsteget ved studiens validitet og reliabilitet. Selv om informantene hadde ulike syn på enkelte temaer, ble det uttrykt en felles oppfatning av sentrale elementer i organisasjonen. På bakgrunn av de elementer og faktorer som er diskutert ovenfor, anser jeg resultatene som er funnet og metoden som er brukt som reliabel og valid. En styrke ved casestudier er at forskeren i kraft av omfattende og detaljert kunnskap oppnår høy grad av validitet (Andersen, 2013).

#### **4.6.3 Generalisering**

Generalisering handler om hvorvidt resultater i studien er overførbare til lignende situasjoner i andre organisasjoner, som for eksempel andre arrangementsorganisasjoner. Kvalitative studier består som oftest av relativt små utvalg og lar seg dermed ikke generalisere i like stor grad som kvantitative studier hvor utvalgene er større (Kvale & Brinkmann, 2009). Andersen (2013) påpeker også at generalisering er en av utfordringene ved casestudier. I utgangspunktet er ikke generalisering et mål i egen forstand, men studien ønsker å gi en forståelse for hvordan den utvalgte organisasjonen evaluerer sitt arrangement. Likevel kan det hevdes at resultatene kan overføres til lignende arrangementsorganisasjoner som ønsker å videreutvikle sine arrangementer gjennom grundige evalueringsprosesser. Jeg vil også påstå at studien har en relativ teoretisk generalisering ved at teoriene om erfaringsbasert læring og påpasselighet tydeliggjør hvordan organisasjoner kan bygge på tidligere erfaringer og utnyttelse av små feil for fremtidig suksess. Tilnærmingene har stor relevans for organisasjoner som tilstreber kontinuerlig utvikling (Andersen, 2009). Derfor kan en fastslå at organisasjoner som bygger på flere av de samme prinsippene som teoriene trekker frem, kan bruke disse til å forme sin egen organisasjon, enten det er i forbindelse med et arrangement eller ikke.

## 4.7 Etiske vurderinger

De etiske aspektene ved kvalitativ forskning spilte en sentral rolle i forhold til de valgene jeg gjorde i løpet av forskningsprosessen. Den nasjonale forskningsetiske komité har utarbeidet normer for vitenskapelig redelighet, som enhver forsker er pålagt å følge. Det var spesielt fire problemstillinger jeg måtte ta stilling til; samtykke, fortrolighet, konsekvenser og min egen forskerrolle. Metodelitteraturens retningslinjer vedrørende disse problemstillingene er ikke endelige regler for hvordan jeg skal opptre og er i stor grad situasjonsavhengige (Kvale & Brinkmann, 2009). Studien baserer seg som nevnt både av intervju og observasjon. Etiske dilemmaer er til stede i all forskning, men i observasjonsstudier vil de kanskje oppleves mer betydningsfulle, nettopp fordi forskeren kommer så tett på forskningssubjektene (Fangen, 2010). Etiske implikasjoner ved åpen eller skjult observasjon er et omdiskutert tema. Det er en utbredt oppfatning at forskeren bør oppgi sin identitet (Thagaard, 2009), men at man kanskje ikke oppnår optimal innsikt og informasjon ved å identifisere seg selv i alle situasjoner. Derfor har jeg i denne studien vekslet mellom skjult og åpen observasjon. Dette gjøres for å ivareta at de studerte oppfører seg normalt og snakker om evalueringsarbeidet slik de vanligvis gjør. Ulike deltakerroller og problemstillinger tilknyttet dette ble diskutert i kapittelet om forskerrollen (s. 49).

Forskningsprosjektet har ingen forsøkspersoner med aktiv deltakelse som vil være utsatt for noen form for risiko eller betydningsfulle konsekvenser. Jeg er derimot på jakt etter personers opplevelser og erfaringer fra arrangementet. Derfor stilles det ikke like store krav til deltakernes informerte og frie samtykke, som det ville gjort ved en studie som forutsetter aktiv deltakelse og mulige risikofaktorer. Likevel er det viktig for meg å ha respekt overfor informantene og bevare deres ønsker. Jeg som forsker har arbeidet ut fra en grunnleggende respekt for menneskeverdet (Wormnæs, 1996). I forkant av intervjuene fikk informantene tilsendt et informasjonsskriv (vedlegg 1) om prosjektets formål og anonymitet, samt en samtykkeerklæring (vedlegg 2) hvor de ble informert om at de når som helst kunne trekke tilbake sitt samtykke til deltakelse. Samtykkeerklæringen ble underskrevet før intervjuene ble satt i gang. Før datainnsamlingen startet, ble prosjektet sendt inn til Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste (NSD) for godkjenning. Studien ble godkjent mot at noen endringer ble gjort. Endringene ble tatt til følge og sendt inn til NSD. En slik godkjennelse ble ansett som en bekreftelse på at prosjektet fulgte retningslinjene fra NSD angående taushetsplikt, oppbevaring av data og personvern.



## **5.0 Empiriske funn og diskusjon**

Innledningsvis presenteres og diskuteres evalueringsprosessen, hvordan Skiforeningen sammen med seksjonene evaluerer arrangementet, før arrangøren etter hvert blir koblet opp mot teoriene om erfaringsbasert læring og påpasselige organisasjonen. Målet med kapittelet er å belyse om arrangøren evner å lære av feil og utnytte feilene på en intelligent måte, og om organisasjonen kan anses å være en påpasselig organisasjon.

### **5.1 Evalueringen av World Cup Nordisk Holmenkollen 2013**

Arrangøren evaluerte arrangementet på alle nivåer, helt fra styrenivå og administrasjon til seksjonsledere som evaluerte innenfor sine områder. Evalueringen var forbedret fra fjoråret og ble omtalt som mer profesjonalisert ved at den sentrale ledelsen hadde laget standardiserte skjemaer for evalueringsrapportene. Det ble også gjennomført spørreundersøkelser både blant publikum og egne frivillige ledere. Organisasjonen hadde satt seg klare mål og evaluerte deretter. Arrangøren evaluerte også med kommunen, som til daglig sitter i Holmenkollen og har mye driftsansvar. Arrangementssjefen i WC hadde det overordnede ansvaret for evalueringen og var ansvarlig for å samle alle evalueringsrapportene i et felles hoveddokument. De ulike nasjonene og deres delegasjoner leverte også rapporter gjennom FIS på hvordan de opplevde arrangementet, i tillegg til at FIS leverte sine offisielle TD-rapporter fra de forskjellige idrettsgrenene. FIS sin TD-rapport er en evaluering av minst 20 konkrete punkter som også gir forbedringsforslag til neste arrangement. På grunn av studiens omfang og begrensninger fokuserer studien i hovedsak på hvordan Skiforeningen i samarbeid med seksjonene/områdene evaluerer arrangementet, nærmere bestemt langrenn, hopp og kombinert, publikumsservice og World Cup-avdelingen i Skiforeningen.

#### **5.1.1 Evalueringsprosessen**

Arrangøren av WCNH har et stort fokus på evaluering, først og fremst i etterkant av arrangementet. På spørsmål om arrangøren hadde noen form for evaluering, fokuserte de aller fleste informantene på evalueringen som skjedde i etterkant. Svært få ytret at de hadde noen form for løpende evalueringer helt fra planleggingsfasen til arrangementets slutt, men at de på en måte hadde evalueringer i gjennomføringen hvor arrangøren gjorde justeringer underveis hvis de oppdaget at noe ikke var som det skulle. Uttalelsen til rennlederen i langrenn gir et godt bilde på hvordan arrangøren evaluerer seg selv i gjennomføringen:

*Jeg tror ikke vi evaluerer oss selv under planleggingsfasen, bortsett fra at vi løpende gjennomgår våre planer, kvalitetssikrer, også med FIS og Teknisk Delegert. Men så gjør vi jo selvfølgelig det under arrangementet, uten at vi gjør det formelt. Under arrangementet har vi løpende jurymøter, faktisk minst 3 hver dag, et tidlig morgen, et en time før start og et etter rennslutt. Da går vi jo gjennom både plan og evaluerer dagen, evt. justerer for neste dag. Det er klart hvis det er ting som vi snapper opp der fra dag til dag som er ikke sånn som det burde være, så gjør vi jo noe med det, men uten at vi kaller det en evaluering. Altså, vi evaluerer jo eller vi fanger jo opp de tingene som vi mener ikke er optimalt, og så gjør vi noe med det underveis for å bedre de til neste dag eller neste time for den del. Men jeg tror ikke vi selv er ryddige nok til å kalle det for en evaluering. Det er mer sånn justeringer underveis. Så det er ikke noen formell evaluering hvert fall. Men vi summerer jo opp hver eneste dag (Rennleder langrenn).*

Selv om arrangøren ikke hadde noen formell evaluering i gjennomføringsfasen, tydeliggjør rennlederen at organisasjonen faktisk evaluerte seg selv underveis i arrangementet.

Arrangøren oppdaget elementer som ikke fungerte optimalt og diskuterte hva de kunne gjøre for å utbedre feilen til neste dag. Det skrives hverken rapporter eller referater, men involverte personer satt rundt et bord hvor dem muntlig ble enige om hva de måtte justere og utbedre. Flere av informantene støttet en slik tilnærming og hevdet at de til en viss grad hadde prosesser som kunne anses som evaluering.

I etterkant av arrangement hadde arrangøren en omfattende evalueringsprosess hvor de både evaluerte seg selv og ble evaluert av flere andre aktører. Seksjonene og Oslo kommune leverte erfa-rapporter og FIS leverte offisielle TD-rapporter. Erfa-rapporten forklares nedenfor. Skiforeningen mottok også evalueringer fra de ulike nasjonene som understreket hvordan målgruppene, utøvere og presse/media opplevde arrangementet. De evaluerte på flere områder. Alt fra overnatting, transport og løyper til mer tekniske elementer. På denne måten fikk arrangøren evaluert arrangementet på alle områder. Skiforbundet skulle i utgangspunktet også levere evalueringsrapport, men denne rapporten dukket aldri opp. Arrangementssjefen i Skiforbundet uttalte at de som alle andre leverte en skriftlig erfa-rapport hvor de summerte opp de store linjene. Videre ble det hevdet at denne rapporten ble levert senest ti dager etter arrangementets slutt. Det skulle derimot vise seg at denne rapporten aldri ble levert, noe som ble bekreftet av både Skiforeningen og til dels arrangementssjefen selv. Arrangøren gjennomførte videre spørreundersøkelser av både publikum og egne funksjonærer. Undersøkelsen av egne frivillige ledere kartla hvordan de opplevde det å være leder under arrangementet, hvor de ble spurt om alt fra om de mottok tilstrekkelig informasjon i forkant, nok frivillige, samarbeid med ulike aktører, til om de opplevde å ha den nødvendige beslutningsmyndighet. Spørreundersøkelsen av publikum gjorde at arrangøren fikk skriftlige

tilbakemeldinger på hvordan publikum opplevde arrangementet, både positivt og negativt. Evalueringen fikk dermed dekket de aller fleste aspektene ved arrangementet.

### Erfa-rapportene

Kort tid etter arrangementet fikk hver seksjon i organisasjonen som oppgave å levere en erfaringsrapport. For første gang hadde Skiforeningen utarbeidet en felles mal som seksjonene skulle rapportere tilbake i. I den første delen evaluerte seksjonene organisasjonsmodellen, samarbeidsforholdet internt og med andre seksjoner/områder, kontakten med publikum, utøvere, media, sponsorer, VIP eller andre målgrupper, og vurderte samarbeidet og støtten fra arrangørens sentrale administrasjon. I de to følgende delene tok seksjonene tak i forbedringspunkter og elementer som de mente var viktig å ivareta og videreføre med tanke på arrangementet i 2014. Til slutt gjorde seksjonene en samlet vurdering med utgangspunkt i egne og organisasjonens mål. Nedenfor presenteres en tabell som tydeliggjør hovedpunktene fra erfa-rapportene til hopp/kombinert, langrenn og publikumsservice.

**Tabell 4: Utdrag fra områdenes/seksjonenes evalueringsrapporter - arrangementets sterke og svake sider.**

	<b>Styrker</b>	<b>Svakheter</b>
<b>Langrenn</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Fulgt malen for evalueringsrapporten.</li> <li>- Opptatt av å forbedre egne detaljer.</li> <li>- Kompetente frivillige, lite utskiftning.</li> <li>- Samarbeid med seksjoner fungerte bra, men enkelte bedre enn andre.</li> <li>- Bra samarbeid internt og med admin, men involveringsbiten kunne vært bedre.</li> <li>- Dokumenterer og ivaretar detaljplaner som underlag for senere år.</li> <li>- TV-bilder ble dokumentert.</li> <li>- På bakgrunn av evalueringen, tidlig i gang med planer for 2014.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- For kort tid mellom øvelser.</li> <li>- Arenaforberedelser i samspill med admin, Skiforbundet og kommunen fungerte ikke tilfredsstillende.</li> <li>- Mangelfull snøplan.</li> <li>- Vakhold i marka fungerte ikke.</li> <li>- Patent for bytting av reklame.</li> <li>- Organisasjonsmodellen er for stor og kompleks med uklare ansvarsområder.</li> <li>- Dårlig kontrollering av akkrediterte ved matstasjoner (langsonen).</li> </ul>
<b>Hopp og kombinert</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Grundig og omfattende evalueringsrapport.</li> <li>- Dokumentert møteplan og gjennomføringsplan.</li> <li>- Opptatt av detaljer.</li> <li>- Lærer av egne feil, og slår tilbake mot dem (evakuering).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ikke fulgt malen for evalueringsrapporten.</li> <li>- Vanskelig å sammenligne de ulike seksjonene hos hopp på grunn av ulik struktur.</li> <li>- Overordnede forbedringspunkter; mixed zone, premieseremoni hopp, evakuering hoppbakken, oppvarmingstelt for utøvere, bakkemannskap og akkreditering.</li> </ul>
<b>Publikumsservice</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Fulgt malen for evalueringsrapporten.</li> <li>- Opptatt av detaljer.</li> <li>- Lite utskiftning av frivillige med lederansvar.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Manglende helhetsoversikt.</li> <li>- Dårlig informasjon fra admin.</li> <li>- Dårlig samarbeid på tvers av seksjoner.</li> <li>- Savner øvelser på ulike scenarier og problemløsning.</li> <li>- Billetter/billettstruktur.</li> </ul>

Både forbedringspunkter og elementer som er viktig å ivareta ble rapportert, noe som legger grunnlaget for at arrangøren evner å lære av feilene og viderefører styrkene ved arrangementet. På denne måten evner organisasjonen å opprettholde og eventuelt løfte arrangementet opp på et høyere nivå. Den sentrale ledelsen i Skiforeningen var likevel ikke helt fornøyd med utformingen av rapporten og kort tid etter at rapportene fra 2013 var levert, utarbeidet de en ny og forbedret mal for 2014. Skiforeningen stod som hovedansvarlig for evalueringsarbeidet og alle rapportene ble sendt inn til dem. Kort tid etter at rapportene var levert, ble alle seksjonslederne kalt inn til et felles møte hvor evalueringspunktene ble gjennomgått. Videre hadde Skiforeningen egne møter med seksjonene hvor de gjennomgikk utfordringer tilknyttet det enkelte området. Arrangementskoordinatoren i WC hadde blant annet flere møter med publikumsservice i forhold til utbedring av billettene, som var et eget forbedringspunkt i rapporten til publikumsservice. Det virker som om arrangøren tar evalueringen på alvor, selv når arrangementet opplever suksess. Selv om arrangøren har gode ambisjoner med evalueringsarbeidet, er det likevel ikke alle som klarer å følge dette opp. Det er en del avvik i forhold til påpasselighet, noe som diskuteres i følgende avsnitt.

### ***Oppfølging av evalueringsrapportene***

Gjennom samtalene med informantene ble det påpekt at Skiforeningens administrasjon samlet inn evalueringsrapportene og trakk ut de viktigste punktene fra hvert område.

Arrangementssjefen i WC hadde hovedansvaret for innsamlingen og gjorde mye av jobben med å samle alle punktene i et hoveddokument, men delegerte naturligvis også en del til prosjektlederen og koordinatoren. Ettersom arrangementssjefens engasjement gikk ut sommeren 2013, hadde ikke lederen oversikt over hvordan den videre oppfølgingen foregikk. Den avgåtte lederen regnet likevel med at oppfølgingen fortsatt pågikk da intervjuet ble gjennomført i oktober. Planen var å følge opp store deler av evalueringen på høsten.

Koordinatoren i WC påpekte at de skulle samle alt i et erfaringsskjema, følge opp punktene og sette de i kategorier (rødt lys, grønt lys), slik at kritiske saker ble fulgt opp samtidig som arrangøren hadde kontroll på alle punktene. Gjennom samtalene med de andre informantene kom det frem at oppfølgingen ikke hadde vært like bra som arrangementssjefen antydte. Både langrenn og publikumsservice ytret misnøye med evalueringen. Rennlederen i langrenn hadde for eksempel ikke sett en samlet rapport, hvor essensen fra alle rapportene var trukket frem. Rennledelsen i langrenn følte ikke at de hadde fått noen ordentlig tilbakemelding på sin rapport. Noen punkter ble fulgt opp, men de savnet en skriftlig tilbakemelding. Oppfølgingen vil bli utdypet og diskutert i avsnittet motvilje mot å forenkle, i lys av teorien om påpasselige

organisasjoner. Det kan hevdes at arrangøren har hatt en forenklet holdning til selve oppfølgingsarbeidet. Følgende vil organisasjonen kobles opp mot det teoretiske rammeverket hvor flere av evalueringspunktene og utfordringene ved evalueringsprosessen diskuteres.

## **5.2 Pålitelig erfaringsbasert læring i WC-organisasjonen**

Kapittelet har til hensikt å belyse og diskutere om arrangøren av WCNH evner å utnytte små feil på en intelligent måte. Når feil og mangler identifiseres og utnyttes som læringspunkter i en prosess, kan de anses som intelligente feil (Sitkin, 1992). De fem kriteriene i læringsmodellen er avgjørende dersom arrangøren ønsker å lære pålitelig av tidligere erfaring. Pålitelig læring er et resultat av påpasselighet. En arrangør som hverken har utarbeidet et solid planverk eller gjennomført en evaluering av arrangementet, vil heller ikke evne å ha klare forventninger om hva som kan skje i gjennomføringen. Det vil føre til at organisasjonen ikke evner å justere avvik og feil i tide. I et stort idrettsarrangement hvor tidsfaktoren er presset, er man avhengig av at justeringer og beslutninger tas kjapt. Mangel på endringer i planverket vil føre til at arrangøren sjeldent tøyer sine grenser og har dermed mindre muligheter for å utvikle seg som arrangør. Mangel på et godt planverk og effektive evalueringsprosesser kan medføre større risiko i selve gjennomføringen. Arrangøren må ha en bevisst og aktiv holdning til handlinger og resultater, og sist, men ikke minst, må individene i organisasjonen kjenne handlingsfeltet de opererer i godt nok, slik at påpasselig læring er mulig.

Arrangøren av WCNH er en lærevillig organisasjon som erkjenner at de stadig lærer nye ting, og det ble tydeliggjort hvor viktig erfaring er i forhold til læring. Organisasjonen evner å ta tak i utfordringer som de erfarer og ikke minst lærer av dem, slik at feilene unngås i fremtiden. Informantene erkjente at man aldri blir utlært som arrangør og at de må være åpne for å endre ut ifra det de lærer og erfarer. Følgende knyttes organisasjonen opp mot de fem kriteriene i Sitkins (1992) læringsmodell.

### **5.2.1 Identifisering av feil er et resultat av godt planlagte handlinger**

God planlegging og gjennomtenkte handlinger er sentrale suksesskriterier for å gjennomføre et vellykket arrangement. For det første vil gode planer minske graden av feilmarginer, og for det andre vil et godt planverk utvikle klare forventninger som kan bidra til effektive

evaluerings- og læringsprosesser. Arrangøren av WCNH er avhengig av å planlegge godt for å gjennomføre arrangementet på det nivået som kreves.

Det generelle inntrykket er at organisasjonen planlegger godt, helt fra evalueringsrapportene ble levert inn etter endt arrangementet og frem mot arrangementet året etter. Leder i publikumsservice hevder folk ville blitt overrasket hvis de visste hvor mange timer de frivillige legger ned, først og fremst knyttet til planleggingen av arrangementet. Arrangøren lærer av feil og planlegger med nye tiltak for å unngå de i fremtiden. Den sentrale administrasjonen i Skiforeningen har de siste årene utarbeidet et omfattende planverk bestående av organisasjonsplan, strategiplan og arrangementsplan. Da arrangementssjef for WC 2013 kom inn i organisasjonen i etterkant av ski-VM i Oslo 2011, ble det satt et større fokus på å utarbeide et bedre planverk, noe arrangementssjefen hevdet organisasjonen manglet:

*Du kan jo ofte gjøre det samme som i fjor og håpe på at alle husker hvordan ting ble gjort i fjor. Men nå fokuserte jo jeg litt mer på det skriftlige, og prøve å få en god forståelse, få en enda bedre forståelse av hva oppgavene består av og la igjen en del dokumenter. Og brukte litt tid på det da. Jeg vil si at det ble en litt mer proff organisasjon da, med mindre risiko for å glemme ting (Arrangementssjef WC).*

Sitatet ovenfor tydeliggjør hvordan arrangementssjefen opplevde at organisasjonen gjorde mye av det samme som året før, basert på erfaringer og hva de husket. Dette syntes arrangementssjefen var litt for risikabelt og fokuserte derfor mer på skriftlige planer. Planverket har vært og er et verdifullt oppslagsverk for tidligere og fremtidige arrangementer i Holmenkollen. Økt fokus på det skriftlige, og ikke bare spille på tidligere erfaringer og hukommelse. Det er fort gjort å glemme ting når det er et helt år til neste arrangement. Arrangementssjefen introduserte resten av organisasjonen for prosjektstyringsverktøyet Kaizit, som er et digitalt verktøy hvor arrangøren legger inn alle mulig oppgaver i planleggingsfasen med tilhørende ansvarlig person. På den måten kan ledelsen holde oversikt over fremdriften i de ulike oppgavene og raskt gripe fatt i eventuelle forsinkelser og utfordringer, da hver oppgave kan knyttes til en ansvarlig person. Utover de overordnede planene har organisasjonen mer detaljerte planer, noe som flere informanter fremhevet i sine intervjuer. Sitatene nedenfor er uttalelser fra administrasjonen i Skiforeningen som fremhever deres fokus på ulike planer:

*Vi har jobbet mye med beredskapsplaner og HMS og litt forskjellig som nå er nødvendig da i disse dager, så det er kanskje litt disse områdene som ble litt annerledes enn det hadde vært før... Vi har jo også risikoanalyse og tar det opp i ledermøter og går gjennom med de ulike seksjonene da (Arrangementssjef WC).*

*Vi har en snøproduksjonsplan som gjør at man produserer ekstra snø for å på en måte være sikker på at vi har nok, så vi legger opp depoter (Prosjektleder WC).*

*Vi har evakueringsplaner og planer for hva som skal gjøres hvis det skjer noe, sånne store ting (Funksjonærkoordinator).*

Sitatene understreker at arrangøren innehar et omfattende planverk knyttet til arrangementet, alt fra beredskapsplaner og evakueringsplaner, til risikoanalyse, snøproduksjonsplan og planverk knyttet til HMS og sikkerhet. Planverket bidrar til å skape klare forventninger om hva arrangøren kan vente seg i gjennomføringen, samtidig som det medvirker til at flest mulig i organisasjonen kan være i forkant av situasjoner som både er kjente og ukjente. Arrangøren er forberedt på at alt nødvendigvis ikke går etter planen og at de da har planlagte løsninger for hvordan man skal håndtere det som skjer. Både langrenn, publikumsservice, hopp og kombinert er flinke til å diskutere mulige hendelser som kan skje under arrangementet. Som oftest er det scenarier av negativ art som frontes, slik at de frivillige er forberedt på hendelser som kan påvirke arrangementet negativt og dermed vet hvordan man skal takle situasjonene. Rennleder i hopp og kombinert nevnte for eksempel at ledelsen pleier å arrangere ulike "table top"-øvelser for sine frivillige. Arrangementssjefen i Skiforbundet hevder at WCNH er den eneste arrangøren i det norske World Cup-sirkuset som har praktisert såkalte "table top"-øvelser, hvor man sitter i et rom med involverte parter og trener på ulike scenarier.

Tidlig i planleggingsfasen utarbeidet seksjonene møteplaner frem mot arrangementet. I første omgang hadde seksjonene færre møter, mens det etter hvert ble hyppigere møter da det nærmet seg gjennomføring. Lederen i publikumsservice tydeliggjør nedenfor hvordan organisasjonen øker intensiteten den siste uka før arrangementet:

*Hver dag den siste uka før World Cup har alle seksjonsledere møter her oppe. Da blir planer gått gjennom til enhver tid. Hvor langt vi er kommet? Hva vi må gjøre neste dag? Om det er snømåking, om vi har nok folk, etc. Det blir altså gått gjennom hver eneste dag. Vi sitter da her et par timer. Det er da mandag, tirsdag, onsdag, torsdag og fredag (Leder publikumsservice).*

Sitatet viser at organisasjonen arrangerte seksjonsledermøter hver eneste dag den siste uka, nettopp for å ha kontroll på alle områder og eventuelt ta tak i løse tråder som dukket opp. Seksjonsledermøter er møter for alle seksjoner og områder i organisasjonen, hvor lederen

representerer sitt område. På enkelte møter deltar også andre sentrale aktører som politi, sanitet, Oslo kommune etc., mens det er Skiforeningen som leder møtene. Møtene er et forum hvor de ulike områdene har mulighet til å fronte egne utfordringer, samtidig som den sentrale administrasjonen får en statusoppdatering fra seksjonene. Underveis i gjennomføringen ble det også avholdt seksjonsledermøter, henholdsvis både morgen og ettermiddag. Koordinatoren i WC trakk også frem arrangørens dag-til-dag plan som bidro til at arrangøren hele tiden hadde oversikt over alt som skjedde i gjennomføringen, og poengterte at det er absolutt alt som skjer i arenaen, helt fra portene åpner til de siste nasjonene reiser hjem.

I etterkant av arrangementet foretar seksjonene en grundig evaluering både av seg selv og grensesnitt mot andre tilknyttet arrangementets planlegging og gjennomføring. Med en slik omfattende evalueringsprosess har arrangøren et godt utgangspunkt for den videre planleggingen frem mot neste år. Evalueringen legger på en måte grunnlaget for det planverket som skal legges for neste sesong og kan dermed bli vurdert som en indirekte påvirkning til den kommende planleggingsprosessen. Rennleder i hopp og kombinert bekrefter dette gjennom sine intervju. Det ble påpekt at evalueringsrapportene fungerer som en oppslagsbok i planleggingsfasen. Rapportene kan derfor hevdes å være et verdifullt supplement i planleggingen. Både langrenn og hopp er flinke til å lete frem rapporten fra fjoråret når de går i gang med planleggingen for nytt arrangement, mens publikumsservice ikke er like bevisst på det og har kanskje en tendens til å glemme rapporten. Skiforeningen har heller ikke vært dyktig nok til å følge opp seksjonenes evalueringsrapporter. Langrenn var som nevnt tydelig misfornøyd med tilbakemeldingene på deres rapport. De hadde ikke mottatt noen skriftlig tilbakemelding og satte spørsmålstegn ved Skiforeningens oppfølgingssystemer. Publikumsservice ytret også misnøye med oppfølgingen og synes administrasjonen gjør for lite om sommeren når Skiforeningens ansatte tilsynelatende har bedre tid og mindre travle dager, samtidig som administrasjonen krever for mye av de frivillige lederne. Skiforeningen på sin side innrømte at de ikke klarte å følge opp den gode evalueringen like profesjonelt som de ønsket, men at det skyldes utfordrende rammeforhold, spesielt i forhold til økonomi og ansettelse av ny arrangementssjef. Likevel kan den manglende oppfølgingen ha ført til at viktige momenter i evalueringen ikke ble tatt godt nok tak i frem mot arrangementet i 2014.

### **5.2.2 Usikkerhet om utfallet av handlingene, noe som er erkjent**

Planer gir visse forventinger om utfallet, men det vil fortsatt herske en viss usikkerhet rundt utfallet. Kjennetegnet vektlegger at det må være usikkerhet rundt utfallet av de planlagte



handlingene som gjøres, og at dette må være erkjent (Sitkin, 1992). Dette må arrangøren av et World Cup tenke gjennom og kjenne til. Når Skiforeningens administrasjon sammen med seksjonene har utarbeidet diverse planer og trener på mulige scenarier som kan skje under arrangementet, skaper dette forventninger for hva utfallet blir. Likevel må både Skiforeningen og de frivillige erkjenne at planene og treningen på ulike øvelser kan avvike fra forventet resultat. God planlegging er ikke nok. For at man skal dra nytte og lære av feil, må utfallet av handlingen være usikker. Feil som er svært forutsigbare er ikke ”intelligente” fordi de ikke gir grunnlag for å endre fremtidig oppførsel, da ingen ny informasjon ble skapt gjennom opplevelsen av feilen (Sitkin, 1992).

Selv om organisasjonen planlegger godt og har stor tro på det de gjør, er arrangøren også observant på usikkerhetsmomenter som kan inntreffe. Det at ting ikke alltid går etter planen er en naturlig aksept, noe arrangøren har opplevd gjennom å arrangere Holmenkollrennene alle disse årene. Selv om organisasjonen løser saker fra fjoråret, betyr ikke det at man ikke får nye utfordringer året etter, noe koordinatoren i WC konstaterer i sitatet nedenfor:

*Selv om man løser nesten alle saker fra i fjor, så vil ikke det si at man ikke får nye saker neste år, for det skjer alltid uforutsette ting, og nye ting (Koordinator WC).*

Koordinatoren poengterer at organisasjonen hvert eneste år står ovenfor nye uforutsette situasjoner under arrangementet. Dette underbygges av andre informanter, blant annet av prosjektlederen som med sin erfaring på over 20 år ikke har opplevd en eneste vinter som er lik. Det har ofte oppstått akutte situasjoner som arrangøren i utgangspunktet ikke hadde planlagt for. Prosjektlederen tydeliggjorde at uansett hvor mye evaluering de gjorde i etterkant av arrangementet i 2013, er det ikke gitt at de får til det samme året etter. Derfor diskuterer arrangøren på forhånd hvilke mulige hendelser som kan inntreffe. Informantene tydeliggjorde hvordan de iscenesetter mulige scenarier som kan skape problemer og utfordringer i gjennomføringen. Seksjonene diskuterer alt fra ulike værforhold til større alvorlige hendelser. Arrangementssjefen i Skiforbundet tydeliggjorde at uansett hvor gode planer man har og hvor godt forberedt organisasjonen er, er det nesten uten unntak noe som kommer til å gå galt. Et godt eksempel fra arrangementet var evakueringen fra hoppeskåla:

*Det var jo ikke utforutsett den feilen med evakueringen i fjor. Altså, jeg informerte jo faktisk om det på sportsmøtet på morgenen før rennet startet, hvis vi får et fall så vil det bli et problem (Rennleder hopp og kombinert).*

Sitatet illustrerer hvordan rennledelsen i hopp på forhånd hadde tenkt gjennom mulige scenarier i forhold til evakuering ved en eventuell ulykke i hoppbakken. Rennledelsen visste at en evakuering ville by på problemer på grunn av mangelfull evakueringsvei. Under arrangementet falt en kvinnelig hopper i den ene omgangen i hopprennet og rennledelsen fikk bevist at evakueringsplanene ikke holdt mål. Dermed kan man stille spørsmålstegn med hvorfor evakueringsveien ikke var utbedret. Kan det være tegn på ulikt forventningsnivå eller koster det rett og slett for mye penger å utbedre den? Evakueringen diskuteres i det følgende kapittelet i tilknytning til det fjerde kjennetegnet ved påpasselige organisasjoner.

Administrasjonen trekker frem at det er utfordrende å planlegge med ferske frivillige. Mange er uerfarne og har mindre kunnskap om arrangementet. Sitatet nedenfor gir et godt bilde over hvordan arrangementssjefen opplever å arbeide med uerfarne frivillige:

*Det er mange frivillige og da tenker ikke de gjennom alt på forhånd. Og så når de møter et par dager før og plutselig er ikke alt på plass, så da liksom. Hvordan, og hvor effektiv kan vi være med å hjelpe hverandre og få ting på plass når det skjer ting man ser som man ikke har tenkt gjennom på forhånd. Aktørene som kommer til arrangementet, de er proffe, og da møter de kanskje en frivillig som ikke er på samme nivå, og da blir det ikke det samme forventningsnivået, for å si det sånn. Og det er jo noe vi ser ganske ofte (arrangementssjef WC).*

Uttalelsen tydeliggjør at det er ikke alle som er like flinke til å tenke gjennom ting som kan skje og hvordan utfordringer oppstår når eksterne profesjonelle aktører kommer i kontakt med uerfarne frivillige funksjonærer, nettopp på grunn av ulikt forventningsnivå. Likevel skal det presiseres at lederne, både i administrasjonen og på seksjonsledernivå, er veldig erfarne innenfor det området de er ansvarlige for. Lederne er opptatte av å lære de frivillige mest mulig om arrangementet, slik at forventningsnivået til en viss grad er på samme plan. Nestleder i kombinert eksemplifiserte hvordan de i hopp og kombinert oppfordrer sine frivillige til å ha forventninger til mest mulig, nettopp for å redusere usikkerhetsmomentet:

*Det er på en måte det viktigste i planleggingsfasen hele tiden, å gjøre det sånn at den som har ansvaret for prepareringen av bakken blir stilt de riktige spørsmålene. Har du tenkt på hva du skal gjøre hvis det blir veldig varmt, hvordan oppfører snøen seg da, har vi noen erfaringer fra det? Hvis det blir 20 minus, hvordan oppfører snøen seg da, har vi erfaringer fra det? (Nestleder kombinert).*

Uttalelsen viser hvordan ledelsen utfordrer sine frivillige i forhold til hva de kan forvente seg ved forskjellige værforhold. På denne måten vil de frivillige erkjenne at det hele tiden vil

være usikkerhet rundt utfallet av planlagte handlinger som utføres. Et annet eksempel på organisasjonens forventningsnivå er prosjektlederens uttalelse angående de fremadstormende smørebussene. Flere nasjoner gjør som Norge og utvider sine busser. Under VM i 2011 var det to busser, i 2013 var det tolv og i 2014 kom det adskillig flere. Arrangementet i 2013 var en smakebit på hvordan dette utviklet seg, hvor flere nasjoner kom med større busser og skapte utfordringer i forhold til parkering. Dette fikk organisasjonen til å revurdere egne planer og i samarbeid med kommunen vurdere nye løsninger. Dette tyder på at arrangøren tenker fremover og langsiktig, i tillegg til at de utvider forventningene sine.

### **5.2.3 Handlingene er avgrenset i omfang og konsekvenser**

Kriteriet handler om hvordan handlingene som utføres og avvikene som oppstår må være av en slik art at det skaper oppmerksomhet hos individene i organisasjonen. Handlingene og avvikene må være store nok til at det vekker oppmerksomhet, samtidig som de må være såpass små at det ikke skaper negative konsekvenser (Sitkin, 1992). Dagens toppidrett kjennetegnes av en iver etter å være best, hvor eksperimentering av gamle planverk og rutiner ofte benyttes for å skille seg ut. Arrangører av store idrettsarrangementer er ingen unntak og det ligger mye prestisje i det å arrangere World Cup i nordiske grener. For å være best er arrangøren avhengig av å skille seg fra andre arrangementer. Eksperimentering av gamle planer og rutiner kan være en gunstig måte å gjøre det på, så fremst de nye metodene ikke fører til forandringer som er umulig å håndtere. Dersom konsekvensene blir for store og u håndterlige, kan det føre til at organisasjonen ikke evner å lære av dem. I sesongene 2012 og 2013 ble WCNH kåret til det beste tekniske arrangementet på langrenn, og i 2014 har organisasjonen satt seg som mål å opprettholde denne statusen. Arrangøren er opptatt av å planlegge og gjennomføre et godt arrangement, i tillegg til å evaluere arrangementet i etterkant for å videreutvikle seg og levere et bedre resultat året etter.

Underveis i gjennomføringen var arrangøren opptatt av å spisse oppmerksomheten mot det som skjedde i arrangementet, slik at de raskt kunne ta tak i eventuelle avvik. I etterkant av arrangementet hadde organisasjonen en grundig evalueringsprosess for å kartlegge hva som gikk bra, men ikke minst hva de må jobbe med for å skape utvikling og oppnå ønsket resultat. Evalueringer anses som et viktig ledd i prosessen ved et årlig World Cup-arrangement og kan også brukes for å belyse hvorvidt handlingene er avgrenset i omfang og konsekvenser. Følgende presenteres eksempler på hvordan organisasjonen eksperimenterte med nye

metoder. Først presenteres et eksempel hvordan en glatt gangvei som hadde stor potensiell fare for utøvere og ledere ble oppdaget og utbedret:

*Det kan for eksempel være en ting som på langrenn. Det var et risikoområde der utøverne skulle gå til stadion som var litt småglatt, og det var litt vanskelig å holde dette helt sikkert med å strø og salte. Det snødde ikke sant, og så ble det glattere. Så nå har man lagt en rist langs hele stien, for å sikre. Og dette er jo et resultat hvor man har erfart at slik kan man ikke ha det, og har gjort noe med det (koordinator WC).*

Sitatet illustrerer hvordan arrangøren først prøvde å strø og salte for å utbedre den glatte gangveien, men oppdaget raskt at handlingen ikke resulterte i ønsket resultat. Derfor satte organisasjonen i gang med andre tiltak og bygget en permanent rist langs hele gangveien i etterkant av arrangementet. Handlingene som ble gjort og avvikene som oppstod var av en slik art at det skapte oppmerksomhet innad i organisasjonen, og avvikene ble oppdaget før de utviklet seg til store katastrofer. Dette viser at arrangøren evner å oppdage avvik som oppstår i gjennomføringen, lærer av feilen og iverksetter handlinger som ikke fører til negative konsekvenser. Gjennom samtalene med informantene kom det også frem et eksempel som viser hvordan arrangøren måtte gjøre en grundig evaluering av billettene fordi de eksperimenterte med dyrere billettpriser for å innkassere mer penger. Handlingen ble gjort som følge av arrangementets manglende inntekter og stramme økonomi.

*Billettprisene for eksempel. Det var jo oppe til evaluering i stor grad. Man måtte jo det. Og da prøvde man å gjøre noe med det. Og det var jo en stor sak (Koordinator WC).*

Avviket på inntektssiden skapte oppmerksomhet og førte til at organisasjonen innførte tiltak mot dette, noe som også samsvarer med kriteriet i læringsmodellen. Det som imidlertid ble skjebnesvangert, var at handlingen var så stor at den fikk alvorlige følger. Arrangøren skrudde nemlig prisene kraftig opp, noe som ikke falt i smak hos publikum. Handlingen førte til masseslakt av publikum og store oppslag i media. Gjennomgående overskrifter i mediene var ”halvfulle tribuner under hopprennet under Holmenkollsøndagen”. Holmenkollrennene har lange tradisjoner og er vanligvis en folkefest med masse publikum. Eksempelen viser hvordan arrangøren ikke evnet å oppdage at billettene var overpriset før det var for sent, og at arrangementet dermed fikk negativ omtale. Organisasjonen evnet likevel å lære av feilen og hadde en grundig evalueringsprosess i etterkant av arrangementet, noe som resulterte i sterkt reduserte billettpriser året etter. Det kan hevdes at denne evalueringen bidro til at arrangøren fikk analysert avvikene og iverksatte nye handlinger med mindre risiko for negativ respons.

I forhold til eksperimentering av gamle planer og metoder går det et lite skille innad i organisasjonen. Deler av organisasjonen er dyktige til å eksperimentere og videreutvikle planer og metoder, mens den sentrale ledelsen i Skiforeningen kanskje spiller litt for mye på tradisjoner og tidligere erfaringer. Flere informanter omtalte arrangøren som en tung og kompleks organisasjon. Det er tyngre å gjøre endringer på grunn av tradisjoner og arrangementets historie. Rennlederen i hopp og kombinert forsøkte i 2013 å gjøre et verdensrekordforsøk i pausen under hopprennet ved å sende fem hoppere rett etter hverandre i hoppbakken, nettopp for å tilby noe nytt og skape stemning blant publikum. Forslaget møtte mye motstand, blant annet i FIS, og måtte dermed flyttes til etter hopprennet. Det hele endte med fiasko. Publikum var på vei hjem da hopperne satte utfor og bare en brøkdel fikk med seg stuntet. Arrangementssjefen i WC hevder tradisjonene sitter litt i veggene, noe arrangementssjefen i Skiforbundet også støtter seg til:

*Kanskje ikke den arrangøren som er mest fremoverlent i forhold til å si at dette kan vi gjøre litt annerledes. Altså, i Kollen har vi alltid gjort sånn. Fordi det er så mye historikk og tradisjon, så er det kanskje tyngre å dytte på endringer der enn i en ny organisasjon (Arrangementssjef Skiforbundet).*

Selv om den sentrale ledelsen i Skiforeningen spiller mye på tradisjoner og tidligere erfaringer, setter ikke det en stopper for de enkelte områdene og seksjonene i organisasjonen. Rennledelsen i hopp uttrykte hvordan de ved flere anledninger har gjort små gjennomtenkte handlingsvalg for å forbedre gjennomføringen og ta nye steg som arrangør. Nedenfor presenteres et sitat som viser hvordan organisasjonen gjorde grep i forhold til plassering av speakertjenesten:

*I fjor så gjorde vi et grep med at vi flyttet speaker ut av dommertårnet og satte vedkommende på en platting nede i skåla. Det gjorde jo at speaker faktisk kunne se hopperne når de satte utfor. For i det rommet som er avsatt til speaker, så kan du ikke følge med på arrangementet (Nestleder kombinert).*

Etter at den nye hoppbakken i Holmenkollen ble bygget observerte rennledelsen at det var dårlige siktlinjer fra dommertårnet til tilløpet, noe som medførte at speakertjenesten ble flyttet ut av dommertårnet og ned i hopp-skåla. Dette ble ikke gjort bare for at speakeren kunne følge hopperne gjennom hele hoppet, men også for å få en bedre opplevelse av stemningen blant publikum. Ved å sitte i dommertårnet på kulen, erfarte man at speakerne fikk et misvisende inntrykk av publikumsstemningen. Derfor endret rennledelsen dette med stor suksess.

Avvikene skapte oppmerksomhet hos rennledelsen og handlingen var avgrenset ved at den ikke var altfor stor.

#### **5.2.4 Aktørene har en bevisst og aktiv holdning til handlinger og resultater**

Det fjerde kriteriet i læringsmodellen handler om organisasjonens holdninger til handlinger og resultater (Sitkin, 1992). At arrangører av store idrettsarrangementer er opptatt av resultater er ingen overraskelse, noe som kom godt frem gjennom samtalene. Informantene uttrykte at de hvert år arbeider for å levere det beste arrangementet. Arrangøren av WCNH står ovenfor mange risikofaktorer som det må tas høyde for i planleggingen og gjennomføringen. Selv en liten feil kan utvikle seg og skape store problemer for arrangøren. Derfor er det ekstremt viktig å være opptatt av de små detaljene for å oppnå ønskede mål og resultater. Selv om et arrangement i hovedsak måles etter det arrangøren leverer i selve gjennomføringen, er det minst like viktig å være opptatt av de små detaljene i planleggingen og evalueringen.

For å oppnå målet sitt med å være beste WC-arrangør, har organisasjonen naturligvis et stort fokus på detaljer. Det ble poengtert at arrangøren ikke bare er opptatt av detaljer, men at det også er mange små detaljer man kan bli bedre på. Organisasjonen strekker seg for å utbedre alle små detaljer. Sitatet fra rennleder i langrenn gir et godt bilde av hvordan organisasjonen posisjonerer seg for å legge merke til alle små detaljer:

*Jeg har en person som sitter sammen med FIS sin renndirektør og ser på TV-bildene. Når renndirektør langrenn ser at her var det enten en løypevakt som stod på feil plass eller vi burde passet på et gjerde som ikke var så pent, eller at det var noen unger som var risiko for å havne inne i løypa, eller hva som helst. Når de ser i TV-bildet at noe ikke er optimalt, så sitter jo min mann ved siden av, og han greier å kommunisere ut med radio til vedkommende om at vi må gjøre noe med det (Rennleder langrenn).*

Uttalelsen viser hvordan rennledelsen i samarbeid med FIS organiserer seg for å oppdage avvik og ikke minst hvordan de responderer raskt på slike små detaljer. Arrangøren får raskt rapportert avviket og det blir kommunisert gjennom radio hva som må utbedres. På evalueringsmøtet i etterkant av arrangementet studerte arrangøren også TV-bilder for å tydeliggjøre hvordan de kunne gjort ting annerledes. Rennleder har fått flere tilbakemeldinger fra løypemannskaper som mener at man er for pirkete, da de flere ganger ble bedt om å flytte på seg på grunn av jakten etter det perfekte TV-bildet. Dette er tegn på at arrangøren er ekstremt opptatt av små detaljer. Arrangementssjef og prosjektleder i WC underbygger dette i sine uttalelser. Prosjektlederen hevdet at de er nødt til å ha alle detaljene på plass, for det er

nettopp summen av detaljene som utgjør helheten. Og hvis det svikter et sted, får det ofte påvirkning på noe annet. Arrangementssjefen tydeliggjorde at det er viktig å se etter de små tingene, da det ofte er småting som skiller dem fra andre arrangører. En detalj i arrangementet er viktig og alt er viktig for noen. Representant fra OPS og publikumsservice oppsummerer dette fint i sin beskrivelse av hva arrangementet består av:

*Arrangementet er et maskineri med 1000 tannhjul, og alle tannhjulene må spille sammen hvis dette skal gå smertefritt. Alle små detaljer må være på plass hvis dette skal være en ordentlig suksess (Representant OPS/Publikumsservice).*

Kriteriet omfatter også en del av det Sitkin (1992) beskriver som en påpasselig læringsssyklus. Læring krever informasjon og man er derfor avhengig av at planene og handlingene som gjøres kan bidra til rask læringsprosess. Det innebærer at dataene handlingene genererer må skje hurtig nok, slik at læring kan forekomme (Sitkin, 1992). Ettersom WCNH er et årlig arrangement som arrangeres på én helg, vil responstiden variere etter hvor man er i prosessen. Responstiden vil eksempelvis være kortere i gjennomføringen da partene møtes hyppigere enn i planleggingsfasen. Planleggingen legger grunnlaget for gjennomføringen, mens en god evaluering samler trådene, slik at påpasselig læring kan forekomme.

I gjennomføringsfasen er arrangøren opptatt av at de ulike seksjonene og områdene skal få rask tilbakemelding på det de har levert, mens Skiforeningens administrasjon kanskje ikke er like flink når det gjelder å rapportere tilbake på seksjonenes evalueringsrapporter. Dette blir diskutert når organisasjonen kobles opp mot påpasselige organisasjoner i det neste kapittelet. Hver dag i gjennomføringen, både morgen og kveld, har organisasjonen møter med involverte aktører hvor Skiforeningens administrasjon gir tilbakemeldinger og statusoppdateringer på ulike områder. Følgende beskriver koordinatoren i WC hvordan disse møtene fungerer:

*Møtene fungerer som en evaluering/status underveis. Og da spør vi jo litt. Vi tar ofte en høringsrunde rundt bordet, hvor vi hører, hva er det dere holder på med nå? Hva er status? Hvilke utfordringer har dere? Så det er på en måte en avsjekk underveis. Vi hører jo også hvis det er noen som har problemer (Koordinator WC).*

Sitatet tydeliggjør hvordan arrangementsledelsen utfordrer seksjonene i forhold til om de har kontroll på sine respektive områder. Seksjonene får da tatt tak i eventuelle utfordringer umiddelbart og har mulighet til å gjøre fortløpende justeringer for hver dag som går i arrangementet. I tillegg har arrangøren diverse møter med andre instanser (media, politi,

Skiforbundet, sanitet, etc.) dagene før og under WC. Arrangøren har hyppige møter underveis i arrangementet hvor de ulike områdene får verdifulle tilbakemeldinger som igjen gir mulighet for grundige evalueringer og påpasselig læring. En slik prosess er i tråd med Sitkins (1992) læringsmodell som sier at dersom organisasjonen skal evne å lære av små intelligente feil, må *”actions and feedback happens fast enough that data is quickly generated for evaluation and feedback, so that learning can occur expeditiously”* (s. 245).

I planleggings- og avslutningsfasen når seksjonene har levert evalueringsrapportene fra de ulike områdene, er ikke responstiden like rask. Fra september og frem til arrangementet i mars har Skiforeningens administrasjon og seksjonene/områdene jevnlig møter med varierende hyppighet. WC-avdelingen i Skiforeningen har ukentlige møter, mens arbeidsutvalget (AU) og seksjonene stort sett møtes en gang i måneden. Det fører til at responstiden ofte blir lengre enn det man ønsker og det kan skape forsinkelser i prosessen. De ulike seksjonene klarer seg som regel fint og har kontroll på sine oppgaver, da de har mange funksjonærer med flere års erfaring. AU har større utfordringer på grunn av utvalgets representanter. Utvalget består av både faste ansatte i Skiforeningen og frivillige ledere. De frivillige lederne har ikke anledning til å møte i Holmenkollen like ofte som ledelsen egentlig ønsker og ulike beslutninger blir dermed forsinket. Som følge av dette var ikke arrangementssjefen i WC fornøyd med AU. I etterkant av arrangementet leverte seksjonene evalueringsrapporter fra sine områder. Rapportene legger til rette for at arrangøren kan lære av erfaringene fra arrangementet og ta dette med seg videre frem mot neste år. De frivillige la ned masse arbeid i rapportene og leverte i henhold til fastsatte tidsfrister, men fikk som nevnt ikke den responsen de forventet. Dette skaper usikkerhet i organisasjonen og reduserer muligheten for læring.

### **5.2.5 Aktørene kjenner handlingsfeltet godt nok til at påpasselig læring er mulig**

Det femte og siste kriteriet i Sitkins (1992) læringsmodell krever at læringen skjer i et handlingsfelt som aktørene i arrangementet kjenner godt nok til at påpasselig læring er mulig. Som arrangør av et stort idrettsarrangement er organisasjonen derfor avhengig av å ha aktører med erfaring fra arrangement og kjennskap til det fagfeltet de opererer i. Et stort idrettsarrangement er ofte komplekst og omfatter ikke bare et eneste handlingsfelt. Hver seksjon og hvert område har sine egne felt med spesifikk kompetanse innenfor det feltet de opererer i. Det kan for eksempel være langrenn, hopp, kombinert, sanitet, sikkerhet, publikumsservice, etc. Arrangøren er derfor avhengig av at individene innenfor de ulike områdene har kjennskap til sitt eget felt, samtidig som de også må kjenne til de andre feltene.



En helhetlig oversikt over arrangementet og kjennskap til flere kontekster kan hevdes å bidra til en mer helhetlig forståelse og påpasselig læring.

WCNH er i stor grad basert på frivillighet, noe som får betydning for individenes erfaring og kunnskap om idrettsarrangementet. På grunn av at veldig mange er med som frivillige kan ikke Skiforeningens administrasjon sette like store krav som man ellers ville gjort med en som er fast ansatt. Flere av informantene uttalte at det er en utfordrende balansegang i forhold til hva du kan forvente og kreve av en frivillig funksjonær som tar seg fri fra jobben for å bidra i Holmenkollen. Prosjektleder og arrangementssjef for WC nevnte at det er utfordrende å planlegge og diskutere med frivillige som ikke har den samme erfaringen og ikke skjønner hvordan ting kan endre seg i løpet av arrangementet. De tydeliggjorde hvor viktig erfaring er på alle nivåer, men spesielt på ledernivå. En helt ny funksjonær har ikke nok kunnskap om arrangementet til å takle alle utfordringer som oppstår og vil før eller siden begå en feil. Derfor arbeider arrangøren for å opprettholde en organisasjon som i hovedsak består av erfarne funksjonærer, samtidig som man fornyer seg med nye personer. Ferske individer ser på gamle planer og rutiner med nye briller. En slik kombinasjon vil bidra til at organisasjon unngår å kjøre seg fast i ett bestemt spor. Prosjektlederen poengterte hvor viktig det er å ha overlappende erfaring samtidig som de får inn nye, slik at arrangementet hele tiden er i bevegelse.

At Skiforeningens administrasjon og de frivillige seksjonslederne kjenner sine handlingsfelt godt er det ingen tvil om. Hverken de ansatte eller seksjonslederne ville blitt tilsatt i sine stillinger dersom dette ikke hadde vært tilfelle. Koordinator i WC bekreftet dette i hvordan administrasjonen vurderer nye frivillige ledere. Ingen kommer inn uten noen form for referanse eller erfaring, nettopp for å kvalitetssikre at kandidatene er godt kvalifiserte for å påta seg vervet. Som følge av krav fra FIS er arrangøren pålagt å ha godt kvalifiserte personer i enkelte stillinger, noe som også gjenspeiler seg i hvor kritisk arrangøren er i forhold til hvilke personer de henter inn. I sikkerhetsseksjonen tar man for eksempel ikke inn hvem som helst. De siste årene har arrangøren rekruttert politi og studenter ved politihøgskolen til denne seksjonen. I sportsseksjonene (langrenn, hopp og kombinert) er arrangøren avhengig av å ha frivillige som oppfyller reelle krav. FIS setter spesielle krav, først og fremst til rennlederne. De må blant annet ha internasjonal TD-kompetanse for å tiltre i stillingen. Gjennom samtalene med informantene kom det frem at både langrenn, publikumsservice, hopp og kombinert har god kjennskap til sine respektive felt. Hos langrenn har alle i

rennledelsen vært med i snart fem år, helt fra prøve-VM i 2010. Enkelte i hopp og publikumsservice har vært med i over tretti år. Rennleder i hopp og kombinert dro frem et godt eksempel fra sin organisasjon hvor deres tekniske sjef jobber som IT-ansvarlig på Gardermoen i sin sivile jobb. Dette eksemplet gir et godt bilde på hvor opptatt arrangøren er av å ha personer som kjenner det handlingsfeltet de opererer i. Utfordringen ligger i å overføre denne kompetansen nedover i organisasjonen. Langrenn, hopp og kombinert har også veldig kompetente og engasjerte juryer, teknisk delegerte og FIS Race direktører som har mer erfaring enn det rennledelsen har. De er flinke til å stille gode og utfordrende spørsmål som ledelsen lærer av hvert eneste år. Representant fra OPS/publikumsservice hevder det er skummelt hvis bare noen få nøkkelpersoner innehar essensiell kompetanse og erfaring, og at man bør være opptatt av å fordele kunnskapen. Det å ha én nøkkelperson med spesielle kunnskaper om hvordan man skal arrangere et hopprenn vil være svært uheldig for arrangøren. Uforutsette ting kan skje, og i verste fall forlater denne personen organisasjonen før kompetansen er overført til en annen. Arrangøren arbeider derfor hardt for å overføre kompetansen nedover i sin organisasjon. De har blant annet de siste årene satt et større fokus på kunnskapsoverføring og skriftlig dokumentering, slik at man ikke er avhengig av én enkelt person for å løse feil og mangler. Følgende presenteres et sitat av rennleder i hopp, noe som tyder på at erfarings- og kompetanseoverføringen mellom organisasjonsleddene fungerer:

*Nå har vi klart å få den erfaringen helt ut til den enkelte frivillige da, som bruker mer de brillene vi har hatt. De har lært seg og vet hva jeg spør etter, hva jeg sier de må gjøre. Nå gjør de det før jeg spør på en måte, eller ber dem om å gjøre det (Rennleder hopp og kombinert).*

Uttalelsen tydeliggjør hvordan rennledelsen har overført sine kunnskaper og erfaringer helt ut til den enkelte frivillig. De frivillige har klare forventinger om hva som kan skje og hvordan de skal løse ulike utfordringer. Kompetanseoverføringen bidrar til at de frivillige er mer selvgående og arrangøren er ikke like avhengig av at lederne løper rundt for å kontrollere alle mulige feil og mangler. Funksjonærene evner å ta tak i feilene selv og lærer av de, slik at man unngår manglene i fremtiden. Dette tyder på at flesteparten av individene i organisasjonen besitter god kunnskap til de handlingsfeltene de er en del av. Prosjektlederen dro frem et godt eksempel på hvordan representanten fra OPS/publikumsservice har stått for erfaringsoverføringen i publikumsservice i flere år. Uten denne overføringen hadde det vært vanskelig for seksjonen når de skiftet ledere. Prosjektlederen hevder dette er helt avgjørende for organisasjonen.

Arrangøren har i stor grad aktører som har kjennskap til det handlingsfeltet de opererer i, noe som åpner for at organisasjonen effektivt kan lære av feil og mangler. Innledningsvis i kapittelet ble det også nevnt at aktørene ikke bare må ha kjennskap til eget fagfelt, men også ha oversikt over andre områder i arrangementet. En slik oversikt vil gi bedre mulighet for påpasselig læring, da mange oppgaver går på tvers av flere seksjoner. Skiforeningens administrasjon omtaler enkelte seksjoner som litt trangsynte. Enkelte tenker bare på seg selv og glemmer at arrangementet er avhengig av alle seksjonene for å lykkes. Dermed mister seksjonene verdifull oversikt og innehar ikke det samme helhetsbildet som de ansatte. De ansatte i Skiforeningen har god oversikt gjennom at de jobber med arrangementet hver eneste dag og er ofte bindeleddet mellom seksjonene. Seksjonslederne derimot, har stort sett kontakt med sin egen seksjon, nettopp fordi deres verv er frivillig og de bruker ikke like mye tid på dette som de ansatte. Det skal likevel nevnes at enkelte seksjonsledere og rennledere bruker ekstremt mye tid til planlegging og oppfølging frem mot arrangementet. For at flest mulig skal ha mulighet til å få oversikt, avholdes det seksjonsledermøter en gang i måneden frem mot arrangementet. I tillegg avholder Skiforeningen flere andre møter for å kommunisere ut annen vesentlig informasjon. Det kan derfor hevdes at manglende oversiktsbilde skyldes sammensetningen mellom frivillige og ansatte. Det er utfordrende for en så stor frivillig organisasjon å få hver enkelt seksjon til å tilegne seg oversikt og kjenne til det som gjøres i de andre seksjonene. Å utvikle en påpasselig kultur i en organisasjon bestående av såpass mange frivillige er svært utfordrende.

En annen utfordring som fikk konsekvens for evalueringen av arrangementet var utskiftning av arrangementssjef. Den nye lederen har ikke den samme erfaringen fra arrangement som de andre i administrasjonen og kom på plass først 3 måneder før gjennomføringen i 2014, noe som skapte utfordringer. Nedenfor presenteres et sitat som beskriver hvilke utfordringer arrangøren stod ovenfor da endringen ble gjort:

*I forhold til det å planlegge opp mot arrangementet og erfare og gjøre noe med de erfaringene, så vil jo det nødvendigvis ikke gå knirkefritt, i en sånn prosess, når det blir så mye endringer. Hvis du skal få med deg erfaringene og være sikker på at du får gjort noe med dem, så må man ha en stabilitet. Og så er det ikke bare at du skal gjøre noe med erfaringene, men du skal også sørge for å videreføre det som gikk bra også. Hvert eneste år så må du gjøre alt på nytt igjen. Det eneste du har med er erfaringskompetanse (Prosjektleder WC).*

Uttalelsen tydeliggjør at arrangøren tenker gjennom hvilke utfordringer de står ovenfor nå som det kom inn en ny leder med liten praktisk arrangementserfaring. Dette tok de imidlertid høyde for i planleggingen inn mot 2014, slik at den nye lederen kunne støtte seg til de mer erfarne i avdelingen. Prosjektlederen hevder det tar et par år før man begynner å få oversikt over arrangementet. Endringen i organisasjonen har likevel ført til at ting har tatt lengre tid enn først antatt, noe som fikk konsekvenser for hvordan arrangøren evnet å ta tak i evalueringspunktene som oppstod i forbindelse med arrangementet i 2013 og frem mot 2014. Dette kan igjen ha ført til at arrangøren ikke evnet å lære like effektivt av de feilene som oppstod på grunn av de store endringene som ble gjort.

### *Oppsummering*

Gjennomgangen har vist at arrangøren tilrettelegger for kontinuerlig utvikling gjennom utnyttelse av små intelligente feil. Arrangøren oppfylder mer eller mindre alle Sitkins (1992) fem kriterier for utnyttelse av intelligente feil, noe som legger grunnlaget for at arrangøren lærer av egne feil og tidligere erfaringer. Organisasjonen har utarbeidet et omfattende planverk helt ned på detaljnivå, noe som kan forklares i arrangementets få feil. Planverket bidrar til å skape klare forventninger om hva som kan skje i arrangementet, samtidig som det bidrar til mer effektive evaluering- og læringsprosesser. I etterkant av arrangementet går organisasjonen i gang med grundige evalueringer av arrangementet, som igjen danner et bedre utgangspunkt for neste års arrangementet. Planene gir visse forventninger om hva som kan skje under arrangementet, men arrangøren erkjente at det er usikkerhet rundt utfallet av handlingene som gjøres og at alt sjeldent går etter planen. Forventningsnivået innad i organisasjonen varierte mellom de ulike organisasjonsleddene, men det skal likevel påpekes at arrangøren er flink til å lære opp nye frivillige, slik at forventningsnivået stabiliseres på et tilnærmet likt nivå.

Videre var handlingene som ble utført og avvikene som oppstod av en slik art at de skapte oppmerksomhet hos individene i organisasjonen. Arrangøren evnet å oppdage feil og mangler som oppstod og var flinke til å ta tak i feilene raskt, noe som også diskuteres i neste kapittel. I etterkant av arrangementet hadde arrangøren grundige evalueringprosesser som belyste hvorvidt handlingene er avgrenset i omfang og konsekvenser. I forhold til eksperimentering av gamle planer og metoder gikk det et lite veiskille innad i organisasjonen, hvor enkelte områder og seksjoner er flinke, mens Skiforeningen preges i for stor grad av historikk og gamle tradisjoner. Arrangøren har en bevisst og aktiv holdning til handlinger og resultater. De

arbeider hardt for å beholde sin ledende posisjon i WC-sirkuset gjennom sin evne til å utnytte og forbedre små detaljer. Muligheten for rask respons på informasjonen som genereres er definitivt til stede, spesielt i gjennomføringen. Arrangøren har hyppige møter underveis i arrangementet hvor de ulike områdene får verdifull tilbakemeldinger som igjen gir mulighet for grundige evalueringer og påpasselig læring. Denne prosessen må i større grad overføres til planleggingen og evalueringsarbeidet, slik at organisasjonen også i denne fasen evner å lære av feilene og manglene som frontes i rapportene. Til sist, men ikke minst har arrangøren i stor grad personer med god kjennskap til det handlingsfeltet de opererer i under arrangementet. Mange har vært med i arrangementet over flere år og organisasjonen preges av at svært få gir seg etter et år eller to. Dette bidrar til at organisasjonen sikrer kontinuitet og overlapping på flere funksjoner. Arrangøren sliter derimot med å få de ulike seksjonene til å ikke bare fokusere på eget område, men også tenke på helhetsbildet. Det skal også påpekes at organisasjonen skiftet leder, noe som skapte forsinkelser i evalueringsarbeidet, samtidig som den nye lederen ikke hadde like god praktisk erfaring fra store idrettsarrangementer. Følgende vil arrangøren kobles opp mot teorien om påpasselige organisasjoner for å undersøke om organisasjonen kan hevdes å være en påpasselig organisasjon.

### **5.3 Arrangøren av World Cup Nordisk Holmenkollen – en påpasselig organisasjon?**

Kapittelet har til hensikt å svare på studiens andre underproblemstilling: *i hvilken grad kan arrangøren av World Cup Nordisk Holmenkollen hevdes å være en påpasselig organisasjon?*

For å belyse dette vil studien knytte arrangementets organisasjonen opp mot Weick og Sutcliffes (2007) fem kjennetegn ved påpasselige organisasjoner. Følgende vil studien diskutere hvert enkelt kjennetegn opp mot arrangøren før jeg til slutt samler trådene i en avsluttende konklusjon.

#### **5.3.1 Opptatt av små feil og avvik**

Det første kjennetegnet ved påpasselige organisasjoner er at de er opptatt av feil og avvik, enten de er store eller små. Påpasselige organisasjoner har i utgangspunktet færre feil enn andre organisasjoner, men erkjenner at også de har feil, slik at de kan lære av feilene og unngå dem i fremtiden. Videre arbeider organisasjonen hardt for å oppdage feilene tidlig, ofte hvor feilene bare avgir svake signaler om at ting er i ferd med å gå galt. Når avvikene oppdages er det viktig at de blir rapportert, slik at organisasjonen umiddelbart kan sette i gang tiltak for å

rette på feilen. Noe som ofte skiller påpasselige organisasjoner fra andre organisasjoner er hvordan de oppfatter feil i relasjon til suksess. Effektive påpasselige organisasjoner anser nære katastrofer som avvik med potensiell fare, mens mindre effektive påpasselige organisasjoner betegner det som suksess, hvordan de evnet å styre unna katastrofen (Weick & Sutcliffe, 2007). En slik holdning til feil og avvik er avgjørende for arrangøren av WCNH, spesielt med tanke på evalueringsarbeidet, hvor det vil være essensielt å identifisere feil og avvik som må forbedres for å løfte arrangementet opp på et høyere nivå. Ettersom Holmenkollrenne er et årlig arrangement og ikke et engangsprosjekt, ligger forholdene til rette for at arrangøren kan lære av sine feil.

WCNH arbeider for å være den beste WC-arrangøren. Arrangøren er derfor kritisk til sitt eget arbeid og erkjenner egne feil, nettopp for å heve arrangementet opp på et høyere nivå. Gjennom samtalene kom det frem at både langrenn, hopp og kombinert, publikumsservice og den sentrale administrasjonen er opptatte av små feil, selv om arrangementet de siste årene har opplevd stor suksess. Organisasjonen preges av en kultur hvor man kontinuerlig evaluerer det som gjøres, slik at avvikene oppdages og tas tak i, og at arrangøren dermed kan forbedre sitt arrangement. En gjennomgående holdning i organisasjonen var at samtlige hadde et ønske om å forbedre seg og at de aldri sa seg fornøyd med hvordan ting ble gjort. Det er alltid rom for forbedringer. Følgende presenteres en uttalelse fra arrangementssjefen som illustrerer i hvilken grad de er opptatt av feil og avvik:

*Jeg er veldig opptatt av feil og mangler, og prøver å tenke gjennom hva kan skje, slik at du kan oppdage ting før det skjer. Jeg vet jo aldri hvem som vinner. Jeg går jo bare rundt hele dagen og ser etter hvor ting kan gjøres bedre, eller ikke er på plass. Og så hadde jo jeg en liten gruppe hvor det var bare det de gjorde. Altså, personlig så er jo det kjempeviktig. Og det bør det jo være. Det tror jeg det er for de fleste som er ansvarlig (Arrangementssjef WC).*

Uttalelsen viser hvordan arrangøren organiserer seg for å oppdage feil og avvik som kan sette dem ut av spill. Organisasjonen tenker gjennom hva som kan skje, slik at de kan være i forkant av situasjonene og oppdage ting før det skjer. Prosjektlederen trakk frem et godt eksempel fra arrangementet, hvor prosjektlederen kvelden før arrangementet fikk en følelse av at noe ikke var som det skulle. Følelsen viste seg å være signaler om at et eksperiment de skulle gjøre med fallskjermhopping ikke var planlagt godt nok. Prosjektlederen tok derfor kontakt med de ansvarlige for fallskjermhoppingen og fikk endret planene i tide. Dette er et

godt eksempel på at arrangøren evnet å oppdage feil selv når avviket bare avgir svake signaler.

Flere informanter tydeliggjorde at de stadig jakter etter feil og avvik, mens enkelte hevdet de ikke aktivt går og leter etter feil. Funksjonærkoordinator nevnte blant at utfordringen ofte ligger i at man ikke finner feilene før de oppstår, mens andre erkjente at de som arrangør må være i forkant, slik at de kan oppdage avvikene i en fase hvor de bare avgir svake signaler. En slik holdning må implementeres i hele organisasjonen, slik at arrangøren kan være trygg på at flest mulig oppdager avvikene før de utvikler seg til større feil. I gjennomføringen av arrangementet valgte arrangementssjefen å sette av en egen gruppe som gikk rundt i arenaen for å jakte på mulige feil og avvik, nettopp for å unngå at avvik ikke ble oversett.

Prosjektlederen tydeliggjorde at de ikke tar folk for å gjøre feil, men griper selvsagt inn når de ser at det skjer en feil eller hvis det er noe som er på vei til å gå galt. En slik holdning verdsettes og samsvarer med tankegangen i påpasselige organisasjoner. Flere av de andre informantene støtter arrangementssjefens holdninger knyttet til små feil og avvik.

Rennledelsen i langrenn kom blant annet med noen gode eksempler fra arrangementet som ble presentert i det foregående kapittelet. Under langrennet satt renndirektøren i FIS og studerte TV-bildet for å jakte på elementer som kunne forbedres. I dette rommet hadde han et dobbelt TV-oppsett med en skjerm som lå tjue sekunder bak den ordinære TV-sendingen. Dermed hadde renndirektøren bedre mulighet til å snappe opp avvik og feil i sendingen, da han fikk se en reprise 20 sekunder senere på den andre skjermen. Langrenn hadde også en egen kontrollgruppe som filmet utøverne langs traseen og fanget opp betydningsfulle situasjoner som ble meldt inn til rennledelsen og juryen. Det kunne for eksempel være filmklipp av en utøver eller annen hendelse som hadde skjedd ute i løypa, og som kanskje fikk betydning for resultatet. OPS hadde også tilgang til 12-14 kameraer som var plassert rundt i arenaen, slik at sentralen til enhver tid kunne sjekke forholdene rundt om i arenaen. Det kan derfor hevdes at organisasjonen tar feil og avvik på alvor, og bruker mye av sine ressurser på avdekke elementer som kan påvirke arrangementet negativt. Nestleder i langrenn utdypet hvor mye tid som ble brukt til å gå gjennom løypa i forkant for å sjekke at alt var i orden før rennet startet. Alt fra om løypene er riktig merket, at sperringene er satt på riktig sted og at alle matstasjoner er organisert på riktig måte.

Rennleder i hopp og kombinert bekrefter langrenn sine uttalelser, da de er veldig opptatt av små feil og avvik tilknyttet det sportslige. Rennledelsen har et ekstra fokus på hopp, nettopp på grunn av sikkerhetsrisikoen. Det er for eksempel større risiko ved å arrangere et hopprenn kontra et langrenn. Hopp og kombinert har hovedfokuset sitt på selve sporten og deres evne til å avdekke små feil og avvik følger deretter:

*Vi er jo egentlig ganske fokusert på å oppdage feil, men det er kanskje mest igjen på sport da. Vi er jo ekstremt opptatt av at han som kommer som teknisk delegert skal være fornøyd med bakken. Vi vet jo reglene og hvis vi ser noe som er feil, så legger vi jo alt inn i å få endret eller utbedret den feilen. Vi vet jo at småting kan gjøre at rennet ikke kan gjennomføres. Jeg vil jo si at vi er veldig opptatt av feil og mangler i og med at det er, kanskje ekstra mye i hopp da, hvor det er en sikkerhetsrisiko oppi det. Vi kan ikke ta sjansen på at vi skal gi av noen ting som gjør at noen nesten tar livet sitt. Så vi er ganske nøye på at ting er på stell. Det er nok mest i bakken og hopprennet. Vi er nok ikke like nøye på det som er rundt da (Rennleder hopp og kombinert).*

Uttalelsen illustrerer hvordan rennledelsen i hopp og kombinert retter fokuset på selve sporten og det som har størst betydning for resultatet og det de blir målt på. Utøverne er det viktigste og rennledelsen bruker derfor sine ressurser på bakgrunn av det. Organisasjonen jobber kontinuerlig for å utbedre små feil som har oppstått, samtidig som rennledelsen leter etter mulige avvik som kan sette arrangementet ut av spill. Denne holdningen implementeres nedover i organisasjonen og rennlederen uttalte at lederne behøver ikke å gå og lete etter feil i Holmenkollen fordi de vet at deres frivillige prøver å løse sine oppgaver best mulig. De fokuserer heller på å stille de riktige spørsmålene til de som har ansvaret i de forskjellige områdene, slik at de frivillige med ansvar vet hva de skal se etter.

Leder i publikumsservice poengterte at det er viktig å oppdage ting på forhånd, slik at feil og avvik kan elimineres før de faktisk bryter ut og får konsekvenser for arrangementet.

Seksjonen erkjente sine feil og gav flere gode eksempler på hvordan de raskt tenkte gjennom hvordan de kunne løst hendelsene annerledes. Det ble ytret at feil og mangler tas tak i, men at flere mangler ikke ble tatt tak i på grunn av økonomi. Feil og mangler som ikke koster så mye å utbedre ble tatt tak i, men det var verre med større og kostbare løsninger. Kritiske feil og mangler tas derimot på alvor, mens det ofte var mindre ting som ble oversett fordi arrangementet preges av økonomisk underskudd.

I tråd med det Weick og Sutcliffe (2007) skriver om hvordan påpasselige organisasjoner oppfatter feil i relasjon til suksess, samsvarer arrangørens tankegang vedrørende nære



katastrofer. De mest effektive påpasselige organisasjonene anser nære feil, som for eksempel en nær kollisjon mellom publikum og en utøver som en feil med potensiell fare. Mindre effektive påpasselige organisasjoner derimot, gjør det motsatte. De ser på en nær kollisjon som en suksess og deres evner til å unngå katastrofe. Når folk i organisasjonen ser på nære kollisjoner som suksess, forsterker de deres tro på at dagens prosesser er tilstrekkelig for å unngå katastrofer. Uttalelsen fra representant i OPS/publikumsservice nedenfor illustrerer at organisasjonen ikke glemmer nesten-ulykkene, men at man kanskje ikke er like flink til å loggføre hendelsene.

*Det er klart du kan sette deg ned når arrangementet er slutt og si at det gikk fint og vi hadde ingen store ulykker med publikum som skled på isen og brakk beinet eller sånt noe. Men de fire nesten-ulykkene, de har vi glemt. For det var fire som tryna, men de brakk heldigvis ikke noe bein. Og da forsvinner det bare ut. For det er ikke loggført noen steder. Men det var faktisk veldig glatt i den trappen. Og skal vi da til neste år få satt opp en trapp? Skal det bygges en trapp, holdt på å si, installere varmetråder i bakken? Hva skal gjøres for at vi unngår fire nestenulykker? Neste år er det kanskje en som brekker beinet eller slår pannen i isen (Representant OPS/publikumsservice).*

Arrangøren ser uten tvil på slike nestenulykker som avvik med potensiell fare, men representant fra OPS/publikumsservice savner et bedre system for hvordan disse hendelsene blir ivaretatt. Det poengteres hvor viktig det er å loggføre slike nestenulykker, slik at man kan minske sannsynligheten for ulykkene året etter. Organisasjonen er åpen for kritikk og erkjente sine feil. Arrangøren erkjenner at de ikke er feilfri, selv om man har veldig erfarne og godt kvalifiserte folk i organisasjonen. Holdningen og viljen til å oppdage feil og avvik er definitivt til stede. Prosjektlederen hevdet at vesentlige feil og mangler ble tatt tak i, men at seksjonene selv også må løse feil og avvik som angår deres seksjoner. Mitt inntrykk er at det utspiller seg ulikt forventningsnivå i forhold hva de ulike partene forventer av hverandre. Det oppleves at seksjonene og Skiforeningen skylder litt på hverandre, at det er den andre part som ikke har gjort jobben sin. Som tidligere nevnt er det mange feil arrangøren ikke rår over på grunn av manglende ressurser. På enkelte områder har de ikke nok penger til å gjøre det på den måten de ønsker, som for eksempel i forhold til HMS og snørydding. Alt koster penger og arrangøren må derfor prioritere der hvor skoen trykker mest.

Når det nærmer seg arrangementsstart, har administrasjonen i Skiforeningen mange kontrollmekanismer for å være sikre på at alt er i orden før det braker løs. Følgende presenteres et sitat av prosjektlederen om hvordan arrangøren kontrollerer kritiske elementer:

*Vi kontrollerer jo gjerderigging. Er gjerdene satt som de skal? Har vi satt ferdigplanen på riktig tidspunkt? Det er veldig mye kontrollmekanismer. Det er derfor jeg jobber ekstreme mengder også på slutten. Det er for å ha kontroll. Hele tiden trippelsjekke. Har vi det, den, den? Gå gjennom det. I fjor gikk jeg gjennom mange erfa-rapporter på slutten. Har vi kontroll på det og det og det (Prosjektleder WC).*

Uttalelsen viser hvor opptatt arrangøren er av å finne eventuelle avvik som kan påvirke arrangementet. Videre fremkommer det hvor viktig evalueringsrapportene er for å påse at avvikene fra fjoråret er ivaretatt og ikke glemt. En grundig evalueringsprosess bidrar til at alle feil og avvik kan rapporteres inn, samtidig som den sikrer at ting ikke blir glemt. Koordinator i WC poengterte likevel at det er veldig viktig å få innmeldt avvikene tidlig underveis i arrangementet, slik at arrangøren har mulighet til å løse problemet der og da, i stedet for at folk kommer i etterkant og sier at det ikke fungerte. Jo tidligere avvikene oppdages og blir gjort noe med, desto bedre er det.

Et viktig premiss i forhold til å oppdage feil, er om avvikene blir rapportert eller ikke. Enkelte kan kvie seg for å melde i fra om at noe ikke er som det skal. De mest påpasselige organisasjoner arbeider for å fremme en kultur hvor rapportering av feil og avvik belønnes, slik at alle individene i organisasjonen føler seg trygge nok til å si ifra om feil og mangler (Weick & Sutcliffe, 2007). Arrangøren av WCNH er hele tiden på jakt etter å forbedre arrangementet, noe som også gjenspeiler seg i hvor raskt feil og avvik blir rapportert. Organisasjonen har utarbeidet et effektivt rapporteringssystem med både operasjonssentral, rennkontorer og Helpdesk, noe som prosjektleder i WC tydeliggjør i sin uttalelse nedenfor:

*Vi har operasjonssentralen hvor politi, sikkerhet, medisin, trafikk og parkering sitter. Altså, at vi hele tiden har system i organisasjonen som kan løse ting som skjer. Rennkontorer i et skirenn for eksempel, der går nasjonene hvis det er noe de lurere på, så får de løst det de lurere på (Prosjektleder WC).*

Arrangementssjefen i Skiforbundet hevdet at OPS er en foregangsmodell for hvordan andre lignende arrangører kan løse det. Alvorlige feil og hendelser rapporteres direkte til OPS, mens mindre avvik tas med ansvarlige i Helpdesk. Hvert område og seksjon hadde egne samband med radiokontakt til ulike aktører, noe som bidro til at avvikene ble rapportert raskt og arrangøren evnet dermed å løse utfordringene underveis i arrangementet. Publikumsservice har for eksempel en egen representant som sitter i OPS, slik at lederne i seksjonen raskt kan komme i kontakt med sentralen. I OPS sitter blant annet politi, sanitet, trafikk og parkering i tilfelle det skulle oppstå en situasjon med behov for slik ekspertise. Lederen i

publikumsservice hevdet at hendelser som skjer i gjennomføringen raskt blir bragt videre, enten via soneleder eller områdeleder. Det ble påpekt hvor viktig disse åpne kanalene med radiokontakt var for å få rapportert og løst avvikene raskt. Rapporteringsveien stod også skrevet i funksjonærhåndboken, slik at alle frivillige til enhver tid vet hvordan de skal gå frem for å rapportere feil og avvik.

Arrangøren har uten tvil et godt system for hvordan feil og avvik blir rapportert i gjennomføringen av arrangementet. Likevel settes det spørsmålsteget ved i hvilken grad alle feil og avvik blir tatt til følge. Nestleder i langrenn presiserte et tilfelle hvor de rapporterte inn et avvik med stor risiko for utøverne. En frivillig funksjonær på langrennsarenaen oppdaget en jernstang som stakk ut mot skiløypa ved innkjøringen til stadion. Dette ble raskt rapportert til nestlederen som tok dette opp på seksjonsledermøtet senere den dagen. Rennleder i hopp og kombinert omtalte seksjonsledermøtene som fine anledninger til å fronte eventuelle mangler og avvik. På møtet fikk ikke nestlederen i langrenn den responsen som var forventet, noe som kommer godt frem i uttalelsen nedenfor:

*Jeg følte vel ikke helt at jeg ble tatt på alvor da jeg tok det opp, og jeg følte det var ganske kritisk. Jeg fikk jo gehør, men det bare skjedde ingen ting. Det var liksom, greit det skjønner vi. Vi skal se på det. Og da burde det jo vært fikset opp i, ikke bare konstatert at dette kanskje ikke var så bra, det går sikkert fint (Nestleder langrenn).*

Det virket som om den sentrale ledelsen overså problemet, da feilen ikke ble utbedret. Det hele endte med at noen fra langrenn forsøkte å måke snø og fikse det på best mulig måte, selv om de mente dette var en alvorlig HMS-sak som ikke var deres ansvar. Eksemplet viser at avviket ble rapportert inn, men at den sentrale ledelsen og de ansvarlige personene for slike feil ikke tok saken på alvor. Heldigvis klarte langrennsorganisasjonen til en viss grad å dekke til faremomentet, slik at sannsynligheten for en alvorlig skade minsket. For å sette det litt på spissen, kunne et fall ved innkjøringen til stadion under en fellesstart i langrenn kostet arrangøren dyrt. Hvis en av utøverne hadde truffet denne jernstangen, kunne utfallet blitt meget alvorlig. Det er slike signaler påpasselige organisasjoner evner å gripe fatt i, slik at organisasjonen unngår hendelser som kan skape alvorlige konsekvenser.

Som nevnt ovenfor er evaluering en viktig faktor i forhold til feil og avvik.

Evalueringsprosessen er muligens den fasen hvor arrangøren i størst grad får avdekket ulike mangler. Arrangøren har en omfattende evalueringsprosess i etterkant av arrangement, men ingen formell evaluering underveis i gjennomføringen. Det ble derimot påpekt at

seksjonsledermøtene som ble avholdt to ganger om dagen i gjennomføringen fungerte som evaluering, da hvert område rapporterte inn ulike utfordringer ved sine felt. Alle de tre utvalgte seksjonene/områdene leverte grundige rapporter hvor de avdekket feil og avvik som angikk både dem selv og andre. Rapportene la dermed et godt grunnlag for at manglene ble tatt tak i og forbedret. Skiforeningen poengterte at ikke alle seksjonene var like flinke til å levere rapportene til avtalt tid, uten å nevne navn. Det har for så vidt ikke så veldig stor betydning, da det er i gjennomføringen man er avhengig av at rapporteringen av feil og avvik skjer øyeblikkelig, slik at arrangøren umiddelbart har mulighet til å sette i gang tiltak mens arrangementet pågår. I avslutningsfasen og planleggingsfasen har arrangøren bedre tid og det er ikke like kritisk om manglene ikke blir oppdaget tidlig, så fremst det blir oppdaget og utbedret i god tid før neste års arrangement. Arrangementssjefen i Skiforbundet hevdet arrangøren har en tendens til å gjøre de samme feilene år etter år, men at det da ikke gjelder alvorlige feil, men mer justeringer og tilpasninger. Videre ble det poengtert at organisasjonen er veldig opptatt av å oppdage små feil og avvik i gjennomføringsfasen, men kanskje ikke like flink i planleggingsfasen.

### **5.3.2 Motvilje mot å forenkle**

Det andre kjennetegnet handler om hvordan organisasjoner begrenser forenklinger ved å forsterke antall forhåndsregler mot denne forenklingen. Påpasselige organisasjoner skiller seg ut ved at de har færre antagelser om hva som burde forenkles og sosialiserer individene til å legge merke til mest mulig og ignorere mindre (Weick & Sutcliffe, 2007). Organisasjonen er avhengig av at individene utfører presise og detaljerte tolkninger av prosessene som oppleves. For arrangøren av WCNH vil det ikke være særlig hensiktsmessig å gjennomføre grundige evalueringer dersom de involverte aktørene forenkler sine tolkninger. Det er viktig å tenke gjennom og videreutvikle planer og metoder for å luke ut feil og mangler, samtidig som evalueringen bidrar til arrangøren unngår at planene forblir ensformige rutiner. Motvilje mot å forenkle kan bidra til at arrangøren evner å oppdage feil og avvik på et tidligere stadium.

Gjennomgangen av det første kjennetegnet avdekket at arrangøren av Holmenkollrennene er svært opptatt av å oppdage feil og avvik. Organisasjonen verdsetter tidlig rapportering og evner å ta tak i avvikene som oppstår tidlig, samtidig som det settes i gang tiltak før de eskalerer til et høyere nivå og får store konsekvenser for arrangementet. Seksjonene er flinke til å rapportere om feil og avvik, men som det ble nevnt under det første kjennetegnet, har det hendt at den sentrale ledelsen har oversett tilbakemeldinger som medførte risiko for utøverne.

Arrangementssjefen påpekte at de hadde prosesser for rapportering av feil og mangler under arrangementet, men innrømte at denne prosessen kunne vært enda bedre, nettopp for å sikre at alt som rapporteres blir tatt hånd om.

I etterkant av arrangementet hadde Skiforeningen i samarbeid med de frivillige funksjonærene en omfattende evalueringsprosess, hvor hvert område/seksjon i arrangementet evaluerte både seg selv og grensesnittet mot andre områder. Uttalelsen fra arrangementssjefen nedenfor gir et bilde over hvordan arrangøren evaluerer arrangementet:

*Det er evaluering på alle nivåer, også på noen nye nivåer. Evalueringen foregår jo da etter arrangementet selvsagt. Og da har vi da laget en mal for evalueringen, og det er evaluering helt fra styrenivå, til administrasjon, til org.ledelse, seksjonsledere da som evaluerer innenfor sin seksjon. Det var en evaluering av både planleggingsfasen og gjennomføringsfasen, selve arrangementet. Og så har vi spørreundersøkelser til de ulike gruppene og spørreundersøkelse til publikum. Og så samles alt dette inn til et hoveddokument der jeg har trukket ut de viktigste elementene (Arrangementssjef WC).*

Arrangementssjefen viser her hvordan de i etterkant evaluerte arrangementet på alle nivåer i organisasjonen. De hadde satt seg klare mål på styrenivå og evaluerte med styret, administrasjonen og seksjonene. Gjennom samtalene med de ulike seksjonene kom det godt frem hvor betydningsfull evalueringen er for arrangementet og hvor mye arbeid de legger ned med denne evalueringsrapporten. Representantene fra hopp og rennlederen i langrenn nevnte blant annet hvor viktig rapportene er i planleggingsfasen for neste års arrangement. De bruker rapportene som en oppslagsbok når de går i gang med planleggingen hver eneste høst. Langrenn ble også evaluert av FIS, deltakende lag og ski-industri etter arrangementet. Lagene gjør en nettbasert Questback gjennom FIS hvor hvert eneste World Cup-renn blir evaluert og sammenlignet. Langrenn synes dette er svært viktig, da man ser hvordan andre evaluerer dem, ikke bare dem selv. Seksjonene erkjenner egne feil, samtidig som de er flinke til å gi tilbakemeldinger på overordnede ting de mener har et forbedringspotensial. Dette tyder på at arrangøren evner å være kritisk til det de gjør, har detaljerte tolkninger av det som gjøres, og tar tak i de feil og avvik som oppstår for å forbedre arrangementet. Rennlederen i langrenn hevdet at de fanger opp ting som de mener ikke er optimalt, og så gjør de noe med avvikene for å utbedre de til neste dag eller neste time.

Selv om arrangøren i hovedsak gjennomfører sin ordinære evaluering etter arrangementet, hadde organisasjonen som nevnt seksjonsledermøter hver dag i uka før arrangementet, i

tillegg til morgen og kveld i gjennomføringen. Møtene i forkant bidro til at arrangøren kunne gripe fatt i eventuelle avvik før arrangementet startet. Rennleder i hopp og kombinert omtalte møtene som et forum hvor de gikk gjennom hvert område og spurte hva som var status. Der kom det opp ting som ikke var i orden, som da ble referatført. På denne måten evnet arrangøren å oppdage avvikene raskt, samtidig som de fleste feilene ble utbedret til neste dag. Prosjektlederen tydeliggjorde hvordan de ofte sitter hjemme om kvelden og tenker gjennom kritiske faktorer ved arrangementet. Skal vi gjøre en endring? Har han rett eller kan vi løse det på en annen måte? Slike signaler kan definitivt tolkes dit hen at arrangøren er kritisk og evaluerer egne handlingsvalg. Organisasjonen tenker nøye gjennom det som gjøres og innehar en motvilje mot forenkling. Dersom organisasjonen står ovenfor en utfordring, blir den ikke oversett, men den blir raskt rapportert og evaluert med involverte aktører.

Arrangøren evaluerer seg selv i stor grad, men organisasjonen har likevel en jobb å gjøre i forhold til tilbakemelding og oppfølging av evalueringsrapportene som seksjonene leverer. Det kan tenkes at den sentrale ledelsen har hatt en forenklet holdning til oppfølgingsarbeidet. Uttalelsen fra nestleder i langrenn tydeliggjør hvilken følelse enkelte satt igjen med i forbindelse med oppfølgingen av evalueringen:

*Arrangementssjefen begynte å se på det i vår og da hadde vi et møte hvor det var ting som skulle tas tak i, men arrangementssjefen var jo på tur ut. Etter det så føler jeg ikke at... Altså, det har jo blitt tatt opp på noen møter, men jeg savner en konkret tilbakemelding på alle punktene som vi hadde, som var viktige for oss da, at bare ja, sett, kan gjøre noe med, eller sett, kan ikke gjøre noe med. Bare sånn at man har noe konkret, sånn at vi skjønner at det vi leverer inn blir lest og brukt da. Fordi vi har brukt mye tid på det og har gjort det for å være seriøse og vil at arrangementet skal bli bedre. Det er ikke fordi vi har lyst til å henge ut noen eller pirke på noe. Vi brukte mye tid på det og vi bruker jo fritiden vår på å gjøre det. Og da forventer jeg å få en ordentlig tilbakemelding og respons på at ting er sett. Og jeg skjønner jo at det er ikke alt som kan fikses eller gjøres noe med og det er mye som avhenger av andre, men det hadde vært veldig fint med en tydeligere tilbakemelding (Nestleder langrenn).*

Sitatet gir et tydelig bilde på at Skiforeningen ikke har evnet å følge opp det arbeidet arrangementssjefen startet på. Langrenn savner en tydeligere struktur på evalueringen og ønsker en skriftlig tilbakemelding fra Skiforeningen. Videre ble det hevdet at det var mange misforståelser knyttet til evalueringen. Skiforeningen trodde kanskje at de hadde gitt tydelige tilbakemeldinger på rapportene og regnet med at langrenn visste det, men slik var det ikke. Nestlederen påpekte at det trenger ikke være mer avansert enn å samle alt i et Excel-dokument med en egen kolonne med tilbakemelding som sendes tilbake til seksjonene. De aller fleste

som er frivillig i Holmenkollen er opptatt av at arrangementet skal bli bedre og leverer derfor en god rapport, nettopp fordi man har lyst til at det skal bli tatt tak i og gjort noe med. Når de frivillige har brukt så mye tid på det, fortjener de å få ordentlige tilbakemeldinger på det. Misforståelsene og mangel på kommunikasjon medførte frustrasjon innad i organisasjonen.

Publikumsservice støtter til dels langrenn sine synspunkter. Representant fra publikumsservice og OPS mener evalueringsarbeidet har et stort forbedringspotensial og stilte spørsmålsteget ved i hvilken grad evalueringsrapportene ble lest etter evalueringsmøtet i april. Det ble poengtert hvor mye nyttig informasjon som står i rapportene og hvor viktig det er å følge opp punktene. Hva var det vi var dårlige på, hva må vi forbedre og hva kan vi bygge videre på? Representanten var forsiktig med å beskylte Skiforeningen for å ikke lese rapportene og håper virkelig at Skiforeningen bruker dem internt, men føler av og til at rapportene kanskje litt for fort har havnet i skuffen. Hvis de frivillige imidlertid hadde fått vite at Skiforeningen faktisk bruker evalueringsrapportene på sine interne samlinger og går gjennom det seksjonene har erfart og skrevet, så vil de frivillige få en økt forståelse for hvor verdifull dokumentene er. Da blir det også enklere for seksjonene å legge ned ekstra innsats når rapporten skal skrives, slik at den blir så god som overhodet mulig, og ikke bare ses på som en plikt. Representanten fra publikumsservice og OPS trakk frem et godt eksempel som tyder på at arrangøren ikke har stort nok fokus på å følge opp evalueringsrapportene. På det første seksjonsledermøtet for arrangementet i 2014, hvor det ville vært naturlig å hente frem rapportene for å bygge videre på forbedringspunktene og erfaringene fra fjoråret, ble ikke evalueringsrapporten engang nevnt. Både rennledelsen i hopp, kombinert og langrenn uttalte gjennom sine intervjuer at de tok med seg evalueringsrapporten inn i planleggingen for 2014. Men da kan man stille spørsmålet, hvorfor ble ikke dette gjort på seksjonsledermøtet? Det er jo like fullt seksjonenes ansvar som det er for Skiforeningen. På spørsmål under intervjuene var det også stor forskjell i forhold til hvor mye informantene husket fra rapportene. Enkelte hadde god oversikt og presenterte ideer og planer for hvordan dette skulle forbedres inn mot årets arrangement (2014), mens andre hadde problemer med å huske noe som helst. Dette kan også være et tegn på at oppfølgingen av rapportene har mislyktes.

Uttalelsene fra langrenn og publikumsservice tydeliggjør hvor dårlig kommunikasjonen har vært mellom seksjonene og administrasjonen i oppfølgingen av evalueringsrapportene. På den ene siden kan det tenkes at Skiforeningen hverken har tid eller ressurser til å ta tak i alt seksjonene frontet i sine rapport, mens på en annen side så krever det ikke veldig mye å gi en

ordentlig skriftlig tilbakemelding. Prosjektlederen, som midlertidig tok lederansvaret da arrangementssjefen forlot, erkjente at de ikke klarte å følge opp den gode evalueringen like profesjonelt som de normalt sett ville gjort dersom den samme organisasjonen hadde fortsatt. Likevel viser uttalelsen nedenfor at arrangøren historisk sett har blitt kritisert for evalueringen og hvor utfordrende det er å få med seg alt:

*Vi klarer sannsynligvis aldri å fange opp alt, og det har jo også sånn historisk sett vært kritisert litt, at man ikke har klart å følge opp erfa godt nok. Det har jo ofte sine forklaringer i økonomi, fordi ønsker man har koster penger og de pengene har man ikke. Så man må heller finne andre løsninger og noen ganger akseptere at noe er godt nok. Og det er ofte vanskelig fordi at vi blir jo målt. Vi er jo et produkt som blir målt opp og ned og i mentet også. Vi blir målt profesjonelt i TD-rapporter. Vi blir målt på andre måter også, spesielt FIS langrenn har egne evalueringer som de sender ut til alle lagene og måler på alt et arrangement består av. Så der får vi score på alt fra løyper til transport, til parkering, til service, etc. All erfaen klarer vi ikke å få gjort noe med, rett og slett fordi det er ikke praktisk mulig. Så det blir hele tiden en avveining. Og så må vi kanskje bli flinkere til å begrunne da, hvorfor vi ikke kan få gjort noe med det (Prosjektleder WC).*

Uttalelsen bekrefter at langrenn og publikumsservice sin misnøye med oppfølgingen ikke bare var sterke personlige meninger, men at oppfølgingen av evalueringsrapportene har vært mangelfull. Prosjektlederen erkjente at de ikke klarte å fange opp alt, men trekker frem mangel på økonomi og organisasjonsendringer som forklaring på hvorfor de ikke har evnet å følge opp alle forbedringspunktene. I tillegg til at arrangementssjefen forsvant, gikk funksjonærkoordinatoren over i en annen stilling på sommeren og kom tilbake igjen på høsten. Dette ble gjort da det ikke fantes nok penger til å opprettholde stillingen gjennom sommeren. Det innebar at rapportene ble fordelt mellom to personer, henholdsvis prosjektlederen og koordinatoren, og det ble derfor i overkant store mengder arbeid på dem. Det er derimot ikke der skoen trykker som verst. Seksjonene har forståelse for at arrangøren sliter økonomisk og har hatt utfordringer i forbindelse med ansettelse av ny arrangementssjef, men det er derimot kommunikasjonen mellom dem som har sviktet. Prosjektlederen er inne på det i sin uttalelse, at de kanskje må bli flinkere til å begrunne hvorfor ting ikke er gjort. Nøkkelen er å få kommunisert dette ut til de frivillige, noe funksjonærkoordinatoren også er inne på. Det er utfordrende for de ansatte at de frivillige ikke til enhver tid ser alt de gjør. Noen av evalueringspunktene har ofte et ja/nei svar, men som da må forklares for at de frivillige skal skjønne det. Mange frivillige har heller ikke like god innsikt i det økonomiske aspektet og vet ikke at WCNH er et underskuddsarrangement. Utfordringene for Skiforeningen har vært å finne ut hvordan de skal gå frem for å kommunisere dette ut, altså



hvor hardt skal de gå ut å fortelle hvor lite penger som finnes. Alle små avgjørelser har så stor betydning for andre ting og det er ofte vanskelig å få alle til å skjønne det.

Det kan tenkes at Skiforeningen har vært redde for å gå ut med informasjon angående økonomien. De frivillige funksjonærene er en viktig del av arrangementet og utgjør store deler av organisasjonen. Derfor er det veldig viktig å informere de frivillige om situasjonen, nettopp for å unngå misforståelser. Uten god informasjon vil usikkerheten spre seg raskt i organisasjonen og de frivillige kan oppfatte dette som et tegn på at Skiforeningen ikke tar evalueringsrapportene på alvor. Weick og Stuclicke (2007) påpeker at koordinering og god informasjon er avgjørende i forhold til det å utvikle en påpasselig organisasjonskultur. Skiforeningen kan med fordel bli flinkere til å kommunisere ting ut i organisasjonen og hvorfor de tar de valgene de gjør. Med en tydeligere struktur og kommunikasjon mellom organisasjonsleddene vil evalueringsprosessen helt klart fungere bedre.

Etter å ha snakket med alle informantene sitter jeg med et inntrykk av at Skiforeningens administrasjon tar rapportene på alvor og har sagt at de systematiserer rapportene i en Excel-fil. Etter avtale skulle jeg få tilsendt denne filen kort tid etter at koordinatoren i WC hadde gjort den litt mer oversiktlig og leselig. Det gikk lang tid uten jeg hørte noe, men etter flere purringer dukket den omsider opp. Ettersom det tok flere måneder fra jeg etterspurte rapporten til jeg endelig fikk den, settes det spørsmålstegn ved hvor godt Skiforeningen hadde gjennomarbeidet seksjonenes evalueringsrapporter. Den største mangelvaren har på mange måter vært kommunikasjon og informasjon mellom de ulike leddene, samtidig som Skiforeningen ikke har evnet å følge opp rapportene i like stor grad som de ønsket, noe prosjektlederen også erkjente. Koordinatoren uttalte hvor viktig det er at de tar tak i punktene fra evalueringen, da oppfølgingen skal bidra til å gjøre neste arrangement enda bedre. Her har arrangøren imidlertid bommet. Det at ikke alle forbedringsområdene ble tatt tak i, er for så vidt forståelig på grunn av arrangementets økonomi og organisasjonsendringer, men at oppfølgingen har vært såpass dårlig skyldes dårlig kommunikasjon mellom de ulike partene. Det kan tenkes at administrasjonen har hatt en forenklet holdning til problemet, som igjen kan ha ført til misforståelsene mellom partene. God kommunikasjon er avgjørende dersom arrangøren skal dra nytte av evalueringene og lære av erfaringer og tidligere feil.

### **5.3.3 Oppmerksomhet til små detaljer i kjerneprosesser**

Det tredje kjennetegnet handler om hvordan organisasjonen evner å oppdage feil og avvik i kjente situasjoner (Weick & Sutcliffe, 2007). I bunn og grunn handler prinsippet om hvordan individene i en påpasselig organisasjon har en helhetlig forståelse og oversikt over de oppgaver som utføres i organisasjonen, selv om de har fullt fokus på egne arbeidsoppgaver. En mer helhetlig forståelse av prosessene som gjøres bidrar til at organisasjonen evner å fange opp mesteparten av de små feilene som normalt ville passert ubemerket. Villigheten til å gjøre små justeringer underveis hindrer at feil vokser seg større (Weick & Sutcliffe, 2007). I et stort idrettsarrangement som Holmenkollrennene er arrangøren avhengig av at daglige og rutinemessige prosesser fungerer optimalt. WCNH har mange rutinemessige arbeidsoppgaver, alt fra å ta imot påmelding fra de ulike nasjonene og preparere løyper, til utslipp av publikum og organisere bespisning for de frivillige funksjonærene. Selv om ikke alle oppgavene er like kritisk for gjennomføringen, vil det likevel være viktig å påse at også disse prosessene fungerer optimalt. Uoppmerksomhet på rutinemessige oppgaver kan skape negative konsekvenser for arrangementet. Derfor er det i like stor grad viktig å være kritisk til rutinemessige oppgaver og bruke erfaringene fra tidligere år når arrangøren skal evaluere arrangementet. Organisasjonen må påse at det som gjøres faktisk er riktig, samtidig som det skaper fremgang i arrangementet. Det skal derimot presiseres at det ikke finnes en felles fasit for alle arrangører, men at prosessene må tilpasses til hvert enkelt arrangement og arena.

Gjennom samtalene med informantene kom det frem at seksjonene er veldig flinke til å oppdage feil og avvik i kjente situasjoner som angår deres ansvarsområde. Både langrenn og hopp/kombinert har et enormt fokus på det sportslige, mens publikumsservice leter etter elementer som kan bidra til at publikum får en bedre opplevelse av arrangementet. Nestleder i langrenn uttalte at de hele tiden prøver å bli bedre og strekker seg etter å levere det beste arrangementet. Alle tre områdene/seksjonene trakk frem flere gode eksempler på hvordan de evnet å oppdage avvik tidlig og luke dem bort før feilen fikk konsekvenser for arrangementet. Uttalelsen fra rennleder i langrenn viser at rennledelsen analyserer det som skjer under langrennet og er opptatt av hver minste detalj:

*På den første runden løperne kom forbi, så så vi at det var et stort problem. Løpere som ikke fikk drikke som skulle ha fått og det var mer eller mindre bare kaos. Og det greide vi å løse opp i, selv om vi kunne hatt det enda mer optimalt. Det var jo vår egen observasjon på TV-bildet som fanget det opp. Når vi følger TV-bildet, så ser vi ting som ikke fungerer og justerer på det da underveis. Og det greide vi. Så vi greide jo å gjøre det bedre, selv om vi ikke greide å gjøre det så bra som vi skal greie å gjøre til vinteren (Rennleder langrenn).*

Rennlederens sitat tydeliggjør hvordan arrangøren evnet å oppdage avvik i kjente situasjoner samtidig som de raskt grep fatt i problemet, og løste det til løperne kom på runde to. Dette er tegn på at arrangøren er oppmerksom på små detaljer i prosessene som gjøres underveis i gjennomføringen. Leder i publikumsservice og rennlederen i hopp og kombinert bekreftet dette i sine uttalelser. Publikumsservice hadde noen utfordringer med billettene. Som følge av mange forskjellige utsalgssteder og ulikt design, var det utfordrende å tyde hvor billetten faktisk gjaldt. Spesielt når det snødde og dugget på brillene. Seksjonen tok tak i problemet, men fikk ikke gjort noe med det før etter arrangementet. Frem mot 2014 hadde publikumsservice i samarbeid med Skiforeningen evaluert godt og utarbeidet en bedre løsning. Det ble nå enklere å skjønne billettene både for publikum og frivillige funksjonærer. Rennlederen for hopp og kombinert uttalte på samme måte som rennledelsen i langrenn at de har et enormt fokus på det sportslige og deres ansvarsområder. Dette får imidlertid konsekvenser for det omliggende rundt selve hopprennet som ikke har en direkte påvirkning på det sportslige:

*Jeg tror alt som har med hopprennet, bakke og sport å gjøre, det har vi relativt høyt fokus på. Men det som er på siden der, la oss si at det er noen som er syke som driver med maten. Der er vi ikke i det hele tatt på. Det er ikke noe antibac eller orden på det. Der går det på lykke og fromme. Det er ikke noe struktur rundt det. Mens på utøverkafeen, der kan vi være helt sykkelig opptatt av at det skal være rent og ordentlig. Jeg tror generelt at jeg kan si at i bakke og sport, så er man veldig opptatt av å oppdage feil og mangler, luke bort alt som er av feil og mangler der, mens i det omliggende rundt arrangementet så er vi ikke like gode (Rennleder hopp og kombinert).*

Sitatet tydeliggjør hvor ekstremt opptatt de er av å finne feil i deres egne omgivelser, men er ikke like observante på andre områder, noe som kan tyde på at de ikke har den nødvendige oversikten. Det trenger ingen videre diskusjon om arrangøren evner å oppdage feil og avvik i kjente situasjoner. Det kan derimot settes spørsmålstegn i forhold til arrangørens evne til å oppdage avvik på områder som ikke har direkte tilknytning til egne ansvarsområder. Alle informantene fra Skiforeningen tydeliggjorde gjennom deres intervjuer at det er utfordrende å

få de ulike seksjonene til å se helhetsbildet og tenke utenfor egen boks. Arrangementssjefen i WC poengterte at arrangementet består av mange ledd, men at det ikke har så stor betydning hvis et ledd er sterkt og andre er veldig svake. Det er helheten som er viktig. Det skal være god mat til de frivillige og publikum, samtidig som det skal være godt preparerte løyper. Alt er en del suksessen. Skiforeningen sliter med å få implementert denne tankegangen nedover i organisasjonen, noe som kommer godt frem i prosjektlederens uttalelse:

*Vi i langrenn sier alltid rennlederen fra langrenn. Det heter ikke det. Det er vi i World Cup. Vi skal levere samtidig vi, og hvis ikke trafikk og parkering leverer, så får langrenn negativ omtale. Og hvis løypa ikke er ordentlig kjørt, så blir det negativ opplevelse også for de i trafikk/parkering. Og hvis det er en PC i pressesenteret som blir stjålet, så får vi negativ karakter fra FIS, presse og media. Alt henger sammen med alt (Prosjektleder WC).*

Sitatet tyder på at organisasjonen mangler en fellesskapsfølelse hvor hvert ledd arbeider for hverandre og ikke for seg selv. Det hevdes at enkelte seksjoner tenker bare på seg selv. Publikumsservice er en mer generell seksjon som ofte står mellom flere andre seksjoner. Lederen i seksjonen trakk også frem dette med manglende samarbeid mellom de ulike seksjonene. Det oppleves blant annet at langrenn bare passer på langrennsløypa, mens publikumsservice konsentrerer seg om publikum. De føler at løypevaktene langs løypa kunne vært mer samarbeidsvillig med dem og ikke bare fokusere på egne oppgaver. Et annet utbredt problem de to siste sesongene har vært forpleiningen for de frivillige funksjonærene, noe som funksjonærkoordinatoren tok opp under sitt intervju:

*Vi har jo dette med bespising for de frivillige. Det var jo mange som ble sure for at halve hula i tribunekafeen ble brukt til VIP. Og det viser jo det at de frivillige ikke har peiling på at World Cup er et underskuddsarrangement. Og så er det liksom, hvordan skal man kommunisere det? (Funksjonærkoordinator WC).*

Fra VM i 2011 og frem til 2013 hadde de frivillige funksjonærene bespising i tribunekafeen (Hula) på langrennsarenaen. Kafeen lå strategisk plassert i forhold til at funksjonærene kunne gå rett ut på utsiden av kafeen å ha den beste plassen for å se langrennet, noe de kanskje ikke erkjente selv. Før arrangementet i 2013 ble det bestemt at kafeen skulle deles mellom frivillige og VIP-gjester, noe de frivillige ikke var særlig fornøyd med. De frivillige fikk den innerste delen og mistet dermed muligheten til å gå ut på utsiden av kafeen, da de måtte benytte en annen inngang. Skiforeningen mottok krass kritikk fra flere frivillige ledere som ikke var fornøyd med ordningen. De frivillige kunne ikke skjønne hvorfor VIP-ene skulle gå foran dem. Det er jo tross alt de frivillige som står bak arrangementet. På grunn av manglende

helhetsoversikt og dårlig kommunikasjon fra Skiforeningens side, evnet ikke funksjonærene å skjønne hva som egentlig var det beste for arrangøren. Hvorfor de frivillige ikke har det nødvendige helhetsbildet kan ha mange forklaringer, men det er helt klart at det er utfordrende for en frivillig funksjonær å holde oversikt når funksjonæren ikke jobber med arrangementet hver eneste dag, slik som Skiforeningens ansatte. En frivillig har mest sannsynlig ikke den erfaringen som kreves for å vite hva beste løsning er. Da må man kanskje i større grad sette spørsmålsteget ved kommunikasjonen og informasjonen fra ledelsen. Det er jo som funksjonærkoordinatoren nevnte i uttalelsen sin, hvordan skal dette med dårlig økonomi kommuniseres ut? Og her kan det tenkes at arrangøren har fryktet for sitt eget rykte ved å presentere sine faktiske tall. En kombinasjon av bedre informasjon fra arrangementsledelsen og at seksjonene går inn med et mer åpent sinn vil øke sjansene for at flest mulig i organisasjonen evner å tenke på helhetsbildet, samtidig som de også fokuserer på å oppdage feil og avvik i kjente situasjoner.

De ansatte i Skiforeningen jobber daglig med arrangementet og har i stor grad oversikt over det meste som gjøres. Det er en naturlig aksept for de at man hele veien må tenke på helheten, for det er den som til slutt avgjør hvor bra resultatet blir. Prosjektlederen i WC begrunner med sin uttalelse hvordan den sentrale ledelsen alltid veier beslutninger opp mot hverandre og hele tiden tenker konsekvens:

*Vi kan jo ikke ta bort funksjonærforpleiningsområdet uten at vi har en annen løsning for det. Så samtidig som man beslutter, så må man alltid ha med seg, ja, jo vi skal ha det der, men det som var der, hva gjør vi med det, det må dit eller dit. Vil det fungere? Vil det bli billigere eller blir det dyrere? Det er mange ting som skal veies opp mot hverandre da, og man må være veldig bevisst på det (Prosjektleder WC).*

Med denne uttalelsen tydeliggjør prosjektlederen hvor viktig helhetsbildet er når de skal fatte beslutninger. Et tiltak er ofte bra for noen, men det vil også mest sannsynlig ramme andre negativt. Derfor er administrasjonen veldig tydelig på at de sjeldent tar beslutninger før de har gjennomgått en prosess hvor de veier ulikt resultat opp mot hverandre. Valget faller som regel på det som er best for arrangementet generelt, men som kanskje ikke er like positivt alle seksjonene. De er opptatt av å ivareta flest mulige ønsker og interesser, men til syvende og sist må det tas en beslutning.

For at arrangøren skal være sikker på at det som faktisk gjøres skaper fremgang, tar de evalueringsprosessen på alvor. Evalueringer blir ofte sett på som kjedelige rutiner som gjøres

bare fordi det er vanlig prosedyre etter et slikt arrangement. Evalueringsrapportene skal ikke anses som en unødvendig rutine, men som en mulighet til å påpeke hvordan man kan løfte arrangementet opp på et høyere nivå. Arrangøren av Holmenkollrennene virker å ha holdninger som tilsier at organisasjonen er oppmerksom på små detaljer i de daglige kjerneprosessene, også når det kommer til evalueringsarbeidet:

*Hvis vi ikke evaluerte, så ville vi egentlig være ikke-kompetente skulle jeg til å si. Det ville jo være fryktelig dumt, både for oss selv og andre. Det er jo sånn vi klarer å gjøre ting enda bedre. Å få avdekket ting som, ja, vi kanskje ikke hadde fått visst om ellers. Så det betyr veldig mye. Jeg tror det er veldig viktig for at vi skal kunne gjøre ting enda bedre. Som arrangør blir du på en måte aldri utlært. Vi lærer alltid nye ting (Koordinator WC).*

Gjennom evalueringen får arrangøren bekreftet eller avkreftet om det som gjøres faktisk er riktig og skaper fremgang. Arrangementssjefen hevder det er skummelt hvis de ikke evaluerte. Det var derfor arrangøren satte fokus på en mer skriftlig evaluering. Da kan de tydeligere trekke frem ting som burde forbedres og kanskje gjøres på helt nye måter. Ved en muntlig evaluering derimot, hvor man kanskje ikke bruker like mye tid på det, er det større risiko for at arrangøren kjører seg inn i ett spor og gjør akkurat som i fjor. Frem mot arrangementet i 2013 gjorde arrangøren noen reelle grep i forhold til publikumsservice, mat, afterski, telt, etc. Arrangementssjefen poengterte også at de selvfølgelig bruker gamle triks på bakgrunn av erfaringer, men at det viktigste er å finne løsninger som passer best for arenaen.

### **5.3.4 Opptatt av å styrke robust fleksibilitet**

Ingen organisasjoner er feilfrie og alle vil en eller annen gang møte på uforutsette hendelser. Påpasselige organisasjoner erkjenner at også de har feil, samtidig som organisasjonen er innforstått med at den ikke har opplevd alle måtene ting kan feile på. En uforutsett situasjon kan inntreffe når som helst og man må derfor være kontinuerlig på vakt. Som følge av dette har organisasjonene utviklet prosesser som gjør det mulig å slå tilbake mot disse hendelsene (Weick & Sutcliffe, 2007). Kjennetegnet handler om hvordan organisasjonen både evner å komme tilbake fra tidligere oppståtte feil, samtidig som de evner å takle overraskelser i øyeblikket. Under et idrettsarrangement er det mange usikkerhetsmomenter og risikofaktorer som påvirker, noe som resulterer i at uforutsette hendelser kan oppstå når som helst og hvor som helst. Det kan fort skje noe utforutsett der hvor arrangøren minst forventer det. Derfor er det helt avgjørende at arrangøren er klar over at utforutsette situasjoner kan oppstå, samtidig som organisasjonen evner å løse situasjonene underveis, uten at arrangøren settes ut av spill.

Erfaringen innad i organisasjonen gjør at arrangøren har opplevd mye og vet ofte hva som kan skje. Nestleder i kombinert poengterte at det er viktig å ha personer med erfaring og som er i stand til å takle det uventede. Og det gjør du ved at du har vært ute en vinterdag før.

Arrangøren erkjente likevel at det stadig skjer nye ting og at de aldri blir utlært.

Arrangementssjefen tydeliggjorde gjennom sitt intervju at det er mye som kan skje under et arrangement, både i forhold til været og andre risikofaktorer. Derfor er det viktig å ha en god rapporteringsprosess, slik at man kan løse utfordringene så fort som mulig. Det mest grunnleggende er på plass, men arrangementssjefen erkjente at det alltid er noe nytt hvert eneste år. Arrangøren må derfor hele tiden planlegge for det uventede, selv om man aldri er helt sikker på hva som kan skje. Gjennom samtalene med informantene kom det godt frem hvordan de ulike seksjonene i planleggingsfasen diskuterer hvilke hendelser og situasjoner som kan oppstå under arrangementet. Følgende presenteres et sitat fra rennlederen i hopp og kombinert som beskriver hvordan seksjonen diskuterer mulige hendelser:

*Vi diskuterer ting som kan skje. Vi prøver i iscenesette ting som kan skje da. Det blir jo ofte sånn, hvor det for eksempel står 18 løvblåsere og en går tom for bensin. Har vi tenkt på det? Har vi kenne i nærheten? Eller evakuering av skadde. Den hadde vi jo god kontroll på at kom til å bli vanskelig. Heisevakuering hadde vi ikke greie på at skulle bli nødvendig. Så der mener jeg at vi ikke er helt på, alltid. Det er klart, du kan ikke planlegge for absolutt alt mulig, og det er klart at det er småting som kan føre til at alt går galt (Rennleder hopp og kombinert).*

Uttalelsen tydeliggjør hvordan rennlederen i planleggingsfasen utfordret de frivillige med såkalte ”table top”-øvelser hvor funksjonærene fikk som oppgave å tenke gjennom og løse mulige scenarier. Rennlederen gjennomførte også et slags rollespill hvor rennlederen opptrådte som en profesjonell hopper, slik at de frivillige får innblikk i hvilke forventninger en skihopper har av arrangøren. I uttalelsen kommer det frem at evakuering var utfordrende, noe som tas opp som eget punkt nedenfor. Rennlederen erkjente at de ikke kan planlegge for alt, noe som samsvarer med tankesettet i påpasselige organisasjoner.

Koordinatoren i WC hevdet at hver seksjon skal ha beredskapsplaner som sier noe om hvordan de skal løse akutte situasjoner som oppstår, for eksempel en kriseplan. Skiforeningen har utarbeidet en overordnet masterplan og beredskapsplaner som skal være til hjelp i tilfelle noe uforutsett skulle skje. Koordinator tydeliggjorde at en ting er å ha dokumentene på plass, men det viktigste er jo faktisk å bruke det og sette seg inn i det. Arrangøren erkjenner at det ofte oppstår akutte situasjoner som de egentlig ikke har planlagt for, men at de da er opptatt av å løse situasjonen raskest mulig. Representant fra OPS og publikumsservice er ikke

like overbevisende i sin uttalelse i forhold til hvor dyktig arrangøren er med planverk knyttet til mulige hendelser som kan skje:

*Vi skal vel kanskje også være glade for at det ikke har vært noen store dramatiske hendelser her. Vi bør nok hele organisasjonen få et fokus på både stillingsbeskrivelser og funksjonsbeskrivelser i form av hva gjør man i forskjellige situasjoner (Representant publikumsservice/OPS).*

Sitatet tydeliggjør at ikke hele organisasjonen er like trygge dersom store dramatiske hendelser oppstår. Dette kan hevdes å være et tegn på at arrangørens planverk ikke er implementert godt nok nedover i organisasjonen. Etter samtaler med flere andre informanter, kom det frem at såkalte beredskapsplaner og stillingsbeskrivelser finnes, men at ikke alle er like flinke til å ta dette frem og bruke det i praksis. Derfor mener representanten fra publikumsservice og OPS at hele organisasjonen må få et større fokus på planverk som sier noe om hvordan arrangøren skal opptre i forskjellige situasjoner. En slik prosess vil bidra til at organisasjonen er bedre forberedt når hendelsene inntreffer, i tillegg til at utfordringene løses raskere og bedre.

Den sentrale ledelsen i Skiforeningen og de frivillige lederne evaluerte godt i etterkant av arrangementet og arrangøren satte i gang tiltak for å slå tilbake mot tidligere oppståtte feil. Arrangementet i 2012 ble en stor nedtur for arrangøren både med publikumssvikt og masseslakt i mediene. Arrangementssjefen i Skiforbundet uttalte at arrangementet var preget av at organisasjonen var sliten og forsynt etter VM i 2011. Det bidro kanskje til at arrangøren i stor grad spilte på erfaringer og gjorde det slik de vanligvis gjør. Arrangøren fikk seg en vekker og skapte derfor en helt ny drive i organisasjonen i 2013. Nye prosjekter tilknyttet sponsorsalg og publikum ble satt i gang og arrangøren nådde nesten målet sitt med å få 100 000 mennesker til Holmenkollen. Dette er et godt eksempel på hvordan organisasjonen har kommet tilbake fra tidligere oppståtte feil.

Under evalueringen i etterkant av arrangementet i 2013 var det flere feil og mangler som ble påpekt. På grunn av mangel på økonomiske ressurser, ble det bare tatt tak i de mest kritiske feilene og avvikene som ikke var spesielt kostbare. Seksjonene erkjente at det var elementer som ikke var gode nok i 2013. Publikumsservice hadde store utfordringer vedrørende billetter og langrenn slet med for mange ledere i langesonen. Hopp og kombinert, som kanskje hadde de mest kritiske hendelsene, mottok kritikk angående evakuering både fra heisen og hoppbakken. Frem mot arrangementet i 2014 tok Skiforeningen og publikumsservice i



samarbeid med billettservice og andre involverte seksjoner tak i utfordringene med billettene, både når det gjaldt billettstruktur, billettyper og design. Det resulterte i at billettsystemet ble enklere å forstå. Arrangementskoordinatoren uttalte at selv om billettene var selvforklarende for de som hadde laget dem, er det aller viktigste at publikum og publikumsservice kjenner til billettene. I forhold til langesonen under langrennet, ble dette taklet underveis i arrangementet. Hendelsen ble utdypet i avsnittet om oppmerksomhet til små detaljer i kjerneprosesser. Ettersom hopp og kombinert hadde de mest kritiske avvikene, utdypes disse i større grad. Evakueringsproblemene, både fra hoppeskåla og stolheisen, medførte at arrangøren fikk alvorlige merknader fra FIS. Følgende forklarer rennlederen i hopp og kombinert hvordan evakueringen av utøverne i stolheisen ble håndtert:

*Vi ser at det sitter utøvere i heisen og sanitet har begynt å styre hvordan denne evakueringen skal skje. Og begynner å gi beskjeder, mens det er jo da et team i Kollen på driftsheis som er lært opp på redning i heis og håndtering av den situasjonen, som da var i gang med evakuering. Og da sanitet ikke får med seg dette, eller jeg vet ikke helt hva som skjer, men det blir jo da gitt beskjed om at heisen skal startes når han ene stod i stigen opp mot en stol som nesten hang over veien. Og der er det høyt. Så glir jo stigen av nesten. Han klarer så vidt å klore seg fast med denne utøveren hengende i den stolen. Så det var like før de falt ned (Rennleder hopp og kombinert).*

Uttalelsen illustrerer hvordan arrangøren ikke evnet å takle hendelsen på en god måte. Det var ikke klargjort godt nok på forhånd hvem som hadde ansvaret på evakueringen, noe som nesten resulterte i at personer falt ned fra heisen. Rennlederen hevdet at det var en egen avdeling som i utgangspunktet hadde ansvaret ved evakuering og hadde trent på dette. Flere aktører som egentlig ikke hadde noe med evakueringen å gjøre, tok seg derimot til rette og skapte problemer for de ansvarlige. Rennlederens forklaring underbygges både av arrangementssjef og prosjektleder i WC. Representanten fra publikumsservice, som også sitter i OPS, nevnte til og med at politiet dro hjem da episoden inntrådte. Dette var arrangøren forbauset over da politiet normalt sett kunne spilt en viktig rolle ved en slik hendelse. Det tyder på at politiet ikke tok hendelsen på alvor. Heldigvis endte hendelsen godt, men på grunn av misforståelser, dårlig kommunikasjon og ansvarsavklaringer ble utøverne sittende altfor lenge i heisen og evakueringen medførte større risiko enn nødvendig. I etterkant har de involverte partene hatt evalueringsmøter hvor alle har lært av episoden, blitt enige om hvordan de skal opptre og hvem som har ansvaret ved en eventuell fremtidig evakuering. En evakuering skal styres og ledes av de som kjører heisen.

Under hopprennet for kvinner var som nevnt en utøver uheldig og falt i den ene omgangen. Som følge av manglende evakueringsvei, ble rennet forsinket og arrangøren fikk påpakning fra FIS. Følgende presenteres hvordan rennlederen omtalte hendelsen:

*Det var jo ikke uforutsett den feilen med evakueringen i fjor. Altså, jeg informerte jo faktisk om det på sportsmøtet på morgenen før rennet startet. Evakueringen ble overlatt til sanitet å planlegge, men vi hadde noen innspill på å kjøre scooter og ATV ned i unnarennene. De lagde en løsning med noe tau og greier. Det var smart, men de hadde ikke øvd nok til at de fikk det til å fungere, hvor de hadde en talje på toppen og noen går ned og trekker tauet ned, mens da sleden med utøveren går opp da. Og det brukte de forferdelig lang tid med å få rigget. Nå bygger de en vei, en trappeløsning hvor det er plass til at fire mann kan gå med en bære. Da skal det jo bare ta minutter før man har en skadd person ut av bakken (Rennleder hopp og kombinert).*

Hendelsen var ikke uforutsett for rennledelsen, da de under sportsmøtet informerte om utfordringene ved en eventuell evakuering. Rennledelsen og Skiforeningen har i flere år prøvd å presse gjennom at det er behov for utbedring av evakueringsveien fra skåla, men kommunen har ikke vært villig til å bevilge penger til dette. Helt fra byggestarten av den nye hoppbakken har Skiforeningen stilt spørsmålsteget ved evakueringsveien. I etterkant av arrangementet mottok arrangøren en rapport fra FIS hvor de skrev at evakueringsveien måtte utbedres dersom Holmenkollen skulle ha noe WC-renn i årene fremover. Da fantes det tydeligvis penger og kommunen bevilget i overkant av en million til ny evakueringsvei som ble bygget til arrangementet i 2014. Utbedringen viser at arrangøren evner å slå tilbake fra tidligere feil og avvik, men det er bemerkelsesverdig at det må såpass alvorlige hendelser til for at kommunen skal bevilge penger til å utbedre manglene.

### **5.3.5 Respekt for operativ ekspertise**

Det femte og siste kjennetegnet handler om organisasjonens evne til å benytte seg av ekspertise på en gunstig måte. Hvordan ledere, ansatte og frivillige forholder seg til hierarkiet. Respekt for operativ ekspertise er mer enn en enkel vurdering av delegering eller i hvilken grad beslutningsmyndigheten blir delegert til personer lavere ned i hierarkiet. Den ”viktige” beslutningstaker varierer ut ifra hva problemet er og hvem som har mest kunnskap på det aktuelle fagfeltet. Det kan like godt være en person lavere i hierarkiet som en som sitter høyt. Effektive påpasselige organisasjoner kjennetegnes av at de har en mer fleksibel struktur når det kommer til hvem som har beslutningsmyndighet (Weick & Sutcliffe, 2007).

Arrangøren av WCNH har en beslutningsstruktur som i utgangspunktet følger organisasjonskartet, hvor styret tar overordnede beslutninger vedrørende økonomi, rennprogram og budsjett. Arrangementssjefen har det operative ansvaret og leder gjennomføringen. Ifølge arrangementssjefen skal ikke styret ha en operativ rolle, men mer en slags politisk rolle. Dette samsvarer med påpasselige organisasjoner. Arrangørens mål er å få beslutningen lengst mulig ned i organisasjonen, slik at beslutningstaker er nærmest mulig den aktuelle problemstillingen. Organisasjonen er da avhengig av god kommunikasjon og informasjon, i tillegg til at de frivillige er villige til å ta ansvar. Koordinatorens uttalelse gir et godt bilde over hvilke beslutninger som tas på ulike nivåer i organisasjonen:

*Du kan si at sånne store viktige ting som går på for eksempel å bestemme billettpriser, altså prinsippaker, det vil jo gå til styret, og er naturlig at går til styre. Så har du mindre ting som kanskje kan besluttes mer på seksjonsledernivå, eller i AU. AU er jo også et organ som har beslutningsmyndighet. Det kan være sånne ting som angår for eksempel løyper, da har man jo Oslo kommune som er eier av anlegget, og så har man drift som jobber i Skiforeningen. Og så når man sitter sammen så kan man komme frem til beslutninger, det kan være hvordan oppvarmingsløypa skal se ut, eller endringer og sånne ting (Koordinator WC).*

Sitatet tydeliggjør at overordnede og viktige beslutninger tas av styret. Beslutninger som går på tvers av flere seksjoner tas i AU, mens mindre spesifikke og tekniske ting besluttes i de enkelte seksjonene. Det poengteres at idretten har utviklet seg dit hen at mange beslutninger ofte blir for tekniske for styret og at det derfor må besluttes på et lavere nivå, enten i AU eller på seksjonsledernivå. Seksjonslederne blir omtalt som eksperter på sine områder og det vil derfor være naturlig å overlate en del spesifikke beslutninger til dem. Det er mange seksjonsledere som driver med det samme i sin sivile jobb og har dermed god erfaring fra det aktuelle fagfeltet. Arrangementssjefen i WC var ikke fornøyd med beslutningsorganet (AU) hvor de skulle ta beslutninger på tvers av store områder. Organet bestod både av ansatte og frivillige, hvorav de frivillige representantene ikke klarte å sette seg inn i alle utfordringene. Det førte til at det ble tatt noen beslutninger som kanskje burde vært diskutert mer.

De tre utvalgte områdene/seksjonene har i stor grad benyttet seg av ekspertisen i organisasjonen på en gunstig måte. Langrenn hadde kompetente juryer, teknisk delegerte (TD) og renndirektører som var flinke til å utfordre arrangøren med å stille gode og krevende spørsmål. På denne måten kunne de spille på hverandres erfaringer og ekspertise. Rennledelsen viste stor tillitt til sine frivillige og ønsker primært at de som står ovenfor problemet, løser det selv på best mulig måte. Og så trenger ikke ledelsen bli involvert hvis det

ikke er nødvendig. Rennlederen omtalte dette som idealsituasjonen. Ved å delegere mest mulig ned i organisasjonen vil beslutningsprosessene foregå mer effektivt, samtidig som arrangøren ikke vil være like avhengige av enkelte personer. Rennlederen og nestlederen påpekte derimot at de blir for lite involvert i forhold til beslutninger som berører dem, noe de også tydeliggjorde i sin evalueringsrapport. Gjennom samtalene med Skiforeningens ansatte erkjente de at enkelte beslutninger som angår andre må besluttes internt, nettopp fordi mange har forskjellige meninger om ting. Og det er umulig å tilfredsstille alle. Følgende presenteres en uttalelse som illustrerer dette:

*Når man holder på med et så stort arrangement, så er det så mange ledd i arrangementet at man klarer ikke å tilfredsstille alle. Noen har et problem et sted, men man får kanskje ikke løst det på den måten man ønsker fordi det fører til en konsekvens for noe annet. Du må liksom ha et helhetsbilde for hvordan ting fungerer. Så du kan si at det er veldig viktig at når man beslutter en ting, så må man ha en helhetsoversikt, fordi det er så mye som påvirker hverandre. Det én seksjon ser på som ønskelig, og tenke at det behovet har vi og vi må få gjort det, det får du nødvendigvis ikke gjort fordi det fører til en konsekvens et annet sted, som kanskje er mer viktig. Så sann vil det være. Det blir på en måte en oppgave å kommunisere, altså, hvorfor gjør vi sann og sann. For ofte når du leder et område, så er du opptatt av ditt område. Og da er det viktig at noen har helheten, som kan se at, ja, jeg skjønner din utfordring, men det fører til sann og sann (Koordinator WC).*

Det er mange ledd i arrangementet og det er utfordrende å tilfredsstille alle. Når man beslutter noe så hjelper det kanskje noen, men som regel vil det få konsekvenser for andre.

Koordinatoren poengterte derfor hvor viktig det er å ha helhetsoversikt i organisasjonen, både for administrasjonen og de ulike seksjonene når beslutninger skal tas. Av og til må Skiforeningen skjære gjennom og fatte en beslutning for å holde fremgang i prosessen. I og med at de ansatte jobber med arrangementet hver eneste dag, er det ofte de som har den beste helhetsoversikten. Arrangøren har ikke tid til å utsette beslutninger på grunn av at de frivillige ikke har anledning til å møte dem. Det er slike beslutninger arrangementssjefen siktet til ovenfor. Dette er en utfordrende prosess for den sentrale ledelsen i Skiforeningen som på den ene siden er avhengig av å tenke på helheten, samtidig som de ønsker å imøtekomme seksjonenes ønsker og innspill. Til slutt må de fatte en beslutning og prioritere det alternativet som gagnar flest.

Rennledelsen i hopp og kombinert opplever sjelden at personer over dem i hierarkiet overprøver deres beslutninger. Både hopp, kombinert og publikumsservice føler at de har fritt spillerom innenfor sitt felt og blir sjeldent diktert, men at grensen går der hvor kostnader og

økonomi kommer inn i bildet. Rennlederen i hopp og kombinert erkjenner at de er underlagt et styre som også har makt og myndighet. Så lenge rennlederen har den faglige integriteten og kompetansen, så blir de lyttet til. Videre poengterte rennlederen at de ikke trenger å kjempe for utbedringer som virker innlysende for dem. Det er nesten slik at personer som sitter høyere i hierarkiet kommer til dem og spør om råd. Representant fra publikumsservice og OPS synes modellen for beslutningsstrukturen fungerer bra, for eksempel det med at beslutninger skal tas på lavest mulig nivå. Videre hevdes det at Skiforeningen også er blitt flinkere til å involvere og delegere oppgaver til de frivillige, noe som strider med langrenns oppfatninger. Dette tyder på at arrangøren ikke innehar samstemte holdninger knyttet til organisasjonens beslutningsstruktur, som igjen kan skape usikkerhet og splid innad i organisasjonen. Store deler av organisasjonen har aksept for at andre tar beslutninger på bekostning av dem selv og at enkelte beslutninger tas på toppen av hierarkiet, mens andre ikke har like stor forståelse for hvorfor de blir utelatt.

Arrangøren er i stor grad opptatt av å støtte seg til hverandre og lytte til ulik ekspertise. Flere informanter poengterte hvordan de ved flere anledninger hadde støttet seg til andre i situasjoner hvor de selv var usikre. Prosjektlederens uttalelse tydeliggjør hvordan arrangementssjefen og prosjektlederen spilte på hverandres ekspertise:

*Når arrangementssjefen for eksempel kom inn fra sitt ståsted, så har jo jeg støttet meg til arrangementssjefen. Arrangementssjefen har utrolig mye mer kunnskap enn meg på enkelte områder, og så må jeg lytte til det. Samtidig så må jeg lære arrangementssjefen å tilpasse dette til Skiforeningen og alt som er historie og tradisjon, og de menneskene vi faktisk er (Prosjektleder WC).*

Uttalelsen underbygger at arrangøren ikke er redde for å spørre etter hjelp, noe som samsvarer med kjennetegnet respekt for operativ ekspertise. Hvis personer i påpasselige organisasjoner kommer i situasjoner de ikke forstår, er de ikke redde for å spørre etter hjelp. Gode påpasselige organisasjoner ser på det å vite når du har nådd din egen kunnskapsgrense og søker etter hjelp som en styrke (Weick & Sutcliffe, 2007). Et annet godt eksempel på hvordan arrangøren har benyttet seg av ekspertisen på en gunstig måte er i forbindelse med evalueringen av billettene. Publikumsservice hadde som nevnt meldt inn utfordringer med billettutformingen. Arrangøren tok derfor tak i problemet og satte i gang en prosess for å utbedre billettene. I første omgang kom Skiforeningen med forslag på billettpriser som styret besluttet. Videre utarbeidet Skiforeningen i samarbeid med publikumsservice og billettservice en ny billettstruktur og forbedret billettypene. Gjennom prosessen støttet de ulike aktørene seg

til hverandre og utnyttet hverandres erfaringer og ekspertise. Billettservice hadde ekspertise i forhold til hva som faktisk var mulig å få til, mens publikumsservice visste hva som måtte forbedres, da det var de som var nærmest problemstillingen og opplevde utfordringene.

Selv om arrangøren oppfyller kjennetegnet om respekt for operativ ekspertise, skjedde det en hendelse under arrangementet hvor arrangøren ikke evnet å benytte ekspertisen på en gunstig måte. Under avsnittet opptatt av å styrke robust fleksibilitet ble evakueringen fra heisen presentert. Denne hendelsen viste at arrangøren som i utgangspunktet hadde god ekspertise på heisevakuering, ikke evnet å benytte den riktig. Sanitet som i hovedsak har ekspertise på personskader og ulykker, blandet seg inn og skapte uro. I tillegg strømmet det til personer som sitter høyere opp i hierarkiet. Situasjonen resulterte nesten i en alvorlig fallulykke. Dersom den gruppa som egentlig var ansvarlig for evakueringen i større grad hadde fått anledning til å løse saken på egenhånd, kunne hendelsen blitt håndtert mye bedre. På grunn av usikkerhet og manglende kommunikasjon følte nok sanitet at de var pålagt å hjelpe. Det hele resulterte i at den gode ekspertisen på heisevakuering som arrangøren hadde uteble, og andre som egentlig ikke hadde kunnskap om hvordan dette skulle løses, tok saken i egen hender.

### *Oppsummering*

Gjennomgangen av de fem kjennetegnene har vist at graden av påpasselighet varierer innad i organisasjonen. Organisasjonen er meget opptatt av små feil og avvik, spesielt i gjennomføringsfasen, noe som gjenspeiler seg i hvordan feil og mangler blir oppdaget og rapportert. Arrangøren har et godt system for rapportering i gjennomføringen som fanger opp alle innmeldte avvik. Organisasjonen preges av en kultur hvor man kontinuerlig evaluerer det som gjøres. Avvikene oppdages og tas tak i, og arrangøren kan dermed forbedre sitt arrangement. Evalueringsrapportene påpekte og tydeliggjorde hvilke feil og avvik som eksisterte på de ulike områdene. De fleste ble tatt hånd om og utbedret, mens enkelte feil ble oversett og nedprioritert. Organisasjonen erkjente at det stadig dukker opp nye utfordringer og at arrangøren må organisere seg deretter.

Arrangøren har en motvilje mot forenklinger som bidrar til at arrangøren får evaluert alle områder. Organisasjonen er gjennomsyret av at alle utfordringer skal løses uten unntak. Prosjektlederen påpekte at uansett hvor mye de evaluerte i fjor, vil det ikke være gitt at de får til det samme i år som de fikk til i fjor. Det kan likevel hevdes at organisasjonen har hatt en forenklet holdning knyttet til selve oppfølgingen av evalueringsrapportene. Det trenger ingen

videre diskusjon om arrangøren evner å oppdage feil og avvik i kjente situasjoner. Det kan derimot settes spørsmålstegn i forhold til arrangørens evne til å oppdage avvik på områder som ikke har direkte tilknytning til egne ansvarsområder. Seksjonene og områdene har et enormt fokus på egne arbeidsoppgaver, spesielt på det sportslige. Det fremkommer at både frivillige ledere og funksjonærkoordinatoren ikke har det samme helhetsbildet som enkelte ansatte i Skiforeningen. Dermed har de ikke like god oversikt over andre oppgaver som gjøres i organisasjonen. Organisasjonen er derimot opptatt av at det som gjøres faktisk skaper fremgang. Derfor legger seksjonene og områdene ned mye innsats i forbindelse med evalueringen av arrangementet. Det oppstod flere utfordrende situasjoner under arrangementet. Selv om arrangøren evner å takle uforutsette hendelser i øyeblikket, slå tilbake og lære av situasjonene, så ble ikke alle hendelsene løst like bra. Den uoversiktlige situasjonen i langsonen under langrennet ble håndtert forbilledlig, mens de to hendelsene i hoppbakken ikke ble løst like bra. I etterkant av arrangementet hadde organisasjonen flere runder med involverte aktører, noe som medførte tiltak. Evakueringsveien fra hoppeskåla ble utbedret til arrangementet i 2014 og det ble tydeliggjort hvem som var ansvarlig ved en fremtidig heisevakuerings.

Det er ingen tvil om at arrangøren har respekt for den operative ekspertisen som finnes i organisasjonen. Gjennomgående i hele organisasjonen har arrangøren personer med god kompetanse på riktig felt. Den sentrale ledelsen arbeider for at beslutninger tas på et lavest mulig nivå, samtidig som arrangøren er opptatt av at den personen eller gruppa med den rette ekspertisen skal fatte beslutning på den aktuelle problemstillingen. Ledelsen kan ikke sitte på toppen av hierarkiet å vite absolutt alt. Prosjektlederen poengterte at de er avhengig av å ha en forholdsvis flat struktur for at arrangementet skal flyte. Det skal likevel nevnes at arrangementet hadde en episode i hoppbakken hvor arrangøren ikke evnet å benytte riktig ekspertise til rett tid. Gjennomgangen har vist at arrangørens holdninger til feil og avvik samsvarer med tankesettet i påpasselige organisasjoner, men at feil og avvik ikke blir sett på som indikasjoner på mer overordnede trekk ved kultur og organisasjon. Noen evalueringer skjer åpenbart litt i farta underveis, noe som fører til at alt ikke får like stor oppmerksomhet eller blir fulgt godt nok opp.

## 6.0 Oppsummering og konklusjon

Kapittelet har til hensikt å oppsummere studiens resultater og funn, svare på forskningsspørsmålene og trekke en konklusjon. Videre presenteres praktiske implikasjoner, forslag til videre forskning, samt forslag til strategi og tiltak vedrørende evalueringsarbeidet av arrangementet.

Resultat- og diskusjonsdelen viser at arrangøren av Holmenkollrennene har gjort en formidabel jobb vedrørende evalueringsarbeidet, men at de likevel har en vei å gå. De frivillige lederne har sammen med sine funksjonærer utarbeidet og levert fra seg gode evalueringsrapporter. I tillegg har arrangøren mottatt evalueringer fra FIS, Oslo kommune, publikum, deltakende nasjoner og media/presse. Den sentrale ledelsen i Skiforeningen har derimot ikke evnet å følge opp den gode evalueringen. Den mangelfulle oppfølgingen, kombinert med dårlig kommunikasjon og informasjon medførte at det utviklet seg usikkerhet og misforståelser innad i organisasjonen. De frivillige ventet i det lengste på en skikkelig tilbakemelding, mens Skiforeningen muligens ikke turte å erkjenne at de ikke hadde gjort en god nok jobb. Arrangøren bygger på flere av de samme prinsippene som påpasselige organisasjoner, men det kan likevel ikke hevdes at organisasjonen innehar en påpasselig organisasjonskultur. Like fullt tilrettelegger arrangøren for kontinuerlig utvikling gjennom utnyttelse av små intelligente feil, men organisasjonen evner ikke å implementere denne tankegangen nedover i hele organisasjonen.

### 6.1 Forskningsspørsmålene

For å svare godt på studiens problemstilling ble det utarbeidet to forskningsspørsmål. Nedenfor presenteres funnene knyttet til de to forskningsspørsmålene. Studiens første forskningsspørsmål ønsket svar på følgende:

*1. Hvordan understøtter arrangørens evalueringsarbeid en modell for erfaringsbasert læring?*

Ifølge Sitkin (1992) er det mange organisasjoner som opplever suksess som ofte går i fellen med å tro at man har funnet den perfekte suksessoppskriften. Organisasjoner har en tendens til å få litt for stor tiltro til egen resept. En slik holdning til suksess vil ikke vedvare den gode



suksessen, men derimot ende i fiasko. Sitkin (1992) har derfor utarbeidet en strategi hvor organisasjoner evner å se at suksesser også rommer feil, og at denne innsikten gir et betydelig læringspotensial. Dette forutsetter likevel at organisasjonen har klare forventninger og hyppige evalueringer som gjør det mulig å lære av små feil på en intelligent måte. En slik tankegang bidrar til at organisasjoner kan utnytte små intelligente feil som et verktøy for kontinuerlig utvikling. Dersom organisasjonen skal utnytte små feil på en intelligent måte, framhever Sitkin (1992) fem faktorer som organisasjonen på oppfylle.

I resultat- og diskusjonsdelen ble arrangøren av WCNH knyttet opp mot teorien. Sitkins (1992) fem kriterier ble diskutert i lys av studiens resultater. Analysen viste at arrangøren tilrettelegger for kontinuerlig utvikling gjennom utnyttelse av små intelligente feil, men at det var forskjeller innad i organisasjonen i forhold til i hvilken grad arrangøren oppfylte de ulike kriteriene. Arrangøren hadde et godt planverk, helt fra overordnede planer ned til tekniske detaljplaner. I tillegg la evalueringen i etterkant av arrangementet grunnlaget for en forbedret planleggingsprosess året etter. Organisasjonen erkjente at det hele tiden hersker en viss usikkerhet rundt utfallet av handlingene ved et slikt arrangement. Usikkerhetsmomentene og risikofaktorene er mange ved et slikt arrangement og forventningsnivået ble trukket frem som en utfordring, spesielt med tanke på ferske frivillige.

De handlingene som ble utført og de avvikene som oppstod var av en slik art at de skapte oppmerksomhet hos individene i organisasjonen. Arrangøren hadde både seksjonsledermøter i gjennomføringen hvor avvik fra de ulike områdene ble presentert og diskutert, i tillegg til at evalueringen i etterkant samlet forbedringspunktene i en felles rapport. Deler av organisasjonen eksperimenterte med gamle planer og metoder, mens den sentrale ledelsen i stor grad preges av en kultur med sterke tradisjoner og lang historikk. Organisasjonen ble omtalt som tung og kompleks, hvor det var utfordrende å gjøre store endringer. Arrangøren har en bevisst og aktiv holdning til handlinger og resultater. Organisasjonen er ekstremt opptatt av å levere et godt arrangement. Muligheten for rask respons på de data som genereres er utelukkende til stede i gjennomføringsfasen, men er en stor mangelvare i oppfølgingen av evalueringsarbeidet etter arrangementet. Arrangøren har i stor grad personer med god kjennskap til det handlingsfeltet de opererer i, hvor enkelte både jobber med det samme i sin sivile jobb og har hatt tilknytning til arrangementet i over tjue år. Det organisasjonen derimot sliter med, er at enkelte områder og seksjoner har et såpass stort fokus på eget felt at de mister helhetsoversikten.

Analysen viser at arrangøren i stor grad understøtter modellen for erfaringsbasert læring og tilrettelegger for kontinuerlig utvikling gjennom utnyttelse av små intelligente feil. Dette har med sikkerhet bidratt til arrangementets suksess de siste årene. Det skal likevel hevdes at det er rom for forbedringer. Følgende presenteres studiens andre forskningsspørsmål:

*2. I hvilken grad kan arrangøren av World Cup Nordisk Holmenkollen hevdes å være en påpasselig organisasjon?*

Teorien om påpasselige organisasjoner viser hvordan mindre suksessfulle påpasselige organisasjoner feilet ved å ikke lære av sine feil. I et kortsiktig perspektiv fikk det ikke altfor store konsekvenser for organisasjonene, men ved et lengre tidsperspektiv utviklet feilene seg som til slutt endte i katastrofer (Weick & Sutcliffe, 2007). Weick og Sutcliffe (2007) tydeliggjør fem egenskaper som kjennetegner en påpasselig organisasjon. Påpasselige organisasjoner evner å oppdage og gripe fatt i feil og avvik, selv når de bare avgir svake signaler. Videre kjennetegnes organisasjonene av at de kontinuerlig ønsker å utvikle seg og lære av erfaringer. Slike organisasjoner har stor overføringsverdi til idrettsorganisasjoner ettersom begge tilstreber etter kontinuerlig utvikling (Andersen, 2009). En av forutsetningene for å utvikle en påpasselig organisasjon er at erfaringene knyttes til verdier og identitet i alle deler av organisasjonen (Andersen, 2012).

I resultat- og diskusjonsdelen ble arrangøren diskutert i lys av de fem kjennetegnene ved påpasselige organisasjoner for å belyse om organisasjonen kan hevdes å være en påpasselig organisasjon. Organisasjonen er meget opptatt av å oppdage små feil og mangler, og har utviklet et godt rapporteringssystem. Arrangøren har en motvilje mot forenklinger og gjennomførte omfattende evalueringssystemer for å ta tak i avvikene, men evnet likevel ikke å følge opp den gode evalueringen. Organisasjonen evnet å oppdage feil og avvik i kjente situasjoner, men på grunn av stort fokus på eget område, mistet store deler av organisasjonen helhetsoversikten over resten av arrangementet. Det oppstod flere utfordrende situasjoner. Enkelte hendelser var uforutsette for noen, men kanskje mer forventet av andre. De fleste hendelsene ble løst bra mens andre medførte krass kritikk fra FIS. Arrangøren har i stort grad respekt for den operative ekspertisen som finnes i organisasjonen og arbeider for at beslutninger tas på lavest mulig nivå.

Resultatene viste at arrangøren mer eller mindre bygger på alle fem kjennetegnene, men analysen tydeliggjorde likevel forskjeller innad i organisasjonen og i hvilken grad kjennetegnene var oppfylt. Selv om arrangørens holdninger til feil og avvik samsvarer med tankesettet i påpasselige organisasjoner, varierer graden av påpasselighet. Arrangøren har et stort fokus på å rette opp feil og avvik, men manglene blir nødvendigvis ikke sett på som indikasjoner på mer overordnede trekk ved kultur og organisasjon. I tråd med det Andersen (2012) skiver om at erfaringene skal knyttes til verdier og identitet i alle deler av organisasjonen, kan det derfor hevdes at arrangøren ikke er en påpasselig organisasjon.

## 6.2 Konklusjon

Avsnittet har som mål å samle trådene og svare på studiens problemstilling:

*Hvordan evaluerte arrangøren World Cup Nordisk Holmenkollen 2013 for å videreutvikle fremtidige arrangementer?*

Studien har benyttet teoriene om erfaringsbasert læring og påpasselige organisasjoner. Teorien om erfaringsbasert læring belyste hvordan organisasjoner kan utnytte små intelligente feil som et verktøy for kontinuerlig utvikling, mens teorien om påpasselige organisasjoner tydeliggjorde hvordan organisasjoner evner å unngå katastrofale feil gjennom kontinuerlig utvikling av organisasjons daglige prosesser. Påpasselige organisasjoner kjennetegnes av en kultur hvor organisasjonen kontinuerlig gjør kritiske evalueringer av det som gjøres. Teoriene bygger på flere av de samme prinsippene og det var derfor relevant å knytte arrangøren opp mot begge teoriene. Tilnærmingene var et viktig supplement i søket etter å undersøke evalueringsarbeidet tilknyttet arrangementet.

Arrangøren av WCNH har gjort en formidabel jobb med evalueringen. Helt fra planleggingen i september 2012 til evalueringsrapportene ble levert inn noen uker arrangementsslutt i mars 2013 har arrangøren, både bevisst og ubevisst, evaluert det som ble gjort. Organisasjonen hadde i utgangspunktet sin formelle evaluering i etterkant av arrangementet. Studien viser også at organisasjonen har hatt uformelle evalueringer underveis i gjennomføringen i form av møter, uformelle samtaler og diskusjoner, og personers egne tanker vedrørende utfordrende elementer. Den formelle evalueringen i etterkant av arrangementet la grunnlaget for arrangementet i 2014. Seksjonslederne sammen med sine frivillige evaluerte kritisk på alle

punkter, både internt og eksternt. I tillegg mottok Skiforeningen evalueringer fra FIS, deltakende nasjoner, media, Oslo kommune og publikum. Forholdene lå dermed til rette for at arrangøren skulle ta tak i forbedringspunktene, løfte arrangementet opp på et enda høyere nivå og stadfeste sin posisjon som en av de beste WC-arrangørene. De mest kritiske punktene ble tatt tak i, men på grunn av manglende oppfølging ble ikke evalueringen fulgt opp slik den burde. Det ble påpekt at seksjonene ikke hadde fått noen konkret tilbakemelding på sine evalueringspunkter, noe Skiforeningen også erkjente. På grunn av manglende kommunikasjon og informasjon mellom organisasjonsleddene, parallelt med at arrangøren byttet arrangementssjef midt i evalueringsprosessen, evnet ikke organisasjonen å ivareta den grundige evalueringen. Det tyder på at organisasjonen ikke klarte å videreføre det arbeidet den forrige arrangementssjefen startet på før han forlot sommeren 2013.

Arrangøren evner å lære av erfaringer og små feil selv når arrangementet opplever suksess. Organisasjonen understøtter i stor grad læringsmodellen for erfaringsbasert læring og bygger på de fem kjennetegnene ved påpasselige organisasjoner, men på grunn av manglende felles kultur og identitet anses ikke arrangøren som en påpasselig organisasjon. Studien har påvist at det muligens eksisterer flere såkalte subkulturer innad i organisasjonen. Enkelte områder og seksjoner snakker mye om seg selv som egen organisasjon, spesielt tilknyttet egne prestasjoner. Men når det kommer til kritikk og forbedringspunkter, er man plutselig del av en større organisasjon og skylder på hverandre. På bakgrunn av studiens funn, presenteres noen forslag for arrangøren i forhold til strategi og tiltak vedrørende evalueringsarbeidet.

### **6.2.1 Forslag til strategi og tiltak med evalueringsarbeidet**

Studien har kartlagt at arrangøren har et forbedringspotensial vedrørende evalueringsarbeidet av arrangementet. Etter evalueringsmøtet i etterkant av arrangementet stoppet den gode evalueringsprosessen mer eller mindre opp. Evalueringspunktene ble selvfølgelig ikke glemt, men arrangøren mangler en ordning som setter alle disse gode rapportene i et system. Som følge av dårlig kommunikasjon og informasjon i oppfølgingen utviklet det seg raskt usikkerhet innad i organisasjonen, noe som medførte til at de frivillige begynte å spekulere om Skiforeningen faktisk hadde lest rapportene deres. Det oppstod derfor mange misforståelser i forbindelse med evalueringen. I stedet for å ramse opp masse tiltak som kan bidra til å løfte evalueringen, legger jeg heller vekt på to forholdsvis enkle og tydelige tiltak som mangler da dette kan være enklere å forholde seg til. Det vil også være mer krevende for en organisasjonen å gjøre større endringer.

## **1) Struktur og et bedre oppfølgingssystem**

For det første må arrangøren utarbeide en tydeligere struktur og et bedre oppfølgingssystem. Prosjektlederen i WC var inne på dette i sitt intervju og sa at de burde utvikle et datasystem hvor alle kunne lagt sine evalueringspunkter inn der og fått rapporter ut fra det, slik at Skiforeningen slipper all mellomskrivningen. Dette er definitivt et behov arrangøren har. Gjennom samtalene kom det frem at enkelte ansatte i Skiforeningen hadde samlet rapportene i et Excel-dokument og dratt essensen ut av alle rapportene. Jeg ble lovet dokumentet opp til flere ganger, men det dukket ikke opp før etter flere måneder. Dette tyder på at oppfølgingsdokumentet ikke var ferdig utarbeidet. Det kan derfor hevdes at den nåværende oppfølgingen ikke fungerer optimalt.

Vi lever nå i 2014 hvor det finnes mange teknologiske og datatekniske hjelpemidler som kan forenkle evalueringsarbeidet. Tiden for håndskrevne dokumenter og manuell kopiering er forbi. Arrangøren må evne å være mer nytenkende og tenke utenfor boksen, ikke bare gjøre slik man alltid har gjort. Et internt datasystem hvor rapportene legges direkte inn av seksjonsleder vil forenkle og effektivisere evalueringsarbeidet enormt. Rapportene vil ikke bare være ferdig behandlet, men der kan arrangøren også legge inn funksjoner etter egne ønsker. Det kan for eksempel være en tydeliggjøring av de mest kritiske punktene og de prosessene det er viktig å videreføre, og ikke minst samle disse punktene i et felles dokument. Det finnes mange muligheter, men nøkkelen ligger i å gripe mulighetene. Arrangøren har i dag en nettbasert frivilligportal som ble opprettet i forbindelse med Ski-VM i 2011. Denne portalen kan organisasjonen bygge videre på. Det kan for eksempel være verdt å undersøke med leverandøren om denne også kan brukes i evalueringsarbeidet. Et godt utviklet datasystem vil også gjøre det enklere for den sentrale ledelsen å distribuere et samlet evalueringsdokument ut til de frivillige lederne. Alle frivillige har tilgang til denne portalen og kan enkelt logge seg inn hjemmefra på sin personlige PC. Når arrangøren da går i gang med nytt arrangement året etter, vil en slik tjeneste legge et godt grunnlag for planleggingen inn mot arrangementet. Både frivillige og ansatte i Skiforeningen kan enkelt logge seg inn for å sjekke evalueringspunktene fra fjoråret, samtidig som lederne fortløpende kan oppdatere dokumentet. Alle involverte vil til enhver tid ha oversikt over hvilke oppgaver som gjøres i organisasjonen, også det som angår utenfor eget ansvarsområde. Det vil bidra til at flere oppnår et mer helhetlig bilde over arrangementet, noe som gjør planleggingsprosessen enklere. Da vil hver enkelt komme inn med tilnærmet like forutsetninger og sannsynligvis mer samstemte holdninger knyttet til avgjørelsene som skal tas.

## **2) Tydeligere kommunikasjon og informasjon**

Den store mangelvaren med evalueringsarbeidet var kommunikasjon og informasjon i oppfølgingen mellom Skiforeningen og de frivillige lederne. Selv om de ansatte i Skiforeningen ikke evnet å følge opp evalueringsrapportene, burde de hatt en tydeligere kommunikasjon hvor de informerte om situasjonen. På grunn av kommunikasjonssvikten ble flere av seksjonene usikre på om Skiforeningen faktisk hadde lest rapportene, noe både representanter fra langrenn og publikumsservice påpekte i sine intervjuer. En såpass erfaren arrangør som Skiforeningen burde ha bedre dialog med de frivillige lederne. Selv om WC-avdelingen i Skiforeningen stod overfor en utfordrende prosess, både med ansettelse av arrangementssjef og pressede økonomiske midler, krever det ikke mye innsats å gi ordentlige tilbakemeldinger til de frivillige som ventet spent på svar. Det kan tenkes at Skiforeningen ikke ønsket å kommunisere ut til de frivillige at de ikke hadde klart å følge opp deres evalueringsrapporter, nettopp for å ikke skuffe dem, uten at det er noen unnskyldning. Funksjonærkoordinatoren uttalte også i sitt intervju hvor utfordrende det var å informere de frivillige lederne om arrangementets økonomiske situasjon. Her er det likevel en ting som gjelder. Det er å møte utfordringene, ikke vike unna dem. Gjennom samtalene som ble gjort med de frivillige lederne, var det svært få som hadde problemer med å godta at enkelte evalueringspunkter ikke kunne forbedres slik de ønsket på grunn av økonomi. Dette tyder på at de frivillige har forståelse for den økonomiske situasjonen, noe Skiforeningen kanskje fryktet at de ikke hadde. Men her igjen, god kommunikasjon og informasjon er avgjørende i slike situasjoner både for å unngå usikkerhet og unødvendige misforståelser. Dersom arrangøren tar tak i kommunikasjonssvikten mellom organisasjonsleddene, vil dette helt klart bidra til å forbedre og effektivisere evalueringsarbeidet.

### **6.2.2 Praktiske implikasjoner og veien videre**

Studien har belyst hvordan arrangøren evaluerte WCNH 2013 og arbeider i det daglige for å videreutvikle arrangementet. Selv om arrangøren har mislyktes på enkelte områder, kan det likevel hevdes at organisasjonens arbeidsmetodikk vedrørende evalueringsarbeidet er generaliserbar for andre arrangører. Studien har videre kastet lys over prosesser og elementer som andre arrangører kan lære av og ta til etterretning for å forbedre sine arrangementer. Arrangøren av Holmenkollrennene har et stort fokus på å levere bedre arrangementer år for år og lærer av egne feil. De er opptatt av at alle leddene i organisasjonen skal fungere optimalt. Organisasjonen erkjenner at det alltid er rom for forbedringer. Det som kanskje oppfattes som den beste løsningen i år, er langt fra den beste året etter. For å oppnå dette er de kritisk til eget

arbeid og evaluerer på alle nivåer. Dersom en arrangør hevder å ha funnet den optimale oppskriften på å arrangere et arrangement, vil den etter hvert mislykkes uten å skjønne helt hvorfor. Kritiske evalueringer og kontinuerlig utvikling er derfor to nøkkelord i forhold til studiens budskap.

Arrangører av årlige idrettsarrangementer er avhengige av å sette høye krav til evalueringsarbeidet for å lære av erfaringer og egne feil. Studien har vist hvordan Skiforeningen ikke evnet å følge opp alle evalueringsrapportene de samlet inn. En evaluering er ikke hensiktsmessig før evalueringspunktene faktisk blir tatt til følge og gjort noe med. For det første må evalueringen dokumenteres skriftlig. For det andre må arrangøren i forkant bli enige om ansvarsfordelingen. I tråd med litteraturen (Parent & Smith-Swan, 2013) oppfordres det til å gjennomføre både løpende evalueringer gjennom hele prosessen og en oppsummerende evaluering etter arrangementet. Studien har også vist at tilnærmingene om erfaringsbasert læring og påpasselige organisasjoner kan brukes som rammeverk for å undersøke evalueringsarbeidet ved store idrettsarrangementer. Tilnærmingene kan også benyttes for å undersøke andre aspekter og elementer ved slike arrangementer.

I forhold til videre forskning er det mange muligheter. Studien har som nevnt bare undersøkt deler av organisasjonen bak arrangementet. Nye studier kan se på andre deler av organisasjonen og undersøke om prosjektenes resultater samsvarer. Da vil man oppnå et mer overordnet inntrykk av organisasjonens påpasselighet. Ytterligere kunne det vært interessant å gjøre en komparativ studie av WCNH og en annen WC-arrangør enten i Norge eller internasjonalt. Det eksisterer mange WC rundt om i verden, men det er et fåtall som inkluderer alle de tre nordiske grenene. Lillehammer arrangerte for eksempel WC med alle grenene for første gang i 2014 og egner seg derfor som studieobjekt. Et annet forslag kan være å knytte det teoretiske rammeverket til arrangementer utenfor det idrettslige fagfeltet, for eksempel store konserter eller festivaler. Generelt kan det hevdes at evalueringsarbeid er viktig for alle organisasjoner som tilstreber kontinuerlig utvikling.

## Referanser

- Aass, J. (2012). Publikumsflyt og arenasikkerhet. I: D. V. Hanstad (red.), *Ski-VM 2011. Planlegging og gjennomføring* (s. 55-80). Oslo: Akilles.
- Andersen, S. S. (2009). Stor suksess gjennom små, intelligente feil: Erfaringsbasert kunnskapsutvikling i toppidretten. *Tidsskrift for Samfunnsforskning*, 50, s. 427-461.
- Andersen, S. S. (2012). Prøve-VM 2010, en læringsarena for Oslo-VM 2011. I: D. V. Hanstad (red.), *Ski-VM 2011. Planlegging og gjennomføring* (s. 31-54). Oslo: Akilles.
- Andersen, S. S. (2013). *Casestudier: forskningsstrategi, generalisering og forklaring* (2. utg.). Bergen: Fagbokforlaget.
- Andersen, S. S. & Hanstad, D. V. (2011). "Den som er godt forberedt har ikke uflaks". Norsk OL-deltakelse i Vancouver – risiko, forberedelser og resultater. *Scandinavian Sport Studies Forum*, 2, s. 75-93.
- Andersen, S. S. & Hanstad, D. V. (2013). Knowledge development and transfer in a mindful project-organization. *International Journey of Managing Projects in Business*, 6, s. 236-250.
- Andersen S. S., Hanstad, D. V. & Plejdrup-Skillestad, K. (2014). *The role of test events in major sporting events*. World Cup as preparation for the 2011 FIS Nordic World Ski Championship in Oslo. Norwegian School of Sport Sciences.
- Andrew, D. P. S., Pedersen, P. M. & McEvoy, C. D. (2011). *Research methods and design in Sport Management*. Champaign, III.: Human Kinetics.
- Ansatte. (u.å.). Hentet 10. april 2014 fra [http://www.Skiforeningen.no/om\\_oss/Skiforeningen/ansatte](http://www.Skiforeningen.no/om_oss/Skiforeningen/ansatte)
- Appenzeller, H. (2005). *Risk Management in Sport. Issues and strategies*, (2 ed.) Durhan, North Carolina: Carolina Academic Press.
- Becker, H. (1970). *Sociological Work – Method and Substance*. Chicago: Alan Lane The Penguin Press.
- Brottveit, Å., Hompeland, A. & Agedal, O. (2012). Skisport, nasjonalidrett og etnisk mangfold. Om flerkulturell deltakelse i Ski-VM 2011. I: D. V. Hanstad (red.), *Ski-VM 2011. Planlegging og gjennomføring* (s. 205-233). Oslo: Akilles.
- Chalip, L. & Leyns, A. (2002). Local business leveraging of a sport event: Managing an event for economic benefit. *Journal of Sport Management*, 16, s. 132-158.
- Chang, P. C. & Singh, K. K. (1990). Risk Management for mega-events. The 1988 Olympic Winter Games. *Tourism Management*, s. 45-52.



- Chappelet, J. L. (2001). Risk management for large-scale events: the case of the Olympic Winter Games, *European Journal for Sport Management*, Special Issue, s. 6-21.
- Costa, C. A., Chalip, L. & Green, C. (2006). Reconsidering the Role of Training in Event Volunteers' Satisfaction. *Sport Management Review*, 9(2), s. 165-182.
- Enjolras, B., Seippel, Ø. & Waldahl, R. H. (2005). *Norsk idrett: organisering, fellesskap og politikk*. Oslo: Akilles.
- Emery, P. (2010). Past, present, future major sport event management practice: The practitioner perspective. *Sport Management Review*, 13, s. 158-170.
- Evaluering*. (u.å.). Hentet 4. april 2014 fra <http://www.dfo.no/no/Styring/Evalueringer/>
- Fangen, K. (2010). *Deltagende observasjon* (2. utg.). Bergen: Fagbokforlaget.
- FIS. (2013). The international ski competition rules (ICR). Oberhofen: Switzerland.
- Flick, U. (2002). *An introduction to qualitative research*. (2nd ed.). London: Sage.
- Fog, J. (2004). *Med samtalen som utgangspunkt*. (2. utg.). København: Akademisk Forlag.
- Fuller, C. & Drawer, S. (2004). The Application of Risk Management in Sport. *Sports Medicine*, 34, s. 345-358.
- Føllesdal, D. & Walløe, L. (2000). *Argumentasjonsteori, språk og vitenskapsfilosofi*. (7. utg.). Oslo: Unviersitetsforlaget.
- Getz, D. (2005). *Event Management & Event Tourism*. Elmsford, NY: Cognizant Communication Corp.
- Giulianotti, R. & Klauser, F. (2010). Security Governance and Sport Mega-Events: Toward an Interdisciplinary Research Agenda. *Journal of Sport and Social Issues*, 34, s. 49-61.
- Gripsrud, G. (2012). Fra Ski-VM til Vinter-OL i Oslo. I: D. V. Hanstad (red.), *Ski-VM 2011. Planlegging og gjennomføring* (s. 343-364). Oslo: Akilles.
- Grønmo, S. (1996). Forholdet mellom kvalitative og kvantitative metoder. I: Holter, H & Kalleberg, R. (red.), *Kvalitative metoder i samfunnsforskning* (s. 73-108). Oslo: Universitetsforlaget.
- Grønmo, S. (2004). *Samfunnsvitenskapelige metoder*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Hall, C. M. (1992). *Hallmark Tourist Events: Impacts, Management and Planning*. London: Belhaven Press.
- Hansen, P. Ø. (2012). VM-forberedelse til verdens beste langrennslandslag. Kontinuerlig utvikling gjennom pålitelig erfaringsbasert læring. I: D. V. Hanstad (red.), *Ski-VM 2011. Planlegging og gjennomføring* (s. 103-127). Oslo: Akilles.

- Hansen, P. Ø. (2009). How do a group of elite level athletes evaluate and interpret the whereabouts information system? *An athlete perspective on the implementation of the whereabouts information system*. Masteroppgave ved Norges Idrettshøgskole, Oslo.
- Hansen, P. Ø. & Andersen, S. S. (2014). Coaching elite athletes: How coaches stimulate elite athletes' reflection, *Sports Coaching Review*, under utgivelse. Doi: 10.1080/21640629.2014.901712.
- Hanstad, D. V. (2011). *Media representatives at the FIS Nordic World Ski Championship 2011 in Oslo*. Report. Oslo: Norwegian School of Sport Sciences.
- Hanstad, D. V. (2012a): Risk management in Major Sporting Events. A Participating Team's Perspective. *Event Management*, 16(3), s. 189-201.
- Hanstad, D. V. (2012b). Ledelse av frivillige. I: D. V. Hanstad (red.), *Ski-VM 2011. Planlegging og gjennomføring* (s. 81-102). Oslo: Akilles.
- Hanstad, D. V. & Skille, E. Å. (2011). *Frivillige under EM i håndball for kvinner i 2010: rapport for Norges håndballforbund (NHF) fra Forskningsprosjektet på store idrettsbegivenheter*. Oslo: Norges Idrettshøgskole.
- Hanstad, D. V., Skirstad, B., Skille, E. Å. & Sand, T. S. (2011): «Hjertet og sjelen av mesterskapet». Rapport om frivillighet under VM på ski i Oslo 2011. Forskningsprosjekt på store idrettsbegivenheter. Oslo: Norges idrettshøgskole.
- Hassmén, N. & Hassmén, P. (2008). *Idrottsvetenskapliga forskningsmetoder*. Stockholm: SISU.
- Hofoss, E. (2013, 23. oktober). Smell på smell for Kollenhelgen. *Aftenposten*, s. 6-7.
- Holme, I. M. & Solvang, B. K. (1996). *Metodevalg og metodebruk*. (3. utg.). Otta: Tano AS.
- Jacobsen, D. I. & Thorsvik, J. (2007). *Hvordan organisasjoner fungerer* (3. utg.). Bergen: Fagbokforl.
- Jago, L. & Shaw, R. (1998). Special events; a conceptual and differential framework. *Festival Management and Event Tourism*, 5(1/2), s. 21-32.
- Johannessen, A., Kristoffersen, L. & Tufte, P. A. (2004). *Forskningsmetode for økonomisk administrative fag*. Abstrakt Forlag AS.
- Jordan, S. (2010). Learning to be surprised: How to foster reflective practice in a high-reliability context. *Management Learning*, 41(4), s. 390-412.
- Karlsen, E. (2013a). *Fakta om Skiforeningen*. Hentet 10. april. 2014 fra [http://www.Skiforeningen.no/om\\_oss/Skiforeningen/fakta\\_om\\_Skiforeningen](http://www.Skiforeningen.no/om_oss/Skiforeningen/fakta_om_Skiforeningen)
- Karlsen, J. T. (2013b). *Prosjektledelse – fra initiering til gevinstrealisering*. Oslo: Universitetsforlaget.

- Kristiansen, E., Andersen, S.S & Hanstad, D.V. (2013): The mundanity of Olympic housing: Small details - big consequences? *International Journal of Applied Sports Science*, 25(30), s. 147-158.
- Kvale, S. (1997). *Det kvalitative forskningsintervju*. Oslo: As Notam Gyldendal.
- Kvale, S. & Brinkmann, S. (2009). *Det kvalitative forskningsintervju*. (2. utg.). Oslo: Gyldendal Akademiske.
- Leopkey, B. & Parent, M. M. (2009a). Risk management strategies by stakeholders in Canadian major sporting events. *Event Management*, 13(3), s. 153-170.
- Leopkey, B. & Parent, M. M. (2009b). Risk management issues in large-scale sporting events: A stakeholder perspective. *European Sport Management Quarterly*, 9(2), s. 187-208.
- Masterman, G. (2009). *Strategic sports event management: Olympic edition*. Amsterdam: Butterworth-Heinemann.
- Miles, M. B. & Huberman, A. M. (1994). *Qualitative data analysis: An expanded sourcebook*. (2nd ed.). London: Sage.
- Parent, M. M. (2008). Evolution and issue patterns for major-sport-event organizing committees and their stakeholders. *Journal of Sport Management*, 24, s. 135-164.
- Parent, M. M. & Smith-Swan, S. (2013). *Managing major sports events: theory and practice*. London: Routledge.
- Patton, M. Q. (1990). *Qualitative evaluation and research methods*. (2. ed.). Newbury Park: Sage publications.
- Pedersen, E. (2013). *Systematikk og flaks: En casestudie av arbeidsmetodikken i to Tippeligaklubber med tanke på utviklings- og læringsprosesser*. Masteroppgave ved Norges Idrettshøgskole, Oslo.
- Perminova, O., Gustavsson, M. & Wikström, K. (2008). Defining uncertainty in projects: A new perspective. *International Journal of Project Management*, 26, s. 73-79.
- Plejdrup-Skillestad, K. (2011). *Utilizing test events to ensure high reliability in organizations responsible for planning and implementing major sport arrangements: a case study of the Nordic World Ski Championship 2011*. Masteroppgave ved Norges Idrettshøgskole, Oslo.
- Preuss, H. (2006). Impact and evaluation of major sporting events. *European Sport Management Quarterly*, 6, s. 313-316.
- Rapley, T. (2007). Interviews. I: Clive Seale et al. (eds.). *Qualitative Research Practice* (s. 15-33). London: Sage.
- Richards, A., Fussey, P. & Silke, A. (2011). *Terrorism and the Olympics: major event security and lessons for the future*. London: Routledge.

- Rochlin, G. I. (1993). Defining high-reliability organizations in practice: a taxonomic Prolegomenon. I K. H. Roberts (red.), *New Challenges to Understanding Organizations* (s. 11-32). New York: Macmillan.
- Rubin, H. J. & Rubin, I. S. (2005). *Qualitative Interviewing: The Art of Hearing Data*. (2nd ed.). Thousand Oaks, California: Sage.
- Ryen, A. (2002). *Det kvalitative intervjuet. Fra vitenskap til feltarbeid*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Sand, T. S. (2012). Hvem var de frivillige under Ski-VM. I: D. V. Hanstad (red.), *Ski-VM 2011. Planlegging og gjennomføring* (s. 131-156). Oslo: Akilles.
- Schein, E. H. (1985). *Organizational culture and Leadership*. San Francisco: Jossey Bass.
- Shone, A. & Parry, B. (2004). *Successful Event Management*. London: Thomson.
- Sitkin, S. B. (1992). Learning through failure: The strategy of small losses. *Research in Organizational Behaviour*, 14, s. 231-266.
- Sivesind, K. H. (1996). Sortering av kvalitative data: Metodologiske prinsipper og praktiske erfaringer fra analyse med dataprogrammer. I: Holter, H. & Kalleberg, R. (red.), *Kvalitative metoder i samfunnsforskning* (s. 240-273). Oslo: Universitetsforlaget.
- Skard, S. (2012). Aktivering av sponsorater. I: D. V. Hanstad (red.), *Ski-VM 2011. Planlegging og gjennomføring* (s. 291-318). Oslo: Akilles.
- Skiforeningen. (2012). Strategisk plattform. I *hovedplan for planlegging og gjennomføring av Holmenkollrennene*. Upublisert manuskript.
- Skiforeningen. (2013a). Arrangementsplan World Cup 2013 (årsplan). I *hovedplan for planlegging og gjennomføring av Holmenkollrennene*. Upublisert manuskript.
- Skiforeningen. (2013b). Organisasjonsplan. I *hovedplan for planlegging og gjennomføring av Holmenkollrennene*. Upublisert manuskript.
- Skille, E. Å. (2012). En sammenlikning mellom frivillige under Ski-VM og andre frivillige. I: D. V. Hanstad (red.), *Ski-VM 2011. Planlegging og gjennomføring* (s. 157-180). Oslo: Akilles.
- Skille, E. Å. & Hanstad, D. V. (2013): Who are they and why do they do it? The habitus of sport event volunteers in Norway. Volunteers in the European handball championship for women 2010. *Sport in Society*, 16(9), s. 1135-1148.
- Skirstad, B. (2012). Kjønn utgjør en forskjell. I: D. V. Hanstad (red.), *Ski-VM 2011. Planlegging og gjennomføring* (s. 181-204). Oslo: Akilles.
- Skirstad, B. & Hanstad, D. V (2013): Gender matters in Sport Event Volunteering. *Managing Leisure*, 18(4), s. 316-330.

- Sporsheim, Å. (2011). *To modeller ett forbund: prestasjonsutvikling i elitelandslagene i skiskyting*. Masteroppgave ved Norges Idrettshøgskole, Oslo.
- Starbuck, W. H. & Hedberg, B. L. T. (2006). How organizations learns from success to failure. I: W. H. Starbuck (Red.), *Organizational realities: Studies of strategizing and organizing* (s. 443-467). New York: Oxford University Press Inc.
- Thagaard, T. (2009). *Systematikk og innlevelse: En innføring i kvalitativ metode* (3. utg.). Bergen: Fagbokforlaget.
- Thomas, J. R., Nelson, J. K. & Silverman, S. J. (2005). *Research methods in physical activity*. (5<sup>th</sup> ed.). USA: Human Kinetics.
- Toohey, K. M. & Taylor T. L. (2008). Mega events, fear, and risk: Terrorism at the Olympic Games. *Journal og Sport Management*, 22, s. 451-469.
- Tønsager, Ø. (2012). *Tilrettelegging av utviklingsprosesser i private lag: en casestudie av det private langrennslaget Team Manpower*. Masteroppgave ved Norges Idrettshøgskole, Oslo.
- Ulvnes, A. M. & Solberg, H. A. (2012). Skaper store idrettsarrangementer turisme? En studie av holdninger og eksplisitt minne. I: D. V. Hanstad (red.), *Ski-VM 2011. Planlegging og gjennomføring* (s. 319-342). Oslo: Akilles.
- Van der Wagen, L. & Carlos; B. R. (2005). *Event Management for Tourism, Cultural, Business, and Sporting Events*. Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall.
- Wadel, C. (1991). *Feltarbeid i egen kultur. En innføring i kvalitativt orientert samfunnsforskning*. Flekkefjord: SEEK.
- Weick, K. E. (1979). *The social psychology of organizing* (2. ed.) New York: Random House.
- Weick, K. E., & Roberts, K. H. (1993). Collective mind in organizations: Heedful interrelating on flight decks. *Administrative Science Quarterly*, 38, s. 357-381.
- Weick, K. E. & Sutcliffe, K. M. (2001). *Managing the unexpected: Assuring high performance in an age of complexity*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Weick K. E. & Sutcliffe, K. M. (2007). *Managing the unexpected: Resilient Performance in an Age of Uncertainty*. (2. ed.) San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Weick, K. E., Sutcliffe, K. M. & Obstfeld, D. (1999). Organizing for high reliability: Processes of collective mindfulness. *Research in Organizational Behavior*, 21, s. 81-123.
- Weiss, R. (1994). *Learning from Strangers. The Art and Method of Qualitative Interview Studies*. New York: The Free Press.
- Wojtaszek, J. (2012). *Hvordan endringer i det norske alpin-landslaget perioden 1984 til 1988, førte til varig suksess*. Masteroppgave ved Norges Idrettshøgskole, Oslo.

- Wollebæk, D., Skirstad, B. & Hanstad, D.V. (2014): Between two volunteer cultures. Social Composition and Motivation among Volunteers at the 2010 Trial Event for the FIS Nordic World Ski Championships. *International Review for the Sociology of Sport*, 49(1), s. 22-41.
- Wormnæs, O. (1996). Vitenskap og etikk. I: O. Wormnæs (red.), *Vitenskap: Enhet og mangfold* (s. 79-100). Oslo: Ad notam Gyldendal.
- Yin, R. K. (1989). *Case Study Research. Design and method*. London: Sage.
- Yin, R. K. (2014). *Case Study Research. Design and Methods*. (5th ed.). Los Angeles, California: Sage.

## **Vedlegg**

Vedlegg 1: Informasjonsskriv til aktuelle informanter

Vedlegg 2: Samtykkeskjema angående deltakelse i forskningsprosjekt

Vedlegg 3: Godkjent søknad fra NSD

Vedlegg 4: Intervjuguide frivillig

Vedlegg 5: Intervjuguide ansatt

Vedlegg 6: Intervjuguide arrangementssjef i Skiforbundet

## Vedlegg 1: Informasjonsskriv til aktuelle informanter

### Informasjonsskriv angående mastergradsprosjekt

#### *”Studie av World Cup Nordisk Holmenkollen 2013”*

I forbindelse med min masteroppgave, hvor evalueringsarbeidet av World Cup Nordisk Holmenkollen 2013 er det overordnede temaet, ønsker jeg å benytte deg som informant gjennom et intervju hvor dette temaet belyses. Jeg har vært i kontakt med Skiforeningen, og de har ytret at de er meget interessert i å bidra på et slikt prosjekt.

Studien ønsker å få innsikt i hvordan Skiforeningen i samarbeid med de frivillige funksjonærene, evaluerer arrangementet, og hvordan WC-organisasjonen bringer dette videre i sitt arbeid for å videreutvikle arrangementet.

Studiens problemstilling er:

- Hvordan evaluerer WC-organisasjonen World Cup Nordisk Holmenkollen 2013 for å videreutvikle fremtidige arrangementer?

Studien tar utgangspunkt i det organisatoriske aspektet ved arrangementet, og hvordan organisasjonen arbeider for å forbedre arrangementet år etter år.

I masteroppgaven blir ingen navn gjengitt og vil bli gitt full anonymitet dersom dette er ønskelig, eller en kan gjengis gjennom stilling. Alle samtykkeerklæringer og båndopptak blir oppbevart i et låsbart rom frem til oppgaven leveres 30.05.2014. Da vil innhentet datamateriale slettes. Alle som bidrar med intervju står fritt til å trekke seg, og en eventuell tilbaketrekking vil ikke gi noen form for konsekvenser for den det måtte gjelde.

Med dette håper jeg du synes prosjektet høres interessant og spennende ut, og har mulighet og et ønske om å bidra med dette prosjektet. Dersom du ønsker å delta eller har spørsmål til studien, ta kontakt for nærmere informasjon.

Med vennlig hilsen

Emil Agersborg Bjørnå

Mastergradsstudent i Sport Management, Norges Idrettshøgskole

Tlf: 99591491

Epost: [emil\\_ab90@hotmail.com](mailto:emil_ab90@hotmail.com)



## Vedlegg 2: Samtykkeskjema angående deltakelse i forskningsprosjekt

### Samtykkeskjema for deltakelse i studien

Jeg har mottatt informasjon om studien, og er villig til å delta i prosjektet. Jeg gir herved Emil Agersborg Bjørnå samtykke til å foreta intervju med:

---

(Signert av prosjektdeltaker, dato)

Jeg samtykker til at intervju kan gjennomføres med båndopptaker

eller notater

## Vedlegg 3: Godkjent søknad fra NSD

Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste AS  
NORWEGIAN SOCIAL SCIENCE DATA SERVICES



Dag Vidar Hanstad  
Seksjon for kultur og samfunn  
Norges idrettshøgskole  
Postboks 4014 Ullevål stadion  
0806 OSLO

Harald Hårfages gate 2  
N-5007 Bergen  
Norway  
Tel: +47-55 58 21 17  
Fax: +47-55 58 96 50  
nsd@nsd.uib.no  
www.nsd.uib.no  
Org.nr. 985 321 884

Vår dato: 13.09.2013

Vår ref:35402 / 3 / LT

Deres dato:

Deres ref:

### TILBAKEMELDING PÅ MELDING OM BEHANDLING AV PERSONOPPLYSNINGER

Vi viser til melding om behandling av personopplysninger, mottatt 09.09.2013. Meldingen gjelder prosjektet:

35402	<i>Studie av World Cup Nordisk Holmenkollen 2013</i>
<i>Behandlingsansvarlig</i>	<i>Norges idrettshøgskole, ved institusjonens øverste leder</i>
<i>Daglig ansvarlig</i>	<i>Dag Vidar Hanstad</i>
<i>Student</i>	<i>Emil Agersborg Bjørnå</i>

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

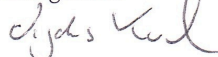
Personvernombudets vurdering forutsetter at prosjektet gjennomføres i tråd med opplysningene gitt i meldeskjemaet, korrespondanse med ombudet, ombudets kommentarer samt personopplysningsloven og helseregisterloven med forskrifter. Behandlingen av personopplysninger kan settes i gang.

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

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

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

Vennlig hilsen

  
Vigdis Namtvedt Kvalheim

  
Lis Tenold

Lis Tenold tlf: 55 58 33 77  
Vedlegg: Prosjektvurdering  
Kopi: Emil Agersborg Bjørnå, Olav M. Troviks vei 50, H0401, 0864 OSLO



## Personvernombudet for forskning



### Prosjektvurdering - Kommentar

---

Prosjektnr: 35402

Det gis skriftlig informasjon og innhentes skriftlig samtykke for deltakelse. Personvernombudet finner i utgangspunktet skrevet godt utformet, men forutsetter at følgende endres/tilføyes;

- navn og kontaktinformasjon til veileder Dag Vidar Hanstad
- siste to avsnitt på samtykkeerklæringen flyttes inn i informasjonsskrivet

Personvernombudet legger til grunn for sin godkjenning at revidert skriv ettersendes personvernombudet@nsd.uib før det tas kontakt med utvalget (merk eposten med prosjektnummer).

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

Prosjektet skal avsluttes 30.05.2014 og innsamlede opplysninger skal da anonymiseres og lydopptak slettes. Anonymisering innebærer at direkte personidentifiserende opplysninger som navn/koblingsnøkkel slettes, og at indirekte personidentifiserende opplysninger (sammenstilling av bakgrunnsopplysninger som f.eks. yrke, alder, kjønn) fjernes eller grovkategoriseres slik at ingen enkeltpersoner kan gjenkjennes i materialet.

## Vedlegg 4: Intervjuguide frivillig

### 1. Innledning

- Hvor mange år har du jobbet med World Cup Holmenkollen?
  - Frivillig/ansatt
- Hva er dine beste opplevelser?
- Har du noen opplevelser som ikke er fullt så gode?

### 2. World Cup organisasjonen

- Kan du beskrive strukturen i WC-organisasjonen?
  - Flat vs. Hierarkisk?
  - Hvordan er beslutningsstrukturen i organisasjonen? Seksjonen?
    - Hvem har myndighet til å ta beslutninger?
- Hva kjennetegner WC-organisasjons kultur?
  - Hvilke normer og verdier står sterkt?
  - Spesielle ting ledelsen spiller på?
- Føler du at dere har de best kvalifiserte i de ulike rollene?
  - Hvordan da? Hvorfor ikke?
  - Har dere noen form for evaluering av plassering av personell?
- Hva kjennetegner fjorårets arrangement sammenlignet med tidligere arrangementer?
  - Noen endringer i organisasjonen?

### 3. Evaluering

- Kan du beskrive hvordan WC-organisasjonen som helhet, og din seksjon evaluerte fjorårets arrangement?
  - Hvordan forløper evalueringprosessen? Løpende evalueringer (gjennom planlegging-, gjennomføring- og avslutningsfasen) eller en samlet evaluering etter arrangementet?
  - Hva er dere opptatt av i de ulike fasene?
  - Hvorfor gjorde dere det slik?
- Alle seksjoner leverer ERFA-rapporter. Hvordan var årets ERFA-rapport?
  - Hva var bra og hva var mindre bra?
    - Hvordan arbeider dere videre med dette? Hva tar dere tak i?
  - Var det ekstraordinære ting som dere tok opp?
- I hvilken grad er du og din seksjon involvert i evalueringsarbeidet, sett bort i fra ERFA-rapportene?
  - i etterkant av arrangementet, eller både før, under og etter?
- Hvordan ser du på årets evalueringarbeid kontra det som ble gjort i fjor?
- Hvordan følger dere opp ERFA-rapportene fra hvert område/seksjon?
  - Hvordan arbeider dere videre med evalueringene?
- Kan du beskrive hvordan dere jobber for å skape utvikling med tanke på evalueringer?

### 4. Erfaringer

- I hvilken grad lærer du og din seksjon av tidligere erfaringer?
  - På hvilken måte? Har du noen konkrete eksempler?
  - Hvor betydningsfull er denne erfaringen?
- På hvilken måte kan erfaringen hjelpe dere? Konkretiser?
- Hvilke erfaringer har du tilknyttet når viktige beslutninger skal tas?
  - Hvordan diskuterer dere, utfordrer dere hverandre. Bli dere raskt enige?

- Helt sikker på at det er innhentet informasjon fra alle ledd??

## 5. Påpasselighet

- Hvilke holdninger har organisasjonen til feil og mangler?
  - Rapportering?
- Hvordan opplever du at organisasjonen takler utfordringer, feil, mangler?
  - Forenklinger?
- Møtte dere på noen problemer/utfordringer gjennom arrangementet?
  - Planleggingsfasen, gjennomføringsfasen, avslutningsfasen?
  - Hvordan taklet dere dette?
- Skjedde det uforutsette ting, som dere ikke hadde sett for dere?
  - Hvordan taklet dere det?
  - Kunne dere unngått dem? Hvordan?
  - Hendelsen hvor heisen stoppet!! Hvordan ble den håndtert? Hvem ble satt til å løse problemet?
- I hvilken grad er dere opptatte av å oppdage feil og avvik?
- Diskuterer dere på forhånd ting som kan skje?
  - Hvis ja, kan du gi noen eksempler?

## Vedlegg 5: Intervjuguide ansatt

### 1. Innledning

- Hvor mange år har du jobbet med World Cup Holmenkollen?
  - Frivillig/ansatt
- Hva er dine beste opplevelser?
- Har du noen opplevelser som ikke er fullt så gode?

### 2. World Cup organisasjonen

- Kan du beskrive strukturen i WC-organisasjonen?
  - Flat vs. Hierarkisk?
  - Hvordan er beslutningsstrukturen i organisasjonen?
    - Hvem har myndighet til å ta beslutninger?
- Hva kjennetegner WC-organisasjons kultur?
  - Hvilke normer og verdier står sterkt?
  - Spesielle ting ledelsen spiller på?
- Føler du at dere har godt kvalifiserte personer i de ulike rollene?
  - Hvordan da? Hvorfor ikke?
  - Har dere noen form for evaluering av plassering av personell?
- Hva kjennetegner fjorårets arrangement sammenlignet med tidligere arrangementer?
  - Noen endringer i organisasjonen?

### 3. Evaluering

- Kan du beskrive hvordan WC-organisasjonen evaluerte fjorårets arrangement?
  - Hvordan forløper evalueringsprosessen? Løpende evalueringer (gjennom planlegging-, gjennomføring- og avslutningsfasen) eller en samlet evaluering etter arrangementet?
  - Hva er dere opptatt av i de ulike fasene?
  - Hvorfor gjorde dere det slik?
- Alle seksjoner leverer ERFA-rapporter. Hvordan var årets ERFA-rapporter?
  - Hva var bra og hva var mindre bra?
    - Hvordan arbeider dere videre med dette? Hva tar dere tak i?
  - Var det ekstraordinære ting som ble tatt tok opp?
- I hvilken grad er du involvert i evalueringsarbeidet?
  - i etterkant av arrangementet, eller både før, under og etter?
- Hvordan ser du på årets evalueringsarbeid kontra det som ble gjort i fjor?
- Hvordan følger dere opp ERFA-rapportene fra hvert område/seksjon?
  - Hvordan arbeider dere videre med evalueringene?
- Kan du beskrive hvordan dere jobber for å skape utvikling med tanke på evalueringer?

### 4. Erfaringer

- I hvilken grad lærer du og WC-organisasjonen av tidligere erfaringer?
  - På hvilken måte? Har du noen konkrete eksempler?
  - Hvor betydningsfull er denne erfaringen?
- På hvilken måte kan erfaringen hjelpe dere? Konkretiser?
- Hvilke erfaringer har du tilknyttet når viktige beslutninger skal tas?
  - Hvordan diskuterer dere, utfordrer dere hverandre. Blir dere raskt enige?
  - Helt sikker på at det er innhentet informasjon fra alle ledd??

## 5. Påpasselighet

- Hvilke holdninger har organisasjonen til feil og mangler?
  - Rapportering?
- Hvordan opplever du at organisasjonen takler utfordringer, feil og mangler?
  - Forenklinger?
- Møtte dere på noen problemer/utfordringer gjennom arrangementet?
  - Planleggingsfasen, gjennomføringsfasen, avslutningsfasen?
  - Hvordan taklet dere dette?
- Skjedde det uforutsette ting, som dere ikke hadde sett for dere?
  - Hvordan taklet dere det?
  - Kunne dere unngått dem? Hvordan?
  - Hendelsen hvor heisen stoppet!! Hvordan ble den håndtert? Hvem ble satt til å løse problemet?
- I hvilken grad er dere opptatte av å oppdage feil og avvik?
- Diskuterer dere på forhånd ting som kan skje?
  - Hvis ja, kan du gi noen eksempler?

## Vedlegg 6: Intervjuguide arrangementssjef i Skiforbundet

### 1. Innledning

- Hvor mange år har du vært ansatt som arrangementssjef i Skiforbundet?
- Hvor mange år har du jobbet med World Cup i Holmenkollen?
  - Frivillig/ansatt
- Hvilken rolle har du og Skiforbundet i forbindelse med WC i Holmenkollen?

### 2. World Cup organisasjonen

- Kan du fortelle litt om strukturen i WC-organisasjonen?
  - Flat vs. Hierarkisk?
- Hva kjennetegner WC-organisasjons kultur?
  - Hvilke normer og verdier står sterkt?
- Føler du at dere har de best kvalifiserte i de ulike rollene?
  - Har dere noen form for evaluering av plassering av personell?
- Hva kjennetegner fjorårets arrangement sammenlignet med tidligere arrangementer?
  - Noen endringer i organisasjonen?

### 3. Evaluering

- I hvilken grad er du og Skiforbundet involvert i evalueringsarbeidet?
- Kan du beskrive hvordan du og Skiforbundet evaluerte fjorårets (siste) arrangement?
  - Hvordan forløp evalueringsprosessen? Løpende evalueringer?
- Leverer dere evalueringsrapporter til Skiforeningen?
- Hvordan ser du på årets evalueringsarbeid kontra det som ble gjort i fjor?

### 4. Erfaringer

- I hvilken grad lærer WC-organisasjonen av tidligere erfaringer?
  - På hvilken måte? Har du noen konkrete eksempler?
  - Hvor betydningsfull er denne erfaringen?
- På hvilken måte kan erfaringen hjelpe dere? Konkretiser?

### 5. Påpasselighet

- Hvilke holdninger føler du at organisasjonen har til feil og mangler?
  - Rapportering?
- Hvordan opplever du at organisasjonen takler utfordringer, feil, mangler?
  - Forenklinger?
- Møtte dere på noen problemer/utfordringer gjennom arrangementet?
  - Planleggingsfasen, gjennomføringsfasen, avslutningsfasen?
  - Hvordan taklet dere dette?
- Skjedde det uforutsette ting, som dere ikke hadde sett for dere?
  - Hvordan taklet dere det?
  - Kunne dere unngått dem? Hvordan?
- I hvilken grad er dere opptatte av å oppdage feil og avvik?
- Diskuterer dere på forhånd ting som kan skje?
  - Hvis ja, kan du gi noen eksempler?