

**Kristian Horne**

## **Få ting er mer usikkert enn et skirenn**

En studie av arbeidsmetodikken i Holmenkollmarsjens arbeidsutvalg sett i lys av teori om påpasselige organisasjoner.

**Masteroppgave i idrettsvitenskap**

Seksjon for kultur og samfunn  
Norges idrettshøgskole, 2014



## Sammendrag

Denne studien har hatt som mål å undersøke hvordan arbeidsutvalget som står bak Holmenkollmarsjen arbeider for å oppnå et vellykket arrangement. Studien har forsøkt å belyse i hvor stor grad arbeidsmetodikken i planleggingsfasen og gjennomføringsfasen understøtter kjennetegn på det som omtales som påpasselige organisasjoner (Weick & Sutcliffe, 2001). I denne teorien ser man på hvordan organisasjoner som har høy risiko og kompleks teknologi i sitt virke handler påpasselig gjennom ulike prosesser. Disse organisasjonene er selvkritiske og evaluerer kontinuerlig om dagens praksis er god nok for å unngå større problemer. Sitkin (1992) sitt perspektiv på erfaringsbasert læring brukes også som et bakteppe for å forstå i hvor stor grad organisasjonen evner å lære pålitelig av små feil og avvik. Det teoretiske rammeverket benyttes som et bakteppe for å diskutere studiens empiriske funn, der arbeidsmetodikken drøftes.

<b>Sammendrag</b> .....	<b>3</b>
<b>Forord</b> .....	<b>6</b>
<b>1. Innledning</b> .....	<b>8</b>
1.1 Bakgrunn for valg av tematikk.....	9
1.2 Problemstilling .....	9
<b>2. Bakgrunn</b> .....	<b>12</b>
2.1 Langrennsporten.....	12
2.1.1 Mosjonsrenn.....	13
2.2 Skiforeningen og Holmenkollmarsjen.....	15
2.2.1 Holmenkollmarsjen.....	16
<b>3. Tidligere forskning</b> .....	<b>20</b>
<b>4. Teori</b> .....	<b>23</b>
4.1 Påpasselige organisasjoner .....	23
4.1.1 Påpasselige organisasjoner og kultur .....	24
4.1.2 Forventinger og det uventede .....	26
4.1.3 Påpasselighet.....	27
4.1.4 Kjennetegn på påpasselige organisasjoner.....	28
4.2 Pålitelig erfaringsbasert læring .....	32
<b>5. Metode</b> .....	<b>36</b>
5.1 Forskningsdesign: Casestudie.....	36
5.2 Kvalitativ metode .....	38
5.2.1 Observasjon .....	38
5.2.2 Intervju.....	40
5.3 Utvalg .....	42
5.3.1 Endelig utvalg .....	42
5.4 Reliabilitet, validitet og overførbarhet.....	43
5.5 Etikk .....	45
5.6 Analyse .....	45

<b>6. Resultater og diskusjon</b> .....	<b>49</b>
<b>6.1 Rennet 2013</b> .....	<b>49</b>
6.1.1 Opptatt av å lære av små feil og avvik.....	50
6.1.2 Motvilje til å forenkle .....	53
6.1.3 Opptatt av små detaljer i kjerneprosesser .....	56
6.1.4 Opptatt av styrke og robust fleksibilitet.....	59
6.1.5 En påpasselig arbeidsmetodikk? .....	67
<b>6.2 Evaluering og læring</b> .....	<b>68</b>
6.2.1 Godt planlagte handlinger.....	69
6.2.2 Usikkerhet om utfall .....	71
6.2.3 begrenset omfang.....	72
6.2.4 Hurtige handlingssykluser .....	73
6.2.5 Kjent domene.....	73
6.2.6 Arbeidsutvalgets evne til å lære fra erfaring .....	74
<b>6.3 Planleggingsfasen</b> .....	<b>75</b>
<b>6.4 Ulikheter mellom ansatte og frivillige</b> .....	<b>81</b>
<b>7. Oppsummering og konklusjon</b> .....	<b>85</b>
<b>7.1 Konklusjon</b> .....	<b>85</b>
<b>7.2 Hovedkonklusjon</b> .....	<b>88</b>
7.2.1 Praktiske implikasjoner og forslag til videre forskning.....	89
<b>Referanser:</b> .....	<b>91</b>
<b>Vedlegg</b> .....	<b>95</b>
<b>Vedlegg 1 intervjuguide</b> .....	<b>96</b>
<b>Vedlegg 2: Godkjennelse fra NSD</b> .....	<b>99</b>
<b>Vedlegg 3: Samtykkeerklæring informanter intervju</b> .....	<b>101</b>

## Forord

Fem år etter jeg begynte på Norges Idrettshøgskole er nå utdannelsen ved veis ende. Som så mye annet i livet var valget av studie preget av noen tilfeldigheter, og jeg er glad jeg i forsvaret ble overtalt til å ta nettopp denne utdannelsen fremfor biologi som opprinnelig var planen. Tiden på NIH har vært utrolig fin, både med tanke på undervisning og livet forøvrig. Studiet har vært variert og på mange måter satt meg i kontakt med mennesker som har gitt meg mye god erfaring og ballast.

Gjennom store deler av studiet har jeg hatt ulike engasjement utenfor skolen, deriblant i Skiforeningen. Arbeidet der har vært variert og gitt meg mulighet til å sette teori ut i praksis. Jeg er utrolig takknemlig for tilliten jeg har fått, spesielt fra Ole Kristian Sørland. Selv om jeg endte opp med å arbeide innen en annen bransje har jeg lært mye jeg vil ta med meg videre i livet.

Interessen fra mitt engasjement i Holmenkollmarsjen inspirerte meg til å gjennomføre denne studien. Arbeidet med oppgaven har vært utfordrende og spennende, og gitt meg et helt nytt innblikk i en organisasjon jeg trodde jeg kjente ut og inn.

Gjennom studietiden har jeg hatt utrolig mange flotte mennesker rundt meg, og jeg ønsker og takke dem for følget! Spesielt takk til min samboer Marie, som hver dag har inspirert meg med målrettet arbeid gjennom et tøft studie. Mine foreldre har støttet meg gjennom hele prosessen, og venner både i, og utenfor studiet har vært gode samtalepartnere både faglig og ellers. Takk til mine veiledere, Dag Vidar Hanstad og biveileder Svein Andersen for oppfølging gjennom året. Til slutt vil jeg takke Holmenkollmarsjens arbeidsutvalg for at de velvillig lot meg gjennomføre studien. Tusen takk!

God lesning!

Nittedal, mai 2014, Kristian Horne

*Det å være med å arrangere et skirenn, det går på litt forskjellige ting. Det rent kommersielle, dette er et arrangement Skiforeningen har, og vi stiller opp frivillig. I stedet for å samle inn penger så Skiforeningen får kjøpt ny løypemaskin... Vi kunne like gjerne stått på Carl Johan med bøsser og sagt «vil du gi penger så Skiforeningen kan kjøpe ny løypemaskin?» Dette er jo en måte å bidra på, og for meg å betale tilbake igjen for all den glede jeg har hatt av å gå på ski med mor og far som mosjonist i Nordmarka.*

- Informant fra Holmenkollmarsjens arbeidsutvalg

# 1. Innledning

Langrenn er en sterk del av den norske kulturen, og er noe mange på et eller annet nivå kan identifisere seg med. Denne idretten har i mange år nytt stor oppmerksomhet som underholdning, både fra tilskuerplass i løypa, og gjennom ulike medier. Samtidig som langrennssporten er en idrett med eliteutøvere og stor nasjonal oppmerksomhet, er det for mange nordmenn en aktivitet forbundet med rekreasjon og konkurranse på lavere nivå. Kontrasten mellom verdenscup med tv-dekning og store sponsoravtaler, og mosjonsrenn som birkebeinerrennet er stor, og deltakerne representerer i all hovedsak to ulike deler av idretten.

Samtidig er mosjonsrennene store aktører innen norsk langrenn, og samler hver helg gjennom vinteren flere tusen mennesker til kappestrid. Deltakernes treningsgrunnlag og målsetninger varierer stort, og man kan finne landslagsutøvere, men også normale mennesker med familie og fullt arbeid. Disse rennene har de siste årene vokst, og stiller stadig større krav til arrangørene. Et skirenn er ikke lenger bare et startnummer og et skispor, men et produkt som skal begynne å levere fra øyeblikket man melder seg på til man har sett resultatlisten og kommet seg hjem. Man forventer som utøver en komplett opplevelse som skal kunne konkurrere med det andre arrangører kan levere. Således befinner disse arrangementene seg i et klima preget av konkurranse og store forventninger fra løperne.

Et skirenn som befinner seg i toppen av mosjonsrennene når det kommer til deltakerantall og oppmerksomhet, er Holmenkollmarsjen. Rundt 5500 deltakere stilte i 2013 til start i Sørkedalen i Oslo, og gikk i mål i Holmenkollen etter 54 krevende kilometer i Nordmarka. Rennet har en lang historie med opp og nedturer, men har de siste ti årene opplevd en sterk vekst av deltakere. Holmenkollmarsjens sterke posisjon gjør det interessant å se nærmere på hva som gjør rennet populært, og ikke minst hva som ligger bak arrangørens suksess.



Denne oppgaven tar for seg arbeidsmetodikken til Holmenkollmarsjens arbeidsutvalg som består av både ansatte og frivillige. Studien vil i lys av teori om påpasselige organisasjoner ta for seg hvordan arrangøren arbeidet under gjennomføringen i 2013, og hvordan de gjennom planleggingen av rennet 2014 brukte erfaring fra 2013 til å bli bedre.

## **1.1 Bakgrunn for valg av tematikk**

Mosjonsrenn, ritt og løp har opplevd stor interesse de senere årene. Fra å ha hatt lave deltakerantall i noen år har arrangement som birkebeineren opplevd å bli fulltegnet på få sekunder. At langdistanseløp i utholdenhetsidrettene har vokst til å bli så populære er i seg selv interessant, og gjennom store deltakerantall og stor oppmerksomhet utgjør disse arrangementene en ikke ubetydelig del av norsk idrett. I likhet med resten av idretten snakkes det også om en profesjonalisering i enkelte mosjonsrenn. Forskning på mosjonsrenn vil kunne belyse en del av idretten som opplever stadig økende interesse. Forventningene løpere og sponsorer har til selve arrangementet gjør at det stilles store krav til arrangørene i de store arrangementene. Hvordan en arrangør av et større mosjonsarrangement arbeider for å levere et godt produkt er derfor spennende.

## **1.2 Problemstilling**

Problemområdet for denne oppgaven tar utgangspunkt i hvorledes Holmenkollmarsjen arrangeres. I seg selv er dette et stort område å ta tak i da rennet er stort, og omfatter mange mennesker, frivillige og ansatte. Mer konkret vil jeg se mer på hvorledes arrangøren gjennom sitt arbeidsutvalg arbeider med rennet. Problemstillingen for oppgaven blir derfor:

*Hvordan arbeider arbeidsutvalget i Holmenkollmarsjen i planleggings- og gjennomføringsfasen for å arrangere et best mulig skirenn sett i lys av teori om påpasselige organisasjoner?*

Problemstillingen tar for seg hvorledes arbeidsutvalget arbeider for å oppleve suksess i sitt arrangement. Å definere suksess i et idrettsarrangement er imidlertid vanskelig, da det er vanskelig å sette grensen for når man har og ikke har opplevd suksess. Det er for eksempel verdt å diskutere hvorvidt et hopprenn uten tilskuere er en suksess eller ikke dersom den sportslige gjennomføringen var vellykket. I denne oppgaven vil suksess være ansett som at rennet ble gjennomført på en måte som er tilnærmet lik det man så for seg i planleggingen.

Problemstillingen sett i lys av av teori om påpasselige organisasjoner tar for seg trekk ved arbeidsmetodikken til arbeidsutvalget som fokuserer på hvordan de blant annet forholder seg til håndtering og læring av avvik. Hvordan arbeidsutvalget forholder seg til balansen mellom å fokusere på suksess og feil er også interessant i denne sammenhengen. Samtidig er, som jeg senere vil komme tilbake til, arbeidsutvalget satt sammen av flere personer med ulik bakgrunn, og det vil være mulig at arbeidsmetodikken vil variere innad i organisasjonen. For å skille mellom gjennomføringsfasen og planleggingsfasen vil teorien om påpasselige organisasjoner (Weick & Sutcliffe, 2001) i hovedsak belyse fjorårets gjennomføring, mens Sitkin (1992) sin teori om pålitelig erfaringsbasert læring vil ta for seg hvorledes erfaring og læring tas med til neste planleggingsfase.

Problemstillingen støttes opp av følgende underproblemstillinger:

- 1) Hvordan håndterte arbeidsutvalget utfordringer under gjennomføringen av forrige arrangement?*
- 2) Hvordan bruker arbeidsutvalget erfaringene fra et gjennomført arrangement i den videre planleggingen?*
- 3) Finnes det med bakgrunn i de foregående spørsmålene store ulikheter mellom frivillige og ansatte?*

Den siste underproblemstillingen vil ta for seg ulikheter som eventuelt oppstår mellom frivillige og ansatte ledere i begge fasene studiet tar for seg. Med utgangspunkt i at flere av de frivillige lederne har store ansvarsområder er det interessant å se om det foreligger større forskjeller mellom de ansatte og frivillige.

## 2. Bakgrunn

I dette kapitlet vil området Holmenkollmarsjen operer i beskrives. Langrennsporten, mosjonsrenn og skiforeningen vil beskrives før selve Holmenkollmarsjen blir presentert.

### 2.1 Langrennsporten

Som Norges nasjonalidrett er det få Nordmenn som ikke har et forhold til langrennsporten. Mange forbinder det å gå på ski som noe som ligger i den norske folkesjela, og for mange er det knyttet stolthet til hva norske langrennsløpere oppnår av resultater. Langrenn og bruk av ski kan spores langt tilbake i norsk historie, og historiske hendelser som birkebeineres ferd over fjellet fra Rena til Lillehammer er et eksempel på den historiske betydningen langrenn har i Norsk kultur. Amundsen og Nansens polferder er andre eksempler på bragder der langrenn har spilt en rolle (Berg, 1996). Langrennsferdigheter var, og er fortsatt en viktig del av den militære treningen i forsvaret, og har i så henseende vært tett knyttet til idrett i tidligere tider. Fra slutten av 1800-tallet tok også langrenn form av et konkurransepreg vi på mange måte kjenner igjen i dag. Kombinert, hopp og langrenn samlet i økende grad personer fra hele landet til kappestrid, og mange helter ble skapt. Thorleif Haug og Lauritz Bergendahl er navn som er tett forbundet med store prestasjoner i skisporet. Den gangen var majoriteten av skiløperne som presterte godt, menn med fysisk krevende arbeid som brukte skiene for å frakte seg selv inn og ut til tømmerhogsten. Historier fra 1920-tallets løpere som gikk milevis på ski for å gå konkurranse er fjernt fra dagens langrennsport. I dag har langrenn en annen betydning for de fleste. Det er ikke lenger snakk om et nødvendig transportmiddel, eller en umenneskelig manndomsprøve av en konkurranse, men snarere en kilde til rekreasjon og mosjon.

I dag er langrennsidretten organisert under Norges skiforbund som også omfavner flere andre skiidretter. Skiforbundet er den høyeste faglige myndigheten for skisport i Norge, og har ansvaret for utvikling av sporten og konkurranseidretten (Enjolras & Wahldahl,

2009). Skiforbundet er Norges nest største særforbund og utgjør en dermed en vesentlig del av Norsk idrett med sine 16 kretser og 1132 klubber (Skiforbundet, u.å).

Skiforbundet er videre organisert under Norges idrettsforbund (NIF) og Olympiske og Paralympiske komite på nasjonalt plan, og under det internasjonale skiforbundet FIS på internasjonalt plan. Skiforbundet er således underordnet NIF sine lover, og FIS regler og retningslinjer.

Langrenn er også en stor idrett nasjonalt såvel som internasjonalt når det kommer til mediadekning. Langrenn internasjonalt har kalenderfestede konkurranser i form av verdenscup og etappekonkurransen "tour de ski" samt Verdensmesterskap annenhvert år og olympiske leker hvert fjerde år. Dekning i fjernsyn har tradisjonelt i hovedsak vært på de klassiske distansene opp mot 50 km for herrer og 30 km for kvinner som omfattes av verdenscupen, men løp som Vasaloppet har også vært dekket. I de senere årene har også flere av langdistanserennene i langløpscupen "Ski classics" vært dekket av TV2 (Andersen, 2011). Dette er løp som ofte også faller inn under kategorien mosjonsrenn med mange mosjonister til start.

### **2.1.1 Mosjonsrenn**

På 80 og dels 90-tallet opplevde Norge en kondisjonsbølge der flere løp opplevde stor oppslutning. Oslo Marathon hadde i 1992 12 000 deltakere, og Grete Waitzløpet hadde på et tidspunkt 40 000 til start (Skiforeningen, u.å). Den såkalte "joggebølgen" ga i følge Gotaas (2010) ringvirkninger til vinteren og bidro til store deltagerantall for mosjonsrennene. Utover på 90-tallet ble det imidlertid en nedgangstid for flere mosjonsrenn, også Holmenkollmarsjen opplevde dårlige år med lave deltagerantall og avlysninger grunnet dårlige vintre (Skiforeningen, u.å).

De senere årene har det også vært snakk om en mosjonsbølge i Norge. Antallet deltagere på mosjonsrenn har økt kraftig, og det finnes i dag flere renn hver helg gjennom vinteren å velge i mellom. I år 2000 hadde Birkebeinerrennet økt antallet deltagere kraftig og nådde for første gang over 10 000 påmeldte. Etter år 2000 har dette

rennet vokst hurtig, og er i dag det største Norske mosjonsrennet med over 15 000 til start (Gotaas, 2010).

I idretten snakker man generelt om en profesjonalisering der stadig flere oppgaver bli overtatt av lønnede ansatte (Emery, 2010). En av grunnene for dette er at kravene man stiller de de ulike delene av idretten stadig blir høyere, og kompetansen frivillige har ofte kommer til kort. Arenadrift, publikumskontroll, tidtagningssystemer og ikke minst påmeldingsordning og oppfølging av henvendelser fra løpere, krever langvarig og kompetent arbeid før og under de største løpene. Innenfor de større mosjonsrennene har derfor en del oppgaver blitt overtatt av administrativt ansatte personer med relevant utdanning og erfaring. I birkebeinerrennet A/S som er eid av Lillehammer sk og Rena il er det i dag 10 ansatte personer (Birken, u.å). Samtidig utgjør frivillige personer fortsatt en massiv andel av arbeidskraften ikke bare innen idretten generelt, men også i mosjonsrennene. Den ubetalte innsatsen ville kostet arrangørene store summer dersom ansatte skulle utført de samme oppgavene. Birkebeinerrennet har omkring 1500 frivillige personer tilknyttet ulike deler av rennet (Birken, u.å).

At det forventes mye av arrangørene er godt synlig, spesielt når ting ikke går etter planen. I forbindelse med påmeldingen til Holmenkollmarsjen i 2013 fikk arrangøren problemer med kapasiteten på serveren da flere tusen mennesker meldte seg på samtidig ved åpningen av påmeldingen. Arrangøren opplevde den gang en umiddelbar reaksjon av misfornøyde løpere på epost og på telefon. Feilen var kortvarig, men man kunne dagen etter lese om hendelsen i blant annet Aftenposten med overskriften "*Holmenkollmarsjen taklet ikke pågangen*" (Overn & Løken, 2012). Det at de ulike mosjonsrennene hele tiden streber etter å levere et stadig bedre produkt ser vi også på den kommersielle siden av arrangementet. Flere av løpene har store samarbeidsavtaler med ulike leverandører og kjeder som kan stille med produkter og tjenester til løperne i forbindelse med arrangementene. I sommer skrev nettsiden Skiaktiv.no om en videreføring og utvidelse av samarbeidsavtalen mellom Holmenkollmarsjen og sportskjeden Intersport. Denne avtalen omhandler smøreservice til løperne og en provisorisk sportsbutikk i Holmenkollen i forbindelse med rennet (Scheve, 2012).

Samtidig som mosjonsrennene har fått stor oppslutning har det også vært konflikter mellom enkelte arrangører og Skiforbundet. Mosjonsrennene har fått mye oppmerksomhet, og kommersielle aktører har kommet på banen for å arrangere egne konkurranser som på enkelte områder bryter med den tradisjonelle måten å arrangere renn på. I 2010 ble landslagsutøverne i langrenn nektet av Skiforbundet å delta i Norefjellrennet, som den gang var et nytt mosjonsrenn delvis arrangert og eid av private investorer fra turistbransjen (Goksøyr, 2010). Lignende debatter har også dukket opp senere, senest i 2013 i forbindelse med Holmestrand maraton der friidrettsforbundet krevde at en klubb underlagt friidrettsforbundet skulle stå som arrangør (Mæland, 2013). Mosjonsarrangement kan således i enkelte tilfeller forstås som utfordrere til den tradisjonelle idretten og idrettens monopol på å arrangere idrettskonkurranser i Norge.

En annen side ved mosjonsarrangementene som har skapt debatt og stilt spørsmålsteget til koblingen mot forbundene og kretsene er lisensordningen. Per i dag må alle deltagere i langrenn, sykkel og triathlon betale en engangslisens for å kunne delta i et mosjonsarrangement. Det er også mulig å løse en helårslisens dersom løperen er innmeldt i en klubb underlagt det aktuelle særforbundet. I dag ligger engangslisensen i langrenn som er aktuell for Holmenkollmarsjen på kroner 130 for personer over 25 år (Skiforbundet, 2013). I september 2013 publiserte prosjektleder for Holmenkollmarsjen en kommentar i tidsskriftet "snø og ski" med tittelen *lisens til å delta*. Kommentaren stilte spørsmålsteget ved ordningen, og Sørland stilte blant annet spørsmålsteget om hvorvidt pengene skulle tilfalle forbund fremfor arrangør (Sørland, 2013). Kommentaren ble også publisert på nettsiden langrenn.com.

## **2.2 Skiforeningen og Holmenkollmarsjen**

Foreningen til skiidrettens fremme ble stiftet i 1883, og har som formål å fremme skiaktivitet samt å arrangere Holmenkollrennene (Skiforeningen, u.å). Aktivitetene omfatter blant annet kursvirksomhet, løypekjøring og arrangering av Worldcup, Holmenkollmarsjen og barnas holmenkolldag. Skiforeningen var også delaktig under

VM på ski i 2011 da de sammen med Oslo kommune og Skiforbundet sto som arrangør (Hanstad, 2012). Skiforeningen er også ansvarlig for driften for nasjonalanlegget i Holmenkollen som er eid av Oslo kommune.

Årlig kjøres det rundt 260 mil med skiløyper og rundt 10 000 barn er hvert år gjennom skiskolen. Skiforeningens virke finansieres hovedsaklig gjennom medlemskontingentene til de rundt 70 000 medlemmene (Skiforeningen, u.å). Ved siden har foreningen sponsorer og personlige givere. Foreningen har også inntekt fra kursvirksomhet og fra rennene de arrangerer. Arrangementavdelingen i Skiforeningen har som ansvar å avholde rennene nevnt over. Det er en egen Worldcupavdeling som gjennom året arbeider med Holmenkollrennene, og en egen del av avdelingen som arbeider med Holmenkollmarsjen, Barnas holmenkolldag og Holmenkollen rullaskirenn. Denne delen består av fire heltidsansatte personer.

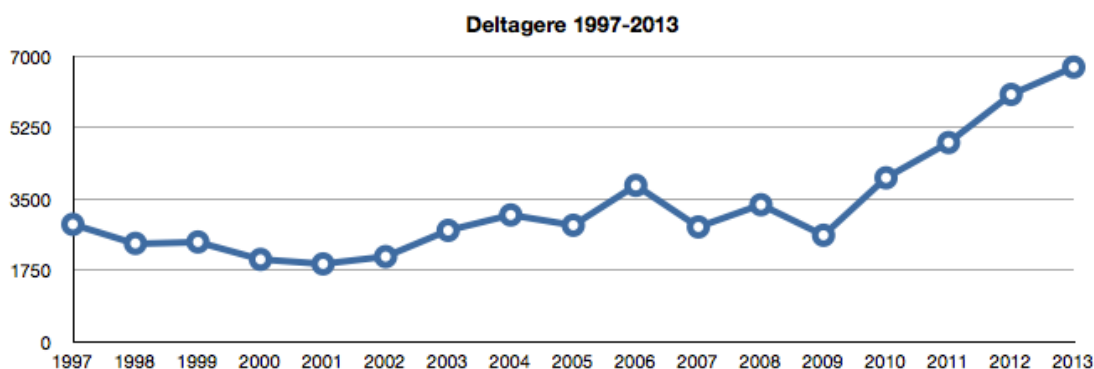
Skiforeningen er ikke et idrettslag i ordets tradisjonelle betydning, men er allikevel registrert som et lag underlagt Skiforbundet (Skiforbundet, 2013). Dette vil si at man som medlem av Skiforeningen har mulighet til å løse helårslisens gjennom foreningen, samt å oppgi foreningen som klubb i konkurranser. Med skiforeningens størrelse tatt i betraktning, utgjør ikke bare foreningen det største laget i NSF, men er også på størrelse med flere av kretsene.

### **2.2.1 Holmenkollmarsjen**

For mange mosjonister er Holmenkollmarsjen et av høydepunktene gjennom vinteren. Rennet finner sted i løyper som har vært vertskap for mange skihelter, og har målgang i selve symbolet på norsk langrenn; Holmenkollen. Holmenkollmarsjen har blitt gjennomført 40 ganger og ble først avholdt i 1974 på initiativ fra Rolf Nyhus (Skiforeningen, u.å). Traseen var den gang 42 km og gikk fra Hakadal til Holmenkollen gjennom nordmarka, og samlet 2147 løpere til start. I 1978 hadde rennet bare på noen få år vokst seg til Norges største mosjonsrenn med 6500 deltakere til start (Gotaas, 2010). Siden den gang har rennet opplevd sine opp og nedturer med snøfattige vintre og avlysning, og lave deltagerantall i perioder.

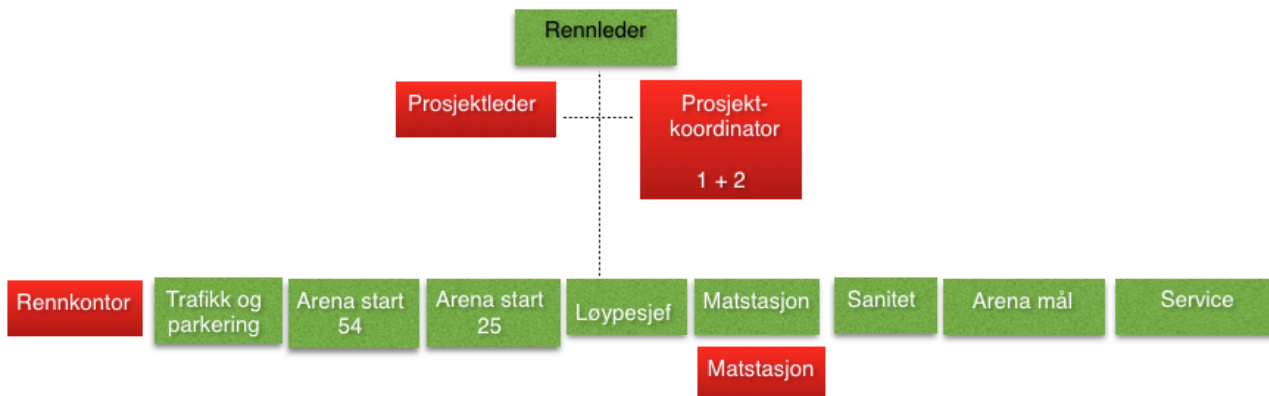


Rennet har også hatt en reservearena på Gåsbu i snøfattige vintre. Denne løsningen sikret arrangøren fra å måtte avlyse rennet ved tre anledninger. I 2011 ble traseen flyttet fra Hakadal til Sørkedalen for å sikre evnen til å kunne gjennomføre rennet i større grad. Logistikkmessing var dette også gunstig da avstandene mellom start og mål ble mindre. Arrangementet har også opplevd et navnebytte da rennet i noen år het Holmenkollen Skimarathon. Rennet tok imidlertid tilbake sitt opprinnelige navn i 2013. Deltakerantallet har de siste årene økt kraftig fra ca 2000 deltagere i 2002 til nærmere 7000 i 2013. Holmenkollmarsjen består i dag av to distanser, en på 53 km, og en på 25 km.



Figur 1. Antall deltagere i Holmenkollmarsjen 1997-2013

Ledelsen av rennet finner vi i Holmenkollmarsjens arbeidsutvalg. Dette utvalget består av fire ansatte og rundt 10 frivillige personer som planlegger og er ansvarlige for gjennomføringen av hver sin del av rennet. Personene i utvalget har alle erfaring fra flere gjennomføringer av Holmenkollmarsjen. Erfaringen de ulike deltakerne i arbeidsutvalget har, er trolig viktig for suksessen rennet opplever. Hele arbeidsutvalget møtes tre til fire ganger fra oktober til februar for å fordele ansvar, og presentere og diskutere planer. På figur 2 er organisasjonskartet til Holmenkollmarsjen presentert. Grønne bokser representerer frivillige funksjoner, og røde er ansatte.

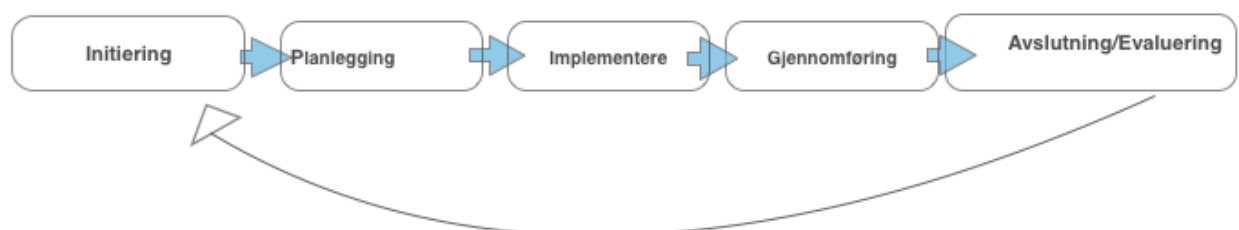


*Figur 2. Organisasjonskart Holmenkollmarsjen*

De ulike ansvarsområdene i Holmenkollmarsjen er fordelt mellom de ulike lederne i Arbeidsutvalget. Rennleder er frivillig og har sammen med prosjektleder det overordnede ansvaret for rennet. Prosjektlederen har en større ansvar i planleggingsfasen og forberedelsene av rennet, og leder også i denne perioden de andre ansatte og deltidsansatte. Disse personene følger blant annet opp områdene rekruttering av frivillige, rennkontor, påmelding og oppfølging av løpere og drikkestasjoner. Videre er det frivillige ledere i følgende områder av rennet: Trafikk og parkering, startområde kort og lang løype, drikkestasjoner, sanitet, arena og servicefunksjoner. Planlegging og gjennomføringen av disse funksjonene er i stor grad underlagt de frivillige lederne.

Et arrangement kan sies å bestå av flere faser: Initieringsfasen, planlegging, implementering, gjennomføring og avslutning (Bladen, Kennel, Abson & Wilde, 2012, s. 26). For å forstå arbeidsmetodikken til Holmenkollmarsjen kan denne syklusen være

et nyttig utgangspunkt. I initial og planleggingsfasen vil man ha mulighet til å ta med seg erfaringer fra tidligere gjennomføringer for å rette opp feil, og bli bedre. I implementerings og gjennomføringsfasen gjør man nye erfaringer som kan være grunnlag for ny læring til neste arrangement. Holmenkollmarsjen har et år mellom hvert arrangement, og har ulik grad av aktivitet gjennom året. Initialfasen finner på sett og vis sted etter sommeren da de ansatte tar opp arbeidet med rennet. Det har imidlertid skjedd en del arbeid på våren også etter rennet ble avviklet. Videre begynner planleggingsfasen med hele arbeidsutvalget i slutten av oktober da arbeidsutvalget samles til møter. Implementeringsfasen finner vi hovedsaklig i uken før rennet da rigging av arena, preparering av løyper og utkjøring av utstyr i marka finner sted. Selve gjennomføringen av Holmenkollmarsjen går over tre dager. Torsdag og fredag er rennkantoret i Holmenkollen åpent, og gjør etteranmelding og henting av startnummer mulig. Lørdag er dagen for selve gjennomføringen av rennet. Avslutningen av årssyklusen finner vi i ukene etter rennet. Lederne evaluerer sine ansvarsområder, spørreskjemaer fra løperne samles inn og erfaringer fra rennet skrives ned mens man fortsatt husker hva som gikk bra og dårlig. Med tanke på evaluering kan det imidlertid hevdes at de ulike lederne også gjennom gjennomføringen evaluerer sitt arbeid mens det pågår. Perioden fra midten av februar til sommeren/høsten er relativt rolig for arbeidsutvalget med unntak av administrasjonen som arbeider som normalt. Ut i fra figur 3 vil perioden mellom avslutning og initiering være relativt lang. Organisasjonen er således delvis «sovende» på våren og sommeren, før de på høsten blåser seg opp og øker i aktivitet mot rennet.



*Figur 3. Faser i en årssyklus for et idrettsarrangement*

### 3. Tidligere forskning

I litteraturen finnes det mye forskning omkring idrettsarrangement av ulike størrelser. Internasjonalt finnes det flere bøker med mål om å formidle god praksis for arrangementer både i og utenfor idretten. Av litteratur som omhandler dette temaet finner vi blant annet Shone & Parry (2010) og Bladen, Kennel, Abson & Wilde (2012). Disse bøkene beskriver temaer som planlegging, logistikk, media og finansiering. Ulike suksesskriterier ved planlegging og gjennomføring av et idrettsarrangement tas opp av Emery (2010). I denne artikkelen legges det vekt på at personell og planlegging, media og arrangementfinansiering er faktorene som er mest sentrale for at et idrettsarrangement skal oppnå suksess. I tråd med dette legger Andersen (2012) vekt på viktigheten av planlegging som en nøkkel til suksessen VM på ski opplevde i 2011. Hvordan man på best mulig måte skal kunne møte frivillige sine behov og ønsker, for å bidra til gjentatt deltakelse som frivillig har blitt belyst av Cuscelly, Høy & Auld (2006). Frivillighet er også et tema som er godt belyst i Norge, gjennom ulike studier av idrettsarrangement. Et eksempel er Hanstad (2012) sin studie av ledelse av de frivillige på VM på ski i 2011, og Solberg (2003) sin artikkel som omhandler verdien til de frivilliges bidrag i større idrettsarrangement.

Emery (2010) presenterer også utviklingen som har skjedd innen området Major sporting events. Holmenkollmarsjen er ikke i størrelsesordenen major event, men utviklingen beskrevet av Emery stemmer godt overens med utviklingen av mosjonsrenn. Fra 70 tallet frem til i dag har ledelsen av idrettsarrangement gått fra å ha et amatørpreg til å bli stadig mer profesjonelt med ledere med relevant utdanning. (Emery, 2010, s. 165). I Holmenkollmarsjen har det kommet til flere ansatte på del- og fulltid i løpet av de senere årene, og flere av de frivillige lederne har relevant erfaring i forhold til oppgaven de er satt til å løse.

Litteraturen om påpasselige organisasjoner (Weick & Sutcliffe, 2001) tar for seg arbeidsmetodikken til organisasjoner som ikke har råd til å gjøre feil. Driften av

militære hangarskip eller kjernekraftverk er eksempler på dette, og disse type organisasjoner kjennetegnes av at det er høye forventninger til hva de leverer samtidig som feil kan få fatale følger. Av litteratur om påpasselige organisasjoner rettet inn mot organisering av idrett finner vi på nasjonalt nivå Andersen (2009) sin studie av Olympiatoppen sin rolle innen norsk toppidretts suksess. I denne studien viser Andersen at Olympiatoppens suksess ligger i ledelsen og organiseringen samt at de er i stand til å utnytte små feil på en intelligent måte. Per Øystein Hansen (2012) skrev i «VM på ski 2011», om det norske langrennslandslagets forberedelser til mesterskapet sett i lys av teori om påpasselige organisasjoner, og særlig pålitelig erfaringsbasert læring. Kapitlet viste at kritisk selvrefleksjon av treningen fra utøver og treners ståsted var en viktig brikke i suksessen flere av utøverne opplevde.

Andersen (2012) studie av VM på ski i 2011 er et annet eksempel. I hans artikkel spiller bruken av prøve-vm som en læringsarena en sentral rolle for hvordan selve verdensmesterskapet året etter ble. Andersen fremhever at VM-organisasjonen viser trekk på det som i litteraturen omtales som påpasselige organisasjoner (Weick & Sutcliffe, 2001), og viser til elementer ved det som kalles pålitelig erfaringsbasert læring (Sitkin, 1992). Denne studien av Andersen er den som ligger nærmest mitt prosjekt med tanke på at studien tar for seg teori om påpasselighet knyttet opp mot idrettsarrangement.

Det har også blitt skrevet masteroppgaver de senere årene som har benyttet seg av teori om påpasselige organisasjoner rettet inn mot ulike aspekter innen idretten. Jan Wojtaszek (2012) skrev i sin oppgave om hvordan endringer mellom 1984 og 1988 i det norske alpintlandslaget førte til langvarig suksess. I denne oppgaven blir teorien om påpasselige organisasjoner brukt for å se på arbeidsmetodikken i alpinlandslaget i nevnte tidsperiode. Studien viste at landslaget med utgangspunkt i Weick & Sutcliffe (2001) sine kjennetegn, viste tegn på å være en påpasselig organisasjon. Wojtaszek påpeker videre at denne arbeidsmetodikken fremviser en bestemt kultur som kan ha bidratt til å senere ha opplevd varig suksess.

Pedersen (2013) skrev om arbeidsmetodikken i to fotballklubber, og hvordan de understøttet kontinuerlig prestasjonsutvikling. I denne oppgaven ble teorien om påpasselige organisasjoner benyttet sammen med Sitkins (1992) teori om erfaringsbasert læring. Studien viste at det var forskjeller mellom klubbene som ble studert i hvor stor grad arbeidsmetodikken understøttet kontinuerlig prestasjonsutvikling, og i hvor stor grad de handlet påpasselig.

Det finnes per i dag ingen studier av arbeidsmetodikken i *mosjonsarrangement* i Norge sett i lys av teori om påpasselige organisasjoner. Studien kan således bidra til å forstå en del av Norsk idrett som opplever stor oppmerksomhet. Innen sport managementfeltet kan studien bidra til å belyse temaer som profesjonalisering, generell kunnskap om idrettsarrangement og likheter og ulikheter mellom frivillige og ansatte.

## 4. Teori

Holmenkollmarsjen er med sine rundt 5500 deltakere et stort skirenn i nasjonal målestokk. For å forstå hvordan man arbeider for å arrangere et så godt som mulig skirenn av denne størrelsesordenen, benytter oppgaven seg av teori om påpasselige organisasjoner for å besvare problemstillingen. Teorien beskriver kjennetegn på en påpasselig kultur i organisasjoner som opplever gjentatt suksess, og som må arbeide svært pålitelig for å levere i et krevende miljø. For å forstå i hvor stor grad arbeidsutvalget evner å lære fra erfaring vil oppgaven også bruke perspektivet om pålitelig erfaringsbasert læring.

Kapittelet vil ta for seg hva som kjennetegner kulturen i påpasselige organisasjoner, og videre se på Sitkin (1992) sitt perspektiv på erfaringsbasert læring.

### 4.1 Påpasselige organisasjoner

Noen organisasjoner arbeider på en svært pålitelig måte, og opplever gjentatt suksess. Flere av disse organisasjonene opererer i et klima preget av kompleks teknologi og potensielt raskt endring, og arbeidsmetodikken forklares gjennom Weick og Sutcliffes (2001) teori om *High Reliable Organizations* (heretter: påpasselige organisasjoner). Teorien om påpasselige organisasjoner bygger på studier av organisasjoner som i sitt virke ikke har råd til å gjøre større feil (Weick & Sutcliffe, 2001). Avvik som går for langt kan akkumulere til å gi katastrofale følger både internt og eksternt for organisasjonen. Eksempler på slike organisasjoner kan være NASA, flygeledere på hangarskip, kjernekraftverk eller brannvesen. Alle disse type organisasjoner har opplevd at selv små feil kan få fatale følger. Samtidig er disse organisasjonene preget av at de ofte evner å gå klar av feil gjennom ulike prosesser, og dersom det uventede skulle hende har de en svært god evne til å håndtere feilen og fortsette å operere.

Det er selvfølgelig verdt å diskutere hvorvidt teorien om påpasselige organisasjoner er overførbar til en studie av et mosjonsrenn. Konsekvensene av å gjøre feil på et hangarskip og under starten på Holmenkollmarsjen er av to ulike dimensjoner, og begrepet katastrofe får to ulike betydninger. Allikevel mener jeg at teorien er overførbar til studien av arbeidsmetodikken i idrettsarrangement av to grunner:

1) På grunn av at idrettsarrangement ofte foregår over en begrenset tidsperiode med mye aktivitet på denne tiden i et tett tidsskjema, vil små feil fort kunne akkumulere til større utfordringer. Feil som skjer kan raskt bli synlig, og kan videre påvirke omdømmet til arrangementet. Marginene mellom suksess og negativt utfall er små, og negative utfall kan påvirke opplevelsen til publikum, deltakere og media. Et eksempel på dette kan være at transporten til og fra stadion ikke fungerer, eller at skisporene i løypen kjøres med for smalt mellomrom. Således har heller ikke idrettsarrangement råd til å gjøre feil, da man i liten grad har mulighet til å utsette ting når man først er i gang med selve gjennomføringen. Mye av risikoforebyggingen ligger derfor i planleggingsfasen og i gode rutiner i alle ledd.

2) Samtidig er det naturlig å tro at det ligger et visst ønske om utvikling hos arrangøren, noe som krever en kritisk holdning til dagens praksis for å stadig kunne levere bedre. Skal man evne å utvikle seg må man ha en kritisk holdning til dagens praksis, og være villig til å revurdere måten man arbeider og løser ting på. Andersen (2009) vektlegger også at innsikt om påpasselige organisasjoner har stor relevans for alle organisasjoner som tilstreber kontinuerlig utvikling (s. 427).

#### **4.1.1 Påpasselige organisasjoner og kultur**

Teorien som blir presentert i dette kapittelet tar for seg egenskaper ved organisasjoner når det kommer til måten de arbeider og tenker på. Mye av dette vil være naturlig å tro at er kulturelt betinget i organisasjonen. En av grunnene til å forske på en organisasjons kultur er knyttet opp mot forholdet mellom kulturen og suksessen organisasjonen



oppnår (Jacobsen & Thorsvik, 2007). En mye brukt definisjon på organisasjonskultur er:

*"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 blitt betraktet som sant, og som derfor læres bort til nye medlemmer som den riktige måten å oppfatte på, tenke på og føle på i forhold til disse problemene."*

(Schein, 1985, s. 7)

Ut i fra dette forstår vi altså at kultur innen en organisasjon forteller oss hvordan medlemmene trolig vil handle i forhold til utfordringer de måtte møte på. Dette kan være en innfallsvinkel for å forstå hvordan arbeidsutvalget i Holmenkollmarsjen arbeider for å oppnå suksess. Organisasjonskultur kan i følge Schein forstås på tre ulike kulturelle nivåer: *Grunnleggende antagelser, verdier og artifakter* (Schein, 1987, s. 12). De grunnleggende antakelsene er det man i en gruppe tar for gitt. De grunnleggende antakelsene kan i følge Schein (1987) for eksempel være hvordan man forholder seg til fortjeneste i en kapitalistisk bedrift, der det er utenkelig å selge et produkt uten lønnsomhet. Verdier referer til hva man anser som rett og galt, og gir føringer for hvordan man handler i ulike situasjoner. Artifakter er fysiske uttrykk som kommer til syne i organisasjonen. Dette kan være måten man kommuniserer på, stilen man skriver i eller fysiske kjennetegn som bekledning.

Måten man forholder seg til forventinger, læring og håndtering av feil sier noe om hva man anerkjenner som den riktige måten å handle på. En vesentlig forutsetning for å utvikle en påpasselig organisasjon er at erfaring knyttes til verdier og identitet i alle deler av organisasjonen (Andersen, 2012). Å vise påpasselighet i alt man gjør, og kontinuerlig vurdere om dagens praksis er god nok gjør at man som helhet viser trekk i retning av en påpasselig kultur. Hva man forventer av hverandre internt i en organisasjon er viktig i denne sammenhengen, og i en påpasselig organisasjon vil mennesker se på det som positivt å følge et handlingsmønster som understøtter de fem kjennetegnene på en påpasselig organisasjon. På samme måte vil kulturen i en god påpasselig organisasjon trolig gjøre at man misliker at andre handler på måter som

undergraver påpasselighet. Kultur dreier seg derfor ikke bare om "hvordan vi gjør ting her", men også om "hva vi *forventer* her" (Weick & Sutcliffe, 2001).

#### **4.1.2 Forventinger og det uventede**

Det er lite som er mer usikkert enn et skirenn uttalte Ole Kristian Sørland, prosjektleder for Holmenkollmarsjen, i forbindelse med en innledende samtale om denne studien. Selv om man planlegger og ser for seg alle mulige utfall i forberedelsen til et skirenn, vil faktorer som vær og temperatur spille inn og kunne sette planene på prøve.

Vi forventer alltid et eller flere mulige utfall når vi utfører en handling, og det uventede er et resultat av at det skjer et avvik fra det vi forventet. Å forvente noe er derfor å være mentalt forberedt på at noe bestemt skal skje (Weick & Sutcliffe, 2001). Hvordan man reagerer når noe annet skjer er derfor interessant, og danner grunnlag for hvordan man er i stand til å håndtere det uventede. Problemet med antakelser og forventinger er at vi ofte ser etter mønstre og detaljer som understøtter nettopp det vi forventer at skal skje, fremfor å se det som motstrider dem (Weick & Sutcliffe, 2001). Å ha klare forventinger vil derfor delvis kunne blinde oss.

I et skirenn er det mange forventinger som ligger til grunn for planleggingen. Et eksempel er at Holmenkollmarsjen de tre siste årene har opplevd svært lave temperaturer ved gjennomføringen. Kulden gjør for eksempel at man forventer at frostskader kan oppstå, slik at man bygger resurser for å håndtere dette. Samtidig vil kulden kunne bidra til at deltakerne vil drikke mindre på drikkestasjonene da vesketapet blir lite. Dersom værmeldingen uken før tilsier at temperaturen vil bli lav vil dimensjoneringen av vannmengden bli kritisk lav dersom man opplever en uventet temperaturøkning på renndagen. Sterke antagelser uten sikkerhetsmargin vil i dette eksempelet kunne skape store problemer for arrangøren.

### 4.1.3 Påpasselighet

Mindfulness (påpasselighet) er et begrep som ligger til grunn for beskrivelsen av påpasselige organisasjoner, og referer til en bestemt måte å tenke på. Weick og Sutcliffe definerer det slik:

*"By mindfulness we mean the combination of ongoing scrutiny of existing expectations, continuous refinement and differentiation of expectations based on newer experience, willingness and capability to invent new expectations that make sense of unprecedented events, a more nuanced appreciation of context and ways to deal with it, and identification of new dimensions of context that improve foresight and current functioning"* (Weick & Sutcliffe, 2001, s. 42)

Påpasselighet er altså å forstå som et resultat av kognitive prosesser der man stiller spørsmål til det man tror man vet, og måten man arbeider på. Påpasselighet bidrar til å utvide feltet man observerer og til å skape forståelse som er relevant i den gitte situasjonen (Weick & Sutcliffe, 2001). Det motsatte finner vi i en tilstand beskrevet som mindless. Denne tilstanden er preget av færre kognitive prosesser der man i all hovedsak handler med utgangspunkt i rutiner, i en tilstand som godt kan beskrives som "autopilot" (Weick & Sutcliffe, 1999). Faren ved å handle på denne måten er at man får et snevert fokus der feil og uventede hendelser kan passere ubemerket.

I et skirenn av Holmenkollmarsjens størrelse er det mye som kan gå galt. Å blindt stole på sin egen oppskrift vil kunne forhindre at man ser signaler på at noe er galt før uhellet er ute. Å kontinuerlig vurdere sin egen praksis vil derfor trolig være viktig for Holmenkollmarsjens arbeidsutvalg.

#### 4.1.4 Kjennetegn på påpasselige organisasjoner

Som nevnt tidligere i dette kapittelet har påpasselige organisasjoner som teorien er bygget på, intet annet valg enn å levere pålitelig på grunn av konsekvensene feil kan få.

Weick og Sutcliffe (2001) legger frem fem egenskaper som kjennetegner påpasselige organisasjoner. Disse kjennetegnene vil kunne være et godt bakteppe for å forstå hvorledes arbeidsutvalget i Holmenkollmarsjen arbeider med å planlegge og kanskje spesielt gjennomføre Holmenkollmarsjen. Det er verdt å merke seg at kjennetegnene er basert på komplekse organisasjoner, og overførbarheten vil trolig variere fra punkt til punkt. De tre første kjennetegnene omhandler hvordan man kan forvente og ikke minst *forebygge* det uventede.

##### Opptatt av å lære av små feil og avvik

I et skirenn med flere tusen deltakere og et stort antall frivillige er det naturlig å tro at noe vil kunne gå feil. Man er avhengig av at mange personer gjør jobben sin riktig til riktig tid, og løperne må være godt nok informert i forkant til at de ikke skaper unødige problemer. Hvordan en arrangør av et stort skirenn forholder seg til avvik er derfor av interesse.

Weick og Sutcliffe (2001) fremhever at påpasselige organisasjoner er genuint opptatt av feil. Det er viktig å huske at feil og avvik alltid vil kunne oppstå, men hvordan man forholder seg til dem vil være av stor betydning for hvordan man er i stand til å forhindre og håndtere dem. I mange organisasjoner vil små feil som oppstår aldri bli gjort noe med, og langt mindre bli rapportert. I gode påpasselige organisasjoner derimot, vil feil, uansett størrelse ofte rapporteres for å forhindre at det skal eskalere (Weick & Sutcliffe, 2001). For at dette skal være mulig må det nødvendigvis være et godt tillitsforhold mellom personene i hierarkiet der det ligger til rette for kommunikasjon. Ligger det i organisasjonens normer at dette er normalt, vil en rapportering av feil ikke bare kunne bli positivt tatt i mot, men kanskje også belønnes. At man griper inn og justerer avvik uansett hvor små de er, er også et godt kjennetegn

på gode påpasselige organisasjoner. Et lite avvik som normaliseres eller forbigås kan koblet sammen med andre mindre avvik samles, og øke til et stort og kritisk problem ved et senere tidspunkt. Weick og Sutcliffe (2001) eksemplifiserer dette med en tekniker på et hangarskip som mister et verktøy på dekk. I seg selv en liten, og tilsynelatende ubetydelig feil, men som kan føre til store konsekvenser dersom verktøyet suges inn i motoren til et av jagerflyene (Weick & Sutcliffe, 2001).

Læring av feil er noe som påpasselige organisasjoner setter høyt, og er en måte de kan unngå å gjøre tilsvarende feil i fremtiden. Feil kan derfor ses på som en mulighet til å lære, men er dog noe som kan være utfordrerne. Feil er av natur kortlevd, og dersom et avvik overses, normaliseres eller gjentas, vil læring fort stoppe (Weick & Sutcliffe, 2001, s. 57). Suksess blir i sammenheng med feil interessant da nettopp dette kan blindgjøre organisasjonen. Når alt går bra er det nærliggende å senke skuldrene, og nedtone de små avvikene som eventuelt skjer (Sitkin, 1992).

### Motvillighet til å forenkle

En annen egenskap ved påpasselige organisasjoner er at de er motvillige til å forenkle. Mennesker er av natur tilbøyelige til å kategorisere verden i forenklinger for å på best mulig måte kunne handle på en effektiv måte. Disse forenklingene gjør at vi fort kan kjenne igjen ulike situasjoner slik at vil raskere kan handle, men samtidig vil forenklinger kunne skape omfattende blindsoner. Enkle forenkling vil kunne skape enkle oppfattelsesevner, og mange avvik kan derfor forbigås uten at man merker det (Weick & Sutcliffe, 2001). Påpasselige organisasjoner viser her et ønske om at de ansatte skal forenkle minst mulig, og se mer. På grunn av at påpasselige organisasjoner ofte opererer i et miljø preget av kompleks teknologi og rask endring, vil det å se ting fra ulike synspunkt være viktig for å kunne avdekke avvik. Det kreves variabilitet for å kunne håndtere variable omgivelser (Weick & Sutcliffe, 2001, s. 62).

Det å alene kunne se ting på flere måter kan være utfordrerne, men sammensetningen av mennesker innad i organisasjonen vil kunne bidra til å avdekke avvik. En homogen sammensetning av mennesker er derfor lite trolig å kunne se ting fra ulike perspektiver.

Et sammensatt team med ulike mennesker, med ulike erfaringer vil trolig i større grad være i stand til å oppdage feil på en bedre måte siden de vil kunne se saken fra ulike synspunkt (Weick & Sutcliffe, 2001).

#### Opptatt av små detaljer i kjerneprosesser

Påpasselige organisasjoner er i sitt virke følsomme til prosesser. Dette referer til det faktum at personer i påpasselige organisasjoner ofte har en god forståelse av hva som skjer innad i organisasjonen, slik at man kan forstå konsekvenser handlinger vil ha for det store bildet. Situasjonsforståelsen innad i organisasjonene er altså god. For at dette skal være mulig er god kommunikasjon og at man deler symptomer på feil viktig (Weick & Sutcliffe, 2001). Er situasjonsforståelsen dårlig vil det være større sjanse for at man handler på måter som er lite hensiktsmessig i det store bildet. Med dette tankesettet har påpasselige organisasjoner fokus på frontlinjen, der arbeidet gjøres. I et så stort arrangement som Holmenkollmarsjen vil det trolig være spesielt viktig at personer med lederansvar har evnen til å se hele bildet, og forstå hva ens handlinger vil ha å si for den store sammenhengen. Samtidig er Holmenkollmarsjen en liten organisasjon, og det er relativt enkelt for lederne å få kommunisert med hverandre. Følsomhet til kjerneprosesser er derfor trolig forankret i kjennskapet lederne har til hverandre og til gjennomføringen.

De tre foregående punktene har tatt for seg påpasselige organisasjoners evne til å forvente og forebygge at det uventede skal inntreffe. I de kommende to punktene som kjennetegner påpasselige organisasjoner ser vi på hvorledes disse organisasjonene handler når det uventede har inntruffet.

*"If errors is inevitable, managers should be just as concerned with cure as they are with prevention"*

(Weick & Sutcliffe, 2001, s. 67)

### Opptatthet av styrke og robust fleksibilitet

Når det uventede har inntruffet er man avhengig av å kunne håndtere situasjonen på en hensiktsmessig måte slik at feilen ikke setter organisasjonen ut av spill. I slike situasjoner kjennetegnes påpasselige organisasjoner av at de har en god evne til å slå tilbake og fortsette å operere. I stedet for at feilen som har oppstått setter organisasjonen ut av spill, er påpasselige organisasjoner dedikert til å fortsette sine operasjoner, og ikke minst returnere til sin opprinnelige form (Weick & Sutcliffe, 2001). Dette er mulig med bakgrunn i to mekanismer. (1) Feil som oppstår beholdes små, (2) og man improviserer omveier rundt feilene slik at man klarer å fortsette å operere. En slik måte å arbeide på krever at man har kompetente arbeidere med god kompetanse og trening innen fagområdet (Weick & Sutcliffe, 2001). For å kunne fortsette å operere når uventede feil inntreffer er personer i påpasselige organisasjoner villige til å begynne å arbeide med opprettingen av feilen før de har en full forståelse av den. Dette har bakgrunn i at man tror en rask behandling av avviket vil gi større innsikt i feilen og gi et klarere bilde av hva som skjer (Weick & Sutcliffe, 2001). Prosesser som å utvikle variert kunnskap, evne til å handle raskt og lære er viktige for å kunne slå tilbake. Oppsummert om dette punktet kan vi si at påpasselige organisasjoner på langt nær er feilfrie, men når feil oppstår blir de sjeldent satt ut av spill (Weick & Sutcliffe, 2001, s. 14). I et idrettsarrangement vil uforutsette hendelser fort kunne oppstå, og når dette skjer er man avhengig av å ha organisert seg på en måte som gjør organisasjonen i stand til å håndtere det (Andersen, 2012).

### Respekt for ekspertise

Det siste kjennetegnet på påpasselige organisasjoner referer til at de er opptatt av å lytte til ekspertise. Tidligere i dette kapitlet har det å oppdage det uventede og håndtere det vært i fokus. Hvordan beslutningsprosesser blir tatt og hvem som lyttes til når det uventede inntreffer blir således av interesse. I normale hierarkiske systemer går makten vertikalt, og avgjørelser tas av høyere instanser med bakgrunn i rang. I påpasselige organisasjoner derimot, er man i større grad opptatt av å lytte til personen eller instansen med med relevant kunnskap om problemet. Hierarkiet flater således ut, og problemet migrerer rundt om i organisasjonen til man finner den riktige kompetansen til å løse

feilen. I samsvar med at problemer løses raskt vil ofte personer lengre ned i systemet ende opp med å ta den aktuelle avgjørelsen (Weick & Sutcliffe, 2001). Samtidig viser personer i gode påpasselige organisasjoner at de søker svar de ikke har. Det er en styrke å vite når man ikke vet mer, dette gjør at man ikke er redd for å spørre i gode påpasselige organisasjoner (Weick & Sutcliffe, 2001). Oppsummert er altså ekspertise viktigere enn autoritet. I Holmenkollmarsjen vil for eksempel økonomiske avgjørelser normalt sett tas av prosjektleder, mens praktiske løsninger under rennet vil kunne tas av personer med relevant kompetanse. Når det kommer til håndtering av feil og å finne rett kompetanse, vil begrepet ekspertise mulig være overdrevet i denne sammenhengen. Graden av spesialkompetanse som kreves for å løse de ulike områdene vil variere, men ofte vil de fleste lederne ha mulighet til å løse varierte oppgaver. Mye av kompetansen ligger i denne organisasjonen trolig i erfaring fremfor formell utdanning. Samtidig vil enkelte oppgaver kunne løses av spesielle personer grunnet lokal kjennskap eller kontaktnettverk. Således vil "rett mann til oppgaven" trolig være viktigere enn riktig ekspertise i denne sammenhengen.

Når gjennomføringen av et renn er over, ligger det mange erfaringer og opplevelser hos de ulike funksjonærene og lederne. Noe har gått bra og noe dårlig. Spørsmålet i denne fasen er nå hva arbeidsutvalget gjør for å ta vare på den verdifulle erfaringen de har tilegnet seg, og hvordan de gjør det. Hva man evner å se i revisjonen av eget arbeid og hva man velger å fokusere på, legger grunnlag for hvordan neste gjennomføring vil kunne bli. Videre vil Sitkin (1992) sitt perspektiv på erfaringsbasert læring bli presentert. Denne teorien vil danne grunnlag for å forstå i hvor stor grad arbeidsutvalget evner å gjøre nyttige erfaringer fra en gjennomføring til et annet.

## **4.2 Pålitelig erfaringsbasert læring**

Tidligere i dette kapitlet har det å lære fra feil vært nevnt som en viktig faktor for påpasselige organisasjoners suksess. Sitkin (1992) sitt perspektiv på erfaringsbasert læring vi ta for seg hvorvidt organisasjonen evner å gjøre pålitelige erfaringer i gjennomføringen av et arrangement.



Forskjellen mellom å fokusere på suksess og feil drøftes av Sitkin (1992), som fremhever at mange organisasjoner velger å fokusere på feil som noe udelte negativt. Frykt for feil kan i følge Weick (1984) føre til minsket kvalitet på tanker og prosesser. Suksess på den andre siden kan være med på å motivere, samtidig som gjentakelse av handlinger som ligger bak suksessen kan være med på å reprodusere et ønsket utfall, iallefall i kortere perioder. Faren med å fokusere for mye på det som går bra er det faktum at også suksess kan romme feil. Samtidig vil det å gjenta suksessformelen gjøre lite for utvikling og innovasjon (Sitkin, 1992). Læring stopper opp i en slik gjentakende prosess. Å gjenbruke mennesker i form av frivillige, og kanskje også da suksessformelen er noe som trolig vil kunne skje i et mosjonsrenn. Noen av de frivillige har unik kompetanse som vil koste arrangøren mye å erstatte, da det å lære opp nye frivillige tar mye tid og ressurser.

Mosjonsrennene har som tidligere nevnt økt i omfang og hva de tilbyr, og det er naturlig å tro at en viss grad av nyskaping vil være nødvendig for at de skal kunne være konkurransedyktige. Å fortsette slavisk etter en praksis som tar utgangspunkt i tidligere suksess kan derfor bidra til stagnasjon, og videre mindre konkurransedyktighet. I et mosjonsrenn med Holmenkollmarsjens størrelse er det også naturlig å tro at suksess kan skjule feil som ikke lett blir synlige. Fordi organisasjoner som befinner seg i et klima med endrende krav må lære for å overleve, vil et korttids fokus kunne sette organisasjonens langtids effektivitet, og overlevelse på spill (Sitkin, 1992, s. 240). Blir fokuset mot den store suksessen for stor, er det naturlig å tro at den kan overskygge små feil som senere vil kunne komme til syne, og velte utfallet.

Fokus på feil kan imidlertid øke graden av læring innad i en organisasjon. Ved å eksperimentere og gjøre feil er det store muligheter for å gjøre intelligente erfaringer, og utvikle organisasjonen. For at dette skal være mulig må handlingene imidlertid ha noen egenskaper og forutsetninger for å oppnå pålitelig erfaringsbasert læring. Sitkin (1992) legger frem fem kriterier for at feil skal kunne utnyttes på en intelligent måte.

### 1) Godt planlagte handlinger

For at læring skal være mulig fra en handling, må handlingen nødvendigvis være godt planlagt. Dette gir informasjon om hva som eventuelt går feil, og gir større kapasitet til å forstå hvordan feilen kan rettes opp, og handlingen kan gjøres på en annen måte (Sitkin, 1992). I en handling der det ikke foreligger noen form for planlegging vil det trolig være vanskelig å forstå hvorfor noe gikk feil, og dermed vanskeliggjøre det å lære fra hendelsen.

### 2) Usikkerhet om utfall

Er det usikkerhet omkring utfallet til handlingen vil det også være mulig å høste ny læring fra feil. Dersom utfallet allerede er kjent vil ikke handlingen kunne bidra med ny informasjon. Sitkin (1992) fremhever i forhold til dette punktet at feil i seg selv ikke er målet, men at man ønsker å sanke læring som kun er tilgjengelig ved å gjøre erfaringen (Sitkin, 1992). For utendørsidrett vil det i forbindelse med mange handlinger være knyttet en stor grad av usikkerhet til utfallet. Vær, vind og mennesker kan være eksempler på faktorer som kan påvirke utfallet i flere retninger.

### 3) Begrenset omfang

Det går et tynt skjæringspunkt der et avvik blir for lite til at det blir lagt merke til, samtidig som at hvis det blir for stort vil det bli vanskeligere å håndtere. Feilens omfang blir således viktig for å kunne oppdage avviket, og lære av det (Sitkin, 1992).

### 4) Hurtige handlingssykluser

Skal man kunne bruke erfaringer fra avvik til å lære, er hurtigheten på tilbakemeldingen vesentlig. I tråd med Weick & Sutcliffe (2001) sitt argument om at feil er kortlevd fremhever Sitkin (1992) at feedback og evaluering må skje raskt for å kunne lære. Særlig med tanke på store, komplekse problemer fremheves viktigheten av rask innhenting, evaluering og justering av innhentede data.

## 5) Kjent domene

Skal man kunne utnytte feil på en intelligent måte er man også avhengig av at man kjenner området feilen oppstår. Kunnskapen personen har om sitt område må være god nok til at avvik gjenkjennes og forstås. Det er vanskelig å gjøre intelligente erfaringer fra ukjente felt.

Samlet gir disse egenskapene et bakteppe for å forstå hvordan arbeidsutvalget evner å lære fra hendelser ved tidligere renn, og ta det med i den videre planleggingen.

Egenskapene ved pålitelig erfaringsbasert læring kan også supplere Weick & Sutcliffe (2001) sin teori om påpasselige organisasjoner i analysen av hvordan arbeidsutvalget Holmenkollmarsjen arbeider under selve gjennomføringen av rennet. Med tanke på at arbeidsutvalget har et år mellom hver gjennomføring er det verdt å tenke på at feil og mangler som oppstår ikke nødvendigvis vil kunne rettes opp umiddelbart, men er prisgitt at det dokumenteres og kommuniseres i evalueringsprosessen. Erfaringsbasert læring er derfor umulig dersom feil og avvik ikke rapporteres raskt etter rennet. Med tanke på at organisasjonen går i dvale etter rennet og frem til høsten er det mulig at kunnskap blir borte på veien.

Teorikapittelet har tatt for seg teori om påpasselige organisasjoner og pålitelig erfaringsbasert læring. Påpasselighetsteorien vil kunne belyse hvordan arbeidsutvalget arbeider i gjennomføringsfasen ved å sette fokus på hvordan de forholder seg til forventinger og det uventede. Denne teorien kan således bidra til å forstå hvordan arbeidsutvalget arbeider for å oppleve suksess. Samtidig vil Sitkin (1992) sitt perspektiv på erfaringsbasert læring bidra til å belyse hvordan arbeidsutvalget tar med seg erfaringer fra forrige gjennomføring videre til neste års renn i planleggingsfasen. Sitkin (1992) sitt perspektiv kan være med på å forklare hvordan en organisasjon kontinuerlig kan utvikle seg ved å fokusere på små feil fremfor å utelukkende se på suksess. Teoriene vil videre danne grunnlaget for spørsmålene i intervjuguiden.

## 5. Metode

*"Metode er en fremgangsmåte, et middel til å løse problemer og komme frem til ny kunnskap. Et hvilket som helst middel som tjener dette formålet, hører med i arsenalet av metoder»*

- Auberts, 1965 (Sitert av Andersen, 2013, s. 5)

Metode er som sitatet over beskriver, en måte å komme frem til ny kunnskap og innsikt. Det er altså snakk om måten jeg vil gå frem for å innhente data og besvare min problemstilling. I det kommende kapittelet vil metoden for studien presenteres. Først vil studiens forskningsdesign presenteres. Deretter vil jeg gjøre rede for valget av metode, og hva dette innebærer for studien, valg av metoder for innhenting av data, og analyse. Reliabilitet, validitet og etiske perspektiver knyttet til studien vil også bli presentert og drøftet.

### 5.1 Forskningsdesign: Casestudie

Forskningsdesign er med på å knytte forskeren til den faktiske verden hvor data innhentes (Yin, 1994). I tråd med dette beskriver Thagaard (1998) forskningsdesign som retningslinjer for hvordan forskeren vil gå frem for å løse prosjektet. I denne sammenhengen blir spørsmålene *hvem, hva, hvor og hvordan* lagt frem i forbindelse med beskrivelse av studien (Thagaard, 1998). Studien har som mål å forstå hvordan arbeidsutvalget i Holmenkollmarsjen arbeider for å arrangere et best mulig skirenn. For å komme frem til dette benytter jeg meg av kvalitativ metode i form av semistrukturerte intervjuer og observasjon. Jeg vil senere komme tilbake til den kvalitative metoden, og drøfte hvorfor jeg valgte nettopp denne metoden.

Samfunnsvitenskaplige metoder omfatter i følge Holme og Solvang (1991) både organisering og tolkning av data som hjelper oss til en bedre forståelse av samfunnet

(White Riley, 1963, i Holme & Solvang, 1991, s. 14). Studien har som formål å forstå hvordan Arbeidsutvalget i Holmenkollmarsjen arbeider i gjennomførings- og planleggingsfasen for å arrangere et best mulig skirenn. Med bakgrunn i at denne studien tar for seg å forstå hvordan mennesker arbeider for å oppnå et felles mål, vil jeg argumentere for at den faller inn under samfunnsvitenskapen. Når formålet ved en studie er å forstå fremfor å forklare et fenomen vil den falle inn under hermeneutikken (Føllestad og Walløe, 2000). Min studie har som mål å forstå *hvordan* arbeidsutvalget arbeider, og vil således falle inn under dette feltet.

### Case-studie

Studien har form av en case-studie der jeg ser på hvordan arbeidsutvalget i holmenkollmarsjen arbeider for å arrangere et best mulig skirenn.

Case-studier begynner ofte med hvordan eller hvorfor, og har sin styrke i å forstå og forklare hendelser og prosesser (Andersen, 2013, s. 25). Studiene kjennetegnes av å være intensive kvalitative studier av en eller noen få undersøkelsesenheter (Andersen, 2013, s. 14). Thagaard (1998) kommer med en lignende definisjon som sier at case-studier kjennetegnes ved et undersøkelsesopplegg som er rettet mot å studere mye informasjon om få enheter (s. 49). Hovedpoenget er å innhente rikholdig informasjon om enheten som studien fokuserer på. Andersen (2013) fremhever at det er forskjell mellom selve caset og konteksten. I denne studien av hvordan arbeidsutvalget i Holmenkollmarsjen arbeider, er arbeidsmetodikken i ledergruppen caset, og arbeidsutvalget undersøkelseskonteksten.

I studier av enkeltcase legger Andersen (2013) frem tre ulike design; Ateoretisk, teoretisk fortolkende og begreps- og teoriutviklende. Denne studien tar form som en teoretisk fortolkende case-studie. «*Motivasjonen for studiet er stadig knyttet til interesse for det case som studeres, samtidig som studiet av det enkelte tilfellet ses som et typisk eksempel på en eller flere klasser av fenomener som det allerede eksisterer en viss kunnskap om*» (Andersen, 2013, s. 71). En studie med dette designet benytter seg av eksisterende teori for å avgrense, tolke og forklare fenomenet som studeres (Andersen,

2013). Denne studien benytter seg av teori om påpasselige organisasjoner og erfaringsbasert læring for å besvare problemstillingen. Intervjuguide og tolkning er utviklet med bakgrunn i det teoretiske rammeverket.

## **5.2 Kvalitativ metode**

Den kvalitative metoden preges av nær kontakt mellom forskeren og området, eller personen som skal studeres (Thagaard, 1998). Her får man mulighet til å få en dypere forståelse om et mindre område, og denne måten å arbeide på skiller seg fra den kvantitative metode der man kan innhente mindre data på et større utvalg, uten at man nødvendigvis får sett på tankene som ligger bak svaret.

I denne studien vil metoden kunne bidra med dypere og mer nyansert informasjon om problemstillingen. Med flere ulike personer i arbeidsutvalget vil det trolig være ulike tanker omkring måten man arbeider på og forskjell på hvordan man bruker erfaring for å bli bedre. I søken etter å forstå arbeidsmetodikken vil derfor muligheten til å få innblikk i konkrete hendelser og informantens egne refleksjoner rundt problemstillingen være gunstig.

Thagaard (1998) legger frem tre former for innhenting av data innen den kvalitative metoden; Intervju, observasjon og dokumentanalyse. I mitt prosjekt ble hovedvekten av dataene samlet inn ved bruk av observasjon og intervjuer. Dokumentanalyse av planer og erfaringsrapport ble også benyttet, men hadde kun en supplerende funksjon.

### **5.2.1 Observasjon**

Observasjon er gunstig da jeg som forsker vil få mulighet til å være med i settinger der informantene samhandler. Jeg benyttet meg av arbeidsutvalget sine kalenderfestede møter som grunnlag for mine observasjoner. Møtene har vært lagt opp på den måten at man under første samling har tatt opp utfordringer ved siste arrangement, videre har man kommet med mulige løsninger, før man på de siste møtene legger frem sine planer for neste skirenn. Mellom møtene planla de ulike lederne sine områder. I løpet av disse

møtene forsøkte jeg å få med meg hva som ble tatt opp av positive og negative erfaringer, og så etter elementer i planleggingsfasen som understøttet, eller talte i mot det som kjennetegner påpasselige organisasjoner.

Thagaard (1998) legger frem to ytterpunkter for observasjon. På den ene siden er forskeren helt frakoblet og er kun tilstede som observatør. På den andre siden er forskeren en del av gruppen, og fyller en rolle med de oppgaver som måtte følge med. I mellom finner vi en form for observasjon der forskeren til en viss grad deltar sammen med informantene. I mitt prosjekt deltok jeg i arbeidsutvalget underveis i planleggingen og i gjennomføringen. På denne måten kunne jeg ikke bare observere hvordan arbeidsutvalget arbeidet, men også få en personlig erfaring fra hvordan det faktisk ble arbeidet, og hva som ble forventet av de frivillige og ansatte.

Det at jeg tidligere har deltatt i arbeidsutvalget og kjenner alle medlemmene har imidlertid både positive og negative sider. En fordel med å være kjent med kulturen kan være at jeg som forsker lettere kan oppnå en forståelse av ulike situasjoner grunnet tidligere erfaringer fra arbeidsutvalget (Thagaard, 1998). Samtidig vil det at jeg kjenner arbeidsutvalget kunne ha ført til at jeg har oversett enkelte aspekter fordi jeg er vant med dem. At forskeren er en del av gruppen kan også bidra til at enkelte ikke oppfører seg som de ellers ville gjort dersom forskeren ikke var der. Det er derfor viktig å være klar over min posisjon, og at måten jeg har oppført meg på underveis i møtene vil ha kunne påvirket informantene. Venenskapelige relasjoner kan også være med på å bidra til vanskeligheter når det kommer til analysen av data (Fangen, 2009). Det er derfor viktig at jeg har forsøkt å forholde meg objektiv i analysen så langt det er mulig. Informantene har også vært klar over at alt de har sagt og gjort har blitt observert, og senere analysert. Siden jeg har fylt en rolle i utvalget har jeg vært bevisst å forstyrre utvalget minst mulig i observasjonen. Jeg har tatt feltnotater på møtene, men jeg har forsøkt å ikke la dette overskygge rollen jeg har hatt som deltaker i arbeidsutvalget. En løsning for å få fylldige notater har derfor vært å notere stikkord underveis, og deretter lage et referat hurtig etter møtet mens stoffet fortsatt var friskt i hukommelsen. Fangen (2009) nevner at dersom forskeren blir for delaktig kan selve forskningen komme i skyggen. Dette har

selvfølgelig vært en utfordring da jeg både har studert og fylt en rolle i arbeidsutvalget. For å ikke bli for delaktig i samtalen fremfor å følge med, har jeg derfor i utgangspunktet kun presentert det jeg har vært ansvarlig for, og videre trukket meg tilbake og observert etter dette.

### **5.2.2 Intervju**

Intervju som metode for innsamling av data er svært vanlig, og kan bidra til å gi forskeren en forståelse av informantens tanker, følelser og erfaringer til temaet som studeres (Thagaard, 1998). Intervjuet er som oftest en dialog mellom forsker og informant, der forskeren har mulighet til stille relevante spørsmål i forhold til problemstillingen. Formen på intervjuet kan variere i forhold til graden av struktur. På den ene siden finner vi en rigid form der spørsmålene er fastsatt på forhånd. Dette gir en god mulighet for å sammenlikne dataene i etterkant, men binder informanten til å kun svare på det forskeren spør om. På den andre siden finner vi en intervjuform som preges av en løs struktur. Fordelen med denne formen av intervju er at interessante temaer informanten kommer opp med kan forfølges videre. Intervjuer av denne formen vil imidlertid kunne bli svært ulike. I mellom disse formene finner vi en delvis strukturert form for intervju. Her forbereder forskeren temaene som skal tas opp under intervjuet, men rekkefølgen de tas opp i bestemmes i løpet av intervjuet. Fordelen her er at man både får informasjon om de temaene man har planlagt, samtidig som man kan følge informantens måte å fortelle på (Thagaard, 1998). Med utgangspunkt i observasjonene jeg gjorde kunne jeg spørre om konkrete hendelser eller temaer i intervjuene hos de ulike informantene. Samtidig kunne jeg også få bekreftet om jeg hadde forstått enkelte hendelser og handlinger riktig.

Den delvis strukturerte formen på intervjuet ga rom for at informantene skulle kunne fortelle fritt om temaene i den rekkefølge som ble mest hensiktsmessig i deres fortelling, samtidig som jeg fikk informasjon om de områdene jeg trengte. Intervjuene ble tatt opp med lydopptak på to mobiltelefoner for å sikre at feil på utstyr ikke skulle forårsake problemer. Deretter ble intervjuene transkribert i etterkant. Dette ble gjort ved å overføre lydfilene til et avspillingsprogram, der jeg videre kunne starte og pause



avspillingen etter hvert som jeg skrev ned det som ble sagt. Latter ble kun notert dersom det hadde stor betydning for utsagnet som ble presentert, ellers ble uvesentlige lyder laget av meg eller informanten ikke del av transkriberingen. Dette med bakgrunn i at jeg så det som uvesentlig å legge for stor vekt på *hvordan* informanten uttrykker seg fremfor det som faktisk ble presentert. Navn ble i transkriberingene erstattet med bokstaver. Frivillige fikk bokstaven F etterfulgt av et tall, ansatte fikk A og et tall. Intervjuene varte mellom ca. 40 og 90 minutter.

Fordelen min som godt bekjent av arbeidsutvalget var at jeg under intervjuer kunne rette samtalen inn mot bestemte situasjoner eller utfordringer vi begge kjente. På denne måten var det mulig å få respondenten til å reflektere over temaene uten å nødvendigvis først måtte komme opp med eksempler. Som tidligere nevnt vil det imidlertid også være mulig at bekjentskapet bidro til at respondentene ikke åpnet seg i like stor grad som hvis jeg var en utenforstående. Det at studien senere vil kunne leses av leder og øvrige medlemmer av arbeidsutvalget, kan ha bidratt til at man unngikk å gå inn på bestemte temaer. Dette ble en balansegang der jeg måtte avgjøre hva jeg kunne spørre om, og ikke. Kvale & Brinkmann (2009) nevner vanskeligheten som forskeren møter i dilemmaet mellom å søke så mye informasjon som mulig samtidig som man må respekterer informantens integritet. I og med at jeg kjenner personene i arbeidsutvalget er det mulig at noen holdt tilbake informasjon de ikke ville dele med meg som kollega. Det kan ha vært ubehagelige situasjoner eller eventuelle feil som er begått.

Intervjuguiden ble utformet slik at den åpnet med generelle spørsmål om arbeidsutvalget og informantens rolle. Denne løse åpningen var ment for å gjøre at det mer naturlig å komme inn på spørsmål som tok større utgangspunkt i problemstillingen og underproblemstillingene sett i lys av teorien. Intervjuguiden var organisert slik at problemstillingen og underproblemstillingene sto som overskrifter med punkter fra teorien som underoverskrifter. Under disse underoverskriftene var spørsmål relevante for temaet plassert. Fra observasjonene jeg tidligere hadde gjort kunne jeg ta frem eksempler under intervjuet for å belyse temaer jeg ville gå tettere inn på.

## **5.3 Utvalg**

I følge Thagaard (1998) baserer kvalitative studier seg på strategiske utvalg med tanke på datainnsamlingen. Det er i denne sammenhengen snakk om personer som innehar egenskaper eller kvalifikasjoner som gjør dem aktuelle for problemstillingen.

Arbeidsutvalget i Holmenkollmarsjen er sammensatt av personer med ulik grad av ansvar. For å få gode og utfyllende svar fra informantene under intervjuene var tanken at personer med større ansvarsområder skulle velges ut. Grunnen var at informanter med større ansvarsområder trolig vil legge mer i planleggingen og gjennomføringen av rennet, noe som ville kunne gi mer omfattende, informative og anvendelige intervjuer.

Med bakgrunn i caset som er arbeidsmetodikken i ledergruppen i et mosjonsrenn var jeg avhengig av å finne nettopp en slik ledergruppe. For at informasjonen som skulle innhentes skulle bli fyldig ville et større arrangement med en stor ledergruppe være av interesse. Som et av Norges største skirenn deltagermessig passer Holmenkollmarsjen således godt inn. Arbeidsutvalget i Holmenkollmarsjen er også relativt stort, men ikke større enn at det er mulig å få et godt overblikk over gruppen. Arbeidsutvalget er også sammensatt av både frivillige og ansatte, noe som er interessant i forbindelse med frivillighet og profesjonalisering innen idretten.

Å få kontakt med informanter og videre samtykke til å delta i observasjoner og intervjuer kan være utfordrende. Ved at jeg i to år har vært en del av arbeidsutvalget har jeg fått god kontakt med flere personer i utvalget. Denne kontakten gjorde innledende henvendelse med prosjektleder enklere med tanke på prosjektet, og videre med tanke på mulighet til å få observere og videre intervjuer. Ved første møte i arbeidsutvalget høsten 2013 ble prosjektet beskrevet for arbeidsutvalget, og deltagerne ble i etterkant av møtet forespurt om de kunne tenke seg å stille opp i intervjuer.

### **5.3.1 Endelig utvalg**

Det endelig utvalget for studien besto i observasjonene av hele arbeidsutvalget. Til intervjuene ble utvalget til slutt bestående av fire frivillige ledere og de tre fulltids

ansatte. Avveiningen for å ende på dette antallet har to årsaker. Den første var at jeg etter det fjerde intervjuet med frivillige ledere begynte å få så like svar at jeg opplevde en metning i form av svarene jeg fikk. Temaene ble omtalt og eksemplifisert med de samme hendelsene, og jeg opplevde at jeg hadde fått gode nok data. Den frivillige lederen for drikkestasjoner under Holmenkollmarsjen ble ikke intervjuet med bakgrunn i at jeg personlig har jobbet tett med personen i to gjennomføringer av rennet. Med tanke på at jeg selv har hatt delvis ansvar for denne delen av rennet, anså jeg at det fort ville kunne la mine egne følelser og forutantakelser komme i veien for å stille gode spørsmål og videre foreta en god analyse av dataene.

<b>Informanter</b>	<b>Sted og varighet</b>
Kvinne, ansatt i skiforeningen	Holmenkollen, 47 min
Mann, ansatt i skiforeningen	Holmenkollen 1 t, 22 min
Kvinne, ansatt i skiforeningen	Holmenkollen 46 min
Mann, frivillig	Vika, Oslo, 1 t, 30 min
Mann, frivillig	Holmenkollen, 1 t, 36 min
Kvinne, frivillig	Holmenkollen, 1 t, 13 min
Mann, frivillig	NIH, Sognsvann, 55 min

*Figur 4, oversikt over informanter til intervju*

## **5.4 Reliabilitet, validitet og overførbarhet**

Som forsker representerer man en forskningsinstitusjon, og man er ansvarlig for kvaliteten på produktet man til slutt leverer. I denne sammenheng er reliabilitet og validitet viktig. Reliabilitet refereres til av Thagaard (1998) som påliteligheten til undersøkelsene, og validitet til gyldigheten av tolkningene forskeren har kommet frem til.

Påliteligheten til studien er i stor grad avhengig av meg som forsker. Jeg fungerer som instrumentet som innhenter dataene, og det er derfor viktig å være bevist hvilke feilkilder jeg kan gi studien. I observasjonene var det derfor vesentlig at jeg var fokusert

for å få med det som ble sagt, og ikke minst å hurtig lage et referat i etterkant så ikke elementer ble borte. I forhold til intervjuene var det også særs viktig å være bevist påliteligheten av hva jeg gjennomførte, både under og i etterkant av selve intervjuet. Kvale og Brinkmann (2009) nevner ledende spørsmål som en faktor som kan påvirke påliteligheten til dataene man får under et intervju. Jeg forsøkte å holde spørsmålene så lite ledende jeg kunne, selv om enkelte spørsmål som dukket opp utenfor intervjuguiden ble tatt på sparket. Jeg opplevde at informantene åpnet seg og uttalte seg omfattende om positive og negative sider ved rennet. At intervjuguiden ikke ble sendt ut til informantene i forkant håper jeg bidro til at svarene jeg fikk ikke var forberedt, men spontane og oppriktige svar.

Videre nevnes transkriberingsprosessen i forbindelse med påliteligheten til dataene. Som nevnt ble intervjuene transkribert ordrett i svært kort tid etter de var gjennomført. Jeg føler meg trygg på at denne fasen ble gjennomført på en grundig måte, der jeg spolte tilbake og kontrollerte dersom jeg var usikker på hva som ble sagt. Et siste element som kan påvirke reliabiliteten er måten dataene blir analysert på (Kvale & Brinkmann, 2009). Dette eksemplifiseres ved at to ulike personer vil kunne legge ulik mening i, og dermed kode et likt utsagn på ulik måte. Det at jeg har en personlig tilknytning til arbeidsutvalget vil naturlig nok i noen grad påvirke hvorledes jeg analyserte dataene. Selv om jeg har forsøkt å holde et objektivt blikk gjennom hele prosessen, er det likevel naturlig å tro at mine egne opplevelser fra rennet har påvirket hvordan jeg har analysert og forstått dataene jeg har samlet inn. Å levere de svarene jeg tror Skiforeningen vil ha vil være partisk og gjøre studien lite pålitelig. Jeg har derfor forsøkt å distansere meg fra min tilkobling til Skiforeningen i prosessen, i den grad det er mulig.

Validitet handler om i hvor stor grad man faktisk måler det man skal undersøke (Kvale & Brinkmann, 2009). I denne studien der arbeidsmetodikken i gjennomføring og planleggingsfasen i et større idrettsarrangement er i fokus, vil det være en utfordring å si noe sikkert om validiteten. I og med at det ikke finnes noen klar standard for hvorledes

dette måles og tolkes, er validiteten knyttet sterkt opp mot valg av et teoretisk rammeverk som gir mulighet til å gjøre relevante funn.

Overførbarheten referer til i hvor stor grad studien er overførbar til andre områder. I og med at studiens utvalg omfatter relativt få informanter vil det i seg selv gjøre at det ikke vil være mulig å generalisere i like stor grad som i en kvantitativ studie (Kvale og Bringmann, 2009). Det er imidlertid naturlig å tro at funnene gjort i denne studien til en viss grad er overførbar til andre renn av lignende størrelse. Andre idrettsarrangementer som benytter seg av samme type organisering som holmenkollmarsjen vil også trolig kunne ha enkelte likhetstrekk med arbeidsmetodikken i Holmenkollmarsjens arbeidsutvalg.

## **5.5 Etikk**

Studien har fulgt forskningsetiske retningslinjer presentert av De nasjonale etiske komiteer. Forskning skal utføres på en redelig måte. Plagiering, manglende henvisning og fabrikkering av data er eksempler på uredelig forskning. Informantene i studien ble bedt om tillatelse til å bli observert og intervjuet før datainnsamlingen i tråd med kravet om informert samtykke. Før studien begynte ble informantene kontaktet og fikk en innføring i studiens hensikt og omfang. I tråd med kravet om konfidensialitet ble ingen navn brukt i oppgaven ved mindre sitater og utsagn ble godkjent av den aktuelle informant (NESH, 2006). Prosjektet ble meldt til Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste (NSD) 30 dager før prosjektet begynte. NSD er et personvernombud for forsknings og studentprosjekter.

## **5.6 Analyse**

Etter at datainnsamlingen var ferdigstilt satt jeg igjen med rundt ti sider feltnotater fra arbeidsutvalgets møter, enkelte instruksjoner og i overkant av 100 sider med transkriberinger fra intervjuene. I dette er det naturlig å tro at ikke alt var relevant for min oppgaves vinkling.

For å kunne forstå datamaterialet som ble samlet inn måtte det nødvendigvis reduseres og systematiseres for å lettere kunne forstås. Hovedvekten av materialet som kom frem i datainnsamlingen var i form av transkriberte intervjuer. Transkriberingene var omfattende i størrelse, og å lete etter spesielle utsagn og deler av transkriberingen som svarte til det teoretiske rammeverket uten et system, ville blitt tidkrevende. Å bryte ned transkripsjonene i mindre, håndterbare enheter var derfor hensiktsmessig for å se etter mønstre og mening som kunne svare på problemstillingene mine.

Den første delen av analysen av intervjuene tok for seg en omfattende gjennomlesning av transkripsjonene. I denne fasen opparbeidet jeg en oversikt over stoffet og kunne begynne å lete etter mønstre i uttalelsene til informantene. I denne prosessen noterte jeg de temaene som gikk igjen gjennom intervjuene, som naturlig nok var relativt likt temaene fra intervjuguiden. I denne fasen ble kjennskapet til materialet styrket. Videre i analysen av datamaterialet ble teksten redusert og systematisert, ved å kategorisere utsagnene inn i koder. Thagaard (1998) begrunner kategorisering av data med at stoffet vil bli mer oversiktlig, der forskeren lettere kan finne mønstre. I den første delen av denne prosessen ble temaer som gikk igjen i transkripsjonene satt som overskrift på en tabell, og deretter ble alle utsagn som falt inn under denne kategorien plassert inn i kolonner under. Denne formen ga et oversiktlig bilde av teksten der jeg enkelt kunne finne frem, og ikke minst se likheter og forskjeller mellom utsagnene. Under følger et eksempel som tar for seg intervjupersonenes arbeidsstil i gjennomføringsfasen.

### Arbeidsstil i gjennomføringsfasen

A2: Det som er med min arbeidsoppgave, er at på selve gjennomføringsdagen så har ikke jeg hatt noen spesiell arbeidsoppgave egentlig. I forhold til min ansvarsoppgave så har det vært det som... det skal være klart til dagen da, men sånn som A1 er det er jo frivillige og teltet og sånn, det er mer koordinering på dagen. men jeg har litt mer sånn, på de tre gjennomføringene jeg har vært med på, har det vært mer at jeg har gått inn på dagen og har vært tilgjengelig da. hjelpe til der... for de frivillige for jeg har ikke noe bestemt egentlig. A3 har liksom vært overordnet og sånn, A1 har hatt litt mer erfaring enn meg og har styret med det. jeg har løpt rundt, men ja.

F2: Militant. ikke alltid like vellykket, men jeg prøver å være så inkluderende jeg greier. På forhånd av arr har vi som regel fordelt arbeidsoppgaver innad i min organisasjon, slik at vi har forskjellige ledere på forskjellige oppgaver. Jeg leder jo gjennom mine ledere, jeg har ikke i utgangspunktet noen funksjoner under meg, men jeg har ledere under meg. Klart at oppgaven min er i utgangspunktet bare å gå rundt å passe på, og at ting fungerer. Hvis ting ikke fungerer griper jeg fatt i det sammen med den som er leder på stedet. Slik at i fjor gikk jeg og satte inn nye søppelsekker i søppelkassene. Og at doene var rene og hadde nok toalettpapir, utover arrangementet bare for å se at alt stemte. Når ting skjer så vet jeg at jeg kan bli veldig kort, når avgjørelser må tas der og da så blir det korte og konsise... i det sivile heter det beskjeder, i det militære heter det ordre... Da kommer litt av det gamle tilbake igjen.

F1: Altså uka før i fjor hadde jeg også tatt fri fra jobben så jeg var jer i sf hele tiden, og A3 og jeg jobbet veldig tett sammen hele tiden. Tok jo tak i ting og prøvde å få litt fugleperspektiv på hvordan ting gikk fremover og var vi i rute. Og var det ting som vi så at her var vi ikke i rute og kunne jeg presse på og gjøre noe, fra overordnet til å fysisk gjøre ting selv så om jeg regner med å sette stoler og bord på plass eller om jeg sitter og skriver noen plakater spiller ingen rolle for min del. Altså alt må gjøres, og det er ikke så mange år vi skal tilbake før noen få av oss gjorde alt, så det har jeg ikke noe problem med, det er jo litt av det som er sjarmen og da.. kjenne nerven når det nærmer seg.

*Figur 5. Eksempel på tematisk koding*

Videre ble det gjennomført en kategorisering som tok utgangspunkt i det teoretiske rammeverket i oppgaven. Denne kategoriseringen tok for seg temaer innenfor teoriene jeg bruker, og samlet sitater og uttalelser deretter. Et eksempel på en overskrift for en kategori ble for eksempel «motvilje til å forenkles» fra Weick og Sutcliffe (2001) sin teori om påpasselige organisasjoner. På denne måten ble dataene igjen forenklet vesentlig i forhold til råteksten fra transkriberingen. Å finne utsagn som understøttet eller talte i mot teorien ble dermed enklere og mer oversiktlig. Eksempelet under viser utsagn kategorisert under «opptatt av å lære av små feil og avvik».

### Opptatt av å lære av små feil og avvik

A1: For min del er det veldig naturlig å bare si ifra til A3, så vurderer han om han tar det videre eller ei. Om det er rødt eller grønt... jeg tenker det er ham som vet best om dette er en case, eller om det ikke er det.

F1: På denne type arrangement har jeg alltid en skriveblokk. Jeg går alltid med en A4blokk foran meg på en skriveblokk der jeg har kjøreplanen liggende. Skjer det avvik så noterer jeg på kjøreplanen hva avviket var. Er det noe mer jeg noterer så har jeg skrivepapir. Tusj, så den ikke fryser. Så jeg noterer avvik slik at man kan, enten løse det der og da, eller slik at vi får det med i erfarapporten slik at vi kan ta en diskusjon om det i ettertid, om hva vi burde gjøre.

F3: Jeg gjør jo desverre det, i gåseøyne. Det at jeg leter etter ting som ikke er perfekt. For det er bare noe med den logistikktankegangen jeg har opparbeidet etter «170» år i arbeidslivet. Så vet jeg at alle detaljer, det er de som bygger huset. Detaljene kan velte et hus. Så jeg ser atter, om ikke helt sånne mikrodetaljer, altså vinkelen på et skilt, det går meg hus forbi. Men detaljer som kan påvirke at en løper går feil, det skal vekk.

*Figur 6. Eksempel på teoretisk koding*

Datamaterialet fra observasjonene ble ikke kategorisert på samme måte da det var vesentlig mer håndterbart i forhold til størrelsen på notatene.

Etter kodingen var nå datamaterialet relativt oversiktlig, men på ingen måte ferdig analysert. Neste del av analyseprosessen ble nå å lete på nytt etter mønstre i utsagnene fra informantene. Å se etter likheter og utsagn som skilte seg ut, ga en forståelse av hvordan arbeidsutvalget arbeider som ulike individer og som helhet. Denne prosessen var i likhet med datainnsamlingen, transkriberingen, gjennomlesningen og kodingen tidkrevende, men ga meg en god forståelse av datamaterialet.



## 6. Resultater og diskusjon

I dette kapitlet vil resultatene fra datainnsamlingen presenteres og diskuteres. I første del av kapitlet vil gjennomføringsfasen i 2013 presenteres. Her vil arbeidsmetodikk og håndtering av uventede hendelser diskuteres i lys av Weick og Sutcliffe (2001) sin teori om påpasselige organisasjoner. Videre vil jeg se nærmere på i hvor stor grad arbeidsutvalget evner å bruke erfaring fra et år til et annet. Her vil Sitkin (1992) sitt perspektiv på erfaringsbasert læring, og balansen i synet på feil og suksess være grunnlaget for diskusjonen. Til slutt i kapitlet vil eventuelle ulikheter mellom frivillige og ansatte i arbeidsutvalget presenteres.

Kapitlet vil bruke direkte sitater fra informantene som kom frem under intervjuene for å eksemplifisere. Observasjonene vil også trekkes inn i enkelte tilfeller.

### 6.1 Rennet 2013

Et skirenn av Holmenkollmarsjens størrelse er dømt til å treffe på utfordringer. Noen er små og usynlige for de fleste, og noen er store og påvirker både løpere og funksjonærer. Etter hvert som rennet har vokst, har konsekvensene av at noe går galt blitt større fordi større masser av mennesker vil kunne berøres. Evnen til å håndtere, og ikke minst klare å opprettholde gjennomføringen vil derfor trolig være avhengig av resursene som ligger i organisasjonens enkeltpersoner, men også organisasjonen som helhet. Arbeidsutvalget ble under intervjuene spurt om ulike hendelser som oppsto under rennet i 2013, og hvordan de reagerte, og håndterte disse situasjonene.

Alvorlighetsgraden av disse hendelsene varierte stort, men ga et godt innblikk i organisasjonens evne til å håndtere avvik i et presset tidsskjema. Hendelsene som oppsto under rennet i 2013 var blant annet: Problemer med busstransporten til start, transport av bagasje, merking av bagasje og en løper som måtte hentes ut av politiet. Generell arbeidsstil og tanker omkring dette ble også tatt opp under intervjuene.

### 6.1.1 Opptatt av å lære av små feil og avvik

Påpasselige organisasjoner har et større fokus enn de fleste på å oppdage og håndtere avvik i sitt virke. I et skirenn er perioden man skal levere sitt endelige produkt relativt kort avgrenset i tid. Feil som oppstår vil derfor kunne ha store konsekvenser for rennet. Å oppdage avvikene tidsnok bør derfor være svært vesentlig for en arrangør av et større skirenn. Under intervjuene forsøkte jeg å bruke ordet «feil» minst mulig da erfaringen fra det første intervjuet tilsa at ordet «avvik» virket mildere, og gjorde at informanten i større grad var villig til å identifisere og diskutere det. Arbeidsutvalget har som tidligere nevnt ulike ansvarsområder som varierer i størrelse og omfang. Enkelte av lederne har store antall frivillige under seg på selve gjennomføringen og har derfor et stort potensiale for å møte på avvik gjennom selve gjennomføringsfasen.

Gjennom intervjuene var det flere situasjoner som ble beskrevet og omtalt. Noen var av relativt stort omfang, og ga utfordringer for arrangøren. De små feilene blir allikevel også av interesse da de samlet kan gi store konsekvenser. At feilen faktisk blir gjort noe med og rapportert er derfor viktig for å forebygge det i fremtiden. En av informantene fremstilte det slik:

*F4: For det som går bra, det er jo kjempepositivt, men hvis det er noe som ikke går bra så må vi bare fikse det der og da, så må vi da notere oss det til neste år. Du er hele tiden på «alerten» for at tingene skal gli, og flyte greit.*

Informanten viser et ønske om å luke ut avvik før de får konsekvenser for rennet. Flere utsagn fra informantene understøtter denne tankegangen i de ulike delene av organisasjonen. Imidlertid handler det hele tiden om prioriteringer gjennom gjennomføringen. Små feil som vurderes til å ikke ha større konsekvenser velges bort av enkelte ledere, eller delegeres videre, mens større avvik vil håndteres umiddelbart da det kan ha konsekvenser for løperne. Særlig de ansatte kommuniserte et mer helhetlig bilde av hva man skulle gripe inn i gjennom gjennomføringen. Forklaringen for dette kan være at mange av de frivillige lederne har mindre ansvarsområder de har fullt ansvar for. Å gripe inn i enkelthendelser kan derfor være mer aktuelt for en leder som opererer

innen et «lukket skott» enn en leder som til enhver tid skal ha oversikt over større deler av arrangementet. A1 sin prioritering var slik:

*A1: Det spørs hva slags feil det er... Vi har jo mangler hele tiden, men en kan ikke ta tak i alt det, man må ta tak i de store tingene.*

At feilen faktisk blir rapportert, er viktig for å kunne gjøre noe med, og lære av avviket. Felles for informantene var at det ble kommunisert at det å gjøre feil i seg selv ikke var negativt. Det at man gjennom en krevende gjennomføringsfase kan komme i skade for å gjøre feil ble fremstilt som uproblematisk så lenge personen evnet å rette opp feilen, eller sørge for at noen andre tok tak i problemet. Ærlighet i forhold til det å si ifra poengteres av informantene som svært viktig for å unngå store problemer i gjennomføringen.

*F1: Nei, altså, ting som kommer i tide at vi har bommet... sånn, dette må vi justere på... Så lenge det kommer i tide så er det jo fair enough det. Altså det er lov å gjøre feil, og det skal være lov å gjøre feil! Vi må ha takhøyde, det er lov å prøve seg, men det er ikke lov å skjule under teppet og håpe at det ikke eksploderer. For da blir det så mye verre når det dukker opp, så jeg syntes at det er en mye mer ærlig sak å si at «her har vi bomma, og «dette trenger jeg hjelp til å rydde opp i», men da må vi rydde opp i det da, for jeg tenker som så at så lenge vi klarer å rydde opp i ting uten at løperne merker noe, så har ingen skade skjedd av betydning, det fikser vi. Utfordring ligger mer i da det påvirker løperne, da må vi prøve å legge litt mer krutt på. Eller gjøre på en litt annen måte, og litt kjappere kanskje. Også må man heller vurdere litt, hvorfor gikk det feil, hvordan, er det vedkommende som kanskje sitter på feil sted? Er det jeg som har stil feil spørsmål eller kontrollert for lite osv. og finne ut av det og deretter ta en avgjørelse på om, okay skal vi da.. skal vedkommende sitte å holde på med det samme, eller om vi da må følge opp tettere akkurat der. Jeg tenker som et hvilket som helst sted i og med at det er lov å gjøre feil, men du må si ifra sånn at det ikke skal bli så kjempestort eller før det tar helt av.*

Som uttalelsen over fra informanten fremhever, er det «lov å gjøre feil» i arbeidsutvalget under gjennomføringen. Dette er i tråd med det viktige tillitsforholdet beskrevet av Weick og Sutcliffe (2001) i forhold til rapporteringen av avvik.

Forventningen til at personen som har gjort feilen eller oppdaget avviket går på å hurtig rapportere avviket før konsekvensene blir for store. Gjennom intervjuene går forventningene til hverandre i arbeidsutvalget mye på at man forventer at man evner å løse oppdraget man har tatt på seg. I denne kulturen ligger det i mange av utsagnene at man løser problemer som oppstår, og ikke minst hjelper hverandre. I en slik tankegang understøttes en arbeidsmetodikk som langt på vei er i stand til å oppdage og avverge avvik. Informanten over setter også krav til seg selv ved å stille spørsmålet om personen som gjorde feilen har blitt fulgt godt nok opp, og har blitt kontrollert nok. Informanten viser derfor ikke bare en forventning til de personene som er under seg, men har også en klar tanke om at oppfølging av lederne og funksjonærene er viktig for å unngå at avvik skal skje. Samtidig finnes det ingen klare rutiner for rapportering eller håndtering av feil ut i fra informantene sine utsagn. De fleste utsagnene går i retning av å ta kontakt med andre ledere eller overordnede, og håndtere avviket på et så lavt nivå som mulig. At feilen blir tatt hånd om umiddelbart er fremhevet av informanten som svært viktig slik at det ikke påvirker utøverne, og utøverne fremheves av flere som den store målestokken for hvorvidt rennet skal ses på som vellykket eller ikke. En av de ansatte uttrykte en lignende tankegang:

*A2: Det kommer an på om det berører deltakerne, i hvor stor grad det berører deltakerne vil jeg si, at hvis en ser at hvis vi ikke får gjort noe der, så vil det gå utover dagen eller forholdet til deltakerne...*

Det at man tar tak i feil, og bevisst rapporterer dem, fordrer at man klarer å oppdage feilene. Dette krever en evne til å fokusere, ikke bare på det som går som planlagt, men også det som avviker fra hva man forventet. I forkant av rennet har de ulike lederne i arbeidsutvalget en instruks over sitt område i rennet med dokumentasjon på hva som skal gjøres av hvem, og hvordan man skal løse det. Planverkene i form av instruksene beskrives av enkelte av de frivillige lederne som oversikter, og at de legger føringer for gjennomføringen uten at den på detalj dikterer hvordan dagen skal forløpe. Mye av grunnlaget av evnen man har til å gjennomføre rennet på en god måte ligger i forberedelsene. Særlig de ansatte lederne legger mye resurser i å ha et godt planverk før selve gjennomføringen som demmer opp for at avvik skal kunne skje. Informantene

viste en trend av å være relativt frikoblet i gjennomføringsfasen slik at de hele tiden kunne ha oversikt over sitt område og gripe inn dersom noe skulle oppstå. Dette gjaldt spesielt de ansatte. Små kontrollspørsmål til funksjonærer, og kontakt med andre ledere innen samme område er konkrete handlinger som er med på å avdekke ting som ikke går som forventet. En av de ansatte lederne kommenterte dette temaet slik:

*A3: Nei, altså en del av planen er at den ikke er spikret. Den rommer fleksibilitet i noen elementer, men hovedplanen som er... den følges. Men vi har også brukt planleggingsfasen på alt ved oppståtte forhold, som at det skulle være 30 minus på start og vi må, ikke kan starte rennet, da kjører bussene ut igjen. Vi har jo gjort en vurdering på alle områder. De kan ikke ligge i en perm så hvis vi ser at det er forhold som treffer de kriteriene som vi har satt.*

### **6.1.2 Motvilje til å forenkle**

Som nevnt over kan det å overse eller stue problemer «under teppet» få store konsekvenser i et skirenn av Holmenkollmarsjen størrelse. At funksjonærene og lederne rapporterer avvikene er derfor viktig, men i første omgang må man evne å legge merke til dem. Det andre kjennetegnet på gode påpasselige organisasjoner går på at de i svært liten grad er villige til å forenkle det de ser. Faren ved å ha et spikret planverk diskuteres av Weick & Sutcliffe (2001) i forbindelse med at for sterke forventningene til utfallet av handlinger kan gjøre at man kun ser etter momenter som understøtter og validerer det man har sett for seg i en gitt situasjon. Med tanke på at skirenn av større størrelse har såpass mye aktivitet på kort tid vil derfor problemer fort akkumulere og bli vanskelige å rette opp. Eksempelvis vil det i en periode av dagen da mange av puljene har gått i mål, være flere tusen mennesker sammen inne i arenaen. At publikumsflyt, bagasjeutlevering, og informasjon er organisert på en hensiktsmessig måte nevnes som essensielt for at det ikke skal oppstå flaskehals underveis. Innad i arena vil også feil som oppstår i en avdeling fort kunne påvirke den neste.

I forholdet Arbeidsutvalget har til avvik, kom det frem en vurdering av avviket før man grep inn. Samtidig varierer dette noe innad i arbeidsutvalget, avhengig av størrelsen på ansvarsområdet man har. Flere av informantene uttalte at man vurderte om avviket var

*stort nok* til å gjøre noe med det eller om det ville bli synlig for eller påvirke løperne. Samtidig var det av de fleste av informantene også uttrykt at også de mindre detaljene ble tatt hånd om hurtig dersom det var kapasitet til det. To av informantene beskrev det slik:

*F2: Nei det kan være en bagatell. Det kan være... det kan være å flytte, vinkle et bord på drikkestasjonen så vil vi klare å få gjennom flere løpere på... på et minutt. Eller at vi flytter banneret til United Bakeries slik at vi får en lettere innkomst til pølseboden til Gilde. Så det kan være bagateller, små bagateller jeg engasjerer meg i, opptil avvik der noen får hjertestans.*

*F3: Jeg gjør jo dessverre det, i gåseøyne. Det at jeg leter etter ting som ikke er perfekt. For det er bare noe med den logistikktankegangen jeg har opparbeidet etter «170» år i arbeidslivet. Så vet jeg at alle detaljer, det er de som bygger huset. Detaljene kan velte et hus. Så jeg ser etter, om ikke helt sånne mikrodetaljer, altså vinkelen på et skilt, det går meg hus forbi. Men detaljer som kan påvirke at en løper går feil, det skal vekk.*

Informantene beskriver en proaktiv holdning til det å ta små signaler om at noe kan bli problematisk på et senere tidspunkt på alvor. I sammenligning med romfartsorganisasjoner bli avvikene mikroskopiske å regne, men kan for en arrangør av et skirenn utgjøre en stor forskjell om hvorvidt løperen blir fornøyd eller ikke.

Samtidig som de enkelte informantene uttrykker et ønske om å oppdage og rette opp ting som ikke går som ønsket, kan også sammensetningen av mennesker i arbeidsutvalget være med på å bidra til å ta tak i ting på et tidlig tidspunkt. Innad i utvalget finnes personer med svært ulik bakgrunn, med ulike kompetanseområder. Denne sammensetningen kombinert med det to av informantene beskrev som *rett mann på rett plass* gjør at man under gjennomføringen har evne til å oppdage ting som ikke går som planlagt. Det å alene se en situasjon fra ulike vinkler kan i utgangspunktet være utfordrende. I en sammensetning av mennesker med ulike tanker og tilnærminger vil det imidlertid være mulig å forenkle mindre og se mer (Weick & Sutcliffe, 2001). Enkelte av områdene i rennet er knyttet tett opp mot hverandre, og gir mulighet til å følge hverandre opp underveis i gjennomføringen. På arena i Holmenkollen som består av

flere ulike deler beskriver lederen for arenaen at feil og avvik er mulig å gjøre noe med på grunn av kunnskapen og erfaringen som ligger i lederne under ham. Samtidig blir ting som ikke er gunstig, notert av de tre lederne i arena underveis i gjennomføringen. I forhold til å ta avvik på alvor kommenterte arenasjef det slik:

*F2: Noen av dem går med blokk på samme måte som meg. F4 feks går alltid med blokk. F3 har en fantastisk hukommelse, slik at han setter seg ned innimellom når han klarer å roe seg ned, og så skriver han ned, og tegner, han tegner mye. Han tegner feks hvordan baggasjeutleveringen kunne løses enklere. Vi har jo ikke hatt den samme baggasjeutleveringen nå de siste tre årene, nettopp fordi han har hatt forbedringer på hvordan vi går osv.*

Det at bagasjehåndteringen har utviklet seg de tre siste årene viser en evne til å ta tak i utfordringene som har oppstått tidligere. Effektivitet i prosessen med å frakte bagasjen fra Sørkedalen og opp til Holmenkollen har hatt potensiale for flaskehals på flere deler av reisen da det er tre ulike sett med mennesker som håndterer den. Først skal løperne merke bagasjen og legge den i rett bil ved start, deretter skal sjåføren på riktig tidspunkt transportere bagasjen fra start før et idrettslag tar den i mot ved målgang. Å gjøre gode endringer og justeringer for å håndtere utfordringer her, krever et nyansert syn på oppgaven man løser.

En situasjon der arrangøren valgte å gripe inn i 2013 var i situasjonen der en av deltagerne måtte hentes ut av politiet i marka. Slik reglementet for rennet er, vil man som løper anses som brutt dersom man trer ut av løypen. Arrangøren kjører en snøscooter i bakkant av bakerste løper for å sikre at alle kommer gjennom, men da en av løperne forsvant for sluttpatruljen og ikke dukket opp på senere mellomtider ble det iverksatt tiltak. Løperen responderte ikke på tilrop fra arrangøren da han dukket opp, og forsvant ut av løypa igjen. Arrangøren anså situasjonen som såpass alvorlig at politi ble kontaktet. En av informantene som var involvert i hendelsen beskrev det slik:

*A3: Læringen der er at når personer opptrer i fare for eget liv og helse som det heter, er det ikke arrangøren som skal gå inn å gjøre noe, det er politimyndigheten. Og det jeg lærte av det, er at vi ikke skal nøle med å ringe politiet. Politiet var veldig tilfreds*

*med at vi hadde gjort det og da tenker jeg jeg at man skal heller gjøre en henvendelse for mye enn for lite.*

Informanten viser at man føler et stort ansvar for løperne selv når de velger å bryte reglementet. I stedet for å forsøke å løse problemet på egen hånd eller simplifisere alvorlighetsgraden av hendelsen, ble problemet håndtert der verst tenkelige utfall var tatt høyde for.

### **6.1.3 Opptatt av små detaljer i kjerneprosesser**

Påpasselige organisasjoner er i følge Weick og Sutcliffe (2001) «*sensitive to Operations.*» En direkte oversettelse er vanskelig, men det omhandler det faktum at oppmerksomheten i organisasjonen rettes dit arbeidet utføres. Kjerneprosessene i organisasjonen er altså i fokus, noe som krever en god situasjonsforståelse hos individene i organisasjonen. I Holmenkollmarsjen vil arbeidsutvalget i gjennomføringen være spredt over et større geografisk område enn en organisasjon som for eksempel holder til i samme bygning. De ansvarlige lederne vil gjennom hele dagen være representert i startområdet, ved bussavgangene, parkeringen, i løypen og i mål.

Uten at det har blitt direkte kommentert av noen av informantene vil de ulike delene av rennet nærmest være å regne som flere, ulike arenaer som er knyttet sammen. At man tenker relativt likt og har den samme situasjonsforståelsen er derfor viktig. I dette ligger det en forutsetning at kommunikasjonen innad i organisasjonen er tilstrekkelig god til at man forstår *hva som skjer*. Weick og Sutcliffe (2001) poengterer at dersom symptomer på feil ikke kommuniseres ut i organisasjonen vil man ha liten evne til å håndtere det dersom det skulle gå galt. I Holmenkollmarsjen virker situasjonsforståelsen i detalj hos flere av informantene å være begrenset til det området de operer i, dette gjelder spesielt hos de frivillige. De ulike lederne med et mindre ansvarsområde kommuniserte at de hadde liten oversikt over hva som skjedde i løpet forøvrig, men at man hadde god oversikt over sin del av rennet. En av informantene uttalte følgende:

*A2: Jeg vil ikke si at jeg har kontroll ute i løypa. Der går det jo på løype, drikkestasjoner og operasjonssentral, og løypekjørere og den biten der. Der må*



*jeg innrømme at jeg ikke har... skulle gjerne hatt mer, men det har det vel bare blitt at jeg... men på mål og start har jeg hatt god kontroll. Men det er jo kanskje det som er viktigst da, det som skjer mellom start og mål.*

Utsagnet representerer det flere av informantene uttalte om oversikten i rennet som helhet. To av informantene brukte begrepet «lukkede skott» for å beskrive sin forståelse av rennet som helhet. Imidlertid viser informantene også trekk som går i retning av å ha fokus mot prosessene på dagen selv om man ikke alltid har full kontroll på hele arrangementet. Innad i arena der det som tidligere nevnt finnes flere ledere med ulike funksjoner, beskrives kommunikasjonen underveis på rennet slik av en av informantene:

*F3: Jo det er gjerne når jeg ser de, så tar jeg gjerne noen kontrollspørsmål. Litt sånn et halvt minutt for å fange opp hvis det er et eller annet, men det er også med F1, han går veldig mye rundt. Så det blir jo et par justeringer med ham, nesten mer med ham enn F2 som jeg egentlig er nærmest.*

Utsagnet vitner om at det er et ønske om å holde seg oppdatert på hva som skjer innen informantens område i gjennomføringsfasen selv om samme informant uttalte at rennet forøvrig var noe uklart. Underveis i gjennomføringen har Holmenkollmarsjen en operasjonssentral (heretter OPS) som har ansvar for å motta og dele informasjon, samt å svare på spørsmål fra funksjonærene gjennom dagen. En slik løsning vil i utgangspunktet kunne gjøre kommunikasjonen lettere for lederne ved at informasjon deles hurtig. Flere av lederne bruker også samband for å lette kommunikasjonen gjennom dagen. I forbindelse med å knytte ledere med mye ansvar til hva som skjer der aktiviteten faktisk er, vil OPS kunne være et svært nyttig redskap. En av de ansatte med stort ansvar for rennet beskrev bruken av OPS på følgende måte:

*A3: Der har det jo vært en veldig utvikling, og i 2013 var det av erfaring at en del veseninformasjon må innoen en del mellomledd før jeg og rennleder kan se at en del kritiske punkter for at vi skal kunne starte renne har inntruffet slik som de skal. Så der begynte vi med en ny funksjon i OPS der alt ble meldt inn til sentralt hold der alle kunne gå inn digitalt å se, uavhengig av at man måtte ta en telefon og høre. Og det videreutvikler vi nå, slik at vi til enhver tid kan se at funksjoner*

*som er vesentlig for å få løperne inn til start, for at start kan gå, for at drikkestasjoner er på plass, det er veldig tilgjengelig.*

Uttalelsen til A3 viser at det er viktig for ledelsen å ha kontroll på så mange parametere som mulig før rennet settes i gang. Som tidligere nevnt er det lite å gjøre når rennet først er satt i gang, derfor vil det å være klar over utfordringer så tidlig som mulig være svært viktig. Under rennet i 2013 var temperaturen en slik utfordring. Temperaturen var svært lav ved start, og hadde det vært kaldere i marka kunne dette ha medført store problemer for arrangøren og deltakerne. At drikkestasjonene som ligger på ulike punkter i løypa på et tidlig tidspunkt meldte inn temperatur og status for om de var klare, ga ledelsen et godt grunnlag for å kunne sette rennet i gang eller ikke. Den digitale løsningen informanten beskriver er en nettside som alle ledere har tilgang til. Nettsiden oppdateres gjennom renndagen med hendelser som er relevante å dele. Funksjonen gir alle lederne en mulighet til å forstå hva som skjer rundt om i de ulike delene av rennet. OPS har imidlertid også en annen funksjon på renndagen, nemlig å være tilgjengelig på telefon og samband. På denne måten skal OPS kunne videreformidle eller besvare spørsmål som kommer fra de ulike funksjonærene. Hvor godt denne funksjonen fungerte i 2013 var imidlertid omtalt av flere informanter som mangelfull. En av de frivillige omtalte sin bruk av OPS på følgende måte:

*F2: OPS har for meg vært omtrent umulig å komme kontakt med, det har vært lite respons. Det har vært dårlig kommunikasjon ut fra OPS for det arbeidet jeg holder på med. Jeg er konstant på samband. I arena, på den kanalen som er på arenaen, slik at jeg går alltid med et headset på øret på samband, da jeg vrir meg over mellom samband og speakertjenesten og over på sanitetsambandet. Samtidig til Sørkedalen i og med at sambandet ikke fungerer dit så har jeg mobiltelefon. Så jeg har en øreplugg med mobil i det andre øret slik at jeg har kontakt med dem som ikke har samband i arenaen. Og også da med mine overordnede A3 og F1.*

Informanten beskriver en funksjon som ikke fungerer optimalt innenfor sitt ansvarsområde. Flere av de andre informantene beskriver det samme når det kommer til kommunikasjon som kommer fra OPS, også når det gjelder å besvare konkrete spørsmål.

Informantene viser som helhet evne til å følge opp hva som skjer innad i sitt ansvarsområde. Avhengig av informantenes ansvar varierte graden av involvering i rennet som helhet. Det virker imidlertid som lederne har et ønske om å ha så god som mulig kontroll innenfor sitt område til enhver tid. Kommunikasjonen lederne i mellom virker også å være prioritert for å kontrollere at ting flyter slik de skal. At lederne på toppen av organisasjonen stadig er i kontakt med de ulike lederne nedover i organisasjonen, sammen med bruken av OPS nettside viser en evne til å oppdage og kommunisere feil og avvik på et tidlig tidspunkt. Bruken av OPS forøvrig virker som en utfordring ut i fra hva informantene uttalte, og har trolig potensiale for å gjøre kommunikasjonen på renndagen bedre.

De tre foregående punktene har tatt for seg ressursene som ligger i organisasjonen for å forhindre at avvik faktisk skal skje. I de to neste punktene skal vi se nærmere på de uventede hendelsene som skapte utfordringer for arrangøren i 2013, og hvorledes arbeidsutvalget håndterte det uventede.

#### **6.1.4 Opptatt av styrke og robust fleksibilitet**

Ordet «resilient», brukt i teorien, er vanskelig å oversette til et konkret, norsk ord, men betydningen i denne sammenhengen handler mye om evnen til å håndtere uventede hendelser. En god påpasselig organisasjon har ikke bare resurser for å forebygge feil, men evner også å håndtere dem når de først skjer (Weick & Sutcliffe, 2001). Ingen organisasjoner er feilfrie, heller ikke arrangøren av et skirenn. Gode påpasselige organisasjoner vet dette, og har evnen til å holde uønskede hendelser små, og fortsette å operere videre.

Et skirenn i Holmenkollmarsjens størrelse har et stort potensiale for at feil vil kunne oppstå. Et betydelig antall handlinger skal gjøres på riktig tid, av riktig person gjennom en svært begrenset tidsperiode. I dette ligger det en fare for menneskelige feil, men også feil som arrangøren ikke har kontroll over. Evnen til å håndtere dette på en

tilfredsstillende måte er derfor viktig for at det ikke skal sette arrangøren ute av stand til å avholde rennet. I bunn og grunn handler det i følge informantene om å få løperne gjennom, og levere et produkt som er godt nok til at de kommer tilbake. Denne tankegangen tilsier at det er løperen som bestemmer om rennet var vellykket eller ikke. Feil som påvirker løperen blir derfor, som tidligere nevnt, fremhevet av informantene som det mest kritiske. Feil som setter løpernes sikkerhet i fare fremstår som det mest vesentlige, men også løperens helhetlige opplevelse blir flere ganger under intervjuene lagt vekt på.

Gjennom observasjonene og intervjuene var det tre hendelser som gjentatte ganger ble dratt frem som eksempler på uventede hendelser. Jeg var etter observasjonene fra møtene forberedt med disse hendelsene, og dersom informantene ikke selv nevnte dem, tok jeg de opp underveis i intervjuet. Ikke alle informantene var direkte involvert. Det første som oppsto av større hendelser i 2013 skjedde tidlig på morgenen, og påvirket løperne som skulle starte i de første puljene. Holmenkollmarsjen benytter seg av et busselskap for å transportere løperne fra ulike punkter i Oslo og frem til start. Avtalen er inngått i forkant av arrangementet og sjåførene som kjører bussene har dette som et normalt oppdrag uten noen videre kobling til Skiforeningen forøvrig. Problemet oppsto da bussene ikke ankom arena for start til avtalt tid. Flere løpere sto på avtalte oppsamlingsplasser for å transporteres til start, men det kom på flere av stedene ingen buss. Arrangøren oppdaget feilen da de sto i Sørkedalen på morgenen, og det ikke ankom busser. I og med at starten var annonsert til et gitt klokkeslett var mye av programmet resten av dagen tett koblet til dette. En lang utsetting av starttiden ville derfor kunne påvirke mye i arrangementet forøvrig, og stilte arrangøren ovenfor en stor utfordring. En av informantene som var ansvarlig for transporten på morgenen beskrev situasjonen slik:

*A2: Ja det var jo mitt verste mareritt når vi står i Sørkedalen klokken halv syv på morgenen og A3 spør hvor bussene er hen? Og da, når det er mitt ansvar så fikk jeg litt hetta når de ikke hadde kommet! Så det var nok en, det var en veldig... hendelse og grusom erfaring egentlig. Det var jo noe jeg ikke kunne styre over så da er det litt bedre å svelge da. Men man føler jo veldig på det når det er ditt*

*ansvar, og det er jo ikke det viktigste, men kommer man ikke til start så blir det ikke så mye løp.*

Weick & Sutcliffe (2001) argumenterer for at påpasselige organisasjoner klarer å fortsette å operere i situasjoner der de er truet, med bakgrunn i to mekanismer: de holder feilene små, eller de jobber rundt feilen. Feilen ble beholdt liten ved at busselskapet ble kontaktet umiddelbart og fikk opprettet en dialog på hvordan det skulle løses. Samtidig ble det arbeidet rundt feilen ved at når løperne begynte å komme, ble startene satt i gang som planlagt. Dette medførte at noen svært få løpere ikke rakk starten i sin pulje, og derfor måtte starte i en startgruppe etter. At feilen ikke fikk for store ringvirkninger ble dermed begrenset siden majoriteten av løperne til slutt kom inn til starten i Sørkedalen i tide. Situasjonen ble av flere av informantene beskrevet som ubehagelig. Evnen til å tenke rasjonelt i en slik situasjon vil derfor være svært viktig for å løse det hurtig. Prosjektleder for rennet beskrev hendelsen på følgende måte:

*A3: Da skal vi være ærlig å si at det går en smule varmt. Det første vi gjorde da var i vi fikk sett at det kommer busser, men de er forsinket, men da måtte vi gjøre en rask konsekvensutredning på hvordan spiller dette inn for løperne for det oppsatte starttidspunktet? Så gjorde vi da et raskt overslag for det antallet busser som hadde kommet og så at det kunne bli enkelthendelser med folk som ikke ville rekke starten, men det at vi hadde så mange som var klare til å starte, når det var rundt 20 kuldegrader, ved å utsette det medførte mer risiko videre i rennet, enn den ubehageligheten knyttet til at vi da ville få noen henvendelser fra folk som ikke rakk start.*

Hendelsen med bussene viser en uventet situasjon det var knyttet lite eller ingen forventning til at skulle skje på renndagen. En slik situasjon setter arrangøren på prøve og setter også krav til vurderinger i forhold til om rennet skal utsettes eller ei. Hurtig kommunikasjon og vurdering gjorde at hendelsen ble bemerket av et begrenset antall løpere i etterkant. Hendelsen satte en støkk i arrangøren, men satte dem ikke ut av spill. Rask reaksjonsevne og klare kommandolinjer gjorde tiden der ting ikke gikk som planlagt så kort som mulig.

Den neste situasjonen av større karakter under rennet i 2013 var forbundet med merkingen av bagasjen. Slik bagasjetransporten er bygget opp får løperne ved utdeling av startnummer, et merke der personalia skives ned, og som videre festes på bagasjen. Ved starten i Sørkedalen lastes bagasjen ombord i lastebiler fra Posten før de fraktes opp til Holmenkollen. I arenaen lastes de videre av inn i et større område der den sorteres i henhold til startpuljen. Problemer oppsto i 2013 da kvaliteten på bagasjelappene var for dårlig, og medførte at et stort antall med bagasje sto umerket i Holmenkollen. For teamet som håndterte bagasjen, og infocrewet i arena ble dette en omfattende oppgave å løse for å påvirke løperne minst mulig. utfordringene linket til bagasjen er hovedsaklig knyttet opp til utøvernes opplevelse i arenaen. Løperne beskrives som slitne og kalde på dette tidspunktet av dagen, og bagasjen inneholder for de fleste utøverne varme klær. En utøver som må stå i lengre perioder med vått tøy kan bli en utfordring, og dersom antallet blir stort vil det også kunne skape negativ omtale av arrangementet. I håndteringen av denne situasjonen var informasjons-crewet viktig.

*A4: Vi hev oss på! Vi hadde allerede bestemt at umerket bagasje, det skulle vi på infocrew ta oss hånd om. Så vi hadde jo laget et stort inngjerdet område til akkurat dette her. Men mengdene ble ganske mye større enn hva vi hadde tenkt, så da var det to av mine frivillige som grep begjærlig oppdraget og organiserte dette, puljeinndeling, la den umerkede bagasjen i henhold til startpuljene og hadde stålkontroll på alt som lå bak. så var det liksom bare å få laget en instruks til de andre og sånn og sånn gjør vi når de kommer, og hvis da vi ikke finner bagasjen sånn at vi må ned og lete, og så da helst at deltageren beskriver bagasjen sin, og hvis det er mange like at de beskrive innhold et eller annet at det er riktig eier som regel er det greit. Samtidig passe på at det alltid, at ikke alle løper ned og henter bagasjen sånn at det ikke er noen igjen nede i teltet! Så det løste seg, det ble tatt en del på sparket akkurat da, men jeg hadde dyktige folk med meg så gikk det så det kostet etter.*

Utsagnet over, sett sammen med utsagnene om samme situasjon fra andre informanter, vitner om at situasjonen ble håndtert på en effektiv måte. Feilen ble beholdt liten slik at den i liten grad skulle påvirke løperne. Informanten fremhever også at det ble tatt mye på sparket i denne hendelsen da de ikke var forberedt på at så store mengder med bagasje skulle ende opp umerket. Samtidig ligger det i denne informantens tankegang at

man må være forberedt på at det meste kan skje i arrangementet. Evnen til å arbeide seg gjennom dette problemet var blant annet beskrevet som mulig på grunn av de menneskelige resursene i informantens del av arrangementet. Evnen til å håndtere denne feilen lå derfor ikke bare i rutiner for hvorledes det skulle håndteres, men også i menneskene som ble satt på prøve når antallet sekker var enormt mye større enn antatt. Improvisasjon og rask reaksjonsevne er derfor viktige stikkord her. Informanten beskrev sine tanker omkring hendelsen slik:

*F4: Noen ganger tar det to sekunder, og noen ganger har vi brukt et kvarter på å finne den bagasjen, men vi har funnet alt, så sånne uforutsette ting skjer, men vi er forberedt på at de kommer til å skje.*

Den siste hendelsen som dukket opp under intervjuene var hendelsen med løperen som forsvant i marka. Hendelsen ble tidligere beskrevet i dette kapittelet, men har også en side ved seg når det kommer til dette kjennetegnet av påpasselighet. Et slikt problem som en løper som forsvinner sent i løpet vil lite trolig direkte påvirke de andre løperne i stor grad under selve rennet. Dog vil arrangørens evne til å løse utfordringen fort kunne bli samtaleevne, og ikke minst få oppmerksomhet i etterkant dersom det skulle gå ille med personen. Selv om løperen strengt tatt hadde trådt ut av løpet, var det mye som tydet på at noe var galt med personen. Rennleder uttalte at «vi er ikke alene i verden» i forbindelse med hendelsen, og hvorfor de valgte å handle. Denne situasjonen involverte få av medlemmene i arbeidsutvalget, da hendelsesforløpet var relativt kort, og fant sted ute i marka. Informantene som hadde noe med saken å gjøre var på toppen av strukturen i arbeidsutvalget. Måten saken ble håndtert på etter at personen forsvant, og deretter ikke responderte på tilrop fra funksjonærene var å koble politiet inn i saken. Hurtigheten i denne avgjørelsen viser at informantene som besluttet å koble inn ekstern hjelp handlet før problemet ble for stort.

### **6.1.5 Respekt til ekspertise og erfaring**

Det siste kjennetegnet på påpasselig organisasjoner er i følge Weick & Sutcliffe (2001) at de har respekt til ekspertise. I studien av komplekse teknologiske organisasjoner dreier dette seg ofte om faglig styrke innen svært komplekse systemer. Innenfor

romfartsorganisasjoner vil derfor ekspertise ha stor betydning for sikkerhet og håndtering av utfordringer. I et skirenn vil derimot ordet trolig ha en annen dimensjon og betydning. I Holmenkollmarsjen er mange av de frivillige og ikke minst deltagerne i arbeidsutvalget personer med mange års erfaring fra nettopp dette arrangementet. Kjennskapen den enkelte har til rennet blir derfor viktig på grunn av erfaringen en samler opp over flere år med planlegging og gjennomføring. En av de ansatte informantene uttrykte detaljkunnskapen til de frivillige lederne slik:

*A1: Den er jo etterhvert veldig, veldig viktig. Skreller man vekk de 20 personene der så... går man tilbake noen år så hadde man jo ikke den ekspertisen.*

Som tidligere nevnt opplever flere av lederne at rennet har flere «lukkede skott» der man i varierende grad kommuniserer på tvers. Lederne på toppen har en oversikt innad i hvert av områdene, men har også oversikt over de store linjene. Mye av kunnskapen til de ulike lederne ligger i deres instruksjer. Dette er planverk som beskriver hvordan de ulike oppgavene i rennet skal løses. På denne måten har ledelsen av rennet et ønske at oppgaven skal bli mindre personavhengig, slik at dersom en person faller fra arbeidsutvalget vil kunnskapen på hvordan oppgaven løses være igjen.

På det nivået de frivillige lederne opererer er det mye kunnskap som lederne høyere opp i organisasjonen ikke har full kontroll på. Detaljkunnskapen som ligger i de ulike lederne nevnes som viktig fordi det medfører de små tilpasningene som kan være med på å skape bedre flyt. Således virker lederne på toppen å ha kontroll over de store linjene i arrangementet, mens frivillige ledere nedover i systemet får tillit til å løse sine oppgaver på en egen måte. En av de ansatte lederne la i sitt intervju vekt på at det skal være lov for frivillige ledere å ta beslutninger dersom det skulle oppstå utfordringer:

*A3: Jeg har i alle fall støttet meg veldig på F1, og på andre. Ikke at det har vært mangel på at jeg har tatt en beslutning, men at jeg har sagt til noen at dette løser du nå så godt du kan, og om det ikke blir som vi hadde tenkt så gjør det du får til, så skal du ikke være lei deg for det heller. Noen ganger går F1 inn, han har befalsbakgrunn, og tar sin stridserfaring inn i organisasjonen.*



Som utsagnet vitner om, er ikke bare kunnskapen de ulike lederne har opparbeidet seg fra rennet viktig, men også erfaring lederne har med seg utenfra kan være med på å bidra til effektiv problemløsning. Under intervjuene kom det frem at flere av informantene har bakgrunn som ledere i arbeidslivet, både sivilt og militært, og har således med seg erfaring som kan være gunstig i situasjoner der avgjørelser må fattes hurtig. Erfaringen enkelte av lederne har, er også knyttet opp mot mange års erfaring med idrett. En av lederne som har ansvaret for traseen er tidligere løypekjører for Skiforeningen med mange års fartstid. Eksempler som dette fremheves under intervjuene som svært viktig for å kunne lage et best mulig skirenn.

I Weick & Sutcliffe (2001) sin teori beskrives hierarkiene i gode påpasselige organisasjoner som en blanding av vertikal og horisontal. Under normale omstendigheter blir avgjørelser tatt ut fra en normal beslutningsstruktur. I forbindelse med Holmenkollmarsjen blir typisk økonomiske spørsmål, avtaler med leverandører og lignende tatt av de ansatte lederne. Under rennet blir også større avgjørelser tatt høyere opp i strukturen. Samtidig er det en enighet hos lederne at avgjørelser bør tas på et så lavt nivå som mulig. Under de uventede hendelsene i 2013 ble beslutninger fattet relativt raskt, uten å nødvendigvis være opphengt i et hierarkisk system.

Et eksempel der problemløsning har måtte fattes raskt, og ble gjort høyest oppe i hierarkiet var situasjonen med bussene. Ved denne hendelsen lå problemet hos en ekstern leverandør, og ikke direkte hos arrangøren. Dette medførte at arrangøren ikke direkte kunne løse problemet forbi det å kontakte busselskapet. Utfordringen som arrangøren måtte ta inn over seg var derfor om hvorvidt starten skulle gå som planlagt. Som tidligere nevnt vil en utsettelse kunne medføre at løperne vil bli stående for lenge stille. I 2013 var også temperaturen så lav at dette i seg selv ikke var forsvarlig. Kunnskap om hva følgene kunne bli ved ulike avgjørelser ble derfor viktig her.

Evnen til å løse utfordringene fra bagasjehåndteringen var også tett knyttet til erfaringen til lederne i arenaen. Antallet sekker og bager som hadde mistet merkingen gjorde at

man på en best mulig måte må finne en løsning som skapte minst mulig problemer for løperne. I denne situasjonen lå problemløsningen i stor grad, ikke hos arenasjef, men hos lederne for infocrew og bagasje. Evnen til å få strukturert situasjonen gjorde at problemet ble løst på en effektiv måte. Leder for arena beskrev under sitt intervju sine tanker om beslutningsprosesser i sitt område av rennet slik:

*F2: Jeg trenger egentlig ikke løse oppgaven i det hele tatt. Når noe skjer så løser F3 det ut fra sin erfaring, kunnskap og sin måte å være løsningsorientert på. Slik at han har stort sett bare brukt meg som sambandssentral eller sparringspartner underveis. Slik at, det er jo ikke jeg som sitter å detaljkunnskapen om baggasjeutleveringen, skiutleveringen eller...*

Uttalelsen viser en tankegang der kunnskap og erfaring går foran hierarki i organisasjon. Informantene viser som helhet at det i det store og hele under gjennomføringen av rennet er tillatt å ta avgjørelser. Samtidig nevner Weick & Sutcliffe (2001) at problemet ofte migrerer til det finner riktig person i organisasjonen med den riktige kompetansen. Problemløsning i arbeidsutvalget viser imidlertid at man legger mye ressurser i å finne riktig person til riktig oppgave. På denne måten vil trolig problemet raskt finne frem til riktig person. Personene som sitter i sine stillinger er derfor håndplukket for å løse nettopp den oppgaven de er satt til å løse. Informantene beskriver at de føler at de har stort handlingsrom og tillit til å løse sin oppgave. Dette stemmer overens med det som tidligere har blitt omtalt som lukkede skott i organisasjonen. Innad i arena vil derfor riktig person med riktig kompetanse løse problemet, men utfra intervjuene er det få situasjoner der løsningen på problemet ligger utenfor den gitte delen av arrangementet. Respekten til ekspertise ligger derfor mye i rekruttering og forsikring om at personene i arbeidsutvalget har den nødvendige kompetansen som kreves for å løse sin oppgave i rennet. En av informantene kommenterte rekrutteringen av ledere på følgende måte:

*F1: ...vi har altså, vi håndplukker de vi tar inn. Altså det er ingen som sitter i noen stillinger hos oss fordi de har lyst til å være med sånn uten videre. Altså, A3 og jeg har pratet mye sammen før vi tilbyr folk i gåseøyne jobb eller den type stilling, det ansvaret, at er dette er dette en person som kan ansvaret for start på*

*lang for eksempel, eller hva det måtte være. Sånn at jeg mener at vi tar hensyn til den ekspertisen i det vi setter folk inn i stillingene sine i arbeidsutvalget.*

Weick & Sutcliffe (2001) legger også vekt på at personer i gode påpasselige organisasjoner erkjenner når de ikke har kompetansen som trengs for å løse en utfordring. På denne måten sikrer man at oppgaven blir løst av personen eller instansen som har den rette ekspertisen. Situasjonen der en av løperne forsvant i skogen gjorde at arrangøren følte at de ikke lenger hadde kontroll på løperen. Fremfor å fortsette å forsøke å løse problemet på egen hånd tok de derfor avgjørelsen på å skaffe ekstern hjelp. Politiet ble kontaktet, og gikk fysisk inn og stoppet personen i marka. Avgjørelsen viser at arrangøren i denne situasjonen vurderte at profesjonell hjelp var nødvendig for å løse utfordringen på en måte som ivaretok løperens sikkerhet.

Problemene og utfordringene som oppsto under rennet i 2013 ble håndtert på en rask og effektiv måte. Mye av grunnen for dette ligger trolig i at personene som løste dem har lengre erfaring fra rennet. Kompetansen som ligger i arbeidsutvalget virker å være effektiv fordi man vektlegger å sette riktig person på riktig plass. Beslutningsstrukturen under rennet virker derfor relativt flat fordi rett person fort kan løse problemet når det oppstår innen sitt felt. Tilliten som gis fra ledelsen på toppen til de ulike lederne lenger ned i systemet understøtter dette, og gjør at avgjørelser kan tas på et så lavt nivå som mulig. Samtidig virker beslutninger som omfatter større og mer omfattende spørsmål fortsatt tas på toppen av hierarkiet. Arbeidsutvalget viser derfor at de ikke bare har respekt for erfaring og kunnskap, men også vektlegger det når de rekrutterer sine ledere.

### **6.1.5 En påpasselig arbeidsmetodikk?**

Over har ulike aspekter ved arbeidsutvalget blitt drøftet ut i fra de fem kjennetegnene på påpasselighet. Spørsmålet videre blir da naturlig om kulturen i arbeidsutvalget som helhet viser til en kultur som kan beskrives som påpasselig? Begrepet påpasselighet oversatt fra mindfulness er et resultat av kjennetegnene drøftet over. Det sier noe om personene i organisasjonen evner å vurdere handlingene sine sett i lys av hva man forventet og hva konteksten faktisk ble. I en slik tankegang ligger det at man må klare å

være kritisk til seg selv og hvordan man forholder seg til oppgaven man skal løse. Lederne har klare forventinger til hva som skal skje etter nøye planlegging av rennet, samtidig som man har fleksibilitet i forhold til å løse oppgaver som måtte oppstå. Oversikten over rennet, og forståelsen av de store linjene under gjennomføringen er dog noe varierende, og gjenspeiler til en viss grad hvor stort ansvarsområde de ulike informantene har under rennet. Allikevel løser organisasjonen utfordringer på en effektiv måte da klart definerte områder i rennet har personer med god kompetanse innenfor feltet.

Kulturen i arbeidsutvalget beskrives som inkluderende og entusiastisk av informantene. Et felles ønske om å levere et godt resultat er noe som fremheves i denne sammenhengen. Som nevnt i teorikapittelet handler kultur ikke bare om hva man forventer at man gjør i en gitt situasjon, men også hva man forventer av hverandre. Det ble klart at de ulike lederne i utvalget hadde klare forventninger til at sine kolleger løste oppgaven man hadde tatt på seg på en best mulig måte. Det ble imidlertid kommentert av de ansatte at forventningene til de frivillige gikk på å løse oppgaven på en god måte samtidig som det var lov å spørre om støtte fra administrasjonen. I forhold til kommunikasjon ble det å ikke rapportere avvik sett på som svært uønsket. Å gjøre feil ble fremhevet som legitimt så lenge den ble rapportert og håndtert umiddelbart. Samtidig kom det ikke frem noen bestemt rutine på avvikhåndtering.

Kulturen i arbeidsutvalget sett i lys av teori om påpasselige organisasjoner viser klare trekk på påpasselighet, med noen variasjoner. Graden av ansvar de ulike lederne har kan til en viss grad gjenspeile hvordan man forholder seg til oppgaven. Allikevel viste alle informantene trekk som understøtter en påpasselig arbeidsmetodikk i gjennomføringsfasen av rennet.

## **6.2 Evaluering og læring**

Evalueringsprosessen i et skirenn finner sted i perioden etter rennet er gjennomført, men også underveis i gjennomføringen. Tidligere i kapittelet har gjennomføringsfasen for

rennet blitt drøftet i lys av arbeidsutvalget sin arbeidsmetodikk generelt, og blitt knyttet til enkelte hendelser i 2013. I det følgende vil jeg ta for meg hvorledes erfaringer fra rennet i 2013 ble brukt i den videre planleggingen til rennet i 2014. Funnene vil bli diskutert i lys av Sitkin (1992) sin teori om erfaringsbasert læring der fokus på pålitelig erfaringsbasert læring er sentralt. I denne delen av kapittelet vil arbeidsutvalgets arbeidsmetodikk diskuteres for å se i hvor stor grad de evner å lære av erfaring. Hendelser og tanker omkring rennet i 2013 vil diskuteres i lys av teorien, og planleggingsfasen vil beskrives. Til slutt vil ulikheter mellom frivillige og ansatte ledere i arbeidsutvalget drøftes.

De fleste aspektene av holmenkollmarsjen er gjennomtenkt og planlagt. De ulike frivillige lederne bruker av sin fritid i å forberede sitt ansvarsområde fra år til år, og de ansatte har en stor del av sin stilling satt av til å planlegge rennet. Å være bevist hva man gjør fra år til år vil trolig være viktig for å klare å gjenskape suksess.

### **6.2.1 Godt planlagte handlinger**

Som tidligere nevnt i kapittelet har mange av de frivillige vært med i arbeidsutvalget i flere år. Denne erfaringen vil trolig gjøre at selve planleggingsprosessen blir noe enklere med tiden da man ikke trenger å planlegge hvert arrangement fra bunnen av. De ulike informantene beskriver sine instruksjoner som viktige for å være forberedt til arrangementet, og for å kunne si om ting ble eller ikke ble som planlagt. Det finnes med andre ord en bevisst holdning til forventninger i forkant av arrangementet. Klare planer kan i følge Sitkin (1992) gi et vell av diagnostisk informasjon dersom ting ikke går som planlagt (s. 244). I tråd med dette uttaler Hansen (2012) at forventningene som skapes i planleggingsfasen ligger til grunn for å gjøre intelligente feil (s. 117). Instruksene til informantene i arbeidsutvalget blir derfor viktige i forhold til evalueringsprosessen i etterkant av rennet.

En av informantene beskrev en hendelse i 2013 der bagasjen ikke ble lastet av på korrekt måte i henhold til planen. Dokumentasjonen informantene hadde lagt frem var klar på hvorledes bagasjen skulle lastes av for å sikre effektivitet og ryddighet. Det var

altså ikke bare en instruks for hvordan det skulle gjøres, men det hadde også en forventning om hva som kunne bli følgende dersom det ikke ble gjennomført etter instruks. Instruksene ikke ble fulgt korrekt, og medførte mye merarbeid for funksjonærene som håndterte bagasjen. Diagnostikken i dette tilfellet ble derfor enkel, og bekreftet det informantene hadde sett for seg i planleggingen.

Planene er også et resultat av mange års erfaring fra rennet og bunner ut i analyser fra lederne selv, men også fra et spørresjemaprogram. I etterkant av rennet sendes det ut en mail til løperne med link til surveyprogrammet «questback». Her blir løperne stilt spørsmål om ulike deler av rennet, og hvor fornøyde de var med hva de opplevde. Denne tilbakemeldingen gir en stor mulighet for arrangøren å kontrollere hva som var forventet, sett opp mot hva som skjedde. På denne måten blir ikke evalueringen kun knyttet opp mot hva lederne selv opplevde, men hva løperne selv opplevde som godt og ikke. En av de ansatte informantene beskrev sin evaluering slik:

*A3: jeg har en veldig... med 10 år i arrangementet har jeg et veldig visuelt bilde av ting jeg planlegger. Ting som fungerer, ser jeg fungerer, jeg er av natur en person som også kreativt hva, ikke som bare ikke fungerer, men hva som kunne løftet det som fungerer. Så er du også i en fase hvor du er sliten. sånn at jeg bruker alltid noen timer med rennleder i dagene etterpå og går gjennom dette for du har som sliten noen filter som er borte. Når en løper kommer bort til deg og sier noe, og vi har 2500 svar på undersøkelsen, og du får på følelsen at det den løperen sier er krise gjeler alle, så går vi inn på det området det den løperen kommenterte. Da kan man se at det løperen kommenterte har fått 5 eller 6. da er det viktig å ta med hvorfor vedkommende hadde en dårlig opplevelse, og det er viktig å se at dette var en enkelthendelse og ikke en gjennomgående ting.*

Hendelsen med de forsinkede bussene bidro også med et potensiale for læring. Planene knyttet til transporten til start var utviklet av arrangøren i samråd med busselskapet som skulle levere tjenesten. Tidspunkter og kjøreruter fra de ulike holdeplassene var fastsatt i en plan som både arrangør og leverandør var inneforstått med, men på grunn av en faktor arrangøren ikke hadde kontroll over, ble flere av sjåførene forsinket. Læringen som ble fremhevet i denne sammenhengen var i følge informantene et større krav om ansvarliggjøring av leverandøren i planleggingen. Forventingene om hva som skulle

skje sett opp mot hva som egentlig skjedde ga rom for læring til neste arrangement. En av informantene beskrev hvordan erfaringene fra hendelsen ble brukt på følgende måte:

*A3: Vi hadde da et oppsummeringsmøte med leverandøren da vi fikk fakta på bordet og syntes også at det var viktig at dette preger jo så til de grader opplevelsen til de som har noe med dette så det ikke bli da at vi, at vi faktisk fikk på det rene hva som faktisk skjedde. Og ikke for at vi skal vike fra vårt ansvar, før løperne er det irrelevant for hvem som er ansvarlig, men det er ok at de får et svar og at vi ikke prøver å skade merkevaren, renomméet. og at vi beklager, det er vårt ansvar, men at det også er leverandøren som må ta sin del av støytten. Tiltakene der er at vi har hatt gjennomgang med de, så fra å få et tilbud på transport er det nå et krav. Spesifikt krav som de må se at de også er enige om hvilke punkter som må kvalitetssikres, som de må ha en påpasselighet, og rapportere til oss.*

Gjennomgangen med leverandøren sett opp mot hva som var planlagt og avtalt ga rom for læring til neste planleggingsfase. Resultatet av hendelsen gjorde at busselskapet i større grad ble ansvarliggjort, og stilt større krav til.

### **6.2.2 Usikkerhet om utfall**

Utendørsidrett er i seg selv knyttet til en stor grad av usikkerhet på grunn av faktorer som vær og vind. I tillegg er det å samle flere tusen mennesker på et begrenset geografisk område knyttet til risiko, både for å gjennomføre det man har planlagt, men også for at uventede ting skal skje. Usikkerheten knyttet til planverket vil derfor være til stede i de fleste områder av arrangementet. I og med at informantene uttalte at de har en planverk til sitt område som ikke bare er gjennomtenkt, men også bygget på erfaring vil det være naturlig å tro at man har klare forventninger til hva som skal skje. For at det skal være mulig å lære av en handling må det i følge Sitkin (1992) imidlertid være usikkerhet til utfallet av handlingen. Er utfallet kjent før man har handlet vil det ligge lite rom for ny informasjon og læring. I et skirenn med flere tusen mennesker som skal gjennomføre vil det være rom for enormt mange små og store avvik. potensialet for læring er derfor stort. En faktor som dukket opp under møtene var usikkerheten knyttet til vær og vind. Været kan påvirke rennet på flere måte, og nevnes i følgende sammenhenger; dårlig vinter som medfører få påmeldinger, lite snø som gir en dårlig

løype og varmere vær som medfører at løperne drikker mer enn vanlig. Varmt vær kan også medføre problemer knyttet til overvann på vannene rennet krysser. Dersom man tar avgjørelsen å gå på vannet er det knyttet risiko til at løperne kan bli våte på beina.

Legges løypen om kan det medføre problemer i forhold til å sikre en god nok løypekvalitet. Som en av informantene uttrykte det, så vil ingen gjennomføring være lik da forholdene vil være ulike, og sammensetning av mennesker vil trolig være annerledes enn sist.

Uansett hvor godt arbeidsutvalget planlegger rennet vil de aldri være sikre på utfallet, noe som virker å være erkjent i arbeidsutvalget. Under et av møtene ble eksempelvis transporten til drikkestasjonene i marka diskutert. Et større antall biler og lastebiler kjører inn utstyr og vann, og en komprimatorbil henter i etterkant av rennet søppelet. Rutinene for dette er godt planlagt, men har en stor grad av usikkerhet knyttet til seg fordi kjøreforholdene kan variere stort. Å ha kjetting, slepetau og grus i bilene var tiltak som ble nevnt for å forebygge, men en fasit på hva som vil skje blir nærmest umulig.

### **6.2.3 begrenset omfang**

Sitkin (1992) mener at dersom et avvik skal kunne gi læring, må konsekvenser være av begrenset omfang. Dette referer til det faktum at små feil kan oversees, mens feil som er for store fort kan bli u håndterlige og begrense muligheten til å gjøre seg kjent med feilen og hva som lå bak. I forbindelse med holmenkollmarsjen vil det som en av informantene uttalte, forekomme små avvik hele tiden, og at det derfor er en kontinuerlig vurdering om handling er nødvendig. Fokus i rennet blir således viktig. Rennets ledelse høyest oppe i strukturen har i selve gjennomføringen et overordnet blick på hva som skjer, mens lederne som befinner seg lenger nedover i strukturen naturlig har et større fokus på hva som skjer i sitt område.

I og med at mange av ansvarsområdene i seg selv er begrenset i omfang, er det lettere for lederne å legge merke til feilene. Justeringene de gjør fra år til år beskrives av informantene som små justeringer for å sikre bedre flyt. At det ikke gjennomføres for mange større endringer kan også være med på å sikre at konsekvensene ikke blir for



store dersom det ikke skulle gå som planlagt. Oppfølgingen som finner sted under arbeidsutvalgets møter bidrar også til å kvalitetssikre at eventuelle endringer ikke blir for store, eller gjennomføres uten samtykke fra de ansatte. Måten arbeidsutvalget er organisert på kan derfor gjøre mulige avvik håndterlige i størrelse, slik at lederne lettere kan oppdage og lære av dem.

#### **6.2.4 Hurtige handlingssykluser**

For at ny informasjon skal kunne tas vare på slik at avvik skal kunne brukes effektivt i den videre evalueringen, argumenterer Sitkin (1992) for at tiden fra feilen har oppstått til den gjøres noe med, må være så kort som mulig. Som tidligere nevnt i kapittelet uttrykker informantene i hovedsak et ønske om å ta tak i avvik umiddelbart så lenge det er resurser til det, eller det er vesentlig å gjøre noe med det. Særlig informantene som arbeider i arena viste at feil og avvik ikke bare håndteres hurtig, men også kommuniseres videre til lederen over eller til hverandre. Bruken av notatblokk der feil og avvik noteres umiddelbart går også igjen hos fler av informantene. Ut i fra dette viser arbeidsutvalget en evne til å hurtig gjøre noe med, og lære av feil som oppstår underveis på renndagen. En av informantene uttrykte det slik:

*F1: På denne type arrangement har jeg alltid en skriveblokk. Jeg går alltid med en A4blokk foran meg på en skriveblokk der jeg har kjøreplanen liggende. Skjer det avvik så noterer jeg på kjøreplanen hva avviket var. Er det noe mer jeg noterer så har jeg skrivepapir. Tusj, så den ikke fryser. Så jeg noterer avvik slik at man kan, enten løse det der og da, eller slik at vi får det med i erfaringsrapporten slik at vi kan ta en diskusjon om det i ettertid, om hva vi burde gjøre.*

Questback som kontrollverktøy blir også sendt ut relativt hurtig etter rennet og gir raskt tilbakemelding om løpernes opplevelser. Tiden fra avviket er registrert til det er tatt med i det nye planverket vil imidlertid omtales senere i kapittelet.

#### **6.2.5 Kjent domene**

Det siste kriteriet Sitkin (1992) nevner for at effektiv læring skal være mulig, er at personene som utfører handlingene har god nok kjennskap til domenet. Informantene hadde alle vært med i minst to gjennomføringer når intervjuene ble gjennomført.

Erfaringen som informantene innehar er derfor blitt utviklet over flere år. Informantene jeg intervjuet som har mest ansvar i rennet har også vært med i over ti år i arrangementen av holmenkollmarsjen. Området informantene opererer innenfor beskrives derfor ikke bare som kjent av informantene, men det uttrykkes også et eierskap til oppgaven. En av informantene uttrykte det slik:

*F3: Nei det er jeg som har bestemt hvordan strukturen på bagasjeutleveringen skal være. Og det er klart at skiforeningens ansatte så jo litt med spørsmålstegn på meg. For det gikk jo på tvers av det de hadde bestemt tidligere. Da det var færre deltagere. Men det er nå en gang sånn at hvis jeg skal ha ansvaret for det så skal vi gjøre det etter mitt hode, ferdig. Og det har vist seg at det har funket.*

At informantene har vært med på å tilpasse sitt område i rennet på detaljnivå gjør at kjennskapen til området blir sterkere. En av de ansatte uttrykte at han ikke hadde kontroll på de minste detaljene de frivillige lederne har i sine områder, men at han samtidig etter ti år med erfaring har opparbeidet seg et klart visuelt bilde av hvordan ting skal skje.

### **6.2.6 Arbeidsutvalgets evne til å lære fra erfaring**

Informantene viser trekk i sin tankegang og arbeidsmetodikk som tilsier at pålitelig erfaringsbasert læring er mulig. Ansvarsområdene som er avgrenset i størrelse og omfang for de frivillige gjør at evnen til å planlegge og gjennomføre handlinger der avvik kan registreres, og læres av er tilstede.

De ansatte har i større grad tid til å planlegge og kvalitetssikre ikke bare sitt eget område, men også de frivillige sine ansvarsområder. Rennet gjentas også på omtrent samme måte år etter år, der justeringer som gjøres er små den store sammenheng. Avvik som skjer er derfor lettere å oppdage, håndtere og lære av dersom endringene hadde vært større. Erfaringen de ulike informantene har innenfor sine ansvarsfelt er også en viktig faktor, med tanke på at de har flere års erfaring fra rennet som gjør kjennskapen bedre og bedre for hvert år som går. Samtidig kan det diskuteres hvorvidt

det faktum at arbeidsutvalget har samme ledere år etter år kan bidra til en stagnering av utviklingen.

### **6.3 Planleggingsfasen**

Arbeidsutvalgets arbeidsmetodikk i gjennomføringsfasen og evalueringen har blitt presentert i lys av teori om påpasselighet. I den videre delen av kapittelet vil planleggingsfasen diskuteres.

Evalueringsfasen skjer relativt hurtig etter Holmenkollmarsjen, men er ikke like hurtig over. Raskt etter rennet er over sendes spørreskjemaet ut til løperne via Questback, og gir allerede samme kveld en indikasjon på hvorledes løperne har opplevd dagen. I dagene etter rennet blir bildet klarere etter hvert som stadig fler løpere svarer på undersøkelsen og gir sin dom over rennet. Samtidig skriver de ulike lederne ned sine erfaringer fra rennet og leverer det til de ansatte i perioden etter gjennomføringen. På bakgrunn av disse dokumentasjonene har arbeidsutvalget videre grunnlag for å planlegge neste års gjennomføring.

Å gjenskape suksess er i følge Sitkin (1992) noe svært få organisasjoner evner å gjøre over tid. Den økte interessen man de siste årene har opplevd for mosjonsrenn, ritt og løp har utvilsomt bidratt til å skaffe økte deltagerantall til arrangementene, men som tidligere nevnt i oppgaven, er det tvilsomt at dette alene er grunnen til at de største arrangementene år etter år trekker massive antall mennesker. At renn som birkebeineren, Skarverennet og Holmenkollmarsjen årlig mønstrer flere tusen mennesker er derfor interessant i forhold til hvordan de over tid har holdt populariteten oppe. Suksess kan fort blindgjøre en organisasjon da man gjerne ønsker å gjenta suksessformelen uten å nødvendigvis stille spørsmålstegn med hvorfor det gikk bra. Hansen (2012) beskriver at feil fort kan velte en organisasjon som får for stor tro til sin egen oppskrift, fordi feil ikke oppdages og justeres før katastrofen er skjedd.

Arbeidsutvalgets forhold til fokusområder og synet på utvikling blir derfor sentralt for å se hva som tas tak i fra et år til et annet. Under intervjuene ble alle informantene forespurt om arrangementet i 2013 var en suksess. Det som er interessant her er at samtlige informanter umiddelbart svarte ja. Faktorer som fornøyde løpere, godt vær og velykkede enkeltområder i arrangementet ble brukt som argumenter for, men samtidig hadde alle en bevisst holdning til at suksess ikke betyr at alt gikk som planlagt. Svaret viste seg derfor å være mer nyansert enn bare ja. En av informantene utdypet:

*A3: Jeg lever etter at det perfekte arrangement vil aldri bli arrangert. Så det er alltid noe å ta tak i, og det er ref. tidligere spørsmål, det er så mange elementer, det er så mange i planleggingen, det er så mange uforutsette ting som du gjerne ikke har tenkt på før det oppstår. Så det var et bra arrangement, men vi har aldri hatt det perfekte arrangement.*

Sitatet er fra en av de ansatte med mest ansvar, og viser en tankegang der en selvkritisk holdning er sentral. Et godt skirenn er mulig i en slik tankegang, men rennet vil alltid kunne utvikle seg hvis holdningen er at det alltid er noe å ta tak i. I tråd med Sitkin (1992) viser også informanten at selv noe som har gått bra kan romme feil. I Holmenkollmarsjen er det som informanten uttrykker, mange delementer og områder som kan ha små avvik som i det store og hele ikke har blitt synlig. Å være bevisst at suksess også kan romme avvik er derfor sentralt for å sikre fremtidig utvikling og videre suksess.

Samtidig handler det om å utnytte avvik slik at man klarer å lære av dem. Tidligere i kapitlet har arbeidsutvalgets arbeidsmetodikk vist kriterier for at erfaringsbasert læring er mulig. Å ta tak i feilene og avvikene, uansett størrelse for å lære er derfor sentralt for å utvikle seg. En av informantene forklarte sitt forhold til utvikling og læring på følgende måte:

*F2: Vi vet jo det at det er bedre å gjøre en feil enn å ikke gjøre noe. Sånn som i jobb og i det private arbeid så er jo det å ha prøvd, å ha prøvd en løsning. Som det viser seg at vi har prøvd, vi prøvde. Grunnen til at vi prøvde... Det var sånn og sånn. Vi var enige om å prøve.. for her lå det, grunnen til at vi ville prøve var*

*at her lå de en innsparing økonomisk messig, eller det vi trodde skulle være en glede for løperne så endte det opp som en hemmsko for løperne i stedet. da kan vi gå tilbake på det eller finne en ny løsning på det.*

Utsagnet fra informanten viser et ønske om å utvikle rennet. Å forsøke noe, og gjøre feil ses på som legitimt dersom det er en gjennomtenkt handling der det er ligger et ønske om å forbedre elementer i gjennomføringen.

Planleggingsfasen i arbeidsutvalget kan sees på som startet ved første planleggingsmøte på høsten. Administrasjonen har imidlertid arbeidet lenger enn dette, og virker godt forberedt ved første møte. Observasjonene fra møtene og intervjuene danner grunnlag for å beskrive planleggingsfasen frem mot rennet i 2014. Det første møtet var preget av en oppsummering av fjorårets arrangement der ulike erfaringer ble delt, både positive og negative. En del nyvinninger ble på dette møtet presentert for å utvikle rennet videre. Rennet hadde i 2013 tre drikkestasjoner på den korte distansen, mens det i 2014 ble økt til fire. Tanken bak var presentert på møtet som et ønske å gi løperen en bedre opplevelse underveis. Det ble også lagt frem en økning av mellomtider for løperne der hver femte kilometer ville bli registrert. Leverandøren av tidtagningssystemet hadde også kommet med en ny løsning for rennet der tidtagningsbrikken ble festet i startnummeret. Rennet hadde på dette tidspunktet allerede fått skryt for å levere godt med hyppige drikkestasjoner, men rennets ledelse så på det som viktig å gi rennet en positiv utvikling for løperne.

Videre i møtet ble det diskutert områder som videre kunne utvikle rennet.

Erfaringsrapporten, utformet av alle deltagerne i utvalget ble så presentert. Mange elementer som gikk godt i 2013 ble tatt opp, men også en del elementer som ikke gikk bra ble tatt opp til diskusjon. Dette omfattet hendelsen med de forsinkede bussene og utfordringene med bagasjen, men også mindre utfordringer. Et eksempel på dette var kulden mange av løperne slet med i 2013. Forslag for å kunne løse dette var å ha bobleplast tilgjengelig på drikkestasjonene i marka som kunne brukes som isolasjon foran under langrennsdrakten. Fokuset fra dette møtet lå på å ta tak i elementene som kunne gjøre opplevelsen bedre for løperen, uansett løperens ambisjon.

Planleggingsfasen videre bar preg av at lederne for de ulike områdene planla sine oppgaver relativt isolert, med unntak av der lederne samarbeider under gjennomføringen. Møtene videre ble brukt som en arena for å dele status i planleggingsarbeidet med resten av utvalget, og diskutere elementer i det som ble presentert. Å nyttegjøre seg av erfaringene fra 2013 i planleggingen er noe som uttales som svært viktig av informantene under intervjuene. En av informantene uttrykte det slik:

*F2: Vi har brukt veldig mye av det. Det er kanskje litt råflott og si at vi har brukt alt, men vi har jo det. Også det med busser... det er jo stort sett A1 som har håndtert det fra Skiforeningen, at det er sikret. At det med postbilene, at vi har folk tilstede, altså at de kjører. At vi har folk som står og tar imot de siste løperne. Mottaket av de siste løperne som kom inn i fjor var veldig vellykket, vellykket i 2012 og 2011 var det også vellykket, men det å kunne gjøre ting enda bedre gir jo en ekstra motivasjon på det.*

Planleggingsfasen arbeidsutvalget gjennomførte fra 2013 til rennet 2014 var preget av engasjement og en utviklingsorientert tankegang hos informantene under intervjuene, og arbeidsutvalget som helhet under observasjonene. Å blindt kopiere rennet i 2013 eller etterligne større konkurrenter som birkebeinerrennet ble presisert som uaktuelt. En av deltagerne uttrykte under et av møtene at «vi er ikke birken, og vi skal ikke bli birken». Utvalget viser et fokus på det som gikk bra under forrige gjennomføring, og under møtene la prosjektleder mye vekt på nettopp dette. I tråd med Sitkin (1992) kan dette fokuset bidra til entusiasme, samtidig som det som nevnt kan bremse utvikling. Utvalget viser imidlertid også en evne til å fokusere på avvik som lå i forrige gjennomføring. Mange av eksemplene som ble nevnt var mindre justeringer for å gi løperen en bedre opplevelse. Informantene viste som helhet et ønske om å utvikle rennet fra år til år uten å ta vekk elementene som fungerte godt. To av informantene diskuterte sitt forhold til fokusområder i sin planlegging på følgende måte:

*F3: Det som gikk bra i 2013, det som med bagasjehaugen og sånt som vi justerte og fikk til å fungere, det skal gjentas og poengteres hvorfor det gikk bedre. For neste år. Det skal poengteres slik at man ikke faller tilbake igjen.*

*F1: Det [å gjenta det som gikk bra] er ikke noe selvfølge! Det finnes ikke noen selvfølger her. Det er... vi prøver jo... altså, sannsynligheten for at det skjer på samme måte er jo selvfølgelig stor, men ikke uten at vi har stilt spørsmålene, skal vi gjøre det i år og, og hvorfor? Og svaret bør ikke være, det gikk bra i fjor, men hva var grunnen til at det gikk bra? Forholdene kan ha forandret seg! Så vi må hele tiden vurdere, hva er nytt i år? Hva er spesielt med dette arrangementet kontra det som var i fjor? For det er jo forskjellige forhold, det kan være nye mennesker, det er andre værforhold, det er andre føreforhold, mer eller mindre SNØ osv.*

Informantene viser ikke bare at erfaringer tas med videre dersom det er noe som ikke fungerer, men elementer som fungerer godt blir også tatt vare på. Det er imidlertid viktig å stille seg spørsmålet om *hvorfor* det gjorde nettopp det. Informantene F3 og F1 viser også en tankegang om at ingen arrangement er like, og at det derfor er viktig å være klar over at det ikke uten videre kan kopieres. Denne selvkritiske holdningen i forhold til hva man velger å ta med videre i neste planverk beskrives av flere av informantene.

Planleggingsfasen er ikke bare preget av erfaringer og estimeringer, men rommer også praktisk arbeid, også for de frivillige lederne. Publikumsflyt er et viktig område innenfor arenaen i Holmenkollen, og lederne med sitt ansvarsområde her legger vekt på å planlegge området godt. En av de frivillige informantene eksemplifiserte planleggingen av sitt område slik:

*F2: Jeg har en del mail og telefonutveksling utenom møtene, vi har befaring i arenaen hvor vi går og tørrtrener, går opp hvor løperne skal gå, finner ut hvor lenge løperne er i arenaen fra det ene stedet til det andre, hvor mye plass vi trenger. Vi gikk seks stykker i bredden og holdt hverandre i hendene for å se rent praktisk hvordan det var å få gjennom en forsamling.*

Informantens utsagn viser at det ligger omfattende planlegging, også av de frivillige lederne bak de ulike områdene i rennet. Denne kvalitetssikringen gir rom for å avdekke problemer og mulige utfordringer på et tidlig tidspunkt.

Samtidig som arbeidsutvalget viser at de har resurser til å lære effektivt av feil, og på mange måter viser trekk på å være en påpasselig organisasjon, er det også enkelte utfordringer som nevnes av informantene. Tiden fra evalueringsrapporten er levert til det gjøres noe med er et punkt en av informantene uttaler som frustrerende.

Handlingstiden fra feilen har oppstått til den er løst har tidligere i kapittelet vist seg å være relativt lav, men fra selve feilen er registrert til den justeres i planverket tar det lenger tid. En frivillig informant uttrykte det slik:

*F4: Kulturen blir litt sånn at vi kommer litt sent opp i forhold til løpets gang da. Du har masse innspill, så blir det meddelt tidlig og så skjer det ikke noe før helt på slutten, så kommer det frem på en eller annen måte. Så det blir litt sånn at de ansatte i Skiforeningen jobber veldig mye med i eget hode så trekker de kanskje erfaringer og innspill litt sent inn. Fra de frivillige.*

*...det forsøkte jeg å levere i høst som jeg har sagt tidligere, og jeg leverte det, og A2 noterte det og det skjedde ikke noe, så jeg måtte liksom komme med... det kom i januar og da... da ble det. Og faktisk den siste uka før rennet da falt de siste bitene på plass. Og det at jeg tilfeldigvis hadde mulighet til å være med på et møte tirsdagen før rennet oppe i skiforeningens hus sammen med T fra posten da. Da smalt alt på plass.*

I og med at organisasjonen i form av arbeidsutvalget har liten aktivitet på sommeren blir det også lite oppdateringer og informasjon i denne perioden. De ansatte arbeider naturlig nok i større grad med prosjektet i planleggingsfasen, og det informantene opplever gjenspeiler nettopp dette. Tiden fra et avvik er oppdaget til det er justert i planverket trenger derfor ikke være lang, men følelsen informantene uttrykker viser til noe manglende involvering i denne fasen av året.

Flere av tingene som ikke gikk som planlagt i 2013 ble i stor grad løst av de ansatte i Skiforeningen. Problemet med bussene ble løst ved at de ansatte gjorde en grundigere



planlegging sammen med bussleverandøren, og problemene med bagasjelappene ble løst ved en ny løsning fra tidtagningsleverandøren. Mindre avvik og saker med forbedringspotensiale ble justert selv av de frivillige i sine respektive planverk.

### Oppsummering planleggingsfasen

Å gjenskape suksess med de sammen menneskene år etter vil trolig kunne være en utfordring. Tankesett kan stagnere, og vil være lett å se elementer i rennet på samme måte som man har gjort tidligere. Informantene viser imidlertid gjennom observasjonene og intervjuene til en utviklingsorientert arbeidsmetodikk der motivasjonen ligger i å levere et stadig bedre skirenn for første og siste løper. I tråd med Sitkin (1992) legger arbeidsmetodikken til rette for pålitelig erfaringsbasert læring som kan føre til videre utvikling. Det å forsøke nye ting i rennet, og ikke minst benytte seg aktivt av erfaring fra tidligere arrangement blir nevnt av informantene som vesentlig for å utvikle seg. Mye av motivasjonen informantene kommuniserte under intervjuene hadde bakgrunn i at man stadig vil levere et bedre produkt til løperen. Fokuset på vellykkede elementer i rennet bidrar til å skape et planverk som stadig blir mer effektiv, samtidig som arbeidsutvalget også viser at de evner å se avvik som ligger i suksessen rennet opplever. I tråd med det som tidligere er nevnt i gjennomføringsfasen, uttaler de frivillige lite kjennskap til hva som finner sted i andre deler av rennet enn sitt eget i planleggingsfasen. Unntaket er rennleder, som i større grad er involvert i den helhetlige planleggingen og har jevnlig kontakt med prosjektleder.

## **6.4 Ulikheter mellom ansatte og frivillige**

Tidligere i kapittelet har arbeidsutvalget i hovedsak blitt omtalt som en organisasjon, men omfanget av arbeidet som legges ned er definitivt todelt. De ansatte i skiforeningen som arbeider med Holmenkollmarsjen legger ikke bare ned flest timer knyttet til arbeidet med rennet, men de har naturlig også større ansvar for rennet. Planleggingen som legges ned av de frivillige er i flere tilfeller relativt omfattende, men har støtte fra administrasjonen dersom det er nødvendig. Således har de ansatte lederne større kontroll på hva som kan og ikke kan gjennomføres. Spørsmål om avtaler og økonomi

går i stor grad tilbake til de ansatte. En av de ansatte beskrev ulikheten mellom de frivillige og ansatte slik:

*A1: [de frivillige vil alltid?] ...kunne lene seg på oss, det er min tanke. Folk bruker sin tid og jobber hundrevis av timer og... jeg tenker at det er vår jobb, men det er deres fritid som de gir av.*

Forholdet mellom antall timer som legges ned er selvfølgelig ulik, og medfører at de ansatte tar en større del av ansvaret, og ikke minst støytten dersom noe skulle gå galt. Eierskap til oppgaven og motivasjon er noe alle informantene ble spurt om under intervjuene, og som ga svært uniforme svar. Alle personene uttrykte et sterkt eierskap til den oppgaven de er satt til å løse under rennet, uavhengig om de er ansatt eller ikke. Etter flere år med planlegging og gjennomføring har de ulike områdene i rennet blitt formet av lederne som har ansvaret for oppgaven. Således uttalte en av de ansatte at detaljkunnskapen innen hvert område ligger hos de frivillige, mens de store linjene ligger hos de ansatte. Eierskapet til produktet Holmenkollmarsjen blir imidlertid lagt vekt på at ligger hos de ansatte i skiforeningen. En av de frivillige beskrev:

*F4: det er klart at det er de ansatte i Skiforeningen som bestemmer. Det er jo det, for det er jo deres produkt, det er de som får inntektene fra løperen, det er de som skal gjøre alt, og er totalansvarlig.*

Selv om både de frivillige og ansatte uttrykker ansvarsfølelse ovenfor rennet er det en gjensidig oppfatning at det er de ansatte som til sist er ansvarlige for hele rennet. Ser vi på årssyklusen til et arrangement vil evaluerings- og planleggingsfasen være preget av at de ansatte har majoriteten av oppgavene i tidlig og midtdelen av fasen. Etter hvert som møtene starter opp på høsten blir de frivillige i stadig økende grad involvert i planleggingen, og deres aktivitet øker etter hvert som rennet nærmer seg. De største ulikhetene mellom frivillige og ansatte som kom frem under intervjuene omhandlet nettopp disse delene av året.

Gjennomføringsfasen er definitivt den fasen som gir jevnest arbeidsbelastning mellom de frivillige og ansatte. De ansatte uttrykte at det var et mål for dem å være frikoblet fra

større ansvar i selve gjennomføringen for å kunne ta tak i problemer dersom de skulle oppstå, og bistå de frivillige dersom det skulle være nødvendig. I tråd med at de ansatte har større oversikt over rennet som helhet vil denne arbeidsmåten gjøre at bistand som blir gitt er forankret i gjennomtenkte planer. På forespørsel om en av informantene følte en forskjell mellom de ansatte og frivillige uttalte informanten: «*nei, da jobber vi!*» (F3). Informanten følte at på selve renndagen tok alle tak, uansett stiling, dersom man var i nærheten. Prosjektleder har også et ansvar sammen med den frivillige rennlederen for å følge opp de ulike delene av rennet og konstant ha oversikt over rennet som helhet. Enkelte av de frivillige uttrykker også at de legger ned mye arbeid i dagene før selve rennet. Her er det større forskjeller innad hos de ulike frivillige enn det er mellom frivillige og ansatte. Noen av informantene tar fri fra normalt arbeide hele uken før rennet, mens andre kommer dagen før eller på selve gjennomføringsdagen. Arbeidsbelastningen til en av de ansatte beskrives slik:

*A3:.. det går egentlig fra 7 til 24 de dagene og dagen før, så liker jeg å være innom alle arenaene å se at tinger er i orden og se at alt fra søppelstativ til... er klart, og jeg har alltid hatt en målsetning om at klokken 8 morgenen før arrangementet skal vi bare kunne sette oss ned, og at alt er utført. Erfaringsmessig er det ting som, og utfordringer som gjør at vi må, og skaffe ressurser inn på noen felt, så natta rent konkret, så var jeg i seng halv fire og opp kvart over fem.*

Få av de frivillige informantene uttrykte i intervjuene at de arbeidet like mye som dette under gjennomføringen. Dette gjenspeiler at de ansatte har mer ansvar i forhold til utfallet, og derfor legger inn større arbeidsinnsats helt inn mot rennet.

I alt bunner forskjellene mellom de frivillige og ansatte lederne i arbeidsutvalget ut i omfanget av engasjementet de har i forbindelse med rennet. Det er naturlig at de ansatte har mer ansvar og en betydelig større arbeidsbelastning enn de frivillige. Forskjellen virker å være størst i perioden fra rennet er ferdig avviklet til møtevirksomheten starter opp igjen. Etter hvert øker involveringen av de frivillige lederne mer og mer frem mot selve rennet. Med tanke på arbeidsmetodikken informantene uttrykte gjennom intervjuene viser det i liten grad forskjell mellom de ansatte og frivillige. Alle informantene viste tegn på påpasselighet i sin arbeidsmetodikk gjennom å være opptatt

av feil, ha en motvilje til å forenkle, være opptatt av kjerneprosesser, ha evne til å løse oppståtte problemer og å ha respekt til ekspertise. Det var imidlertid tegn til at de ansatte hadde mer kontroll på rennet som helhet enn de fleste av de frivillige hadde. Dette har trolig bakgrunn i hvor omfattende planleggingsfasen er for de ansatte kontra de frivillige.

Til slutt er det også verdt å merke seg at det er stor forskjell mellom de frivillige. De har ulik erfaring, utdanning og jobbakgrunn. En av de ansatte kommenterte dette:

*A2: Det varierer veldig mye. det er jo frivillige som jobber like mye som... nei kanskje ikke like mye som oss, men som virkelig setter seg inn i ting og er engasjert. Så jeg føler nesten at det er større forskjeller innad hos de frivillige, blant dem som jobber mest av de frivillige og ansatte.*

## 7. Oppsummering og konklusjon

Denne oppgaven har hatt som mål å se på arbeidsmetodikken i et av Norges største skirenn målt i antall deltagere. Arbeidsmetodikken i gjennomføringsfasen har blitt diskutert i lys av Weick & Sutcliffe (2001) sin teori om påpasselige organisasjoner. Kontrasten mellom driften av et kjernekraftverk og Holmenkollmarsjen er stor, men arbeidsutvalget som leder rennet viser allikevel trekk på en påpasselig kultur. Samtidig viser arbeidsmetodikken til arbeidsutvalget at de evner å gjøre pålitelige erfaringer fra gjennomføringsfasen sett i lys av Sitkin (1991) sin teori om pålitelig erfaringsbasert læring.

### 7.1 Konklusjon

*Hvordan arbeider arbeidsutvalget i Holmenkollmarsjen i planleggings og gjennomføringsfasen for å arrangere et best mulig skirenn sett i lys av teori om påpasselige organisasjoner?*

Arbeidsutvalget virker å være svært opptatt av resultatet de leverer løperen, og viser en bevisst holdning til oppgaven utvalget er satt til å løse. At utvalget er sammensatt av både frivillige og ansatte med ulik bakgrunn gir organisasjonen et bredt spekter av erfaring og kunnskap, og ekspertisen de ulike lederne innehar er vurdert i rekrutteringen. Organisasjonen viser trekk på påpasselighet gjennom flere av prosessene i planlegging- og gjennomføringsfasen av rennet, dog med noen variasjoner. I gjennomføringen viser informantene at små avvik tas tak i, selv om det er snakk om små detaljer, dersom det er kapasitet til det. Avvik som påvirker løperne virker å være mest kritisk i informantene sin vurdering av hva som skal gripes inn i. Samtidig virker informantene å se læringspotensialet i avvikene som oppstår i gjennomføringen, ved at de kommuniserer det videre, eller noterer det for senere justering i planverket. Kommunikasjonen i organisasjonen virker å være relativt god innad i områdene i rennet. Spesielt lederne som befinner seg på lavere nivå virker dog å ha mindre oversikt over rennet som helhet enn de på toppen, men kvalitetssikring mellom lederne skjer ved

hyppige samtaler gjennom gjennomføringen av rennet. OPSfunksjonen virker å fungere kun delvis, da en del av informantene kommuniserte at de ikke så nytten i tjenesten. OPS virker imidlertid å bidra med å spre en del vesentlig informasjonen gjennom dagen via nettløsningen.

Arbeidsutvalget har en god evne til å handle dersom noe skulle oppstå, og evner å fortsette arbeidet sitt i rennet. Hendelsene som oppsto i 2013 ble håndtert på en hurtig måte, preget av klare kommandolinjer og fleksibilitet som gjorde at arrangøren ikke ble satt ut av spill. Riktig bruk av erfaring og kompetanse var viktige elementer for å klare dette. Erfaringene gjort i 2013 ble videre tatt med gjennom erfaringsrapporter mot rennet i 2014. Fokuset til utvalget i denne prosessen virket å være på store og små detaljer som kunne forbedre løpernes opplevelse av rennet. Å slavisk gjenta suksessformelen er i denne tankegangen ikke aktuelt, da motivasjonen ligger i å utvikle sitt eget område i rennet, og rennet som helhet. Arbeidsmetodikken i utvalget viser trekk på å legge til rette for pålitelig erfaingsbasert læring, da det ligger gode og gjennomtenkte planer bak de handlingene som gjøres på renndagen. Kjennskap til oppgaven, overkommelig arbeidsmengde og en klart ønske om å hurtig løse utfordringer og justere det i neste planverket, er elementer som muliggjør dette.

*1) Hvordan håndterte arbeidsutvalget utfordringer under gjennomføringen av forrige arrangement?*

Utfordringer som oppsto i 2013 var av varierende alvorlighetsgrad og involverte ulike personer i arbeidsutvalget. Hendelsen med de forsinkede bussene ble håndtert ved hjelp av hurtig reaksjonstid fra feilen ble oppdaget til en avgjørelse var fattet. Erfaring og vurderingsevne gjorde at arrangøren evnet å ta en avgjørelse om å starte rennet som vanlig. Utfordringen med bagasjen som mistet merkingen ga servicepersonellet i arenaen en plutselig utfordring og fordret ryddighet og rask planlegging for å unngå opphoping av personer i arenaen. Antallet bager som var umerket var enormt mye større enn hva som var forventet, men lederens erfaring sammen med personene hun hadde med seg løste utfordringen på en effektiv måte, som i liten grad påvirket løperne.

Hendelsen med løperen som forsvant i skogen viste at man ikke alltid kan forvente å løse alle utfordringer alene. Arrangøren forenklet ikke situasjonene og tok på bakgrunn av dette en avgjørelse om å fatte en relativt drastisk avgjørelse om å kontakte politiet. Hendelsene av større karakter i 2013 ble håndtert slik at de i liten grad påvirket løperne, samtidig som de ikke i særlig grad påvirket arrangementet som helhet. Bakgrunnen for dette er en påpasselig arbeidsmetodikk som er klar over at man ikke kan planlegge for alt, og derfor må være forberedt på at uventede ting kan skje.

*2) Hvordan bruker arbeidsutvalget erfaringene fra et gjennomført arrangement i den videre planleggingen?*

Informantene uttrykte at erfaringene som ble gjort i 2013 i all hovedsak ble fanget opp av erfaringsrapportene som ble levert til de ansatte i skiforeningen. Utvalget har som tidligere nevnt en måte å arbeide på som legger til rette for at avvik blir lagt merke til og gjort erfaringer av. De ulike lederne planlegger i hovedsak separat sine områder i rennet mellom møtene i arbeidsutvalget, og legger på møtene frem status for sitt ansvarsområde. Det er dog rom for å løse utfordringer i plenum under disse møtene, og det er fokus på utvikle seg på bakgrunn av erfaringene fra fjoråret. Eksempelvis resulterte erfaringen fra hendelsen med bussene at man gikk fra å kun kjøpe en tjeneste fra busselskapet til å sette konkrete krav til leverandøren i mye større grad enn tidligere. Informantene viste også at kvalitetssikring av hva man planla i denne fasen var viktig gjennom å fysisk prøve ut publikumsflyt i arena. Oppsummert ble erfaringene jeg fanget opp tidlig i observasjonsfasen i all hovedsak presentert som justert i intervjuene som fant sted sent i planleggingsfasen. Det ble i denne fasen av Rennets årssyklus fokusert på elementer som gikk bra, så lenge man forstå *hvorfor* de gjorde nettopp det. Samtidig ble erfaringer av det som ikke gikk som planlagt tatt hånd om og justert i det videre planverket. Sikkerheten ved at planverket justeres fra år til år fremheves av informantene som viktig for å gjøre oppgavene mindre avhengige av personene dersom noen skulle forsvinne ut av utvalget.

*3) Finnes det med bakgrunn i de foregående spørsmålene store ulikheter mellom frivillige og ansatte?*

De ansatte og frivillige som utgjør arbeidsutvalget har naturlig nok en varierende arbeidsbelastning gjennom hele årssyklusen til rennet. Ansvar og involvering i alle prosesser er i all hovedsak vektet i de ansattes favør, og oversikten over rennet virker som helhet noe bedre enn hos de frivillige. I gjennomføringen av rennet er de ansatte i større grad frikoblet fra konkrete oppgaver slik at de kan være tilgjengelig gjennom dagen. De frivillige lederne har derimot fastere oppgaver i selve gjennomføringsfasen og har et noe mer detaljorientert fokus på sin oppgave. Fokuset og oversikten over rennet som helhet er derfor noe ulik mellom de frivillige og ansatte lederne.

Detaljkunnskapen og erfaringen som ligger i de frivillige lederne gir små tilpasninger som gir arrangementet flyt, samtidig som de ansatte legger til rette for de frivillige lederne gjennom grundig arbeid gjennom et helt kalenderår. Gjennom årssyklusen til rennet varierer involveringen til frivillige i større grad enn de ansatte. For de frivillige begynner for alvor arbeidet ved det første møtet på høsten, mens de ansatte da allerede har arbeidet med rennet i en god periode. Samtidig varierer graden av involvering også sterkt innad mellom de frivillige personene i arbeidsutvalget.

## **7.2 Hovedkonklusjon**

Holmenkollmarsjens arbeidsmetodikk kan beskrives som påpasselig, med noen moderasjoner. Utvalget viser seg som en utviklingsorientert organisasjon, som gjennom å ha fokus på små feil og avvik i sine prosesser evner å utvikle seg. Gjennom et planverk som er utviklet over tid av stadig mer erfarne ledere evner utvalget å fange opp, og lære av avvik samtidig som de gjennom en robust arbeidsmetodikk evner å løse utfordringer etter hvert som de oppstår. Fokuset i organisasjonen ligger ikke kun på suksess, men de evner også å se at selv positive utfall kan ha et forbedringspotensiale. Kulturen i utvalget er entusiastisk og utviklingsorientert, der stoltheten er forankret i et ønske om å stadig levere et bedre produkt til løperen. Samtidig viser arbeidsutvalget at man i varierende grad har oversikt over andre områder enn sitt eget. Kommunikasjonen



virker å være relativt god, men man virker å involvere seg mindre i andre områder i rennet enn sitt eget. Dette gjelder særlig de frivillige informantene.

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

Oppgaven har forsøkt å belyse hvorledes et norsk mosjonsrenn drives fra innsiden ved å belyse arrangørens arbeidsmetodikk. Studien har brukt Holmenkollmarsjens arbeidsutvalg for å se hvorledes en arrangør arbeider for å oppnå suksess i sitt arrangement. Teorien om påpasselige organisasjoner har bidratt med et perspektiv for å forstå arbeidsmetodikken, der evnen til å håndtere det uventede og å lære av små feil har vært i fokus. Funnene i oppgaven viser trekk på påpasselighet, men for å bedre evnen til læring og risikoforebygging kan to trekk ved arbeidsmetodikken vurderes hos arbeidsutvalget:

- Større involvering på tvers av arbeidsutvalgets ansvarsområder i planleggingsfasen, for å bedre situasjonsforståelsen i organisasjonen som helhet.
- Bedring av OPSfunksjonen, da få av informantene så nytten av denne kommunikasjonskanalen, som potensielt kan spre informasjon svært effektivt.

Studien har kun tatt for seg ett mosjonsrenn, og sier derfor lite om denne delen av idretten som helhet. En komparativ studie av to eller flere arrangører hadde derfor vært spennende for å se om det er likheter og ulikheter mellom arrangørene i Norge. Det kunne også vært interessant å se om det hos andre arrangører er sammenheng mellom arbeidsmetodikken i gjennomførings- og planleggingsfasen og hvorvidt arrangementet oppnår suksess og utvikling over tid. Birkebeinerrennet i 2014 ble avlyst grunnet dårlig vær, og kunne vært et spennende case å se på. Hvordan arrangøren kunne fatte beslutningen om å avlyse rennet kun minutter før start har vært samtaleemne i lang tid etter rennet, og kan muligens forstås i lys av teorien om påpasselige organisasjoner.

Min rolle som deltager i arbeidsutvalget vil selvfølgelig kunne ha farget måten studien er gjennomført på, selv om jeg har forsøkt å distansere meg så godt som mulig i arbeidet med oppgaven. I seg selv kunne en lignende oppgave på nettopp arbeidsutvalget i holmenkollmarsjen av en annen, frikoblet student ha vært spennende, og muligens bidratt med andre funn. Det er lite trolig at jeg har gjort mer enn å skrape i overflaten på temaet, og jeg tror denne organisasjonen kan være grunnlag for flere studier, også med andre vinklinger.

## Referanser:

- Andersen, M.K. (2011). TV2 satser tungt på Ski Classics. *Skiaktiv*. Hentet 17.09.13 fra:  
<http://www.skiaktiv.no/artikkel/685/tv-2-satser-tungt-paa-ski-classics.html>
- Andersen, S.S. (2009). Stor suksess gjennom små, intelligente feil. *Tidsskriftet for samfunnsforskning*, (4) s. 427-461 vol. 50 Universitetsforlaget
- 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. 31-53). Oslo: Akilles
- Andersen, S.S (2013). *Casestudier: forskningstrategi, generalisering og forklaring*. Bergen: Fagbokforlaget
- Baldishol, B. (2008). Om NSF. Norges skiforbund. Hentet 17.09.13 fra <http://www.skiforbundet.no/OmNSF/Sider/omnsf.aspx>
- Berg, K. (1996). *Skimuseet Holmenkollen. Foreningen til Skiidrettens fremme*. Oslo: Normanns kunstforlag AS. Hentet 17. september 2013 fra: <http://www.nb.no/nbsok/nb/c8e884319ebc7a28c7a16671eb03b03d.nbdigital?lang=no#1>
- Birken. (u.å). Om birkenselskapene. Hentet 5. november 2013 fra: <http://www.birkebeiner.no/no/Om-birken/Om-Birkenselskapene/>
- Bladen, C., Kennell, J., Abson, E. ,Wilde, N. (2012). *Event Management, an introduction*. Oxon: Routledge

- Cuscally, G., Hoye, R., & Auld, C. (2006). *Working with volunteers in sport: theory and practice*, Oxon: Routledge
- Emery, P. (2010). Past, present, future major sporting evnet management practice: The practioner perspective. *Sport Management Rewiew*, 13, 158-170
- Enjouras, B., Wahldahl, R.H. (2009). *Idrettsdemokratiet - Mart og styring i idretten*. Oslo: Akilles
- Fangen, K. (2009). *Kvalitativ metode*. Hentet 20. mai 2013 fra: <https://www.etikkom.no/FBIB/Introduksjon/Metoder-og-tilnarminger/Kvalitativ-metode/>
- Føllestad, D., Walløe, L. (2000). *Argumentasjonsteori, språk og vitenskapsfilosofi*. Oslo: Universitetsforlaget
- Goksøyr, M. (2010). *Idrett for alle: Norges idrettsforbund 150 år*. Oslo: Aschehoug
- Gotaas, T. (2010). *Først i løypa: historien om langrenn i Norge*. Oslo: Dreyer
- 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
- Hanstad, D.V. (2012). Ledelse av frivillige. I: D.V. Hanstad (red.): *Ski-VM 2011. Planlegging og gjennomføring*. (s. 81-102). Oslo: Akilles
- Holme, I.M., & Solvang, B.K. (1991). *Metodevalg og metodebruk*. Otta: Tano
- Jacobsen, D.I., Thorsvik, J. (2007). *Hvordan organisasjoner fungerer*. Bergen: Fagbokforlaget:
- Kvale, S. & Brinkmann, S. (2009). *Det kvalitative forskningsintervju*. Oslo: Gyldendal

- Mæland, K. (2013). De har erklært krig mot mosjonsløperne. *Nettavisen*. Hentet 15. september 2013 fra: <http://www.nettavisen.no/nyheter/article3612356.ece>
- NESH. (2006). *Forskningsetiske retningslinjer for samfunnsvitenskap, Humaniora, juss og teologi*. Hentet 16. mai 2013 fra: <http://www.etikkom.no/Documents/Publikasjoner-som-PDF/>
- Overn, K. & Løken, A. (2012). Holmenkollmarsjen taklet ikke pågangen. *Aftenposten*. Hentet 14. oktober 2013 fra: <http://www.osloby.no/sprek/Holmenkollmarsjen-taklet-ikke-pagangen-7007866.html#.UlvWhecaySM>
- Pedersen, E. (2013). *Systematikk og flaks, en casestudie av arbeidsmetodikken i to tippeligaklubber med tanke på utviklings - og læringsprosesser*. Masteroppgave ved Norges Idrettshøgskole, Oslo.
- Scheve, I. (2012). Holmenkollmarsjen tilbyr mer service. *Skiaktiv*. Hentet 14. Oktober. 13 fra: <http://www.skiaktiv.no/artikkel/4686/holmenkollmarsjen-tilbyr-mer-service.html>
- Schein, E.H. (1987). *Organisasjonskultur og ledelse: er kulturendring mulig?* Oslo: Libro forlag
- Shone, A., & Parry, B. (2010). *Successful Event Management: A practical hanbook*. Hampshire: South-western
- Sitkin, S.B. (1992). Learning through failure: The strategy of small losses. *Research in Organizational Behaviour*, Vol. 14 (231-266).
- Skiforbundet. (2013). Vanlig stilte spørsmål. Hentet 11.10.13 fra: <http://skiforbundet.no/arrangement/Skirenn/skilisens/Sider/Vanligstiltespørsmål.aspx>

- Skiforbundet. (u.å). Organisasjonskart. Hentet 20.05.14 fra:<http://www.skiforbundet.no/norges-skiforbund/>
- Skiforeningen. (u.å). Holmenkollmarsjen 1974-2012. Hentet 15. september 2013 fra:  
[http://www.skiforeningen.no/arrangement\\_kurs/holmenkollmarsjen\\_8\\_feb\\_2014/center\\_articles/holmenkollmarsjen\\_1974\\_2012](http://www.skiforeningen.no/arrangement_kurs/holmenkollmarsjen_8_feb_2014/center_articles/holmenkollmarsjen_1974_2012)
- Skiforeningen. (u.å). Om oss. Hentet 15. september 2013 fra: [http://www.skiforeningen.no/om\\_oss](http://www.skiforeningen.no/om_oss)
- Solberg, H.A. (2003). Major sporting events: assessing the value of volunteers work. *Managin Leisure* 8, 17-27
- Sørland, O.K. (2013). Lisens til å delta. *Langrenn.com*. Hentet 11. Oktober.13 fra:  
[http:// www.langrenn.com/lisens-til-aa-delta.5298374-18012.html](http://www.langrenn.com/lisens-til-aa-delta.5298374-18012.html)
- Weick, K.E., Sutcliffe, K.M., & Obstfeld, D. (1999). Organizing for high reliability: Processes of Collective Mindfulness. I: Boin, A. (red.). *Crisis management*(s. 31-62). SAGE. Hentet 10. mai 2013 fra: <http://politicsir.cass.anu.edu.au/staff/hart/pubs/46%20t%20Hart.pdf#page=37>
- Weick, K.E., & Sutcliffe M.K. (2001) *Managinng the unexpected: Assuring High Performance in an Age of Complexity*. San Francisco: Jossey-bass
- Wojtaszek, J. (2012). *Hvordan endringer i det norske alpin-landslaget perioden 1984 til 1988 førte til varig suksess*. Masteroppgave ved Norges Idrettshøgskole, Oslo.
- Yin, R.K. (1994). *Case study research: design and methods* (2. utg). Thousand Oaks, CA: Sage

## **Vedlegg**

Vedlegg 1: Intervjuguide

Vedlegg 2: Godkjenning fra NSD

Vedlegg 3: Informasjonsskriv og samtykkeerklæring for informanter til intervju

# Vedlegg 1 intervjuguide

## Intervjuguide

<i>Tema</i>	<i>Spørsmål</i>
<b><i>Hvordan arbeider holmenkollmarsjens arbeidsutvalg i planlegging og gjennomføringsfasen for å arrangere et best mulig skirenn?</i></b>	
<i>Generelt</i>	<ul style="list-style-type: none"><li>• <i>Kan du beskrive din stilling i AU?</i></li></ul>
	<ul style="list-style-type: none"><li>• <i>Hvor lenge har du vært med, og hvordan ble du rekruttert?</i></li></ul>
	<ul style="list-style-type: none"><li>• <i>Har du relevant erfaring?</i></li><li>• <i>Hva er målet ditt med å være med i arbeidsutvalget og å arrangere Holmenkollmarsjen?</i></li></ul>
	<ul style="list-style-type: none"><li>• <i>Hvordan vil du beskrive kulturen i AU?</i><ul style="list-style-type: none"><li>◦ <i>verdier</i></li><li>◦ <i>Arbeidsstil, jobber du alene eller mye sammen med andre?</i></li><li>◦ <i>hva forventer du av dine kolleger i AU under planleggingen og gjennomføringen?</i></li></ul></li></ul>
<b><i>1) Hvordan håndterte AU utfordringer under gjennomføringen av forrige arrangement?</i></b>	
<i>Påpasselighet</i>	<ul style="list-style-type: none"><li>• <i>Kan du kort beskrive arbeidsstilen din i gjennomføringen?</i></li><li>• <i>Følger du planen for enhver pris</i></li></ul>



<p><i>Opptatt av feil</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◦ Var det ubehagelige, uventede eller utfordrende hendelser som oppsto under marsjen 2013?</li> <li>◦ Var dette i så fall avvik fra planen, eller var det noe du/dere ikke hadde kontroll over?</li> <li>◦ Har dere rutiner for hvordan man rapporterer feil?</li> <li>◦ Leter du etter ting som ikke går som planlagt?</li> </ul>
<p><i>Motvilje til å forenkle</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◦ Hvor stort må et avvik være før du/dere griper inn?</li> <li>◦ Har mindre ting du har oversett hopet seg opp og eskalert til å bli et problem?</li> </ul>
<p><i>Sensitiv til operasjoner</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◦ har du god oversikt over ditt område i rennet, og rennet som helhet? Eksempler?</li> <li>◦ Hvordan er kommunikasjonen? F.eks bruken av operasjonssentral</li> </ul>
<p><i>Resiliens</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hvis noe ikke går som forventet, hvordan håndterer du/dere det?</li> <li>• Eksempler (klarte dere i så fall å fortsette å operere?)</li> </ul>
<p><i>Respekt til ekspertise</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Har du opplevd at du har kommet over utfordringer som du ikke har klart å løse selv?</i></li> <li>• <i>Hvis ja: Hvem har tatt avgjørelsene?</i></li> <li>• <i>Det er mange i tilknytning Marsjen med mye erfaring og lokal kunnskap om arrangementet, hvor viktig er dette, og har du benyttet deg av denne kunnskapen?</i></li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kan du beskrive hvordan AU arbeider som en helhet under gjennomføringen?</li> <li>• Var gjennomføringen i 2013 en suksess i dine øyne? Udelt positivt/negativt?</li> </ul>
<b>2) Hvordan bruker AU erfaringene fra et gjennomført arrangement i den videre planleggingen?</b>	
<i>Erfaring</i>	- Hvordan løser dere evalueringen av rennet? Hvor fort?
<i>Læring</i>	<p>- Hvordan forholder du deg i etterkant til ting i rennet som ikke gikk helt som planlagt? Eksempler</p> <p>(eventuelle avvik: var de et resultat av godt planlagte handlinger, store/små i omfang, var det usikkerhet til utfallet av handlingen? hadde du nok kunnskap?)</p> <p>- Er det at noe gikk bra i forrige gjennomføring nok til å gjennomføre det igjen?</p>
	<p>- Hvordan har du brukt erfaring fra 2013 i planleggingen til neste års renn?</p> <p>- Er erfaringene du bruker nedskrevet noe sted?</p> <p>- Føler du at erfaringer du bringer videre blir tatt på alvor? Tar du eventuelle erfaringer med deg nedenfra?</p> <p>- Hva er målet for gjennomføringen neste år? (Bedre enn 2013, samme resultat, utvikling...)</p>

## Vedlegg 2: Godkjenning fra NSD

Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste AS  
NORWEGIAN SOCIAL SCIENCE DATA SERVICES



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

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

Vår dato: 30.09.2013

Vår ref: 35556 / 2 / LT

Deres dato:

Deres ref:

### TILBAKEMELDING PÅ MELDING OM BEHANDLING AV PERSONOPPLYSNINGER

Vi viser til melding om behandling av personopplysninger, mottatt 18.09.2013. Meldingen gjelder prosjektet:

<i>35556</i>	<i>Holmenkollmargens arbeidsutvalg</i>
<i>Behandlingsansvarlig</i>	<i>Norges idretthøgskole, ved institusjonens øverste leder</i>
<i>Daglig ansvarlig</i>	<i>Dag Vidar Hanstad</i>
<i>Student</i>	<i>Kristian Horne</i>

Personvernombudet har vurdert prosjektet og finner at behandlingen av personopplysninger er meldepliktig i henhold til personopplysningsloven § 31. Behandlingen tilfredstiller 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 sjøe skriftlig til ombudet.

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

Personvernombudet vil ved prosjektets avslutning, 01.06.2014, rette en henvendelse angående status for behandlingen av personopplysninger.

Vennlig hilsen

Vigdís Namtvedt Kvalheim

Lis Tenold

Kontaktperson: Lis Tenold tlf: 55 58 33 77

Vedlegg: Prosjektvurdering

Kopi: Kristian Horne Ospelia 30c 1481 HAGAN

Dokumentet er elektronisk produsert og godkjent ved NSDs rutiner for elektronisk godkjenning.

Auditeringskontorene / District Offices

OSLO NSD, Universitetet i Oslo, Postboks 3055 Blindern, 0316 Oslo. Tel: +47 22 85 52 11. nsd@uo.no  
TRONDHEIM NSD, Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet, 7030 Trondheim. Tel: +47 73 59 99 07. kgrn@nva.uib.no  
TRONDHØI NSD, SVU, Universitetet i Tromsø, 9017 Tromsø. Tel: +47 77 64 43 36. nsd@uolhu.no

## Personvernombudet for forskning



### Prosjektvurdering - Kommentar

---

Prosjektnr: 35556

Det gis skriftlig informasjon og innhentes skriftlig samtykke for deltakelse. Personvernombudet finner i utgangspunkt skrevet godt utformet, men forutsetter at dato for prosjektslutt rettes opp til 01.06.2014. 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 01.06.2014 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 3: Samtykkeerklæring informanter intervju

### Hensikt med studien

Denne studien har bakgrunn i den avsluttende masteroppgaven på mitt studie ved Norges idrettshøgskole. Formålet med oppgaven er å kartlegge arbeidsmetodikken i arbeidsutvalget i Holmenkollmarsjen med følgende problemstillinger som ligger til grunn:

*Hvordan arbeider arbeidsutvalget i Holmenkollmarsjen i planleggings og gjennomføringsfasen for å arrangere et best mulig skirenn?*

Problemstillingen støttes opp av følgende spørsmål:

- 1) Hvordan håndterte AU utfordringer under gjennomføringen av forrige arrangementet?*
- 2) Hvordan bruker AU erfaringene fra et gjennomført arrangement i den videre planleggingen?*
- 3) Finnes det med bakgrunn i de foregående spørsmålene store ulikheter mellom frivillige og ansatte?*

Bakgrunnen for valget av tematikk og ikke minst fokus på holmenkollmarsjen er rennets posisjon som Norges tredje største skirenn, og det faktum at rennet på en vellykket måte avholdes år etter år. Hva som ligger bak denne suksessen og hvordan arbeidsutvalget med en blanding av frivillige og ansatte arbeider er derfor svært interessant.

### Hva innebærer deltakelse i studien?

Metoden for innhenting av data til studien vil ta form av observasjon og intervju. Observasjonen vil skje på møtene til arbeidsutvalget, men vil ikke ha noen praktisk påvirkning på selve møtet. Observatør vil delta på møtet som vanlig, men vil ta notater

dersom noe relevant i forhold til oppgaven skulle dukke opp. Intervjudelen av oppgaven vil ta form av et dybdeintervju der informanten får mulighet til å fortelle om arbeidsmetodikk i forbindelse med planleggingen og gjennomføringen av Holmenkollmarsjen. Intervjuet vil ta et sted mellom 30 minutter og 1,5 time. Informanten vil ikke trenge å forberede noe før selve intervjuet. Intervjuet vil kunne finne sted hvor hen som er mest praktisk for informanten. Tidspunkt er også i stor grad opp til informant å bestemme.

### **Mulige fordeler og ulemper med studien**

Studien vil kunne bidra til å gi Skiforeningen mer innsikt i hvordan suksess i Holmenkollmarsjens arbeidsutvalg gjentas år etter år. Studien er også unik med tanke på at man i liten grad tidligere har studert arbeidsmetodikk i ledelses-grupper i norske turrenn. Således vil informantene bidra til å øke forståelsen for ledelse av en voksende del av norsk idrett. Informantene som deltar i intervjuer vil få mulighet til å få reflektert omkring måten de arbeider på. En ulempe studien medfører er tiden intervjuet tar for informanten.

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

All data som samles inn fra observasjon og intervju vil være konfidensiell. Sitater som brukes i oppgaven vil være anonymisert, og navn vil byttes ut med bokstaver. Dersom informasjon som skal brukes i oppgaven kan spores direkte tilbake til informant med bakgrunn i hva som sies, vil informantens samtykke bli forespurt før det brukes i teksten.

Prosjektet skal etter planen avsluttes 31.05.2014. Ved prosjektslutt vil opptak fra intervjuer slettes og lister som kan kobles intervjuene til navn vil slettes.

### **Frivillig deltakelse**

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

side kan du fortsatt trekke deg på hvilket som helst tidspunkt så lenge prosjektet pågår.  
Dersom du har spørsmål om prosjektet eller ønsker å trekke deg kan du kontakte  
Kristian Horne på 90821340 eller på mail ved [horne19@hotmail.com](mailto:horne19@hotmail.com).

Jeg takker herved ja til å delta som informant i Kristian Hornes mastergradsprosjekt

Informant:

---

Sted/dato

Signatur

Jeg tillater også bruk av båndopptager Ja ( ) Nei ( )

Prosjektleder:

---

Sted/dato

Signatur







