

Martin Lillehagen Hanssen

**Det er ikke nødvendigvis de som sitter
med de grundigste planene som er best til
å gjøre de riktige grepene**

En studie av arbeidsmetodikken til arrangementskomiteen for
World Cup i nordiske grener på Lillehammer

Masteroppgave i idrettsvitenskap
Seksjon for kultur og samfunn
Norges idrettshøgskole, 2016

Sammendrag

Denne studien har som mål å finne ut av hvordan ledelsen i organisasjonskomiteen for World Cup i nordiske grener på Lillehammer arbeider med risikoleidelse og påpasselighet for å sikre et best mulig arrangement. Gjennom studien er det forsøkt å avdekke hvordan organisasjonen bygger opp og implementerer tiltak i henhold til risikovurderingene som blir foretatt, sett i lys av Leopkey og Parent (2009b) sin teori om risikoleidelse. Videre dedikeres hovedtyngden av oppgaven til å undersøke hvorvidt organisasjonen viser likhetstrekk med Weick og Sutcliffe (2001) sine kjennetegn på en påpasselig organisasjon. Til slutt benytter studien Sitkin (1992) sitt perspektiv på pålitelig erfaringsbasert læring for å evaluere organisasjonen sin evne til å utføre en erfaringsbasert læring for å videreutvikle sitt arrangementet. Til sammen danner de tre modellene den teoretiske forankringen til studien, som diskusjonen av de empiriske funnene bygger på.

Hovedfunnene til studien påviste trekk ved organisasjonen som bidrar til å kunne omtale den som en påpasselig organisasjon, med noen unntak. Videre kom det frem at organisasjonen arbeider grundig med å minimere, redusere og eliminere kjente risikoer, men svikter litt i avdekkingen av nye risikoer. Det omfattende evalueringsarbeidet som foretas i etterkant av gjennomføringen, samt utviklingen arrangementet opplever fra år til år vitner om pålitelig erfaringsbasert læring.

Innhold

Sammendrag	1
Innhold.....	2
Forord	5
1. Innledning	7
1.1 Bakgrunn for valg av tematikk.....	7
1.2 Formål.....	8
1.3 Problemstilling	9
2. Bakgrunn.....	11
2.1 Nordiske grener.....	11
2.1.1 Langrenn	11
2.1.2 Skihopp.....	11
2.1.3 Kombinert.....	12
2.2 World Cup Nordisk Lillehammer	13
2.3 Hovedaktører	13
2.3.1 Fédération Internationale de Ski (FIS)	13
2.3.2 Norges skiforbund	14
2.3.3 Organisasjonskomiteen.....	15
2.3.4 Lillehammer Skifestival AS	16
3. Tidligere forskning	18
3.1 Risikoleidelse	18
3.2 Påpasselig organisasjon	19
4. Teori.....	21
4.1 Risikoleidelse	21
4.1.1 Definisjon	21
4.1.2 Risikotyper og kategorier	21
4.1.3 Strategier for å håndtere risikoer	23
4.2 Påpasselige organisasjoner.....	25
4.2.1 Definisjon	25
4.2.2 Opptatt av å identifisere feil før de skaper alvorlige problemer	26
4.2.3 Motvilje mot å forenkle analyse og evaluering	27
4.2.4 Sensitivitet overfor operative utfordringer	28
4.2.5 Robust i utfordrende situasjoner	29
4.2.6 Respekt for ekspertise.....	30

4.3	Erfaringsbasert læring	31
5.	Metode	34
5.1	Design.....	34
5.2	Kvalitativ metode.....	34
5.2.1	Intervju.....	34
5.2.2	Observasjon	36
5.2.3	Dokumentanalyse	36
5.3	Utvalg	37
5.4	Reliabilitet og validitet.....	38
5.4.1	Reliabilitet	38
5.4.2	Validitet	38
5.5	Etikk.....	39
5.6	Analyse.....	39
6.	Resultat og diskusjon	42
6.1	Risikoleidelse i planleggings- og gjennomføringsfasen.....	42
6.1.1	Type event og risikokategorier	42
6.1.2	Reduksjon av risikoer	46
6.1.3	Forhindring av risikoer	47
6.1.4	Unngåelse av risikoer	49
6.1.5	Spredning av risikoer.....	50
6.1.6	Overføring av risiko og juridisk beskyttelse.....	51
6.2	Håndtering av kjente og ukjente risikoer	54
6.2.1	Opptatt av å identifisere feil før de skaper alvorlige problemer	54
6.2.2	Motvilje mot å forenkle analyse og evaluering	59
6.2.3	Sensitivitet overfor operative utfordringer	62
6.2.4	Robust i utfordrende situasjoner	66
6.2.5	Respekt for ekspertise og lokal kunnskap.....	70
6.3	Erfaringsbasert læring	74
6.3.1	Godt planlagte handlinger.....	76
6.3.2	Usikkerhet rundt utfallet.....	77
6.3.3	Begrenset omfang	78
6.3.4	Kjapp respons/handling	79
6.3.5	Kjennskap til feltet som gjør det mulig å identifisere kritiske faktorer	80
7.	Avsluttende diskusjon og konklusjon.....	81
7.1	Avsluttende diskusjon.....	81
7.2	Konklusjon	82
7.3	Hovedkonklusjon	84
7.4	Implikasjoner og forslag til videre forskning.....	85

Referanser	87
Forkortelser.....	91
Vedlegg.....	92

Forord

Gjennom fem fine år har jeg vært student ved Norges Idrettshøgskole, og den tiden går nå mot slutten. Jeg er både glad og takknemlig for å ha kunnet ta del i det gode miljøet som jeg har møtt på Idrettshøgskolen. Både faglig og som idrettsutøver har jeg utviklet meg mye siden den gangen jeg møtte opp til immatrikuleringen, noe jeg har kunnet dra stor nytte av i hverdagen. Studiene har ført meg sammen med mange mennesker som deler den samme lidenskapen for idrett som jeg selv innehar og brenner for. Studiene ved Idrettshøgskolen kom som et resultat av at jeg valgte å endre studieretning for å følge min store lidenskap for idrett, og jeg er glad for at jeg utfordret meg selv til å gjøre nettopp dette valget.

Gjennom engasjement utenfor skolen som frivillig på idrettsarrangement, og ved å jobbe i administrasjonen og som trener for en skiklubb har jeg kunne teste teoriene i praksis. Interessen for langrenn og ledelse av arrangement var dermed avgjørende for valget av tematikk i oppgaven.

Det er mange mennesker som har bidratt til oppgaven på ulike måter, og jeg er takknemlig for alle som har støttet meg i arbeidet. Først og fremst ønsker jeg og takke mine veiledere, Dag Vidar Hanstad og biveileder Svein S. Andersen for faglig støtte og oppfølging gjennom studien. Takk til alle venner og bekjente som har bidratt som samtale- og samarbeidspartnere gjennom mine fem år på Idrettshøgskolen. En spesiell takk til min samboer Camilla som har støttet meg gjennom opp- og nedturer, og stått ved min side under en tøff og langtekkelig periode med rehabilitering og opptrening etter operasjonen. I den sammenheng ønsker jeg også å takke Bjørn Fossan på Olympiatoppen som har behandlet og fulgt meg opp i rehabiliteringen, slik at jeg har vært i stand til å jobbe med oppgaven og komme tilbake i langrennssporet. Til slutt vil jeg takke organisasjonskomiteen på Lillehammer som sa seg villige til å delta i studien. Tusen takk!

God lesning!

Oslo, oktober 2016, Martin L. Hanssen

«Så de prosedyrene ligger jo egentlig der, men når det gjelder vær og føre, snøfall utover det man er forberedt på og sånn, så blir det også der en ganske stor grad av individuelle vurderinger. Et hvert lovverk eller enhver manual blir liksom aldri presis nok kan man si, det blir litt som å kjøre bil. Du kan si det at når du har fått førerkortet så skal du jo aldri kræsje, fordi du ha jo lært å kjøre bil. De andre du møter på veien har jo også førerkort, så det skal jo egentlig ikke skje noe feil. Men det er klart at trækker du for hardt på bremsen i en sving, så glir du ut likevel. Da kan du si det: var det fordi opplæringen var for dårlig, eller var det fordi du bedømte situasjonen der og da for dårlig. Sannsynligvis så er det det siste. Så sånn en manual, en jurymanual den er jo en retningslinje, men det er jo et grunnlag som alle andre manualer eller regler. Men det blir alltid en menneskelig vurdering inn i det som gjør at ting kan dra ut som det gjorde i det tilfellet her».

Informant fra organisasjonskomiteen i WC nordisk på Lillehammer

1. Innledning

1.1 *Bakgrunn for valg av tematikk*

Målet med undersøkelsen er å oppnå kunnskap rundt de prosessene som inngår i risikoleidelse og påpasselig organisasjonsteori før og under et stort idrettsarrangement i Norge. Mere spesifikt ønsker jeg å følge et medium- eller high risk event i form av World Cup renn i nordiske grener på Lillehammer. Her blir hensikten å ta lærdom fra erfarne lederne for å se hvordan de håndterer kjente og ukjente hendelser som oppstår, samt bevisst bruker risikoleidelse i planleggings- og gjennomføringsfasen til arrangementet. Lederne av verdenscupen på Lillehammer baserer en betydelig del av arrangementet på egne erfaringer og vil kunne bruke en form for risikoleidelse som vil kunne skille seg fra teorien. En del av målet vil bli å sammenligne deres måte å håndtere risikoleidelse, opp mot det teorien holder som fasit. Med oppgaven ønsker jeg å belyse hvordan den proaktive prosessen «risk management» er med på å sikre et godt arrangement, som er rustet til å takle risikoer som skulle oppstå underveis. Videre vil hoveddelen av oppgaven være forankret i påpasselig organisasjonsteori og hvorvidt organisasjonen faller inn under denne betegnelsen. Her vil jeg belyse de ulike strategiene innen påpasselig organisasjonsteori og hvordan de erfarne lederne bruker disse strategiene i planlegging og gjennomføringsfasen. Elementene i risikoleidelse omhandler det å strategisk forutse, forebygge, minimere og planlegge tiltak slik at arrangementet er best mulig rustet mot problemer som skulle kunne oppstå. På den andre siden omhandler påpasselig organisasjonsteori evnen til å kunne unngå feil og være i stand til å håndtere eventuelle uventede feil eller hendelser som oppstår. Til slutt drøftes det hvorvidt arrangøren viser trekk som kan vitne om pålitelig erfaringsbasert læring. Undersøkelsen kan være med å bidra til at den eksisterende kunnskapen de erfarne arrangementslederne besitter, blir tatt vare på og satt i system. Den vil også kunne bidra til å videreutvikle teorier innen feltet og spisse disse mot norske idrettsarrangement, da det er få studier som fokuserer på kunnskap om risikoleidelse på et idrettsarrangement sett fra en arrangør sin side i Norge. Funnene vil kunne gi kunnskap til mindre erfarne arrangementsledere om hvordan de kan bruke «risikoleidelses-prosessen» for å få forebygge, minimere og håndtere risikoer. I tillegg til de akademiske fordelene vil studien kunne bidra med en evaluering og ny kunnskap til fremtidige arrangementer for de som er med i studien. De vil kunne få en grundig

evaluering av arrangementet sitt og få innsikt i hvilke elementer som fungerer og hvilke som kunne vært gjort annerledes i henhold til teorien.

1.2 Formål

I hovedsak vil jeg gjennom oppgaven finne ut av hvordan ledende og erfarne ledere innen idrettsarrangementer i Norge bruker risikoledelse og påpasselighet for å sikre et best mulig arrangement. Vil arrangementslederne kun støtte seg på egne erfaringer og vurderinger av risikoer, samt ha tilegnet seg et eget system for å løse dette som skiller seg fra det teorien innen risikoledelse og påpasselighet anser som hensiktsmessig? Eller arbeider de i tråd med teorien og setter opp klare risikokategorier for å strategisk forutse, forebygge, minimere og planlegge tiltak for å sikre arrangementet. Her ønsker jeg å finne ut av hvordan lederne av arrangementet arbeider både i planleggings- og gjennomføringsfasen, sett i lys av teori om risikoledelse og påpasselig organisasjonsteori. Av undersøkelsen ønsker jeg å finne ut av hvordan de bygger opp strukturen for arrangementet og hvilken måte de velger å angripe problemene på. Gjennom prosjektet vil jeg undersøke hvorvidt de arbeider med risikostyring som et eget punkt og etablerer en egen leder eller gruppe til å arbeide med risikoledelse. Gjennom case-studien ønsker jeg da å følge de lederne eller gruppen/komiteen som arbeider med dette. Måten disse arbeider på vil bli en viktig del av grunnlaget i datainnsamlingen. Med prosjektet håper jeg å oppnå kunnskap om hvilke eventuelle risikokategorier arrangøren opererer med og hvilke faktorer de anser som mest kritisk. Videre ville kunnskap om hvordan de finner frem til ulike risikoer og hvordan de jobber videre med å forebygge, redusere og planlegge tiltak vært av stor nytte for oppgaven. Hovedformålet med oppgaven er knyttet til hvordan organisasjonen håndterer risikoer som oppstår og hvilke faktorer i deres arbeidsmetodikk, kultur og erfaringer som påvirker deres evne til å takle de kjente og ukjente risikoene som oppstår.

WC i Nordiske grener er blitt en fast del av verdenscupen til Det internasjonale skiforbundet (FIS) og gjennomføres årlig i starten av hver sesong. Med andre ord er det tidligere år blitt arrangert og er tiltenkt årlige arrangement i fremtiden. Her blir det dermed tilrettelagt for arrangørene at de kan trekke lærdom og kunnskap fra år til år, og bruke dette til å sikre seg et best mulig arrangement. En erfaringsbasert ledelse foretar en evaluering av tidligere hendelser, reflekterer over erfaringene og setter kunnskapen i system for å kunne nytte seg av dette i fremtiden (Andersen & Hanstad, 2013).

Gjennom studien tar jeg derfor også for meg hvordan organisasjonen jobber i evalueringsarbeidet i etterkant av arrangementet, for å kunne ta vare på kunnskap de tilegner seg gjennom arrangementet. Evalueringsarbeidet som blir foretatt vurderes direkte opp mot teori om pålitelig erfaringsbasert læring. Her vil det være relevant å ta for seg hvilke hendelser som blir tatt med i evalueringen, hvordan de jobber for å utbedre det til neste års gjennomføring og hvordan de sikrer at erfaringen blir fulgt opp ved ny oppstart. Ved en underproblemstilling som tar sikte på å finne ut om arrangøren tar vare på de kunnskapene og erfaringene de får, samt tenker å implementere dette i senere arrangement, vil kunne frembringe nyttig kunnskap.

1.3 Problemstilling

Som et overordnet tema for oppgaven og et generelt forskningsspørsmål til nærmere utdyping velger jeg å ta utgangspunkt i: Hvordan kan ledere av store idrettsarrangement bruke påpasselig organisasjonstenkning og bevisst risikoleidelse for å minimere, forebygge og håndtere risikoer knyttet til arrangementet?

Dette er et relativt bredt og omfattende forskningsspørsmål, og oppgavens problemstilling vil bli smalnet inn på et spesifikt område. Med bakgrunn i oppgavens tema valgte jeg å følge World Cup i Nordiske grener på Lillehammer, som ble arrangert 4.-6. desember 2015. Arrangement er av stor nasjonal størrelse og danner mulighet for sammenligning av ulike grener med ulik risiko. Lederne av arrangementet er i tillegg erfarne ledere som har vært med på mange ulike arrangement tidligere. Arrangementet har vært arrangert fire ganger, og har stort sett vært arrangert av de samme lederne. Problemstillingen til oppgaven vil dermed basere seg på dette arrangementet og følger under:

Hvordan arbeider arrangementskomiteen for World Cup i nordiske grener på Lillehammer i planleggings- og gjennomføringsfasen for å arrangere et best mulig skirenn sett i lys av teori om påpasselige organisasjoner og risikoleidelse?

For å belyse dette spørsmålet har jeg noen underproblemstillinger som er med på å gi en retning til prosjektet og bidrar til at oppgaven gir et fylldig bilde av hvordan arrangementskomiteen arbeider:

Hvordan praktiserer arrangøren risikoleidelse til å forutse, minimere og forebygge risikoer som kan oppstå under arrangementet?

Hvordan praktiserer arrangøren påpasselighet til å håndtere kjente og ukjente risikoer som oppstår under gjennomføringen av arrangementet?

Hvordan trekker arrangøren lærdom og kunnskap fra arrangementet gjennom en evaluering, og hvordan blir eventuelt denne kunnskapen implementert videre i senere arrangement?

Videre forskningsspørsmål som er av interesse er hvordan planene blir ført videre nedover i systemet til de som jobber i felten i gjennomføringsfasen. Har de blitt gitt klare instruksjoner om hvordan de skal handle i ulike situasjoner? Har grepene for å redusere og forebygge risikoene blitt satt ut i livet, og hvem blir pålagt ansvaret for å gjennomføre disse tiltakene? Hvilke avgjørelser kan hver enkelt ta hvis det skulle oppstå en hendelse, og hvilke hendelser skal gå høyere opp i systemet? Blir kunnskapen og erfaringene fra gjennomføringen tatt vare på og videreført til kommende arrangement?

2. Bakgrunn

2.1 Nordiske grener

Norges Skiforbund(NSF) består av de syv ulike grenene langrenn, alpint, hopp, kombinert, telemark, freestyle og freeski. Nordiske grener er et samlebegrep som favner om tre av disse grenene; langrenn, hopp og kombinert. Disse grenene har lange tradisjoner i Norge og er grener hvor Norge tradisjonelt har gjort det bra. De nordiske grenene er en del av øvelsene som avholdes i de vinterolympiske leker, og det avholdes VM i Nordiske grener annet hvert år. Samlebegrepet nordiske grener kommer som navnet tilsier av at grenene har opprinnelse i de nordiske landene.

2.1.1 Langrenn

Historien om skiløpere i Norge kan dateres helt tilbake til ca. år 3150 f.kr. ved hjelp av helleristninger og funn av ski som har blitt bevart av myrer (Gotaas, 2003). Mye har skjedd siden den gang og det har utviklet fra å være et transportmiddel til å bli en trenings-, konkurranse- og rekreasjonsform. Langrenn er en av de største idrettene i Norge og ligger inn under det nest største særforbundet (Enjolras, Seippel, & Waldahl, 2012). Totalt har skiforbundet over 173 000 medlemmer, hvor langrenn står for majoriteten av disse medlemmene (Norges Idrettsforbund, 2015). Konkurransformen i moderne langrenn har endret seg opp gjennom tidene hvis en ser på distanser og stilarter. I dag skal konkurransene i World Cup-rennene avholdes 50/50 i de ulike stilartene klassisk teknikk og fristil. Distansene spenner fra en sprintløype på litt over kilometeren til herrenes fem-mil. Rennene forflytter seg rundt i verden og avholdes for det meste på de samme plassene hvert år, med unntak av noen endringer i nye steder. Det er det internasjonale skiforbundet(FIS) som tildeler arrangementer til de ulike søkerne. I Norge har langrenn verdenscuprenn i Oslo, Drammen og Lillehammer. I tillegg til de tradisjonelle distanserennene i World Cupen, har langløpene i Visma Ski Classics fått en stadig økende popularitet og fristet mange løpere over til denne konkurranseformen.

2.1.2 Skihopp

Skihopp ligger som en egen gren under Norges Skiforbund og er en del av skiidretten som omtales som Norges nasjonalidrett. Det første registrerte skihoppet i Norge fant sted i Eidsberg i Østfold i 1808 og ble utført av telemarkingen Olaf Rye (Thoresen,

2007). Med helter som Birger Rud, Toralf Engan og Bjørn Wirkola fant hoppporten veien til mange norske hjerter og er i dag en attraktiv sport for tv-sendinger både i inn- og utland, og da kanskje spesielt i Tyskland. Skihopp foregår i ulike bakkestørrelser og i verdenscuprennene brukes de tre største bakketyper; normalbakke K85-110m, storbakke K110-160m og skiflyvningsbakke K >160m. I tillegg til de vanlige rennene arrangeres det årlig en Tysk-Østerisk hoppuke bestående av fire renn satt sammen til en intensiv cup. Fra neste år er det nylig besluttet at Norge får arrangere en hoppuke med renn i Holmenkollen, Lillehammer, Granåsen og Vikersund (Skiforbundet, 2016). Skihopperne bedømmes ut i fra lengde og stilpoeng for å kåre en vinner. I tillegg til dette har det de siste årene blitt innført et poengsystem for å kompensere for ulike vindforhold, slik at konkurransen skal få den korrekte vinneren uavhengig av om man er heldige med vinden eller ikke. Med de store bakkestørrelsene som brukes i dag og med en verdensrekord i skiflygning på hele 251,5m, vitner det om at sikkerheten til hopperne må ivaretas. Det er derfor strenge føringer fra FIS om hvordan bakken skal være utformet og hvilke sikkerhetstiltak som skal iverksettes før hopperne får forlate bommen på toppen. Som en del av disse sikkerhetstiltakene er det regulert fra FIS at det skal være en teknisk delegert(TD) med egen assistent som skal vurdere forholdene i bakken før hver hopper. De skal ikke gi klarsignal før det er trygt for hopperne å sette utfor (Lund, 2016). TD og TD-ass er begge ansatt i FIS og reiser rundt til de ulike verdenscuprennene med samme oppgaver.

2.1.3 Kombinert

Kombinert er en idrett der man konkurrerer i to forskjellige øvelser, skihopp og langrenn. Resultatlisten fastsettes ved at utøverne starter i langrennssporet etter jaktstartprinsippet basert på resultatet i hoppbakken. Sporten krever dermed to totalt ulike muskeltyper: eksplosivitet i avsatsen, samt utholdenhet og styrke i langrennssporet (FIS, u.å). I langrennsdelen ble det opprinnelig utelukkende brukt klassisk teknikk, men i dagens konkurranser er det kun friteknikk som er i bruk. Kombinertsporten ligger under Norges Skiforbund og det er FIS som legger føringer og har ansvaret for utviklingen av sporten. Kombinert hadde sitt fremspring i Norge på siste halvdel av 1700-tallet og de første registrerte konkurransene ble holdt innad i militæret (FIS, u.å). Selv om sporten ikke er blant de mest populære vinteridrettene i Norge i dag, er interessen relativt stor i andre land lenger sør i Europa. Konkurransene i verdenscupen består av både individuelle distanserenn, mini trippel og sprint, mens lagkonkurransene

enten er teamsprint eller en mellomdistanse på 5km. I tillegg til de tolv verdenscuphelgene arrangeres det VM annet hvert år, sist avholdt i 2015 av den svenske byen Falun. Da de vinterolympiske leker startet i 1924 sto kombinert på programmet og har vært en del av lekene siden oppstarten.

2.2 World Cup Nordisk Lillehammer

Verdenscuprennene på Lillehammer består av renn i de ulike nordiske grenene. Arrangementet avholdes hvert år i starten av hver vintersesong og gjennomføres i løpet av en helg. Arrangementet har vært gjennomført fire ganger og er satt opp til å være arrangør i årene som kommer. Arrangementet bruker to ulike arenaer i gjennomføringen. Skihopp og hopp-delen i kombinert blir avholdt i Lysgårdsbakken, som er en del av arven etter OL i Lillehammer i 94. Langrennsdelen foregår i skiløypene på Birkebeiner skistadion, som går for å være noen av de hardeste kapasitetsløypene i verdenscupen. I planleggingen og gjennomføringen er frivillighet en sentral brikke for arrangørene. Med flere hundre frivillige utgjør de hoveddelen av arbeidskraften under arrangementet. For å koordinere arbeidet og alle de frivillige er det etablert en organisasjonskomite til å planlegge og styre arrangementet. Som hovedeier av arrangementet finner vi Lillehammer Skifestival AS og Norges Skiforbund.

2.3 Hovedaktører

2.3.1 Fédération Internationale de Ski (FIS)

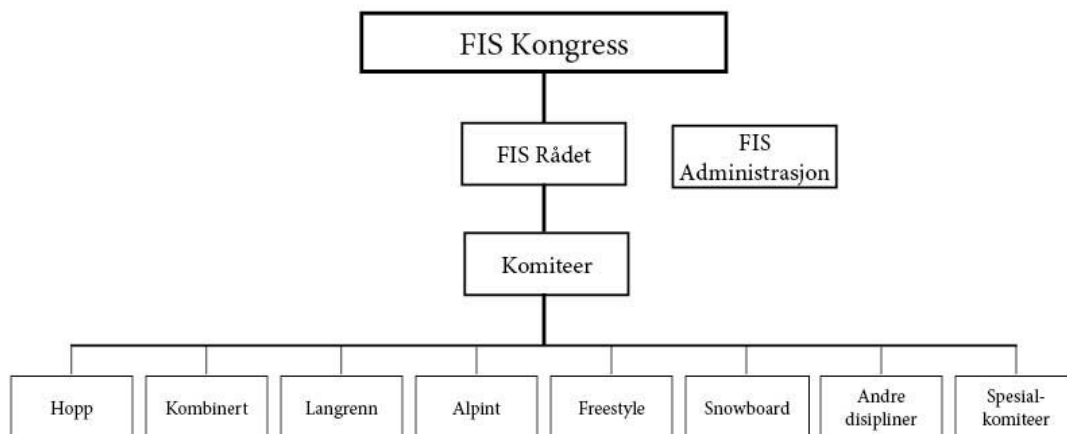
Det internasjonale skiforbundet er den øverste myndigheten i alle saker som omhandler skisport og har som mål å promotere skisporten, samt å ha oppsyn med og lede utviklingen til alle skiaktiviteter (Fédération Internationale de Ski, 2012).

Hovedoppgavene til organisasjonen består av å forvalte skisporten, organisere verdensmesterskap, verdenscup, continentalcup og andre konkurranser som er godkjente av deres eget råd eller kongress. Rådet er deres øverste myndighet mellom hver kongress. Rådets oppgaver innebærer å ta avgjørelser, sette føringer og regelverk, gi sanksjoner, forberede kongressen og tildele konkurranser til de ulike søkerne.

Eksempelvis har rådet tildelt verdenscuprennene i Lillehammer til Norges Skiforbund, som igjen ga oppdraget videre til den lokale arrangøren Lillehammer Skifestival AS (Lund, 2016). Kongressen som avholdes annet hvert år, er øverste instans i forbundet. Medlemmene av forbundet deltar på kongressen og alle er berettiget til å avgi sin stemme i avgjørelser som skal besluttet, samt delta på valget av medlemmene til rådet.

Alle medlemmene av FIS har rett til å ta del i kongressen, fremme forslag til rådet eller kongressen og innehar stemmerett (Fédération Internationale de Ski, 2012). I den daglige driften finner vi administrasjonen som håndterer alt fra marked og kommunikasjon til økonomi og tekniske oppgaver under konkurranser. Eksempelvis var FIS til stede under verdenscuprennene på Lillehammer og holdt styringen under selve gjennomføringene med renndirektører og teknisk delegerte for hver gren. Figur 1 som følger under viser hvordan organisasjonen til FIS er strukturert.

Figur 1 – Forenklet struktur



2.3.2 Norges skiforbund

Skiforbundet er Norges nest største særforbund og er en sammenfatning av flere grener. Grenene som forbundet består av er langrenn, alpint, hopp, kombinert, telemark, freestyle og freeski. Visjonen «Mange, gode og glade skiløpere» springer ut ifra deres ønske om at alle mennesker skal gis mulighet til å utøve idrett ut fra sine ønsker og behov (Norges Skiforbund, u.å). Skiforbundets øverste instans er Skitinget som avholdes hvert andre år. Her stemmes Skistyret frem for en toårsperiode, budsjetter blir lagt frem til godkjenning og avgjørelser om vedtak blir besluttet. Den daglige driften utføres av administrasjonen som innehar 70 ansatte. Blant de ansatte ligger det en egen avdeling som håndterer arrangementer. Denne avdelingen har som oppgave å tildele ut

FIS-rennene til de ulike stedene i Norge og bistå dem i planlegging og gjennomføringen av arrangementene. I tillegg til å fungere som en sparringspartner og rådgiver for den lokale arrangøren bidrar de med tilskudd til budsjettet og står for majoriteten av de økonomiske midlene. Budsjett og regnskap skal derfor godkjennes av arrangementssjefen i forbundet. Midlene som tildeles den lokale arrangøren kommer hovedsakelig fra TV- og markedsrettighetene som tilhører Skiforbundet.

2.3.3 Organisasjonskomiteen

Organisasjonskomiteen for WC Lillehammer består av 21 medlemmer som er godkjent av Skiforbundet og hvert medlem har sitt ansvarsområdet. Øverst finner vi lederen av organisasjonskomiteen etterfulgt av en arrangementskoordinator og to arenasjefer. Under disse er medlemmene delt inn i en mellomleder for hver gren og fokusområde (folkelif, presse, arenaproduksjon, forpleining, transport, PR/markedssjef, sponsor/marked, frivilligkoordinator og arrangement støtte). Under følger figur 2 som viser oppbygning og struktur til organisasjonen. Medlemmene av komiteen består i hovedsak av lokale personer som har vært med tidligere år og som besitter erfaring fra de tidligere gjennomføringene. Deres engasjement er på frivillig basis og er i hovedsak for en kortere periode fra planleggingen starter på høsten til arrangementet og evalueringsrapporten er ferdig et par måneder etter arrangementet. Leder i organisasjonskomiteen er i tillegg også fast ansatt som daglig leder for Lillehammer Skifestival AS, som står som eier av selve arrangementet sammen med Skiforbundet. Organisasjonskomiteen avholder møter gjennom høsten frem til arrangementstart og her legger mellomlederne frem status for sitt fokusområde, slik at komiteen blir samkjørte og fungere som sparringspartnere for hverandre.

Figur 2 - Organisasjonskart WC Lillehammer

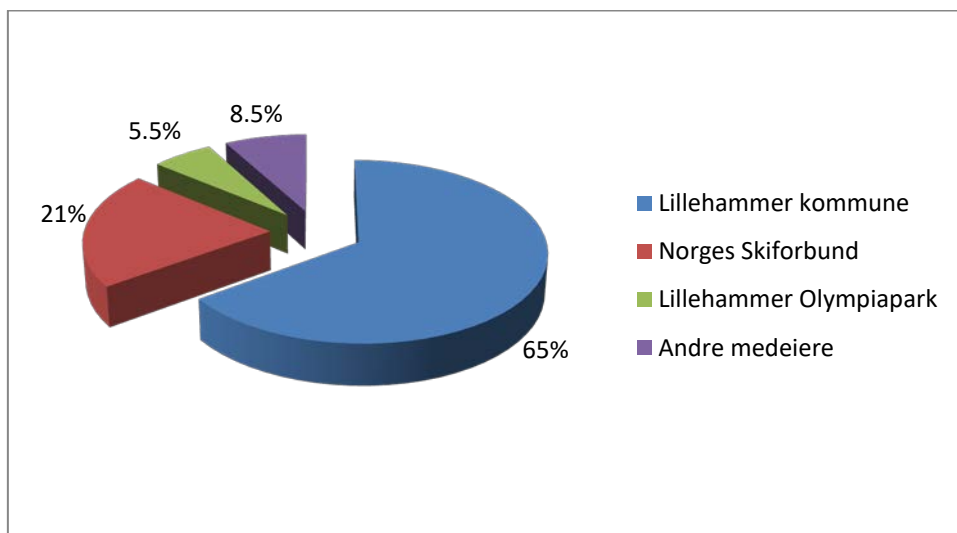


2.3.4 Lillehammer Skifestival AS

Lillehammer Skifestival er et selskap som er sammensatt av flere eiere. De største eierne for selskapet er Lillehammer kommune med en eierandel på 65 prosent, Norges Skiforbund som innehar 21 prosent av aksjeholdningen og Lillehammer Olympiapark med sine 5,5 prosent av aksjene. De resterende eierne er Lillehammer Sentrum drift, Lillehammer Skiklubb, Strandtorget Senterforening, samarbeidende skilag og Norges Toppidrettsgymnas på Lillehammer som til sammen eier 8,5 prosent. Lillehammer Skifestival AS står som eier av WC- Lillehammer og er blitt tildelt arrangementet fra Norges Skiforbund. Primæroppgaven deres er å arrangere verdenscuprenn i nordiske grener i starten av sesongen innenfor de normene og rammene gitt fra FIS, men selskapet arrangerer også flere lokale, nasjonale og internasjonale skirenn som Norges- og Skandinavisk Cup i langrenn og Continental Cup i hopp. Eierne av selskapet sitt overordnede mål for arrangementet er å markedsføre regionen som den ledende vintersportsdestinasjonen i Norge. Selskapet består av et styre med en leder, syv medlemmer og en observatør. I administrasjonen som jobber med driften av selskapet

finner vi administrerende direktør som er den eneste heltidsansatt i selskapet. Under følger et sektordiagram som viser de ulike eierandelene av arrangementet.

Figur 3 - Eierandeler Lillehammer Skifestival AS



3. Tidligere forskning

3.1 Risikoleidelse

Det er fra tidligere foretatt en del forskning innen risikoleidelse, men det er lite med forskning som retter seg inn mot ledelse av idrettsarrangement sett fra arrangøren sin side i Norge. Mest relevant for oppgaven er det gjennomført en studie av Leopkey og Parent (2009b) som omhandler kartlegging av ulike strategier for håndtering av risikostyring under store Canadiske idrettsarrangement. Gjennom studien fulgte de verdensmesterskapet i kunstløp og U-20 fotball VM. Overføringsverdien til arrangementer i Norge vil være til stede, men er noe usikkert med bakgrunn i at det er sannsynlig at måten arrangører i Norge arbeider på skiller seg ut fra hvilken arbeidsmetodikk som blir brukt i Canada. Dette med tanke på Bergsgard, Houlihan, Mangset, Nødland, & Rommetvedt (2007) som konkluderte med at idrettssystemet i Canada i større grad er bygget på kommersialisering og profesjonalisering enn i europeiske land. Appenzeller (1993) var blant de første til å implementere risikoleidelse i en idrettslig kontekst. Gjennom studien utviklet han ulike risikostrategier for trenere i idretten, som også kan overføres til ledelse av idrettsarrangement. Andre sentrale aktører i risikoleidelse og risikostyring som Berlonghi (1990); Getz (2005) og Peterson & Hronek (2003) er med til å bidra med mye kunnskap innen feltet, men disse studiene har ikke den vinklingen og fokuset på hvordan erfarne ledere innenfor feltet arbeider med risikoleidelse. Deres strategier og håndtering av risikostyring vil likevel kunne være av verdi for norske ledere av idrettsarrangement. Noe av det som skiller Norge fra mange andre land er bruken av frivillige på idrettsarrangement, og det vil derfor sett fra Norsk idrett sin side derfor være nyttig med en studie som kan ta vare på den kunnskapen og erfaringene som besittes av erfarne ledere i idrettsfeltet i Norge.

Blant den forskningen som er gjennomført i Norge finner vi Andersen og Hanstad (2011) sin artikkel som tar for seg risikostyring fra et deltakerperspektiv om hvordan den norske troppen jobbet for å redusere eller eliminere mulige risikoelementer inn mot og under vinterolympiske lekene i Vancouver. De konkluderte med at god forberedelse kan gi et konkurransefortrinn, dog kunne selv de minste uforutsette hendelser påvirke resultatet i en negativ retning. Videre fulgte Hanstad (2012) opp med å avdekke fem generiske fokusområder for risikoreduksjon under den norske troppens deltakerperspektiv. Han fant gjennom studien flere trekk som stemte overens med

Leopkey og Parent (2009b) sine risikostrategier. Disse studiene vil kunne være direkte overførbare til denne oppgaven, da studiene tar for seg hvordan erfarne norske idrettsledere jobber innen risikoleidelse.

3.2 Påpasselig organisasjon

Sentralt i litteraturen innen påpasselig organisasjonsteori finner vi Weick og Sutcliffe (2001) sin bok om hvordan organisasjoner kan håndtere det uventede. Her tar de for seg hvordan og hvorfor noen organisasjoner er mere kapable til å håndtere uventede situasjoner som oppstår. I de to utgavene som er kommet legger de frem eksempler på organisasjoner som det stilles store forventinger til, samt hvor potensielle feil og katastrofer er overhengende. Mest fremtredende undersøker de måtene militære hangarskip, kjernekraftverk og team som skal bekjempe skogbrann opererer for å være pålitelige. Det kan diskuteres hvorvidt denne teorien er overførbar og anvendelig til idrettsarrangement i Norge. Studier gjennomført ved Norges Idrettshøgskole viser at det kan tyde på at relevansen er tilstede (Hanstad, 2014, s. 175). Eksempelvis finner vi Andersen (2012) sin studie av ski-VM 2011 i Holmenkollen. Her tar han for seg hvordan prøve-VM året før ble brukt som en læringsarena for arrangøren. Gjennom studien finner Andersen trekk ved arrangøren hvor de øverste lederne stimulerte påpasselighet gjennom verdier og holdninger. Videre tok Hansen (2012) for seg det norske langrennslandslaget sine forberedelser til VM på ski i 2011, sett i lys av teori om påpasselige organisasjoner. Gjennom studien trekker Hansen frem at utøvere kan ha stor nytte av kritisk selvrefleksjon ved å bruke erfaringene til å utvikle seg, noe som er i tråd med Weick og Sutcliffe (2001). Andersen og Hanstad (2011) og Hanstad (2012) sin case-studie av Norge sin tropp til OL i Vancouver kan tyde på at lederne i norsk idrett bruker pålitelig erfaringsbasert læring for å utvikle seg. Her trekkes det frem at de tok i bruk erfaringer og selvrefleksjon rundt problemer som oppsto i forrige OL i Torino, for å stille bedre rustet til redusere og takle uforutsette hendelser som kunne oppstå.

To masteroppgaver ved Norges Idrettshøgskole har også tatt for seg teori om påpasselig organisasjonsteori sett opp mot idrettsarrangement i Norge. Horne (2014) drøfter gjennom sin oppgave hvordan arbeidsutvalget i Holmenkollmarsjen jobber i planleggings- og gjennomføringsfasen for å arrangere et best mulig skirenn. Horne oppsummerer med at organisasjonen viser trekk på en påpasselig kultur, samt at arbeidsmetodikken til arbeidsutvalget vitner om at de har evner til å gjøre pålitelige

erfaringer fra gjennomføringsfasen i tråd med Sitkin (1992). Bjørnå (2014) som følger evalueringsarbeidet av World Cup Nordisk Holmenkollen 2013 konkluderer med at arrangørens evalueringsarbeid følger mye av de samme prinsippene som påpasselige organisasjoner, men at det er en manglende felles kultur og identitet og derfor ikke kan hevdes å være en påpasselig organisasjon (s. 108).

Vi har akkurat sett på tidligere forskning innen feltet risikoleidelse og påpasselig organisasjonsteori, videre tar oppgaven i neste kapittel for seg de teoretiske modellene som studien bygger på og som danner et bakteppe for analysen av de empiriske funnene.

4. Teori

4.1 Risikoleidelse

4.1.1 Definisjon

Teori om risk management (risikoleidelse) er omfattende og spenner over et stort bruksområde. Det finnes mye litteratur innen feltet og i dag vil nok mange i første rekke forbinde risikoleidelse med arbeid innen økonomi. Gjennom prosjektet vil et av fokusområdene i det teoretiske utgangspunktet være forankret i den forskningen som er knyttet til risikoleidelse i idretten. Med økende mediedekning, store kostnader, potensielle inntjeningsmuligheter, profileringsmuligheter er det et stadig større økonomiske potensiale i idrettsarrangementer. I tillegg kan antallet med involverte deltakere, ansatte, frivillige og publikum under et idrettsarrangement bli ganske høyt. Dette øker risikoen for at skader kan oppstå, og derav eventuelle søksmål fra skadelidende. Med andre ord blir mange arrangementer mere komplekse, noe som krever en god organisering for at alt skal bli gjennomført på en god måte. Bruk av risikoleidelse vil derfor kunne bidra til å sikre gjennomføringen av et idrettsarrangement. Leopkey og Parent (2009b) hevder at det for ledere av idrettsarrangement kan argumenteres for at nøkkelen til et suksessfullt arrangement, er hvordan de håndterer de forskjellige risikoer (Leopkey & Parent, 2009b, s. 2). Appenzeller (1993) knyttet med sin bok «Managing sport and risk management strategies» risikoleidelse opp mot en idrettslig kontekst og omtalte her en risiko som et «fareelement» og risikoleidelse som alle «strategier en kan vurdere for å håndtere en slik risiko» (s. 13). Definisjonen av risikoleidelse har endret seg litt siden den gangen, avhengig av hvordan man tolker og vinkler teorien. Siden risikoleidelse i en idrettslig kontekst omhandler en hel prosess som spenner seg fra planleggings- og gjennomføringsfasen til evalueringen, vil det være mulig å argumentere for at det er en proaktiv prosess som er med på å minimere, forebygge og håndtere risikoer. Leopkey og Parent (2009a) definerer risikoleidelse som:

«A proactive process that involves assessing all possible events by strategically anticipating, preventing or minimizing, and planning response to mitigate those identifies risks (s. 187) ».

4.1.2 Risikotyper og kategorier

Det er vanlig å dele inn i tre ulike nivåer av risiko på arrangement:

1. Lav risiko – arrangementer som er innendørs og lette å håndtere
2. Medium risiko – Inne- eller utendørs. Er ofte årlige begivenheter og innehar et litt større risikoomfang en lav-risikoarrangement
3. Høy risiko - Stort antall medarbeidere/frivillige/deltagere/tilskuere, arenaer som vanligvis ikke er til det bruk og er ofte engangsarrangement. Et godt eksempel på et slikt arrangement er OL

For et idrettsarrangement er det mange ulike risikoer som kan oppstå, som alt fra publikumsflyt til eventuelle katastrofer som tribunekolaps. Da det finnes mange ulike risikoer som kan oppstå under et arrangement, vil det være hensiktsmessig for arrangøren å sette opp ulike kategorier for å danne et godt bilde av de ulike risikoene som kan oppstå. Når de ulike kategoriene er identifisert kan arrangørene jobbe videre med å avdekke de ulike risikoene innen hver kategori. Leopkey og Parent (2009a) fant i sin undersøkelse av stor-skala idrettsarrangement 15 ulike risikokategorier for de ulike interessentene til arrangementet (se tabell 1). Hver risiko bedømmes ut i fra hvor stor sannsynlighet det er for at risikoen skal oppstå, samt hvor stor konsekvensen blir hvis hendelsen skulle inntreffe. Totalvurderingen til risikoen blir da et samlet resultat av sannsynligheten opp mot konsekvensen. De risikoene som vurderes til å samlet sett utgjøre en reel risiko, burde det settes opp tiltak mot for å redusere eller forbygge risikoen.

Tabell 1- Beskrivelse av risikokategorier som gjelder for et idrettsarrangement¹

Risikokategori	Forklaring
Omgivelser	Påvirkning av miljøet (f.eks. forurensing, forsøppling eller miljøødeleggelse)
Økonomisk	Sponsorer, billettsalg og publikumsoppmøte, turisme, statlig støtte, få igjen for investeringer
Menneskelige resurser	Ansatte, frivillige, opplæring
Infrastruktur	Eksisterende infrastruktur, ny infrastruktur, samfunnsressurser
Gjensidig	Maktforhold og struktur i organisasjonen, partnerskap

¹ Moderert fra: Leopkey, B., & Parent, M. M. (2009a). Risk Management Issues in Large-scale Sporting Event: a Stakeholder Perspectiv. *European Sport Management Quarterly*, 9:2, ss. 200

uavhengighet	
Arv	Nye anlegg, varige virkninger og tilgjengelighet for allmenheten
Media	Positivt eller negativ mediedekning
Gjennomføring	Logistikk(reise, transport, mat, losji), områdekontroll, sikkerhet, helse og velvære, publikumsflyt, vakthold, administrative oppgaver som akkreditering og kommunikasjon
Organisering	Byråkrati, juridisk, organisatorisk endring, lederskap
Deltakelse	Publikumstilgjengelighet, billetttilgjengelighet
Politisk	Offetlige endringer, andre land som er involvert
Relasjoner	Imøtekomme og balansere intressentenes behov og krav
Sportslig	Delegasjonsmedlemmer, begivenhetens varighet, idrettsledere
Trusler	Epedemier, personlige trusler, terrorisme, vær
Synlighet	Ulovlig markedsføring, merkevare, image, rykte, støtte til arrangementet

4.1.3 Strategier for å håndtere risikoer

For å håndtere ulike risikoer som kan oppstå har ulike forskere designet ulike strategier for å takle situasjonen. Berlonghi (1990) satt opp fem ulike strategiske valg for å håndtere risikoer. Disse håndteringsmetodene innebærer en unngåelse, reduksjon, forhindring, utskillelse eller overføring av risikoene. Unngåelse av risikoene dreier seg om at hvis risikonivået er for høy, burde problemet bli unngått ved at man velger andre løsninger som ikke innebærer den potensielle risikoen. Reduksjon omhandler at man skal forsøke å redusere konsekvensene til risikoene hvis de skulle oppstå. I praksis vil dette si at man forebygger risikoene ved å iverksette tiltak som er med på å minske konsekvensene av risikoen. Et eksempel på dette kan for eksempel være et lovpålegg for bruk av hjelm og ryggplate for utøvere i en alpintkonkurranse, slik at hvis løperne skulle komme ut for en ulykke, er faren for alvorlige skader redusert. Forhindring av risikoer dreier seg i hovedsak om at risikoene blir identifisert og minimert slik at sannsynligheten for at den skal inntreffe blir redusert. Videre omtaler han at det å skille

ut eller å spre risikoene ut over de tilgjengelige ressursene en strategi for å håndtere risikoene. Den siste strategien handler om å overføre risikoen til en annen part. Med andre ord kan man flytte risikoen over til noen andre slik at de sitter med ansvaret for risikoen. Dette vil ikke fjerne risikoen, men vil føre til at de som får overført risikoen enten håndterer det selv, eller vil bli holdt ansvarlig hvis det skulle gå galt

Leopkey og Parent (2009b) har bygget videre på Berlonghi (1990) sine strategier i sin studie av risikostrategier i store Canadiske idrettsarrangement. I tillegg til å foreta noen justeringer av strategiene har de også dannet en ny strategi for håndtering av risikoer. Mest sentralt av strategiene til Leopkey og Parent (2009b) er reduksjon av risikoene, da noen risikoer ikke kan bli unngått. For å kunne redusere risikoer foreslår Leopkey og Parent (2009b) at ledelsen bør planlegge på forhånd, sette klare mål for organisasjonen, trene ansatte, kontrollere, gjennomføre test event, ha god kommunikasjon, utdanne, bruke tidligere erfaringer og ta i bruk akkreditering (s. 10). Videre fant de at den strategien som var mest brukt etter reduksjon var ved hjelp av forhold/partnerskap. Her står forhandlinger, samarbeid, imøtekomme interessentene sine behov, engasjere interessentene og partnerskap i fokus for å forhindre og håndtere risikoer (s. 11). Deres nye strategi som kom frem av deres undersøkelse var juridisk beskyttelse for risikoer (s. 10). Denne strategien omhandler det å forsikre seg via lover og regelverk, samt inngå kontrakter og avtaler som lovbinder individer og organisasjoner til å imøtekomme sine plikter. Videre innebærer det at arrangøren kan ta i bruk forsikring for å beskytte seg selv økonomisk. De resterende strategiene til Leopkey og Parent (2009b) (unngåelse, overføring, spredning og forhindring) bygger videre på Berlonghi (1990) sitt arbeid og har kun små justeringer i de ulike strategiene.

Getz (2005) sin forskning kan oppsummeres ved at man strategisk implementerer planer i risikohåndteringen. Opplæring av frivillige og ansatte, samt at de får trene på oppgavene de skal gjennomføre er med på å bidra til at de er bedre rustet til å kunne håndtere både forutsette og uforutsette hendelser som skulle oppstå. Sentralt her legger han vekt på at man skal danne handlingsplaner og øve på hvordan man skal håndtere kritiske hendelser som kan oppstå. I alt presenter Getz (2005) 16 steg for å håndtere risikoer: Philosophy/Policy Statements, Needs Assessment, Goals and Objectives, Site and Facility Development, Program Development, Supervision, Establishment of Rules, Regulations, and Procedures, Safety Inspections and Investigations, Accident Reporting

and Analysis, Emergency Procedures, Releases, Waivers, and Agreements to Participate, Methods of Insuring Against Risk, In-service Training, Public Relations, Outside Specialists, Legal/Insurance og Periodic Review.

Appenzeller har i sitt arbeid utviklet risikostrategier for trenere, men mye er overførbart til ledelse av idrettsarrangement. Appenzeller (2005) fremmer at det å informere deltakere om risikoene og hvordan de kan beskytte seg selv er med på å bidra til å forhindre potensielle risikoer. Dette oppnås ved at deltakerne blir oppmerksomme på risikoene og dermed kan unngå dem, samt redusere konsekvensene hvis risikoen skulle inntreffe. I tillegg til inspeksjon av utsyr, anlegg og arenaer omfatter også Appenzeller (2005) sin strategi i likhet med Getz (2005) det å utvikle en håndteringsplan basert på tilgjengelige resurser. Enkle ting som tydelig skilting og informasjon til deltakere og publikum vil kunne føre til en bedre flyt og kunne hindre kaos. Appenzeller (2005) legger også vekt på at de risikoene som er av høy risiko, enten det er store konsekvenser eller en høy sannsynlighet, burde være under oppsyn av arrangøren.

4.2 Påpasselige organisasjoner

4.2.1 Definisjon

En mindful organization (påpasselig organisasjon) omhandler en spesifikk måte å tenke og handle på som en organisasjon. Gjennom det å reflektere rundt det man besitter av kunnskap og måten man arbeider på, bidrar påpasselighet til at man kan utvide feltet og skape en forståelse som er relevant for ens situasjon (Weick & Sutcliffe, 2001).

Weick og Sutcliffe definerer påpasselighet som:

«By mindfulness we mean the combination of ongoing scrutiny of existing expectations, continuous refinement and differentiation of expectations based on newer experiences, 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)

Weick og Sutcliffe (2001) kommer frem til fem ulike egenskaper som kjennetegner en påpasselig organisasjon. For å være en påpasselig organisasjon er det viktig at de er opptatt av å identifisere små feil før de skaper alvorlige situasjoner. Selv om en feil kan

virke liten der og da, kan det fort eskalere til store høyder hvis den ikke blir tatt til følge eller håndtert på en god måte. Videre har påpasselige organisasjoner den egenskapen at de viser en motvillje mot å forenkle analyse og evaluering. Komplekse feil eller avvik krever ofte en kompleks løsning, noe som kan føre til at en forenkling medfører at man overser mye av feilen eller avviket. Den tredje egenskapen som kjennetegner en påpasselig organisasjon er sensitivitet overfor operative utfordringer. Med dette menes at organisasjonen takler uventede hendelser og klarer å fortsette ved å improvisere rundt feilen eller holde feilen til et minimum. Dette krever ifølge Weick og Sutcliffe (2001) at man har kompetente arbeidere med god trening innenfor fagområdet. Det neste kjennetegnet er resiliens, eller det å være robust i utfordrende situasjoner. Dette er et system sin evne til å opprettholde sin funksjon og struktur, til tross for interne eller eksterne endringer. Dette er med på å skape en forståelse innad og sikre at man forstår hva som faktisk foregår, konsekvensene av handlingen og hvordan feilen eller avviket kan løses. Den siste egenskapen som nevnes er at organisasjonen er flik til å lytte til ekspertise. Gode kunnskaper og erfaringer verdsettes av en påpasselig organisasjon og hvis de ikke besitter dette selv, er de flinke til å hente inn eksperthjelp utenifra for å sikre en god håndtering av feilen som er eller kan oppstå. Disse fem kjennetegnene vil bli nærmere gått gjennom under.

4.2.2 Opptatt av å identifisere feil før de skaper alvorlige problemer

«En påpasselig organisasjon kjennes ofte igjen ved at organisasjon er opptatt av feil og avvik» (Weick & Sutcliffe, 2001, s. 9). Det er ikke uvanlig at mange organisasjoner legger planer for hvordan de ønsker at ting skal gjennomføres, for å sikre seg at ting blir gjennomført korrekt. Selv om et godt planverk ligger til grunn, vil det derimot ikke nødvendigvis medføre at det er nok for å kunne takle uforutsette handlinger. Ved å legge konkrete planer er det fort gjort at man søker etter bekreftelse på at ting går etter planen. Her kan små feil og avvik ofte bli oversett eller ignorert, så lenge ting tilsynelatende går etter planen. «Mange bekker små gjør en stor Å» er et kjent ordtak som er passende i denne sammenheng. Alle disse små feilene og avvikene som i seg selv ikke er av betydning, kan fort bygge seg opp til å bli katastrofalt hvis de inntreffer samtidig. Her vil en påpasselig organisasjon skille seg ut ved at de konstant leter etter feil og avvik, til tross for at ting tilsynelatende går etter planen. Mentaliteten med å konstant være på vakt og lete etter feil og avvik vil øke sjansen for å oppdage dette dramatisk. *«Skulle en påpasselig organisasjon oppdage feil eller avvik vil de behandle*

det som et symptom på at noe er galt med hele systemet, noe som kan få fatale konsekvenser hvis flere små feil vil sammenfalle» (Weick & Sutcliffe, 2001, s. 9).

Liksom feil kan oppstå, hender det også at det oppstår hendelser som nesten fører til feil eller ulykker. Disse «nære på» hendelsene kan tolkes på to ulike måter. Skulle en slik hendelse oppstå kan man tenke at: organisasjonen taklet problemet som oppsto og tolke det som en positiv bekrefte på at organisasjonen er godt rustet til å takle hendelser. Alternativt kan man tolke det som et negativ tegn på at det er en feil i systemet eller organisasjonen som gjorde at det kunne gått galt. En påpasselig organisasjon vil omfavne den siste tenkemåten

4.2.3 Motvilje mot å forenkle analyse og evaluering

Forenkling av situasjoner og oppgaver er noe en påpasselig organisasjon gjør med stor forsiktighet. Situasjoner og hendelser som oppstår har som regel en tendens til å være av den art at de er komplekse og ikke nødvendigvis kan løses med en enkel løsning. Selv om det er fristende å søke enkle løsninger grunnet bruken av tid og resurser, kan det føre til at problemet ikke løses på en tilstrekkelig måte, eller at løsningen kun utsetter problemet. En påpasselig organisasjon vil ved en forenkling gjøre det sakte, motvillig og oppmerksomfullt (Weick & Sutcliffe, 2001).

Mennesker har av natur den egenskapen at de forenkler verden ved å dele opp og kategorisere ting vi opplever og erfarer. I mange situasjoner kan denne kategoriseringen være til god nytte, da man lærer å kjenne igjen ulike situasjoner eller problemer som oppstår. På den måten kan man benytte sin tidligere erfaring fra lignende tilfeller og anvende disse til å løse problemet. Det er likevel en risiko knyttet til dette fordi en slik kategorisering gjør at vi forenkler situasjonene og kanskje ikke oppdager det egentlige problemet. Situasjoner og problemer som ligner på noe vi har erfart tidligere vil dermed kunne bli forsøkt løst med en metode som ikke vil fungere i det nye tilfellet. Samtidig vil det kunne være at man ikke vil kunne oppdage avviket eller problemet, da mennesker har en tendens til å «søke» etter bekreftelse på deres forventninger.

«Påpasselighet, med dets evne til å holde på oppmerksomhet rundt innhold, kategorier og forventninger er foreslått som en måte til å motvirke forenkling» (Weick & Sutcliffe, 2001, s. 53). Ved å differensiere og gå i dybden på problemet, vil man kunne danne seg et fyldigere bilde av situasjonen og dermed være bedre rustet til å fremme en god

løsning på problemet. Det at organisasjonen hele tiden tilstreber å sette spørsmålsteget ved situasjoner og hele tiden søker å utfordre de gjeldene forventningene, er med på å skape et miljø der de ikke tar ting for gitt og ikke er redd for å søke løsninger skreddersydd for hvert enkelt avvik eller problem. I en påpasselig organisasjon oppmuntrer lederne de ansatte eller frivillige til å uttrykke sine ulike meninger og løsninger. Dette vil kunne bidra til å få frem ulike syn fra forskjellige vinkler og dermed gi en dypere forståelse.

4.2.4 Sensitivitet overfor operative utfordringer

En organisasjon består som regel av flere deler som har hvert sitt spesifikke arbeid- og fagområde. Sammen skal alle disse delene danne en velfungerende helhet, og her er en påpasselig organisasjon dyktig til å danne en god situasjonsforståelse innad. Når handlinger gjøres i en del vil dette kunne påvirke andre deler av organisasjonen. Det er derfor viktig at arbeidet som gjøres sees som en del av helheten og hvordan det kan påvirke hele organisasjonen. Selve arbeidet som legges ned eller endringer som gjøres må vurderes i forhold til hva som skjer, uavhengig av hva som i utgangspunktet var hensikten, eller planene (Weick & Sutcliffe, 2001, s. 59). For å kunne få til dette er det viktig med god kommunikasjon mellom de ulike delene i organisasjonen, og da spesielt med tanke på de hendelsene som oppstår i felten. Skulle det dukke opp feil eller avvik i en del av organisasjonen vil det være lederne som sitter med oversikten, og dermed muligheten til å videreformidle til de ulike delene av organisasjonen. For at denne kommunikasjonen mellom lederne skal kunne fungere optimalt, vil det være hensiktsmessig at lederne for de ulike delene kjenner og har kunnskaper om de ulike delene og hvordan deres handlinger i felten kan påvirke andre deler av organisasjonen. Ved en dårlig situasjonsforståelse vil man i verste fall kunne handle på en måte som gir negative ringvirkninger til resten av organisasjonen.

«En påpasselig organisasjon er sensitiv til hva som skjer i felten og gjennomfører aktiviteter som aksepterer tvetydige intensjoner og jobber hardt for å gi full oppmerksomhet til små avvik og forstyrrelser i felten» (Weick & Sutcliffe, 2001).

Kommunikasjon mellom ledelsen og de i felten er nøkkelelementet for å kunne være sensitiv til operasjoner. Det er de som jobber i felten som i majoriteten av tilfellene møter feilene og avvikene som oppstår. Ved å være til stede kan de som er i felten gjøre

en vurdering av hva som skal til for å rette opp i problemet, og deres vurdering bør av den grunn være av betydning når ledelsen tar en avgjørelse på hvordan problemet skal håndteres. En ledelse som ikke «lytter» til de som står ovenfor problemet, vil kunne risikere å velge en ugunstig håndtering av problemet hvis de tar en avgjørelse på et problem de ikke har fullstendig oversikt over. I kommunikasjonen mellom ledelsen og de i felten påpeker Weick og Sutcliffe (2001) at måten feil blir mottatt på er svært viktig. Terskelen for å rapportere feil bør være lav slik at alle feil og avvik kommer til syne for organisasjonen. Gjennom å applaudere de som velger å stå frem med feil og da spesielt feil som er blitt gjort av vedkommende selv, vil organisasjonen etablere en kultur der ingen frykter å rapportere feil eller tabber som er gjort. Ved en kultur der tabber og feil blir skjult i frykt for hvordan det blir mottatt, vil det kunne føre til at feil og avvik går uoppdaget helt til det er for sent og et kritisk punkt er nådd.

Som en av de største truslene mot sensitivitet til operasjoner i felten omtaler Weick og Sutcliffe (2001) problemet rundt «nesten hendelser» som oppstår og hvordan synet på slike hendelser er i organisasjonen. Skulle det oppstå en hendelse der hvor det er en «nære på» hendelse kan organisasjonen se på dette med to ulike tankesett. De kan slå seg på brystet og tenke at her var vi dyktige og godt rustet siden vi unngikk katastrofe. Eller så kan de vurdere situasjonen til at hendelsen som oppsto er et tegn på en potensiell fare. I dette tilfellet vil den ene organisasjonen gå gjennom rutiner og søke forbedringer, mens den mindre påpasselige organisasjon som så på hendelsen som en suksess vil lene seg tilbake og kunne risikere lignende situasjoner i fremtiden.

4.2.5 Robust i utfordrende situasjoner

«Resiliens is the capability of a system to maintain its function and structure in the face of internal and external changes and to degrade gracefully when it must» (Allenby & Fink, 2005, s. 1034). Resiliens, eller det å være robust i utfordrende situasjoner er dermed et system sin evne til å opprettholde sin funksjon og struktur, til tross for interne eller eksterne endringer. Miljøet organisasjoner befinner seg i vil med stor sannsynlighet endre seg over tid, da det kan bli påvirket av mange faktorer organisasjonene ikke selv kan styre. Til et eksempel vil et idrettsarrangement i nordiske grener kunne påvirkes av været, som snøfall, tåke og vind. Samtidig er det naivt å tro at mennesker eller systemer ikke kan feile og skape problemer. Alene, eller en kombinasjon av disse kan medføre at det uventede skjer og feil oppstår.

«Hvis feil er uunngåelig, burde ledere være like opptatt av en løsning som de er av en forhindring» (Weick & Sutcliffe, 2001, s. 68).

En påpasselig organisasjon vil være i stand til å takle det uventede eller feil og avvik som oppstår, ved å tilpasse seg slik at de ikke blir satt helt ut av spill. Enten det er ved å endre handlingene mens det uventede problemet fortsatt er tilstede, eller komme seg tilbake til den originale tilstanden og lære av episoden som oppsto. Får å kunne få til dette kreves det trening på å håndtere det uventede. Denne treningen skal være designet på en måte som gjør at den mentalt forbereder folkene og gir dem anledning til å kunne se for seg hvordan de kan håndtere og løse avvikene, samt utvikle deres egenskaper til å takle indre og eksterne forstyrrelser og lære av de erfaringene (Weick & Sutcliffe, 2001). Trening på å håndtere ting som oppstår vil dermed bidra til at de i organisasjonen står bedre rustet og har bedre forutsetninger til å kunne løse problemet helt, eller finne en vei rundt problemet som ikke setter organisasjonen ute av spill. For arrangøren i Lillehammer vil dette handle om at organisasjonen trener på å takle hendelser som kan oppstå. I praksis vil det være en fysisk test der man tar for seg ett gitt scenario eller hendelse som potensielt kan oppstå under arrangementet. Under øvelsen vil organisasjonen se hvordan de takler hendelsen som oppstår og ta lærdom av dette. Feil og svakheter i systemet kan bli oppdaget og folk får en direkte trening på håndtering i praksis. Dette bidrar til at evnen til å kunne takle en lignende hendelse under selve arrangementet økter, samt bidra til en økt forståelse for hvilke elementer som er spesielt utsatt. Et eksempel på en slik øvelse for verdenscupen på Lillehammer, vil være at arrangøren samler mannskapet i hoppanlegget og simulerer en case der de på grunn av for mye vind må flytte rennet fra stor til liten bakke. Dette er et høyst tenkelig scenario og trening på en slik hendelse vil kunne bidra til en bedre håndtering om det skulle skje under selve rennet.

4.2.6 Respekt for ekspertise

«The problem is that the authority hierarchy does not correspond with the knowledge hierarchy». (Weick & Sutcliffe, 2001, s. 77)

Organisasjoner har som regel en gitt maktstruktur, ofte i form av et hierarki. Problemet her er at makthierarkiet ikke nødvendigvis korresponderer med kunnskapshierarkiet i organisasjonen. Dette gjelder også for påpasselige organisasjoner, men disse skiller seg

ut ved at beslutningene som tas er forankret i vurderingene til ekspertisen på det gitte feltet. Selv om det er lederne som sitter med makten, vil beslutningsprosessen i en påpasselig organisasjon være preget av at man innad søker den eller de i organisasjonen som besitter mest kunnskap og erfaring innen problemet som skulle oppstå. Dette er for å sikre seg at den som har best forutsetninger og er best egnet til å kunne løse problemet blir hørt. Som et resultat av dette vil hierarkiet i den forstand bli mere flytende og folk lenger ned i systemet vil kunne ta avgjørelsene (Weick & Sutcliffe, 2001). Denne prosessen vil også kunne bidra til at beslutningene vil kunne bli tatt hurtigere enn hvis de skulle følge rangstigen helt fra felten til toppen. I praksis vil det være en fordel hvis det er flere som besitter ekspertise innen feltet, slik at ulike synspunkt kan bli hørt og problemet bli sett fra ulike vinkler. I en påpasselig organisasjon vil et problem som oppstår bli tatt opp i organisasjonen og bli håndtert av de som besitter den største ekspertisen. Her er det viktig i organisasjonen at folk er kjent med sine egne begrensninger og ikke forsøker å løse problemer de ikke har ekspertisen til å håndtere på egenhånd. Det vil derfor være gunstig at man er i stand til å innse dette og våger å søke hjelp fra andre som er bedre kvalifisert til å løse problemet. Dette handler mye om kulturen i organisasjonen, og lederne bør sørge for at de som våger å stå frem med problemer eller egne svakheter blir belønnet (Weick & Sutcliffe, 2001). På denne måten vil man minske risikoen for at folkene selv tar seg vann over hodet og kan ende opp med å forverre problemet.

4.3 Erfaringsbasert læring

Som en del av en påpasselig organisasjon er det med erfaringsbasert læring viktig. Læringen kan bli gjort ved å ta både feil og suksess til ettertanke. Sitkin (1992) trekker frem at det burde fokuseres både på feilene som ble gjort og elementene som var suksessfulle. De elementene og handlingene som ga suksess, kan bidra til en økt motivasjon og skape engasjement for videre arbeid. Sitkin (1992) trekker likevel frem faren ved å gå i den fellen at man kun gjentar en gammel suksessoppskrift. Dette kan føre til at man stagnerer og mister en utvikling, som gjør at man ikke holder følge med resten av samfunnet rundt seg. Det er derfor viktig å sørge for at man konstant er under utvikling for å sikre fremgang. Fokus på feil kan på den andre siden øke graden av læring, så lenge de brukes på en intelligent måte. Et for stort fokus på feil og mangler kan virke demotiverende for de ansatte eller frivillige, og det er derfor viktig å finne en

balansegang mellom fokuset på suksess og feil. Sitkin (1992) utarbeidet fem kriterier for at feil kan brukes på en god måte:

1. Godt planlagte handlinger

- I handlinger som er godt planlagte på forhånd, vil det være lettere å forstå hva som faktisk førte til feilen. På denne måten vil man kunne fokusere på de elementene som gikk feil og unngår dermed å bruke ressurser på elementer som ikke var årsak til feilen som oppsto. Organisasjonens fulle kapasitet kan dermed rettes mot utspringet til feilen (Sitkin, 1992)

2. Usikkerhet rundt utfallet

- Usikkerhet rundt utfallet handler om at hvis man ikke vet hva eller hvilke feil som kan oppstå, vil det medføre at organisasjonen kan tilegne seg ny informasjon (Sitkin, 1992). Her menes det at det er de uventede feilene som oppstår underveis man har mulighet til å lære noe av, enten det er i positiv eller negativ forstand. Ved de feilene der man på forhånd er klar over utfallet, vil det ikke kunne tilføre noe ny informasjon og i den forstand ikke bidra til en utvikling videre (Sitkin, 1992)

3. Begrenset omfang

- Omfanget til feilen er viktig for å kunne oppdage avviket og lære av feilen. Små feil eller avvik kan være vanskelige å oppdage og på den måten vanskeligere å ta lærdom av. På den andre siden vil en stor feil eller avvik kunne bli for omfattende og innviklet til at man helt forstår alle elementene og på den måten vanskeligere kan ta lærdom (Sitkin, 1992). Det ideelle området vil ligge der en feil tydelig har oppstått, men ikke er av en slik art at den er for stor og kompleks til å sette seg inn i

4. Kjapp respons/handling

- Fra en feil oppstår eller en handling blir gjennomført bør det gå kort tid før det blir foretatt en evaluering eller feedback for å lære av feilen (Sitkin, 1992). Hvis det går for lang tid til feilen blir tatt opp, vil detaljer og små viktige elementer kunne gå tapt i prosessen.

- Kortlevde feil kan ofte kreve kjapp respons, da symptomene eller resultatet av feilen ikke alltid er synlig i lang tid eller mulig å oppdage i etterkant. (Sitkin, 1992)

5. Kjennskap til feltet som gjør det mulig å identifisere kritiske faktorer

- For å kunne utnytte feilen til læring er det viktig å kjenne til hvor feilen startet og hvordan feilen oppsto (Sitkin, 1992). Hvis man ikke kjenner utspringet til feilen, vil det være vanskelig å kunne trekke noe lærdom av feilen som oppsto. Men hvis man på den andre siden kjenner utspringet kan man iverksette tiltak for å motvirke det spesifikke problemet som oppsto. I tillegg til å kjenne utspringet er det også essensielt at organisasjonen har kunnskap i feltet feilen oppsto for å kunne foreta en vurdering som fører til en intelligent erfaring. (Sitkin, 1992). Uten kunnskaper i feltet vil det være vanskelig å vite hva som faktisk skapte problemet og dermed lære noe av feilen.

5. Metode

5.1 Design

I prosjektet har jeg valgt en kvalitativ tilnærming i form av en case studie. Dette innebærer at jeg samler inn mye og detaljerte opplysninger om få personer. Gjennom en kvalitativ studie er metoden mere fleksibel og justeringer etter erfaringer og utfordringer kan implementeres underveis (Thagaard, 2009). Gjennom prosjektet fulgte jeg arrangøren av et stort idrettsarrangement i Norge. Arrangementet jeg valgte for prosjektet består av en samling av ulike typer renn innenfor de nordiske grenene: hopp, langrenn og kombinert. Her fulgte jeg lederne i organisasjonskomiteen for WC nordisk på Lillehammer gjennom planleggings- og gjennomføringsfasen til deres arrangement. Gjennom møtene i organisasjonskomiteen fulgte jeg med på arbeidet som ble gjort, hvilke holdninger som ble ytret av ledelsen, hvem som fikk komme med innspill, hvem som ble hørt eller ikke og hvordan arbeidsmetodene til organisasjonskomiteen var. Siden risikoleidelse som tidligere nevnt er en prosess, ble måten arrangørene arbeider underveis i prosessen en viktig del i datainnsamlingen. Selve datainnsamlingen foregikk ved hjelp av observasjon og intervju, samt en grundig gjennomgang av planene og rapportene til arrangørene. Observasjonen av selve arrangementet dannet et godt grunnlag for et fyldig datasett om hvordan arrangørene faktisk arbeider for å sikre et best mulig skirenn. Her ble det tatt feltnotater underveis, som senere ble fylt ut for et mere fyldig datasett. Her var det viktig at det ikke gikk lang tid mellom observasjonen og utfyllingen av feltnotatene, slik at dataene ikke ble tapt. I tillegg til observasjonen gjennomførte jeg intervjuer med sentrale personer i ledelsen av arrangementet, samt en innledende prat med lederen for organisasjonskomiteen. I tillegg til dette gjennomførte jeg et intervju med skiforbundets representant for arrangementet. Dette med bakgrunn i at en som jobber tett med organisasjonskomiteen, men kommer utenifra kan ha litt ulik inngangsvinkel og synspunkter på arbeidet som gjøres. Intervjuene ble gjennomført etter arrangementet har funnet sted og varte fra 45min til i overkant av en time.

5.2 Kvalitativ metode

5.2.1 Intervju

Intervjuene var av typen semistrukturert intervju, noe som innebærer at man kan komme i dybden på intervjuobjektens erfaringer og vurderinger. Semistrukturert intervju ble

valgt på bakgrunn av at teorien som oppgaven støtter seg på, og da spesielt med tanke på påpasselig organisasjonsteori. Gjennom teorien for risikoleidelse finner man klare retningslinjer på hvordan man strategisk kan unngå, redusere, forhindre, skille ut eller overføre risikoene. For risikoleidelse vil man kunne stille konkrete spørsmål til intervjuobjektene for å få innsyn i hvorvidt de har satt opp en plan på som er i tråd med teorien. På den andre siden vil kjennetegnene til en påpasselig organisasjon være mere forankret i verdier og holdninger og på den måten være nødvendig å gå mere i dybden under intervjuene for å nå frem til objektenes erfaringer og vurderinger. Til intervjuene satte jeg på forhånd opp en intervjuguide med spørsmål knyttet til de ulike temaene gitt av teorien. Spørsmålene knyttet til risikoleidelse var konkrete og ment for å avdekke deres konkrete metoder knyttet til risikostyring. Innen temaene påpasselig organisasjonsteori og erfaringsbasert læring var spørsmålene mere åpne slik at objektenes egne erfaringer og vurderinger skulle komme frem. Gjennom de utfyllende svarene kunne objektene ofte komme inn på temaer som var tiltenkt senere i intervjuet. Her valgte jeg å la dem utdype seg, for så å bruke de tiltenkte spørsmålene som tilleggsspørsmål når de selv dykket inn i temaet. Den semistrukturerte intervjuguiden ble fulgt i intervjuene, og i tillegg trakk jeg frem noen enkelte hendelser som oppsto under gjennomføringen av arrangementet. De hendelsene jeg trakk frem var eksempler på både positive og uheldige håndtering av hendelser som hadde oppstått, som var direkte sammenlignbare med teorien. Dette valgte jeg å legge inn i intervjuet for å få objektene til å reflektere rundt hvordan hendelsene ble løst og hva som gjorde at de ble håndtert på måten de gjorde. Intervjuene ble tatt opp av to båndopptakere for å sikre at data ikke skulle gå tapt. Videre ble de ordrett transkribert i etterkant.

I tillegg til intervjuene gjennomførte jeg under arrangementet uformelle små samtaler med flere av de frivillige, samt litt fyldigere samtaler med åtte av gruppelederne for å danne et bilde av hvordan de i felten oppfattet arrangementet og organiseringen. Blant de elementene jeg trakk frem i disse samtalene stod kommunikasjon, opptrening av frivillige og hvorvidt verdiene og holdningene til ledelsen var ført videre ned i systemet slik at de kunne handle i tråd med deres ønsker. Under samtalene tok jeg notater som senere på kvelden ble fylt ut for å sikre så fyldige notater som mulig, mens samtalene var ferskt i minne.

5.2.2 Observasjon

Observasjonen ble gjort i to ulike faser av arrangementet, gjennom planleggingsfasen og gjennomføringsfasen. Gjennom begge fasene var min rolle å observere objektene uten å påvirke dem i en retning eller til å handle annerledes enn hvis jeg ikke var til stede. I planleggingsfasen avholdt organisasjonskomiteen møter for å samkjøre de ulike delene, bruke hverandre som konstruktive sparringspartnere og holde hverandre oppdatert på det seneste arbeidet som var gjort. Gjennom møtene tok jeg utfyllende notater, samt merket meg noen elementer jeg ønsket å ta opp senere gjennom intervjuene. I tillegg merket jeg meg også mulige faremomenter og risikoelementer som jeg fulgte ekstra nøye i gjennomføringen. I etterkant av møtene sikret jeg at notatene ble fylt grundig ut slik at jeg ikke skulle miste viktig data ved å la det gå for lang tid mellom møtene og utfyllingen. Under selve gjennomføringen av arrangementet var mitt fokus på lederne og mellomlederne på de to arenaene, med bakgrunn i problemstilling om hvordan de arbeidet med risikoleidelse og påpasselig organisasjonsteori. Ved begge arenaene satt jeg opp en base i rennlederkontoret og fulgte med rennledelsen. På rennlederkontoret kom meldingene inn på sambandet og ble vurdert fortløpende av ledelsen. Dette sammen med god visuell oversikt over arenaene dannet et godt utgangspunkt for observasjon. I tillegg fulgte jeg opp meldinger og hendelser som dukket opp ved å gå til området i felten hvor problemene hadde oppstått og fikk erfare hvordan de ble håndtert i praksis. Dette ga meg muligheten til å vurdere kommunikasjonen mellom ledelsen og felten, samt hvordan de i felten fulgte opp og håndterte hendelsene.

5.2.3 Dokumentanalyse

WC Nordisk i Lillehammer har vært arrangert totalt fire ganger, inkludert årets arrangement. Etter hvert år har arrangøren satt sammen en evalueringsrapport som inneholder de positive og negative erfaringen som kom frem under arrangementene. Disse rapportene fra de tre tidligere årene har jeg gjennom oppgaven gått grundig gjennom og vurdert opp mot pålitelig erfaringsbasert læring. I analysen av disse rapportene har jeg trukket frem elementer i rapportene basert på en teoretisk koding etter teorien. Videre samlet jeg de ulike elementene som var forankret i samme teori og satte dem i system.

5.3 Utvalg

Utvalget av informanter til intervjuet ble gjort gjennom et strategisk utvalg, hvor lederne av arrangementet og personer av betydning fra det respektive nasjonale forbundet står i fokus. Ved et strategisk utvalg velger forskeren informanter til sine undersøkelser basert på de egenskaper og/eller kvalifikasjoner som er strategiske sett i lys av problemstillingen og undersøkelsens teoretiske perspektiver (Thagaard, 2009). I tillegg til de øverste lederne for arrangementet gjennomførte jeg noen samtaler med gruppelederne som arbeider i felten etter planene som er laget av ledelsen. Tanken ved å inkludere gruppelederne grunner i at det er de som direkte opplever hvordan planen til lederne fungerer i praksis og om det oppstår problemer som ikke var forutsett, eller som de ikke var blitt lært opp i hvordan de skulle håndtere hvis de oppsto. Gjennom studien foretok jeg et dybdeintervju med totalt fire personer, samt hadde samtaler med åtte av gruppelederne og rundt 20 av de frivillige i felten. Se tabell 2 som følger under for fullstendig oversikt. Blant de fire som ble intervjuet var det henholdsvis leder for organisasjonskomiteen, venue manager for hoppanlegget, arrangementskoordinatoren og skiforbundet sin event manager. Med tanke på at det er en kvalitativ studie hvor utdypende data blir viktig, vil det være et fåtall med sentrale personer som er av interesse. Lederen for organisasjonskomiteen ble valgt med grunnlag i at vedkommende er øverste leder i organisasjonskomiteen, samt daglig leder for arrangementet. Arrangementskoordinatoren og arenasjefene er valgt ut med bakgrunn i at deres stilling vil medføre en sentral rolle i risikokoledelsen for arrangementet, samt hvordan organisasjonen omhandler en påpasselig måte å tenke og handle på som en organisasjon. Videre er arrangementssjefen for Norges Skiforbund valgt for å få en mere nyansert og objektiv synsvinkel på arrangementsledelsen.

Tabell 2 - Intervjuoversikt

Tittel	Varighet	Kjønn	Intervjuet	Antall
Daglig leder/Leder org.komité	1t 5min	M	15/6 - 2016	1
Arrangementskoordinator	57 min	M	20/3-2016	1

Venue manager Lysgårdsbakken	45min	M	7/5 - 2016	1
NSF Representant org.komité	54 min	M	13/4 - 2016	1
Gruppeledere	5-15min	M+K	4-6/12 - 2015	8
Frivillige i felt	2-5min	M+K	4-6/12 - 2015	20

5.4 Reliabilitet og validitet

5.4.1 Reliabilitet

For en studie er det viktig at den er p littelig, eller med andre ord at man kan stole på de resultatene som kommer frem. Ved en studie som har høy reliabilitet, vil en annen forsker kunne komme frem til det samme svaret hvis vedkommende bruker den samme metoden i sin undersøkelse (Thagaard, 2009). For mitt prosjekt vil dette innebære at jeg som forsker ikke påvirker resultatene ved for eksempel å stille ledende spørsmål under intervjuene, slik at jeg leder informantene inn i den retningen jeg vil. Under observasjonen i planleggings- og gjennomføringsfasen ble det også derfor viktig at jeg ikke påvirket arrangørene til å arbeide annerledes med arrangementet enn slik de selv ville gjort uten meg tilstede. Som uerfaren forsker er det fort gjort å underbevisst påvirke forskningen, og det ble derfor min oppgave å sikre reliabiliteten ved å unngå dette. Siden arrangementsledelsen ikke tidligere hadde tatt i bruk et klart system for risikoledelse var de nysgjerrige på dette feltet og var tydelig interessert i emnet, gjorde jeg et bevisst valg om ikke å informere dem for mye om emnet for ikke å påvirke dem. Samtidig blir det viktig å redegjøre for hvordan studien er gjennomført, hva som er gjort og hvordan dataene er kommet frem.

5.4.2 Validitet

Validiteten til et prosjekt omhandler hvorvidt forskeren faktisk måler det man ønsker å måle. Det skilles mellom intern og ekstern validitet, og intern validitet omhandler hvorvidt det er et kausalitetsforhold som gjør at vi kan konkludere med at effekten kan tilskrives den årsaken vi tror (Thagaard, 2009). Styrken til fortolkningen er avhengig av hvor grundig forskeren redegjør for fortolkningene (Thagaard, 2009). For å sikre den

interne validiteten i prosjektet vil det derfor bli viktig at jeg redegjør for de tolkningene jeg gjør og hvordan jeg i analysen har kommet frem til de konklusjonene jeg har trukket. Ekstern validitet innebærer at resultatene kan overføres til andre utvalg eller situasjoner. I mitt prosjekt vil dette i hovedsak gjelde en eventuell utvalgsskjevhet, ved for eksempel at arrangøren av arrangementet prosjektet velger å følge arbeider annerledes med risikoleidelse enn resten av de erfarne lederne av andre arrangement i Norge. Ved et slikt tilfelle vil resultatene kunne gi et feilaktig bilde av hvordan det arbeides i praksis i resten av arrangementene i Norge.

5.5 Etikk

Gjennom prosjektet vil det bli behandlet og lagret data i form av lydopptak av intervju og tekst i form av feltnotater og transkribering fra intervju. Disse dataene blir da behandlet ved hjelp av datamaskinbasert utstyr som gjør at det må sendes en søknad til Norsk samfunnsvitenskapelige datatjeneste(NSD) og bli godkjent før prosjektet kan starte opp. I studien vil det være relativt få personer som vil være av interesse og deres posisjon i arrangementet vil gjøre at det vil kunne være indirekte identifiserbare opplysninger. Med tanke på hvilke opplysninger som blir brukt i studiet vil det i utgangspunktet ikke ved alle tilfellene være nødvendig at informantene anonymiseres, da det ikke vil foreligge noen sensitive opplysninger. Det som blir essensielt med tanke på etikk er at det foreligger et samtykke med informantene, slik at de selv har godtatt å være med i studien og at materialet kan bli brukt videre i studien. Eventuelle sitater og uttalelser fra informantene som skal bli brukt uten anonymisering må bli gått gjennom og godkjent av informanten selv før det kan bli implementert i oppgaven. Videre må det legges vekt på at informanter gjennom oppgaven ikke blir stilt i et negativt lys som følge av uttalelser eller handlinger i datainnsamlingen.

Dataene som blir lagret må bli lagret på en forsvarlig måte og bli oppbevart i et låsbart skap.

5.6 Analyse

Med bakgrunn i datainnsamlingen basert på observasjon, intervju og arrangørens evalueringsrapporter satt jeg igjen med mye materiale. I overkant av 50 sider med transkribert tekst fra intervjuet, 20 sider med feltnotater og 60 sider med evalueringsrapporter måtte analyseres for å danne et godt bilde av hvordan

organisasjonskomiteen arbeidet i henhold til risikoleidelse og påpasselig organisasjonsteori. All rådata fra innsamlingen var ikke relevant for min oppgave og det var nødvendig å skille ut de elementene som stemte overens med det teoretiske grunnlaget. Både de elementene som kunne bekrefte teorien og de punktene som tydet på at arrangøren avvek fra teorien var av interesse for oppgaven. For å sette intervjuene, notatene og utdragene fra rapportene i system valgte jeg å bruke en teoretisk koding. Måten jeg gjorde dette på var å starte med en grundig gjennomlesing av materialet, for å danne meg et helhetlig bilde av arbeidsmetodene. Deretter sorterte jeg ut de ulike temaene for oppgaven; risikoleidelse, påpasselig organisasjonsteori og erfaringsbasert læring. Dette gjorde jeg ved å lese gjennom og markere utsagn og tekst som falt inn under de ulike temaene med hver sin fargekode. Gjennom intervjuguiden hadde jeg på forhånd satt opp spørsmålene kategorisert under hvert tema, slik at det skulle være lettere å finne koblingen, noe som lettet arbeidet i analysefasen. Når materialet var ferdig fargekodet opprettet jeg en tabell for hvert tema. Det utvalgte materialet (utsagn, notater og utdrag) ble stilt oppi en kolonne under det tilhørende temaet de var knyttet til. Denne prosessen reduserte materialet ved å eliminere data som ikke var av betydning for oppgaven, og styrket min kjennskap og forståelse for materialet.

I andre del av analysen satt jeg igjen med utvalgt materiale som nå stemte overens med de ulike temaene forankret i teorien. Neste steg i analyseprosessen var å skille ut de ulike punktene i det teoretiske rammeverket innenfor hvert av de tre ulike temaene. Måten jeg gjorde dette på var å gå gjennom tabellene basert på hvert tema. Hvert utdrag ble så sett opp mot de ulike underpunktene i teorien og plassert etter den teoridelen det hørte inn under. Samtidig lagde jeg en egen kolonne ved siden av med en kort kommentar og analyse til hvert utdrag. Eksempelvis var et av temaene i oppgaven påpasselig organisasjonsteori basert på Weick og Sutcliffe (2001). Underpunktene i det teoretiske rammeverket for denne teorien er de fem kjennetegnene for en påpasselig organisasjon; opptatt av å identifisere feil før de skaper alvorlige problemer, motvilje mot å forenkle analyse og evaluering, robust i utfordrende situasjoner, sensitivitet overfor operative utfordringer og respekt for ekspertise (Weick & Sutcliffe, 2001).

Etter den teoretiske kodingen satt jeg igjen med et sortert og oversiktlig system som gjorde at jeg hurtig kunne finne frem til deler som stemte overens med teorien. Dette lettet arbeidet i å sette seg inn i og tolke måten organisasjonskomiteen arbeidet på.

Hvert utdrag ble så vurdert opp mot hvorvidt de var med på å bekrefte eller avkrefte teorien og de mest essensielle eksemplene ble brukt i resultatdelen for å fremme hvordan organisasjonskomiteen arbeidet. Tabell 3 som følger under er et eksempel på den teoretiske kodingen og viser et utdrag fra fire av underpunktene i temaet påpasselig organisasjonsteori.

Tabell 3- Eksempel på teoretisk koding

Påpasselig organisasjonsteori		
Utdrag	Teoretisk underpunkt	Kommentar/kort analyse
En må være fleksibel, du kan ikke tegne deg et A4 ark også skal du levere innenfor den rammen. Stadig er det noen ting som du må sno deg rundt og løse problemer og ja, slik blir det bare. Jeg vil heller gå litt utenom originalplanen enn å kjøre gjennom.	Opptatt av å identifisere feil	Fleksible til å jobbe rundt originalplan. Ikke «låst» hvis feil dukker opp
jeg har ofte den stilen; hva er forslaget ditt? Ja det er det, men vi kan gjøre det. Og da vil nok jeg i 8/10 tilfeller gå på det forslaget som den ansvarlige har i sin arena. Det er to ting, det en er å løse det, det andre er å bygge opp den personen på en litt klok måte	Respekt for ekspertise	Lytter til forslag fra ekspertise
Jeg har sett mange eksempler på at små ting også kan bli krise fordi det blir håndtert dårlig da på en måte	Motvilje mot å forenkle	Tar små feil på alvor
Hvor mye skal du satse på å løse ting underveis? Og det er jo mitt ansvar, og de ledenes ansvar å finne litt ut av det. Det handler også litt om ressurser, i alle fall i form av tid. Hva skal du bruke møtene til og veldig ofte blir det overordnet og tuftet på at seksjonslederne har en god oversikt da i sin komité/virksomhetsfelt. Så vi hadde ikke noen øvelser på forhånd, grunnet tid og ressurser, samt ikke sett viktigheten av det.	Robust i utfordrende situasjoner	Mangel sådan, ingen trening på hendelser som kan oppstå. Stoler på at organisasjonen takler hendelser som kan oppstå uten trening

6. Resultat og diskusjon

Gjennom dette kapittelet kommer jeg til å ta for meg resultatene fra datainnsamlingen og presentere funnene gjort gjennom observasjon, intervju og dokumentanalyse. Sitater fra intervjuene og utdrag fra evalueringsrapportene vil bli brukt for å gi konkrete eksempler på ting som kan bekrefte eller avkrefte det teoretiske utgangspunktet. På samme måte vil observasjoner som ble gjort under arrangementet bli trukket frem for å danne et bilde av hvordan hendelser blir håndtert i praksis. Resultatene vil bli presentert i henhold til hvilken teoridel de er forankret til og vil bli diskutert opp mot dette. I tråd med resten av oppgaven vil det bli delt opp i tre ulike felt; risikoledelse, påpasselig organisasjonsteori og erfaringsbasert læring. For risikoledelse vil resultatene bli diskutert i lys av Leopkey og Parent (2009b), med bakgrunn i likhetstrekk mellom teorien og hvordan organisasjonskomiteen arbeidet i planleggings- og gjennomføringsfasen. Gjennom resultatene som presenteres vil håndteringen av kjente og ukjente risikoer som oppsto under gjennomføringen drøftes ut i fra Weick og Sutcliffe (2001) sin teori om påpasselige organisasjoner. Til slutt vil det diskuteres hvordan arrangøren trekker lærdom og kunnskap fra arrangementet gjennom en evaluering, og hvordan denne kunnskapen eventuelt blir implementert videre i senere arrangement sett i lys av Sitkin (1992) sitt perspektiv på erfaringsbasert læring.

6.1 Risikoledelse i planleggings- og gjennomføringsfasen

6.1.1 Type event og risikokategorier

World Cup i Nordiske grener på Lillehammer har blitt avholdt de siste 4 årene og er blitt et fast innslag i verdenscupen, og vil med det bli arrangert i årene som kommer. En årlig gjennomføring er med på å skape forutsigbarhet og vil kunne bygge opp under arrangementet hvis arrangøren bygger videre på erfaringene som blir gjort. Arenaene som brukes er de samme hvert år; birkebeiner skistadion og Lysgårdsbakkene hoppanlegg. Anleggene eies og er en del av Lillehammer Olympiapark. Anleggene ble laget til de vinterolympiske lekene som ble avholdt på Lillehammer i 1994 og er en del av arven fra mesterskapet. Siden den gang har det vært jobbet med å videreutvikle anleggene og i 2007 ble den store Lysgårdsbakken modernisert (Lillehammer Olympiaparken AS, u.å). Arrangementet består av rundt 700 frivillige som deltar i planleggings og gjennomføringsfasen. I tillegg til de frivillige kommer store profesjonelle team som bidrar i TV-produksjon og tidtaking. Samspillet mellom de

frivillige og profesjonelle team kan være en potensiell kilde til uoverensstemmelser og konflikter for arrangøren.

Men det som er spesielt med det med arrangement som WC på Lillehammer, der er det en gjeng med frivillige. Så kommer det et profesjonelt ansatt apparat fra FIS, SWISS timing, Tysk TV, fra NRK, fra alle mulig og så skal da de frivillige levere til et helproft apparat som rykker inn... og det er egentlig litt rått parti og Lillehammer med en ansatt, det er rått parti. Altså, organisasjonen burde hatt mere resurser, men det er det dessverre ikke økonomi til foreløpig iallfall(Leder C).

Det internasjonale skiforbundet sender også sine representanter for å delta i jury og rennledelse. I tillegg til disse kommer media, presse, radio og andre akkrediterte. Rundt 500 utøvere fra oppunder 30 ulike nasjoner skal transporteres frem og tilbake til arenaene og innlosjeres på hotell. Samlet sett for alle øvelsene runder publikumshallene 30 000 besøkende og TV-sendingene genererer flere hundre tusener seere.

Arrangementet er ikke av størrelsesorden til et typisk høy-risikoarrangement som de olympiske leker, men likevel er det et stort antall frivillige, publikum, utøvere og andre akkrediterte. Øvelsene blir avholdt i to ulike arenaer som har hvert sitt team med ulike utfordringer som skal samkjøres til et arrangement. Alle øvelsene foregår utendørs og er avhengig av vær og snøforhold. Siden arrangementet er lagt til starten av desember, er det ikke garantert at det er kommet tilstrekkelig mengder med snø. Snømangel, vind og store snøfall under gjennomføringen er flere usikkerhetsmoment som arrangøren må ta høyde for i planleggingen. De overnevnte faktorene totalt tatt i betraktning vil arrangementet ligge et sted mellom medium og høyrisiko-arrangement, med en tendens nærmere høyrisiko.

Vi har nok en grunnleggende for så vidt bevisst holdning i de fleste ledd i organisasjonen på hva kan dukke opp av utfordringer, og det er jo gjerne tuftet på erfaring. Men det som jeg tenker at vi ikke har gjort til nå, det er jo å gjøre det til et eget prosjekt (Leder D).

Gjennom samtaler og intervjuer kommer det tydelig frem at organisasjonskomiteen for arrangementet ikke har satt opp risikokategorier eller foretatt en kartlegging av hvor eventuelle feil kan oppstå. På papiret er det ikke satt opp områder hvor det er sannsynlig at det kan forekomme feil eller oppstå uventede hendelser. Likevel ser vi at måten organisasjonen er bygget opp på vitner om at de ulike risikokategoriene for arrangementet er i praksis er til stede. I organisasjonskomiteen er det delt opp slik at

hvert medlem er ansvarlig for hvert sitt fokusområde. Under denne lederen finner vi videre et team med ulike oppgaver knyttet til fokusområdet. Fokusområdene organisasjonskomiteen opererer med er henholdsvis folkeliv, presse, arenaproduksjon, forpleining, transport, PR/markedssjef, sponsor/marked, frivilligkoordinator og arrangement støtte. I tillegg er hver idrettsgren sitt eget fokusområde. Disse fokusområdene som har hvert sitt team, har en tilnærmet lik inndeling som risikokategoriene Leopkey og Parent (2009a) fant i sin studie av store Canadiske idrettsarrangement. Det er noen små avvik under inndelingen av noen kategorier, men totalt sett er alle underpunktene til risikokategoriene deres representert med en ansvarlig i organisasjonskartet. Til eksempel finner vi at Leopkey og Parent (2009a) sin risikokategori *gjennomføring* innebærer et fokus på logistikk(reise, transport, mat, losji), områdekontroll, sikkerhet, helse og velvære, publikumsflyt, vakthold, administrative oppgaver som akkreditering og kommunikasjon. Tar vi for oss organisasjonskomiteen til WC på Lillehammer finner vi at disse punktene ligger inn under fokusområdet til arrangementstøtte og har en underordnet som er ansvarlig for hvert punkt. Under følger en tabell hvor måten organisasjonen er bygget opp og hvilke elementer som ledelsen ser på som essensielle og krever oppfølging av egne ansatte og frivillige. Vi ser av tabell 4 som følger under, at det er klare likhetstrekk med Leopkey og Parent (2009a) sine kategorier. Dette tyder på at arrangøren uten å ha direkte satt seg ned for å komme frem til ulike risikokategorier, i praksis har dekket kategoriene ved hjelp av måten de har bygget opp organisasjonen.

Tabell 4 - Fokusområder WC Lillehammer

Fokusområder	Underpunkter
Arrangementstøtte	Rigg/logistikk Birkebeinerstadion(BBS), Trafikk/parkering BBS, trafikk/parkering Lysgårdsbakken(LB), billett, vakthold LB, vakthold BBS, sikkerhet, rydding BBS, rydding LB, snørydding
Folkeliv	Birkebeiner stadion, world cupstien, Telemarkstunet, Lysgårdsbakken, «City side» events, Skoleprosjektet, Barnas skiklubb
Presse	Pressesenter BB, pressesenter LB, mixed sone, sub pressesenter, Støtte tv-selskaper, verter studenter, EL/IT

	BBS, EL/IT LB
Arenaproduksjon	Produser BBS, produser LB, speakerverket, speakerkoord. Sermonier, storskjerm BBS, storskjerm LB
Forpleining	Hopptårnet utøvere, dommertårnet, presse, team cafe, frivillige, kongetribune, rennkantoret, gamle målhuset, pressesenteret, ny hall, gjestesone
Transport	Biler/minibusser, akkrediterte transport team, transport presse, transport gardermoen, skyttelbusser publikum, busser regionen
PR/markedssjef	Sosiale medier, NSF, PR/profelering, trykt matriell/banner mm, annonsering
Sponsor/marked	Reklame koord, VIP sponsor link/LOP
Frivillighetskoordinator	BBS, LB, funksjonærer reg, samarbeidene skilag, ungdoms OL
Hopp	Rennledelse, jury, teknisk, medesinsk støtte, prøvehoppere, dommere
Kombinert	Rennledelse, jury, teknisk, medesinsk støtte, prøvehoppere, dommere, snøproduksjon
Langrenn	Rennledelse, medesinsk støtte, teknisk, tidtaking, snøproduksjon

Av strukturen kommer det frem at det er et klart skille mellom de ulike arenaene når det kommer til organiseringen. Hver arena har sitt eget team for hvert punkt under fokusområdet, men disse samarbeider og ligger under samme leder for fokusområdet.

Så jeg sier jo ikke at det ikke har vært med i planleggingen, men vi har ikke hatt en dedikert person med lederansvar som for så vidt har sortert over alle disse spørsmålene. Har vi tatt hensyn til at det, har vi tenkt på det nå folkens. Er det glatt der publikum kommer nå, kan vi risikere noe her. Og da kanskje samspille inn mot brannetat, politietat, veietater(Leder D).

De som har ansvaret for hvert fokusområde har ikke fått noen klare føringer for hvorvidt de skal lage en oversikt over feil, avvik eller eventuelle hendelser som kan oppstå. Dette er noe som kan medføre at potensielle feil ikke blir avdekket på forhånd. Eksempelet

over hentet fra intervjuet med en av innformantene demonstrerer at det ikke er noe fokus på å kartlegge de ulike fareelementene. Det vil likevel være naturlig å gå ut ifra at de som har ansvaret for sitt eget punkt i et fokusområde likevel gjør seg opp noen tanker over hva som kan oppstå, til tross for at dette ikke føres systematisk opp i et skjema ved en ROS-analyse. En risiko og sårbarhetsanalyse(ROS-analyse) er i tråd med forskning (Henry & Haimes, 2009) et verktøy som systematisk behandler risikoer ved å først komme frem til hvilke risikoer som kan oppstå. Når disse er funnet skal hver av risikoene bli vurdert i forhold til hvor stor sannsynligheten er for at de inntreffer, samt hvor stor konsekvensen blir hvis det skulle gå galt. Den samlede vurderingen av sannsynligheten og konsekvensen til risikoen danner dermed et godt bildet på alvorlighetsgraden til risikoen. Videre tiltak for å redusere sannsynligheten og eventuelle konsekvenser settes opp i analysen og blir iverksatt i praksis. Tilbake til arrangementet har majoriteten av de som er frivillige (og da spesielt de med lederansvar) vært med på de tidligere gjennomføringene og har på den måten tilegnet seg en erfaring over hva som kan gå galt i sitt felt. Gjennom planleggingsfasen kom det tydelig frem under observasjonen at de ansvarlige for fokusområdene hadde et bredt syn på hva som kunne oppstå i sitt felt. Hvordan dette ble fulgt opp og hvilke strategier som ble tatt i bruk for å håndtere disse risikoene sett opp mot Leopkey & Parent (2009b) er neste tema i oppgaven.

6.1.2 Reduksjon av risikoer

Reduksjon av risikoer omhandler det å redusere konsekvensene til risikoene hvis de skulle oppstå. Arbeidsmetodikken til organisasjonskomiteen er noe delt når det kommer til reduksjon av risikoer. På den ene siden er sikkerheten til utøverne og publikum et aspekt som følges nøye opp. Til eksempel er det i langrennsarenaen satt opp gjerder og polstringer i farlige svinger med stor fart. Hvis en løper skulle miste kontrollen og skli ut av løypen i disse risikoområdene har arrangøren redusert risikoen for alvorlige skader ved å sette opp beskyttelse for løperne. På samme måte er kritiske punkter i hoppbakkene sikret hvis uhellet først skulle være ute. Hopperne er pålagt å bruke sikkerhetsutstyr som hjelm og må gjennom en utstyrssjekk før de får tillatelse til å sette seg på bommen. Begge arenaene inspiseres før konkurransene starter og gjennomgås av juryen. Hvis et område ikke var sikret nok slik at risikoen for store konsekvenser var til stedet, fulgte arrangøren opp dette og iverksatte tiltak for å redusere konsekvensen hvis det skulle inntreffe. Et godt bilde som skisserer at det innen sikkerhet innføres tiltak for

å redusere konsekvensen er rutine ved preppingen av hoppbakken ved bruk av tråkkemaskin. Her er det lagt strenge føringer for at ikke noe personell skal oppholde seg i bakken under preppingen, med bakgrunn i alvorlige konsekvenser hvis tråkkeren skulle komme ut av kontroll og skli nedover bakken inn i en folkemengde. Nettopp denne hendelsen skjedde i forkant av arrangementet da preppevaieren til tråkkemaskinen røk og sendte den i full fart nedover unnarennet. Siden det ikke var noen andre enn føreren av tråkkemaskinen i bakken, fikk det ikke noen alvorlige konsekvenser. På den andre siden og ved de aspektene som ikke gjelder sikkerhet som skade på utøvere eller personell, viste organisasjonen mindre vilje til å redusere konsekvensene av hendelser som ble ansett som plausible. Til eksempel ble det i planleggingsfasen tatt opp at det i langrennsarenaen kunne bli litt knapt med snøskutere under arrangementet hvis noe skulle dukke opp. Under konkurransedagen lørdag gikk den ene snøskuteren i stykker, noe som medførte at det var for få skutere tilgjengelig og en liten intern kamp om hvem som skulle bruke de gjenværende skuterne. Her kunne problemet som var forutsett på forhånd vært redusert ved å redusere konsekvensene av et mulig havari fra en eller flere av snøskuterne. En mulig reduksjon av risikoen kunne for eksempel innebære å sikre seg en dyktig mekaniker i organisasjonen eller ved å hente inn flere skutere, gitt at det er nok resurser til dette.

Risikovurderingene gjør vi da til enhver tid. Det er en sjekkliste som vi går gjennom med våre oppdragsgivere... Den sjekklisten er veldig konkret og går gjennom med FIS på den høstbefaringen som de har her hver høst. Her går vi sammen gjennom alt på langrennsarenaen, sikkerhet i forhold til utøvere, sikkerhet i forhold til TV, i forhold til arbeidsplasser og alle sånne ting. Både på skistadion og i hoppbakken, og da får vi +’er og -’er på alt fra at det var dårlig grusa i tribunene. Og det er jo vurderinger som tas fortløpende i samarbeid mellom arrangøren og anleggseier(Leder A).

6.1.3 Forhindring av risikoer

Forhindring av risikoer er omtalt i teoridelen som en strategi med den hensikt å redusere sannsynligheten for at en risiko, avvik eller hendelse skal oppstå. Gjennom planleggingsfasen avdekket observasjonen av arrangementet mange hendelser og avvik som lå innenfor det arrangøren forventet kunne oppstå. Mye av tiltakene som ble iverksatt kan sees i sammenheng med Leopkey og Parent (2009b) og Berlonghi (1990) sine strategier for å redusere sannsynligheten for at de skal inntreffe. Et eksempel på tiltak for å redusere sannsynligheten for avlysning eller flytting av langrennsdelen, innebar lagring av store mengder snø for å sikre at løypene skulle være tilfredsstillende

selv med lite eller ingen snøfall før arrangementstart. Dette tiltaket ble foretatt av organisasjonen ettersom risikoen for snømangel høyst var til stedet. Ved å ha store mengder snø lagret, ble sannsynligheten for risikoen minimert. Utdraget under skildrer hvordan organisasjonen håndterer risikoen med utfordrende vindforhold som ble meldt på forhånd og i den forstand var en forventet hendelse.

WC i desember var jo at vi fikk vindproblemer, noe som gjorde at to storbakkerenn måtte flytte til normalbakken. Da vil jo mange mene at det kan man bestemme dagen før basert på værmeldingene. Men sånn er det ikke, man gjør klar begge bakker, så følger man med på disse prognosene kanskje frem til 3-4t før rennstart også får hopprennkomiteen beskjed om at vi bruker normalbakken. Og det krever noe omrigg og noen praktiske ting(Leder D).

Risikoen i dette tilfellet går på sikkerheten til hopperne, avlysning av rennet med alt det innebærer og medfører av konsekvenser for organisasjonen, eller en konkurranse uten jevne sportslige forhold for hopperne. I hoppanlegget er det to bakker ved siden av hverandre, en mindre normalbakke og en storbakke. Storbakken er mere utsatt for vind og værforhold, og krever mere stabile forhold enn i normalbakken. Av sportslige og underholdningsmessige årsaker er det ønsket fra arrangøren og forbundene at storbakken skal benyttes i den grad det er forsvarlig. Arrangøren valgte i dette tilfellet å redusere sannsynligheten for å være nødt til å avlyse to av rennene og økte sjansene for at rennene fortsatt kunne bli avholdt i den ønskede store bakken. Dette gjorde de ved å forberede begge bakkene og holde disse klare for rennet frem til en avgjørelse kunne bli tatt basert på de ferskeste værprognosene. Selv om det kreves en del rigging av den bakken som ble valgt, vil det være en overkommelig oppgave så lenge det var forberedt på forhånd. Selve gjennomføringen av å flytte fra stor til liten bakke fungerte utmerket på mange områder, men feilet på forholdene for hopperne i tårnet. Her ble det ikke den kvaliteten som det internasjonale forbundet krever. Det var på forhånd ikke trent på å flytte fra stor til liten bakke, noe som kan ha medført problemene som oppsto. Et av Leopkey og Parent (2009b) sine viktige punkter under det å redusere og forhindre risikoer er at de ansatte trenes opp og at det gjennomføres tester i form av live scenarioer av risikoene. Disse punktene er ikke en del av arbeidsmetodikken til organisasjonen og de ytrer gjennom intervjuene at de ikke tidligere har sett viktigheten av dette. Organisasjonen skiller seg derfor fra den teoretiske forankringen når det kommer til dette punktet og metodikken deres kan derfor vurderes til mangelfull. Dette vil det bli

gått nærmere inn på i påpasselig organisasjonsteori, da dette feltet overlapper med teorien om risikoleidelse.

Et av grunnlagene for bekymring hos arrangøren, og da spesielt fokusområdet til grenen kombinert, var oppmøte av publikum i langrennsarenaen under kombinertrennet. Tidligere år har publikum forlatt arenaen etter langrennsøvelsene var ferdig, for så å etterlate arenaen tom når kombinertutøverne skulle konkurrere. Gjennom organisasjonsmøtene ble problemstillingen tatt opp og drøftet for å komme frem til ulike tiltak for å holde på publikum. Tiltakene som ble iverksatt var ment å redusere sannsynligheten for at publikum skulle forlate området. Med fasit i etterkant ble det klart at tiltakene var lite effektive og kun et fåtall av tilskuerne ble værende. Selv om tiltakene ikke fungerte i særlig stor grad, ser vi at det ble gjort forsøk på å bedre den forventede situasjonen. Dette vitner i likhet med eksemplet i hoppbakken om at det jobbes for å redusere sjansen for at risikoene skal oppstå, men utførelsen og gjennomføringen av tiltakene er gjenstand for forbedring. Under følger et utdrag omhandlende denne hendelsen fra et av intervjuene med ledelsen.

Vi jobbet aktivt med å få folk til å holde folk værende slik at de ikke skulle gå før kombinerten. Vi prøvde å bygge opp stemningen med intervjuer av utøverne rundt dette her. Men så var det et par ting som gikk litt mot oss(Leder A).

6.1.4 Unngåelse av risikoer

Unngåelse av risikoer er en strategi hvor man eliminerer risikoen ved å fjerne det elementet som kan medføre en risiko, for så å velge en annen løsning hvor denne risikoen ikke er til stede (Leopkey & Parent, 2009b). Organisasjonen på Lillehammer brukte denne strategien under flere tilfeller gjennom planleggingen og gjennomføringen av arrangementet. Organisasjonen opererer i tråd med litteraturen på denne strategien og står ikke tilbake for å legge om planene slik at risikoen blir eliminert. Et av eksemplene på nettopp dette viste seg da været slo om og forvandlet deler av WC-stien mellom langrennsarenaen og hoppanlegget til blank is. Flere av disse delene var i tillegg til å være svært glatt også i bratt og ulendt terreng. Denne kombinasjonen gjorde at forflyttingen av publikum mellom arenaene gjennom den på forhånd planlagte løypen ikke var forsvarlig. Risikoen som var fremtredende i denne situasjonen var personskader på potensielt mange tilskuere. Her valgte arrangøren å unngå risikoen ved å legge om løypen slik at publikum ikke skulle bevege seg de stedene hvor risikoen for

skader var høy. Områdene ble fysisk avsperrert og passet på av vakter som ble satt ut. På denne måten ble problemene unngått ved å velge en annen løsning som ikke innebar en risiko for publikum.

Vi har sikkerhetsvurdering i forhold til forflytting av publikum i forhold til fra skistadion og til hoppbakken(WC-stien). Der har vi gjort mange forandringer, og det er ofte ut i fra hvordan vær-situasjonen er. I år var det fryktelig glatt, vi mente at det var uforsvarlig at de bevegde seg ned hele bakken. Så da tok vi dem ut slik at de gikk langs gangveien. Og da var det viktig å få ut informasjon, slik at vi fikk sperret av sånn at det ikke ble konflikter med bilkjøring og sånn(Leder A).

Et annet eksempel under gjennomføringen som demonstrerer at organisasjonen velger å unngå risikoer kom frem under ett av hopprennene. Her var det en stor usikkerhet hvorvidt vindforholdene var stabile nok for å bruke den store hoppbakken. Vurderinger ble gjort fortløpende og det var ting som tydet på at vinden skulle løye slik at rennet kunne gjennomføres i den store bakken. Usikkerhetsmomentet var likevel til stedet og konsekvensene av å velge den store bakken, for så å oppdage at det ikke hadde vært forsvarlig under konkurransen ville vært en avlysning av hopprennet. Risikoen ble vurdert til å være for stor og rennet ble flyttet til normalbakken for å unngå at rennet skulle bli avlyst. Dette kan tolkes som at en gjennomføring av rennet var meget viktig for arrangøren og de var villige til å sette til side litt av underholdningsverdien knyttet til bruken av en større bakke. Måten de valgte å håndtere risikoen på var ved bruk av unngåelse i den forstand at de fjernet risikoen på forhånd og valgte en annen løsning en originalplanen for å sikre gjennomføringen av rennet. I etterkant viste fasiten at vinden avtok og forholdene i den store bakken ble svært gunstige for hopperne. Men selv om det hadde vært mulig å gjennomføre i den store bakken, ble det et godt skirenn i normalbakken og risikoen for avlysning var unngått.

6.1.5 Spredning av risikoer

Noen risikoer og avvik kan være uunngåelige og vil alltid utgjøre en trussel. I disse tilfellene trekkes strategien med å skille ut (Berlonghi, 1990), (Appenzeller, 1993) risikoene eller å spre det ut over ressursene som er tilgjengelig via diffusjon (Leopkey & Parent, 2009b) frem som en god metode for å takle situasjonen hvis problemet først har oppstått. Et gjeldende eksempel på dette for verdenscupen på Lillehammer er håndteringen av snøfallet i forkant av hopprennet på fredagen. Her var det meldt et solid snøfall natt til fredagen flere dager i forveien. Ved store snøfall er det viktig at

hoppbakken blir godt preparert av hensyn til hopperne og det finnes flere metoder for å preparere bakken. Det ene alternativet er å trække bakken manuelt med personell som fysisk trækker bakken med alpintutstyr og presser snøen ned til en jevn og kompakt overflate. Dette krever mye utstyr, brukbare ferdigheter med alpintutstyr og mange frivillige som kan bistå i tråkingen. I tillegg er dette en svært tidskrevende metode, spesielt hvis det er få trakkere tilgjengelig. Eventuelt er det mulig å preppe bakken ved bruk av en tråkkemaskin, som kun trenger en maskinfører. Denne metoden krever mindre utstyr, personell og tidsbruk. Det finnes fordeler og ulemper ved begge alternativene og metodene har sine styrker og svakheter knyttet til mengden snø som kommer i anlegget. I tillegg til snømengden påvirker også fuktighets- og korningsgraden på snøen hvilket alternativ som gir det beste resultatet. Arrangøren på Lillehammer valgte å spre risikoen utover til de ulike ressursene tilgjengelig. Dedikerte frivillige ble tildelt roller og utstyr slik at hvis forholdene krevde en manuell preparering, var det tilrettelagt for å håndtere dette. På samme måte sto det en tråkkemaskin med fører klar til bruk, hvis snøforholdene tilsa at dette skulle være den beste løsningen. På denne måten kunne arrangørene spille på flere kort og ha forutsetninger for å løse de ulike snøforholdene som kunne oppstå. Dette vitner om at risikoen blir spredd ut over flere tilgjengelige ressurser og er i tråd med litteraturen.

Selve snøfallet skapte likevel store problemer for arrangøren da det oppsto en stor uenighet innad i juryen om hvordan bakken skulle prepareres. Resultatet endte med at bakken ble preppet for maskin og etter opphetede diskusjoner preppet manuelt med trakkere. Det viste seg derimot at det ikke var satt av nok mannskaper til å preparere manuelt og prosessen ble så tidkrevende at kvalifiseringsrennet og treningsomgangen for herrene ble avlyst. Vi ser at forsøket med å spre risikoen utover ikke ble vellykket da gjennomføringen feilet. Hva dette kan skyldes vil bli trukket frem senere i oppgaven under påpasselig organisasjonsteori.

Sånn i forhold til det meldte snøfallet på fredagen hadde vi jo kalt inn alt som kunne krype og gå. Alt som vil kunne få tak i av mannskaper var kalt inn, men det var jo ikke nok(Leder C).

6.1.6 Overføring av risiko og juridisk beskyttelse

Den siste strategien omtalt i teorien er å overføre en eller flere risikoer til andre aktører. Dette kan være ved bruk av partnerskap og samarbeid med andre interessenter, eller ved

å beskytte seg juridisk ved å forsikre seg via lover og regelverk, samt inngå kontrakter og avtaler som lovbinder individer og organisasjoner til å imøtekomme sine plikter (Leopkey & Parent, 2009b). Tar vi for oss arrangementet på Lillehammer ser vi en omfattende bruk av det å overføre risikoer ved hjelp av samarbeid og inngåelse av kontrakter. Blant de mest fremtredende eksemplene er selve den sportslige gjennomføringen av konkurransen i hoppbakken. Slik systemet er satt opp står arrangøren for planlegging, rigging og tilrettelegging frem til selve konkurransen. Videre herfra tar juryen, de teknisk delegerte og rennleder fra FIS over rennet under den sportslige gjennomføringen. Alt fra vurderinger om preparering av bakken til hvorvidt hver enkelt utøver får tillatelse til å sette ut fra bommen styres av teamet som kommer inn.

Egentlig er det på en måte at når den internasjonale juryen(TD osv.) kommer så overlater vi anlegget til dem og sier: vær så god, nå er det klart. Arranger, så står vi med henda i lomma og ser på. Og så blir det ikke alltid sånn. Noen ganger må du ut og aktivt ta grep som det heter, men i prinsippet har vi da gjort jobben vår da(Leder B).

Selve den sportslige gjennomføringen og risikoene som er til stedet under denne delen, vil i den forstand bli ført over til den internasjonale juryen, så lenge de har godkjent anlegget og tatt over styringen. Et annet eksempel på overføring av risikoer ved kontraktinngåelse er ved bruken av eksterne selskap til å utføre tjenester i forkant og under gjennomføringen. For å håndtere den delen av arrangementet som har med elektrisitet og el. arbeid har det blitt inngått en kontrakt med et lokalt elektrikerfirma som skal sette opp, styre og holde kontroll på alle anleggene. På samme måte er det inngått avtaler og kontrakter med ulike sponsorer og leverandører av varer og tjenester. Flere av disse kontraktene lovbinder den andre parten til å følge opp sitt ansvarsområde. Ulempen med å overdra deler av arbeidet til en profesjonell part er ved den økonomiske delen. Dette er ofte kostbart, og organisasjonen har begrenset med midler.

Mye av sikkerhetsaspektene som går på mere overordnende elementer som brannvern, veinett og terrorisme faller utenom arrangøren sine retningslinjer om hva som er deres ansvar. Selv om dette er elementer som kan påvirke arrangementet, er det ikke noe som det arbeides med. For å sikre at disse aspektene blir fulgt opp, inngås det samtaler og avtaler med offentlige etater. Brannetaten, veietaten og det lokale politiet blir i god tid informert om arrangementet, og de holdes jevnlig oppdatert på endringer som er av

betydning. Disse etatene får dermed innsikt i arrangementet og kan foreta vurderinger på sine ansvarsområder om eventuelle tiltak som må iverksettes. Ansvar for disse feltene blir dermed ført over til andre og løftet ut av organisasjonen. Dette er i tråd med det Leopkey og Parent (2009b) avdekket i sin studie av to store Canadiske idrettsarrangement. Samtidig er det verdt å merke seg at hvis det skulle oppstå hendelser under ansvarsområdet til de som har overtatt ansvaret, vil det kunne påvirke arrangøren i stor grad. Det vil derfor være gunstig å følge opp fra arrangøren sin side, for å kvalitetssikre arbeidet og tiltakene som blir utført. Utdragene fra et av intervjuene som følger under demonstrer at organisasjonen har klare føringer for hva som faller inn under deres ansvarsområde og i den forstand overfører risikoene til andre aktører. Samtidig ser vi at vedkommende er innforstått med at en hendelse under punktene direkte kan påvirke dem selv.

Det kan være en buss som sklir av veien, som får personskader. Men da er det politiets sak. Men vi har ganske klare grenseoppganger på hva som er arrangørens ansvar og. Men så må vi da alltid vurdere hvilke konsekvenser som det får hvis en buss kjører av veien og det da sitter løpere som blir skada, men hva gjør du da videre? ... Samspillet inn mot brannetat, politietat, veietater som forresten er oppgaver jeg har gjort da. Jeg har gjort avtaler med disse etatene og forklart arrangementet til dem og det som skjer da er at politiet i området, brannvesenet i området har da vårt arrangement i sin vaktliste, eller sin kjørerunde/logistikk(Leder D).

På generelt grunnlag er organisasjonskomiteen dyktige til å føre risikoer over på andre aktører. Det inngås kontrakter med firmaer for leveranse og tjenester. Samtidig flyttes elementer som er utenfor deres ansvarsområde over til de offentlige etatene. Det som er verdt å merke seg når det kommer til det å overføre risikoer til andre aktører, er hvorvidt man egentlig kan overføre ansvar og negative reaksjoner til andre. Å delegere ut oppgaver og hente inn profesjonelle parter til å håndtere en risiko, betyr ikke at det ikke kan få konsekvenser hvis uhellet skulle være ute. Som eksempel fikk arrangøren på Lillehammer mye kritikk av media, FIS og NSF for håndteringen på fredagen som førte til avlysninger, til tross for at det var innad i den internasjonale juryen uenigheten oppsto slik at rennene ble avlyst.

6.2 Håndtering av kjente og ukjente risikoer

Mens risikoleidelse i stor grad handler om hvordan en organisasjon skal legge planer for hvordan de kan redusere, forhindre, overføre og unngå feil og uønskede hendelser, vil en påpasselig organisasjon kjennetegnes ved dens evne til å håndtere feil og hendelser når de oppstår. Gjennom denne delen kommer jeg til å presentere funnene i datainnsamlingen, samt ta for meg håndteringen av kjente og ukjente risikoer som oppsto under gjennomføringen og drøfte dette ut i fra Weick og Sutcliffe (2001) sin teori om påpasselige organisasjoner. Under arrangementet dukket det opp flere feil og hendelser underveis. De fleste av problemene som oppsto var av en liten alvorlighetsgrad og kunne enkelt rettes underveis. Andre hendelser og avvik som oppsto var av en større karakter og krevde komplekse løsninger, god organisering og handlingskraft for å kunne bli håndtert på en god måte. I diskusjonsdelen blir ulike hendelser som oppsto underveis i arrangementet presentert og vurdert ut i fra hvordan håndteringen er forankret, avviker eller samsvarer med teorien. Her vil det i tillegg til håndteringen av hendelsene også trekkes frem utdrag fra intervjuene som støtter opp under eller avkrefter arrangørens evne til å utvise påpasselighet under håndteringen av kjente og ukjente risikoer som oppsto.

Så de prosedyrene ligger jo egentlig der, men når det gjelder vær og føre, snøfall utover det man er forberedt på å sånn, så blir det også der en ganske stor grad av individuelle vurderinger. Et hvert lovverk eller enhver manual blir liksom aldri presis nok kan man si, det blir litt som å kjøre bil. Du kan si det at når du har fått førerkortet så skal du jo aldri kræsje, fordi du har jo lært å kjøre bil. De andre du møter på veien har jo også førerkort, så det skal jo egentlig ikke skje noe feil. Men det er klart at trækker du for hardt på bremsen i en sving, så glir du ut likevel. Da kan du si det: var det fordi opplæringen var for dårlig, eller var det fordi du bedømte situasjonen der og da for dårlig. Sannsynligvis så er det det siste. Så sånn en manual, en jurymanual den er jo en retningslinje, men det er jo et grunnlag som alle andre manualer eller regler. Men det blir alltid en menneskelig vurdering inn i det som gjør at ting kan dra ut(Leder D).

6.2.1 Opptatt av å identifisere feil før de skaper alvorlige problemer

I planleggingsfasen jobber hvert team med sitt fokusområde inn mot arrangementet. Majoriteten av de som er med i arbeidet, er frivillige som har hatt roller i de tidligere gjennomføringene av verdenscuprennene i Lillehammer. I tillegg har mange av disse også en sentral rolle i regionens store idrettsarrangement i de tre birkebeinerarrangementene. Mye av planverket bygger dermed på hvordan

arrangementene har blitt holdt før, og er en videreføring/utvikling av dette. Gjennom møtene til organisasjonskomiteen presenterte hver ansvarlig for sitt fokusområde planene til sin del av arrangementet. Her ble det vektlagt hva som var gjort, hva som manglet og hvilke utfordringer de sto ovenfor. Gjennom presentasjonene kunne man trekke en rød tråd når det kommer til det å trekke frem avvik som hadde oppstått ved tidligere gjennomføringer. Hendelser ble trukket frem som eksempler, etterfulgt av tiltak som var iverksatt for å «rette» i feilen til i år. Samtidig fungerte de andre i organisasjonskomiteen som sparringspartnere og kom med tanker om problemer som kan oppstå, samt mulige løsninger på utfordringene. Sett fra et teoretisk perspektiv vitner dette om at organisasjonskomiteen er opptatt av feil i planleggingsfasen og aktivt leter etter det i denne fasen. Selv når alt tilsynelatende gikk etter planene og ting begynte å falle på plass rett i forkant av arrangementet, ser vi av uttalelsen fra en av lederne i organisasjonskomiteen under siste org. møte at det tyder på at de til tross for dette leter etter feil og ikke stoler på at planverket er hundre prosent.

Alt er klart og på stell, det er nesten litt skummelt(Leder C).

Det som manglet var en systematisk og skriftlig oppsett på mulige avvik og feil som kunne dukke opp. Uten dette vil det kunne være krevende å ta til seg og følge opp i gjennomføringen av tiltakene, da en implementering av planene er avhengig av en muntlig overføring til de i felten. Vaktholdet som hadde vært et av problemområdene de foregående årene, fikk mye oppmerksomhet i planleggingen. Her var de tydelig opptatt av feilene som var gjort og hvordan dette skulle løses.

Jeg har veldig fokus på det med vakthold. At det akkrediteringssoneene våres, at det fungerer. Det har vært litt for dårlige på det i Lillehammer og det har vi fått litt pes på. Så nå hadde vi nye folk og nye typer soneinndelinger i år og det ble mye bedre(Leder C).

Mye fungerte bra, men det dukket opp en hendelse ved at begge vaktene som var ansvarlig for et område tok lunch samtidig og lot området stå ubevoktet.

Det var en hendelse som dukket opp der begge vaktene i et område tok lunch samtidig og det er slik at folk tenker ikke, altså er det sånn så eter ikke begge to lunch samtidig, det blir for dumt. Altså så lenge det er voksne folk, du tror at folk tenker da... men noen ganger så gjør dem kanskje ikke det...(Leder C).

Årsaken til problemet er tydelig, men hva som gjorde at vaktene foretok vurderingen at det ikke gjorde noe skade å forlate området samtidig kan være sammensatt. Problemet kunne vært unngått hvis de som jobber i felten hadde fått en god opplæring og klare rutiner for hvordan oppgavene skulle løses. Selv om det kan virke høyst logisk at begge vaktene ikke skal forlate området samtidig, baserer dette seg på at de er innforstått med at det er viktig for arrangementet at deres område er bevoktet. Hvis tankegangen til de frivillige ute i felten er at «det er ikke så nøye» vil terskelen for å avvike fra oppgaven eller planene senkes. Hendelsen kan derfor vitne om at selv om ledelsen viser tegn til å være opptatt av feil, kan holdningene nedover i systemet være en annen. Det ideelle for arrangøren vil være om hele organisasjonen er «på» og leter etter feil, ledelsen så vel som de i felten. Som regel er det ofte de som arbeider i felten som er de første til å avdekke feil eller avvik og deres holdninger er av betydning. Små feil og mangler kan virke ubetydelige for seg selv, men kan skape større problemer alene eller i kombinasjon med andre feil og avvik. Gjennom observasjonen av arrangementet var det flere små feil som dukket opp underveis som de i felten vurderte til å ikke utgjøre en trussel og ikke trengte å bli fulgt opp. Fra et større perspektiv var det tydelig at ting burde vært rettet på, eller i det minste bli rapportert til overordnede. Selv ikke på morgenmøtene som ble avholdt før konkurransene startet ble mange av de negative elementer ikke tatt opp med ledelsen. Til eksempel kan det nevnes at en av løypevaktene i langrennsløypen var vitne til at publikum gikk inn i løypen i et krevende utforparti rett før løperne passerte i stor fart. Tilskuerne klarte så vidt å komme seg ut av løypen i tide og unngikk en kollisjon ved hjelp av at en annen tilskuer varslet om at de måtte komme seg ut av løypen. Til tross for at en av løypevaktene var vitne til dette, ble området ikke utbedret og ingen sperringer ble satt opp. Her vil det være to mulige forklaringer; avvikene eller de oppståtte hendelsene blir vurdert til å være uten betydning, eller at det ikke er ønskelig å legge frem ting som kan stille en selv i et negativt lys. Ved begge tilfeller kan det tolkes som at de i felten ikke følger verdiene og kulturen som ledelsen utviser når det kommer til å være opptatt av feil, store som små. Gjennom intervjuene med ledelsen kan et par av svarene rundt tematikken med å ha fokus på, og lete etter feil under arrangementet trekkes frem.

Jeg drar jo opp på langrennsarenaen. Og ser jeg ting så tar jeg det videre. Og sier f.eks: her burde det vært et gjerde, eller her er det ikke sikret ordentlig, eller NRK må ha sikring der. Så svaret er ja, jeg ser jo etter ting, og gir noen sånne små: kanskje vi kunne gjort sånn, kanskje kunne vi hatt en litt trangere

gjennomgang, her burde vi stenge for her er det mye folk og den typer tilpassinger underveis(Leder D).

Jeg vet jeg kan være en 'pain in the ass' for noen, for jeg kan hakke på størrelsen på skrift på skiltet og sånn så ja, jeg ser etter ting. Men det er ikke for å 'ta' noen, men det er for å gjøre det bedre(Leder B).

Her ser vi at ledelsen gir uttrykk for at de i gjennomføringsfasen er opptatt av feil og mulige avvik. Hva som blir sagt i et intervju trenger ikke nødvendigvis stemme helt overens med realiteten i praksis. En av fordelene med metoden i studien er kombinasjonen av observasjon og intervju, som gjør at handlingene til ledelsen og de faktiske rutinene kommer frem. Ser vi på rutinene som følges før konkurransene bærer disse preg av å stemme overens med det fokuset på å lete etter feil som ledelsen gir uttrykk for. Før hver konkurranse er det en jury som fysisk går igjennom løypen på langrennsarenaen og inspiserer forholdene for å sikre at alt er i orden. På samme måte inspiseres hoppbakken før konkurransene starter. Av sikkerhetsmessige årsaker foretas det i tillegg en vurdering bakken og vindforholdene fortløpende før hver utøver av en teknisk delegert med en egen assistent. Hopperne får ikke forlate bommen, før de teknisk delegerte har gitt klarsignal. Gjennom observasjonen var det tydelig at konkurranseområdene i arenaene ble grundig inspisert av folk som innehar gode kunnskaper og mye erfaringer i sitt fagområde. Vurderingene av arenaene fremsto som konstruktiv og de som foretok vurderingene lette aktivt etter feil.

Som nevnt er det viktig for en påpasselig organisasjon å lete etter feil og avvik gjennom hele arrangementet fra start til slutt. Delen som skiller seg ut med tanke på tid og press, er gjennomføringsfasen. Her har man i motsetning til de andre fasene veldig kort responstid og begrensede muligheter med tanke på mannskap og tilgjengelig utstyr. En feil er ofte kortlevd og tiden som står til rådighet under et tettpakket program som verdenscupen på Lillehammer kan være knapp. Weick og Sutcliffe (2001) poengterer at det i slike hektiske situasjoner ofte er et styrketegn for en organisasjon hvis de er i stand til å tilpasse situasjonen og heller gå litt utenom originalplanen. Gjennom observasjonen av arrangementet og i intervjuene med ledelsen vitner det om en organisasjon som er fleksibel og villig til å gå rundt de originale planene, heller enn å låse seg fast i planverket. Under følger noen utdrag fra intervjuene av ledelsen som demonstrerer

holdningen sett i lys av evnen eller ønske om å tilpasse handlingen til situasjonen som oppstår fremfor å tviholde på planen.

En må være fleksibel, du kan ikke tegne deg et A4 ark også skal du levere innenfor den rammen. Stadig er det noen ting som du må sno deg rundt og løse problemer og ja, slik blir det bare. Jeg vil heller gå litt utenom originalplanen enn å kjøre gjennom(Leder C).

Så sann en manual, en jurymanual den er jo en retningslinje, men det er jo et grunnlag som alle andre manualer eller regler. Men det blir alltid en menneskelig vurdering inn i det(Leder D).

Hvis du er i arrangement-modus må du løse det der og da... Da gjelder det å ha et apparat og samband som gjør at du kan tak i ting med en gang(Leder B).

Siste del Weick og Sutcliffe (2001) drøfter innen det å være opptatt av feil, omhandler «nesten uhell» der det nesten går galt, men ender med et positivt utfall. Slike hendelser kan man tolke som om at organisasjonen taklet hendelsen, se seg fornøyd og tolke det som et positiv svar på at systemet fungerer. På den andre siden vil en påpasselig organisasjon tolke et slikt «nesten uhell» som om at det er en feil eller svakhet i systemet som gjorde at det kunne endt med uheldige følger. Ledelsen og de frivillige under arrangementet på Lillehammer har nok en tendens mot å helle mot det å tolke det i en positiv retning.

Jeg tror nok i en del tilfeller blir lagt litt i en skuff og tenkt det her løste vi bra. Vi puster lettet ut og tenker dette her gikk jo bra og du vet «nesten uhell» der har du liksom en gråsone som gjør at noe av det blir rapportert og tatt videre med en gang. Kanskje noe av det i en avsluttende rapport, men der er det nok en gråsone som ofte er vanskelig å få konkretisert når det står på under selve arrangementet(Leder D).

Sitatet over eksemplifiserer hvordan det i organisasjonen ikke er noen klare holdninger til hvordan de i felten skal forholde seg til «nesten uhell». Mentaliteten i sitatet tyder på at slike hendelser ofte blir sett på som et styrketegn for organisasjonen med tanke på at de var i stand til å løse hendelsen som dukket opp. Flere av utsagnene til intervjuobjektene og samtalene med de frivillige i felten stemmer overens med sitatet ovenfor og det er et tydelig mønster gjennomgående i organisasjonen. Gjennom arrangementet var det flere nesten uhell som oppsto i felten hvor kun symptomene ble fjernet, men ikke årsaken til problemene. Til eksempel var det gjennom hopprennene og

kvalifiseringen flere tilfeller der frivillige forvillet seg inn i unnarennet mens det foregikk hopping. Som regel ble dette oppdaget av TD som holdt igjen hopperne til de frivillige hadde forflyttet seg ut av bakken. Her ble det kun gitt beskjed til de det gjaldt at de skulle fjerne seg fra unnarennet. Men i stedet for å tolke det som at noe måtte endres med systemet slik at ikke noen «nye» skulle forville seg inn i unnarennet eller sletta, ble hendelsene tolket som at de hadde kontroll ved at TD-ene fulgte med til enhver tid. TD og hans assistent følger konstant med om bakken er klar eller ikke, men det oppsto et stort «nesten uhell» til tross for dette. Etter å ha oppdaget en ujevnhet i nedslagsområdet ble det sendt ut preppemasker for å utbedre problemet, men samtidig som den beskjeden ble gitt fikk en hopper klarsignal og satt utfor bommen. Når feilen ble oppdaget mens hopperen var i tilløpet ble det febrilsk gitt beskjed på sambandet at maskerene måtte komme seg ut av bakken. Det endte uten kollisjon mellom utøver og masker, da maskerene ikke hadde kommet frem til landingsområde de var på vei til. Her var det kun snakk om sekunder før en alvorlig ulykke kunne funnet sted. Denne hendelsen fikk heller ingen etterspill eller ble rapportert inn, noe som muligens tyder på at de som var klar over at hendelsen fant sted, så seg fornøyd med at en alvorlig kollisjon ble avverget. En påpasselig organisasjon ville her gått gjennom rutinene sine og aktivt leter etter hvor problemet var forankret, slik at de kunne rette på feilen og forhindre slike hendelser fremover.

Organisasjonen viser klare trekk og kjennetegn til å kunne betegnes som å være opptatt av feil ved at de aktivt leter etter ting som kan gå galt. Her er det i hovedsak ledelsen som passer inn under det teoretiske utgangspunktet, mens det videre nedover i systemet ikke er dette fokuset på avvik og feil. Fra begge parter, både ledelsen og de i felten viser en god evne til å tilpasse seg situasjonen og evner å gå utenom originalplanen for å få det beste resultatet. Til slutt ser vi at det er en gråsoner ved «nesten uhell» som ligger som et forbedringspotensial for organisasjonen.

6.2.2 Motvilje mot å forenkle analyse og evaluering

Motvilje mot å forenkle analyse og evaluering omhandler tematikken rundt det at feil eller avvik ofte er komplekse og kan ofte være sammensatt av mange elementer. En forenkling av problemet kan føre til at det ikke blir løst på en tilstrekkelig måte eller at problemet bare blir utsatt. Som tidligere nevnt har mennesker en tendens til å forenkle situasjoner og kategorisere dem slik at like situasjoner blir plassert i samme bås.

Problemet ligger i at situasjoner som tilsynelatende kan være like, kan bygge på ulike årsaker og i realiteten sprike fra hverandre. Ved dette tilfelle vil man kunne forsøke å løse problemet med metoden som passet til et tilsynelatende likt problem. Hvis de faktiske problemene i tilfellene er ulike, vil den anvendte metoden som fungerte sist ikke nødvendigvis fungere på det nye tilfellet. Det med forenkling er en vanskelig balansegang og hvorvidt man skal gå ned i detaljer og bruke tid på å komme til bunn i et problem under stort tidspress er en vanskelig problemstilling.

Vi prøver å gjøre ting grundig fra starten når vi bygger opp og legger planer for arrangementet, men når eller hvis det oppstår problemer underveis er det ofte du må ta en slik snarløsning for å ta det der og da. Så hvis det oppstår et problem på dag en, så må du bare fikse det og da også får vi utbedre det til dagen etterpå (Leder C).

Under intervjuene og i første rekke gjennom observasjonen av arrangementet kommer det frem at det i arbeidsmetodikken til organisasjonskomiteen i tilfeller der det oppstår en tidspresset situasjon foretrekkes en snarlig løsning, slik at arrangementet ikke blir tidsforskjøvet. Stramme sendeskjemaer virker inn og fremstår som den avgjørende faktoren for at ting skal løses kjapt. Dette ofte på bekostning av kvaliteten på håndteringen og rettingen av problemet som oppsto. I noen av tilfellene ville det med hensyn til sikkerheten til utøvere og publikum vært en fordel med en annen tilnærming enn å få ting unnagjort med en «snarløsning». Eksempelvis så var det et tilfelle på langrennsarenaen hvor det i en farlig sving med høy hastighet var blitt en skade på løypa som førte til problemer for utøverne. I pausen mellom langrenns- og kombinertløperne ble dette oppdaget og rettet. Problemet ble i realiteten bare utsatt, da arbeidet som ble gjort ikke var tilstrekkelig. Dette medførte at problemet straks dukket opp igjen etter kort tid.

Under arrangementet er det hektisk, mye å forholde seg til og ofte stort tidspress. Selv om arrangøren ikke tar seg tid til å gå i dybden mens det står på som verst, er de dyktige straks de får litt mere tid på seg. Problemene som dukket opp underveis kommer ofte frem på morgenmøtet i god tid før neste konkurransedag starter. På disse møtene blir problemene lagt frem og de tilstedeværende kan komme med innspill og forslag til hvordan det kan gjøres annerledes. Nye elementer ved problemet ble belyst og vurderinger fra ulike standpunkt kom frem. Problemer som dagen før hadde fått en snarlig løsning, ble dermed tatt opp igjen på nytt og gått etter i sømmene. På denne

måten kunne de komme til bunns i problemene selv om de til tider var komplekse. En bedre løsning som tok for seg flere elementer og bygget på det spesifikke tilfellet ble iverksatt og gjort klar til neste konkurranse. Dette vitner om at holdningen med å ikke forenkle feil og avvik er til stede og er en ønskelig metode for problemløsning, så lenge de føler det er tid nok til en slik fremgangsmåte. Her ville det vært mulig å heve terskelen litt med tanke på tidsbruk, slik at sikkerheten heller ble ivaretatt til enhver tid, enn å rekke et sendeskjema.

Jeg har sett mange eksempler på at små ting også kan bli krise fordi det blir håndtert dårlig da på en måte(Leder D).

Små feil har en tendens til å dukke opp og kan alene eskalere til et stort problem om det ikke blir tatt tak i. Samtidig kan flere små feil som for seg selv er ubetydelige, sammen føre til katastrofe. Den generelle holdningen i organisasjonen oppleves som om det er en enighet innad om at små feil og avvik skal tas på alvor. Gjennom sambandet under arrangementet var terskelen for å rapportere små feil og problemer lav. Meldinger som kom inn inneholdt alt fra større problemer til små tilsynelatende uviktig småplukk. Ledere som fulgte opp meldinger som kom inn kunne dermed få med seg selv små ting som skjedde i felten og sette det opp mot andre feil og avvik. Dette fremmer et godt overblikk over helheten og vil potensielt kunne være med på å avverge at feil på enkelte områder ville kunne danne et større problem med andre.

Det er klart at små ting kan eskalere eller føre til noe kritisk, og det er derfor viktig å følge med. For eksempel hadde vi problemer på Lillehammer i forbindelse med at en full person forvirret seg inn i tv-buss-området. Og det holder med at en kar drar ut en kabel der, så er TV-signalet nede, så er det jo helt svart og det er jo krise. Så det viktig å vite at små ting fort kan ende med total krise(Leder B).

Utsagnet ovenfor vitner om at vedkommende er innforstått med at selv små feil kan bygge seg opp og eskalere til store høyder. Her vektlegger vedkommende at det også er viktig å følge med på de små problemene som oppstår. Dette stemmer overens med inntrykket som resten av organisasjonen gir og er tilsynelatende representativt for organisasjonen. Under intervjuene kom det frem at ledelsen kan være ganske detaljorientert og ikke står tilbake for å pirke på småting. Eksempler på små detaljer som ble trukket frem under intervjuene omhandlet elementer som skriftstørrelsen på skilt, om det var det tydelig nok merket for publikum på ulike plasser og om passasjen

ved utgangene var brede nok når publikum kommer samlet ut etter rennet. Dette er alle eksempler på små ting som kan virke uviktig i den store sammenhengen, men likevel er elementer som ledelsen har fokus på og ønsker fulgt opp. Tar vi de konkrete eksemplene kan det samlet utgjøre en avgjørende del for publikum sin opplevelse på arenaen. Blir det mange slike små ting som gjør det lite trivelig å være publikum, kan arrangørene risikere at flere ikke ønsker å komme til arrangementene, men foretrekker å se på dem hjemme i sin egen stue. Tap av publikum ville være svært negativt for arrangøren og det kan derfor være viktig å følge opp slike små feil.

6.2.3 Sensitivitet overfor operative utfordringer

For en organisasjon omhandler det å være sensitiv overfor operative utfordringer flere elementer. Stikkordet som er gjennomgående er kommunikasjon og da i første rekke mellom ledelsen og de som arbeider i felten. Lytter ledelsen til de som møter problemene i felten og blir deres betraktninger lagt vekt på i avgjørelser? Samtidig går kommunikasjonen begge veier. Ledelsen som sitter øverst mottar informasjon fra alle avdelinger og sitter med et godt overblikk over de ulike delene. Her er det viktig å få denne informasjonen nedover i systemet igjen til de ulike delene som kan påvirke hverandre. Hvis det er gjort en endring i en del som kan påvirke en annen del av organisasjonen er det essensielt at den delen blir informert. Videre kommer det frem av teorien at hvis det har oppstått en feil, er måten de som har gjort feilen blir mottatt på av betydning.

Hvis den som er i felten har en løsning på det, så skal det mye til før at vi overprøver det, for det er den som er der det skjer, altså det kan være i forhold til sikkerhet til publikum. Som nå kommer publikum for nære løypa, eller nå er det fare for at det står en gruppe mennesker i en sving hvor de kan bli skadet på. «Mitt forslag er at vi fjerner den gruppa der og setter de over på et annet sted» så sier vi greit, iverksett! Vi er veldig handlingskraftig og lite byråkratisk i sånne sammenhenger(Leder A).

Selve kommunikasjonen mellom ledelsen og de frivillige i felten er bygget opp etter tjenesteveiprinsippet. Hvis en frivillig for eksempel jobber som løypevakt på langrennsarenaen vil vedkommende melde fra inn til sin nærmeste sjef, i dette tilfelle løypesjefen. Herfra vil det gå videre til sjefen for fokusområdet det ligger inn under, før venue manager og til slutt øverste leder. De i felten er utstyrt med walkie talkie og kan i tillegg bruke mobiltelefon. Dette er grunnprinsippet i tjenesteveien for organisasjonen,

men i praksis var det under arrangementet mere flytende og mange av problemene som dukket opp ble løst direkte av de i felten uten at alle ledd ble tatt med i vurderingen.

Hvis en bil har kjørt seg fast i en innkjøring, noe som kan føre til at det dannes en kø, noe som kan føre til at det kan oppstå skumle episoder ute på hovedveien. Da vil jo den parkeringsvakten løse det der hvis det er mulig, og så informere lederen sin om at det skjedde noe, men at det løste seg. Hvis den bilen ikke er å få dyttet i gang igjen, da rapporteres det jo da til transportansvarlig som da samler sammen flere da eller lede troppen slik at dette går. Eks kalle på anleggseier, ut med traktor for å få bilen løs igjen. Og da er det ikke sikkert at den episoden går videre opp til venue manager og opp til organisasjonssjef Vi er nesten avhengig av jobbe litt sånn at det de som står i felten og de som har kunnskapen/muligheten til å ordne problemet, gjør det selv uten at vi i toppen skal være involvert i alle hendelser(Leder D).

Utdraget fra intervjuet vitner om at organisasjonen har tillitt til de i felten og lar problemene bli løst på et så lavt nivå som mulig. Dette med bakgrunn i at det er de som møter problemene som har mulighet til å rette på problemene så lenge det er innenfor hva de har av tilgjengelig utstyr og arbeidskraft. Denne tilliten til de frivillige bygger på at de har vært med tidligere og innehar erfaringer fra de foregående arrangementene og det faktum at hver frivillig i utgangspunktet ikke skal bli satt til en oppgave vedkommende ikke har forutsetninger for å løse. Skulle det ikke være mulig å løse problemet, vil det kunne kalles inn flere mannskaper og de må eventuelt henvende seg til de i organisasjonen som har kunnskaper innen feltet.

Det er klart at hvis man f.eks. har lagd en publikumssti som gjennom et trafikkert området også har man tegnet det på et kart og rigget der til også begynner arrangementet. Så ser da en vaktpost at den åpningen her burde heller vært 4 meter til høyre, det er faktisk sånne ting det handler om. vi har prøvd å informere så godt vi kan om sånne ting at da har vi full tillit til våre, så hvis personen våres mener det, så gjør den personen det og kanskje noterer ned at det blir gjort. Mens noen er sånn at de gjør ikke det, for de har ikke fått beskjed om det, men det er ofte ikke viljen, men de gjør ikke det hvis dem ikke har fått beskjed om det. På en måte tørr å ta egne valg, det er mere det tror jeg enn at de står der tafatt(Leder D).

Gjennom observasjonen av arrangementet kom det frem at tilliten til de i felten var stor og de fikk mye handlingsrom. Kommunikasjonen mellom ledelsen og de på lavere nivå så ut til å fungere med tanke på hendelser som oppsto i felten. Her ble de i felten hørt og fikk gjennomslag for sine vurderinger. På den andre siden var det tydelig at det motsatt vei ikke var like velfungerende. Hendelser som foregikk i en del av arrangementet og som hadde ringvirkninger på andre deler, ble ofte ikke videreført nedover til de som

kunne bli påvirket. Gjennom samtaler med de frivillige i felten kom det frem at de ikke var fornøyd med kommunikasjonen nedover fra ledelsen. Informasjonen som ble gitt om endringer og utsettelse i forhold til originalplanen var ofte mangelfull eller ikke tilstedeværende i det hele tatt. Dette medførte at mange ble stående i uvisshet og usikker på hva de skulle gjøre videre. Eksempelvis ble det under flyttingen fra stor til liten bakke mange som ble stående å se på og ikke være klar over hva som foregikk i mangel på informasjon. Dette er meget uheldig for organisasjonen da det kan føre til at de endringene som skal gjøres tar lenger tid og samtidig at de mister kontrollen over områder de skulle passe på. Videre kan dette også bidra til en større avstand mellom ledelsen og de i felten og svekke kommunikasjonen dem imellom. Det kan også tenkes at de i felten mister eierskapsforholdet til sin del av arrangementet ved at de opplever at de eller deres oppgaver ikke er av betydning nok til å bli involvert.

Når en feil først er blitt gjort eller en situasjon har blitt håndtert på en uheldig måte, kan dette bli mottatt på ulike måter. I en påpasselig organisasjon som viser sensitivitet overfor operative utfordringer vil man etter Weick og Sutcliffe (2001) sin teori søke å skape en god opplevelse for dem som har vedgått feilen og stått frem. En slik kultur vil kunne føre til at feil og avvik vil komme frem i lyset, fremfor å bli holdt skjult i frykt for en hard mottakelse og represalier. Under et arrangement som verdenscupen på Lillehammer kan en slik kultur tenkes å være ekstra gjeldende, med tanke på at arrangementet er bygget opp og består av nesten utelukkende frivillige. Dette er mennesker som ikke får utbetalt lønn for arbeidet de legger ned og ikke er pålagt å møte opp. Med andre ord kan de frivillige trekke seg på hvilket som helst tidspunkt uten at det får noen konsekvenser. Motivasjonen og årsaken til at de frivillige er med på å bidra til arrangementet varierer, men en positiv holdning fra ledelsen ovenfor arbeidet de legger ned må kunne anses som å være stimulerende for motivasjonen til de frivillige. Gjennom intervjuene uttrykker ledelsen klart at de ønsker å skape et miljø der folk føler seg trygge og kan stå frem hvis det er blitt gjort en feil, eller det er oppstått en hendelse i deres ansvarsområdet. Det ligger en generell oppfatning om at det er utslagsgivende at hendelser og avvik kommer frem i lyset slik at de har mulighet til å rette på problemet. Sitatet under som er hentet fra intervjuene danner et godt bilde på at de er varsomme i reaksjonene hvis noen står frem med en feil og legger til rette for at folk skal være ærlige.

Nei det, den personen. Da må vi bare løse problemet, det er ingen som skal kappe hode av noen fordi at det de har gjort en feil. Det tror jeg er noe alle gjør og det er bare å være ærlige på det slik at vi får gjort noe med det(Leder C).

Når feilen først er gjort og vedkommende har valgt å stå frem tyder intervjuene på at disse blir mottatt på en støttende måte. Selv om hendelsen kan ha fått store konsekvenser for arrangementet viser ledelsen en underliggende drivkraft til å bygge opp igjen den eller de som har begått feilen. Videre kommer det frem at ledelsen ønsker å hjelpe personen til å kunne takle problemet som er oppstått ved bistand fra andre i organisasjonen. Gjennom å se på det hele som et lagspill og sammen jobbe mot deres mål om å arrangere gode WC arrangementer innenfor de normene som hopp, kombinert og langrenn følger. Personer som har gjort en feil skal med andre ord ikke stå alene og måtte rette på det som ble gjort galt, men heller motiveres og få støtte fra innad i organisasjonen.

Så er det jo gjerne sånn at det kan være en person eller to av de i rommet som får en følelse av at mitt felt gikk ikke så bra nei. Men det er på en måte min oppgave da å få løftet den personen opp igjen og se det på en annen måte. Da må vi alle hjelpe til at den personen lykkes på sitt felt da. For dette er jo ikke noe enmanns-show, dette er jo absolutt et lagarbeid(Leder D).

Ledelsen er tydelig klare på at de har med frivillige og viser gjennom intervjuene at de er ydmyke overfor det arbeidet og innsatsen de legger ned. De fremstår som dyktige til å være litt mere varsomme i behandlingen av de frivillige for å holde deres ønske om å bidra til arrangementet. Samtidig er dette en vanskelig balansegang da arbeidet som skal gjøres av og til krever en del av de som skal utføre det. Noen oppgaver krever at de frivillige i felten innehar kontroll over sitt område og kan ved uaktsomhet føre til store problemer for arrangøren. Det er av den grunn viktig å kunne stille litt krav til de frivillige når de har påtatt seg en oppgave. I forhold til dette fremstår det som at ledelsen møter denne balansegangen ved å skape et eierforhold mellom de frivillige og arbeidsoppgaven de er blitt tildelt.

Vi er veldig klare over at vi har med frivillige å gjøre, men på den annen side så er vi opptatt av at nivået skal være så høyt som mulig. Så dette er en vanskelig balansegang(Leder A).

Under følger et konkret eksempel på hvordan ledelsen i praksis opptrer overfor frivillige som har begått en feil. Eksemplet viser at vedkommende blir møtt med ydmykhet og

takknemlighet for arbeidet vedkommende gjør. Videre blir det forklart at det har skjedd en glipp og hva det har resultert i. Dette eksemplet er i tråd med den teoretiske forankringen og kan sees på som påpasselig tilnærming til å ta i mot folk som har gjort en feil.

Jeg er veldig forsiktig hvis jeg står ute og en frivillig gjør feil, så går jeg bort å påpeker det også. Hvis en vakt på slipper feil personer inn på fototribunen så går jeg bort, presenterer meg og sier hør her nå; «Det er kjempefint at du er her sånn, men nå må du pass litt på, for de du har sluppet inn der nå, de skal faktisk ikke inn(Leder B).

6.2.4 Robust i utfordrende situasjoner

Robust i utfordrende situasjoner omhandler organisasjonens evne til å takle hendelser og avvik som oppstår, både uforutsette hendelser og det som lå innenfor det området som organisasjonen på forhånd kunne sett for seg. At det ikke oppstår uønskede situasjoner er tilnærmet umulig, da både indre og ytre faktorer kan påvirke organisasjonen. Gjennom god planlegging vil det være mulig for organisasjonen å sitte med gode metoder for å håndtere hendelser som skulle oppstå. Men det er en ting å ha forhåndsbestemt hva man skal gjøre hvis en forventet hendelse skulle oppstå, en annen ting er hvordan det håndteres i praksis, eller ved de tilfellene der det er uforutsett hendelse. Under arrangementet var det flere slike hendelser som dukket opp, både i planleggings- og gjennomføringsfasen. Flere av disse var situasjoner som lå innenfor det som arrangøren hadde sett for seg kunne skje. På den andre siden så dukket det også opp problemer hvor ytre påvirkninger skapte situasjoner som ikke var sett ut på forhånd.

Men så er det også sånn at det jeg har lært meg etter et langt liv at det er ikke nødvendigvis de som sitter med de beste planene som er de flinkeste i klassen til å gjøre de riktige grepene. Det er ikke nødvendigvis det har noen sammenheng og Lillehammer er i sånn måte en av de mest smidige arrangørene vi har. Altså til å hive seg rundt og håndtere ting som oppstår(Leder B).

Gjennom observasjonen ble det klart at organisasjonen viste trekk som tydet på at de passet inn under betegnelsen påpasselig organisasjon når det kom til deres gode evne til å takle hendelser som oppsto underveis. Dette står i stor kontrast til hva oppgavens teoretiske utgangspunkt vektlegger som essensielt for å kunne oppnå robusthet i utfordrende situasjoner. I teorien til Weick og Sutcliffe (2001) er det å trene på hendelser sentralt for en organisasjons evne til å takle hendelser som oppstår. På Lillehammer trenes det ikke på slike hendelser og det har heller ikke vært gjort i de

foregående årene. Det kommer frem klart og tydelig gjennom intervjuene at det ikke foretas noen øvelser eller trening i forkant av arrangementet og at det heller ikke har vært noe som har blitt vurdert. Så hva gjør at de til tross for mangel på trening er en av de arrangørene som er dyktigst på å håndtere hendelser som dukker opp?

Jeg kontaktet da arenasjef også gikk vi gjennom en drill som måtte skje nede der. Så styrte han folkene sine på grusing, på vakter osv. det ble en veldig bra løsning på det, men vi hadde ikke øvd oss på en slik hendelse i et org.møte(Leder D).

Selv om det ikke direkte trenes på å takle hendelser eller gå gjennom tenkte scenarioer, er organisasjonen blant de beste i idrettsnorge til å håndtere hendelser som oppstår. Ser vi på organisasjonen og hvordan den er bygd opp, finner man at de i praksis indirekte har trent mye på å takle hendelser. De som er med i organisasjonen har årevis med erfaring fra å arrangere vintersportsarrangement. Flere har vært med siden OL ble arrangert i Lillehammer i 1994 og deltatt på arrangørsiden i hopp- og skirenn. I tillegg er det i regionen et av Norges største årlige skirenn med over 15 000 deltakere de siste årene; Birkebeinerrennet. Blant ledelsen finner vi at det er mange av de samme som går igjen i ledelsen for begge organisasjonene. Dette gjelder også for mange av de frivillige lenger ned i systemet som har oppgaver i felten. Med andre ord har ledelsen av verdenscupen på Lillehammer og majoriteten av de som jobber i felten vært i gjennom mange gjennomføringer av lignende arrangement tidligere. Ved at folk innehar de samme rollene i arrangementet fra år til år gjør at de har tilegnet seg god trening i sitt felt. Indirekte har de trent på hendelser og gjennomføringen av rennene i de foregående årene. Både på generell basis i det å gjennomføre arbeidsoppgaver etter planen når ting «flyter» som det skal, og gjennom uforutsette hendelser som tidligere dukket opp har gitt de som er med på arrangementet et godt grunnlag med trening på håndtering av hendelser og avvik. Dette gjør at de kan stille mentalt forberedt og gir dem anledning til å kunne se for seg hvordan de kan håndtere og løse avvikene, samt utvikle deres egenskaper til å takle indre og eksterne forstyrrelser og lære av disse erfaringene. Som et resultat av at det er et lokalt miljø og at mange av dem som deltar i arrangementet kommer igjen år etter år, finner vi at det er et sammensveiset nettverk der hverandres styrker og kunnskaper er godt kjent. Fordelen dette medfører er at hvis en hendelse dukker opp er det i mange tilfeller kjent innad i organisasjonen hvem som kan bidra med gode evner til den gitte hendelsen. En slik grunnleggende automatikk i forståelsen

for hvem som kan bidra i ulike situasjoner basert på tidligere hendelser, vil kunne tenkes å være med på å mentalt forberede dem på ting som kan dukke opp. Disse to elementene med å ha indirekte trent på hendelser og blitt kjent med hvem som kan bidra i ulike situasjoner er i tråd med teorien, og vi ser at omfattende bruk av folk med erfaring fra tidligere arrangementer i praksis har den effekten at de indirekte har gjennomgått øvelser og trening som gjør dem i stand til å takle hendelser som skulle oppstå.

Vi føler oss ganske trygge på at vi har ganske god oversikt over det bildet da. Altså en oversikt om aldri blir god nok, det er ikke det jeg mener, men det fører oss i alle fall ganske nær målet da på en måte(Leder D).

Å gjennomføre et prikkfritt arrangement av størrelsesorden medium til høyrisikoarrangement er om ikke umulig, så en svært vanskelig oppgave med alle de indre og ytre faktorene som spiller inn. Selv om Lillehammer er en av de beste i Norge når det kommer til å håndtere hendelser som oppstår, er det fortsatt et forbedringspotensial. Selv om mange hendelser ble håndtert på en god måte under arrangementet, var det flere tilfeller der hendelser som oppsto kunne vært håndtert på en bedre måte. Den indirekte treningen gjennom tidligere års erfaring kan være utilstrekkelig i situasjoner der premissene er forandret. Arrangementet er under utvikling og gjennomføringene fra år til år er ikke identiske, og det vil dermed ikke sikkert at løsningene på de problemene som dukket opp i fjor vil fungere i år. Her vil en gjennomføring av treningsøvelser med årets forutsetninger og mannskaper kunne tilføre arrangementet på Lillehammer en økt evne til å takle hendelser som kan oppstå. Under følger noen utdrag fra intervjuene som illustrerer det faktum at det ikke trenes på slike hendelser og at de ikke har sett verdien av det.

NEI, kontant nei. Det gjør det rett og slett ikke(Leder B).

Jeg tror vi ikke har tenkt tanken at det her kan være nyttig å gjøre(Leder C).

Så vi hadde ikke noen øvelser på forhånd, grunnet tid og ressurser, samt ikke sett viktigheten av det(Leder D).

Et godt eksempel på at det under arrangementet ikke var alle hendelser som ble håndtert på en god måte var den overnevnte situasjonen der rennet ble flyttet fra stor til liten

bakke ettersom vindforholdene ikke tillot hopping i den vindutsatte storbakken. Her var det en god flyt ved majoriteten av endringene, men feilet ved forholdene i hopptårnet. Dette kunne antagelig vært unngått hvis det var gjennomgått en øvelse for å flytte rennet fra stor til liten bakke.

Det var jo litt spesielt da når rennet ble flyttet fra stor til liten bakke på no time, og vi hadde jo egentlig ikke bemanning for å takle det. Men vi sa jo ja, og det vi ikke tenker på i det du sier ja er det at forventningene til arrangøren(FIS/NSF) skal være 100%. Har du sagt ja så skal du levere, selv om du egentlig ikke har mulighet til å levere 100% og det er slikt du ikke tenker på. Men i ettertid: sier du ja, så skal du levere 100% og da vart det litt sånn bobb-bobb med disse telta oppå der og vatten og det var for dårlig. Det ser vi, så da ble det slik nødløsning(Leder C).

Dette kan tyde på at organisasjonen ikke har nok trening i å håndtere situasjoner som oppstår, men de har i etterkant av arrangementet endret oppfatting med hensyn til viktigheten til å øve på hendelser som kan oppstå. Bakgrunnen for denne endringen ser ut til å stamme fra erfaringer gjort under ungdoms OL som ble arrangert i Lillehammer to måneder etter verdenscuprennene. Ungdoms OL ble arrangert med hjelp av mange nye unge personer som kom inn i viktige roller under arrangementet, i tillegg til flere av dem som har vært med på verdenscupen i mange år. Gjennom forberedelsene til ungdoms OL ble det avholdt flere tabeltoppøvelser og noen live scenarioer som ga arrangøren gode erfaringer inn mot arrangementet. En tabeltoppøvelse er en øvelse der man teoretisk tester en gitt situasjon med de som kan tenkes å være involverte. Her samles man og får tildelt et tenkt scenario med gitte premisser. Deltakerne skal så fortelle hvordan de ville handlet etter hver som scenarioet utvikler seg. Underveis vil nye premisser og tilleggsopplysninger som deltakerne skal forholde seg til bli gitt. Under intervjuene viste ledelsen at de gjennom ungdoms OL fikk erfare effekten av å trene på hendelser på forhånd, noe sitatet under demonstrerer.

Bør ikke være noen problem i forhold til resurser ol. Hvert team kan kjøre sine egne tabel topp øvelser og gå gjennom tenkte scenarioer, veldig fornuftig!(Leder C).

Vi ser derav gjennom intervjuene og observasjonen under selve arrangementet at organisasjonen innehar en god evne til å håndtere kjente og ukjente hendelser som oppstår, men har fortsatt et stort forbedringspotensial når det kommer til trening på hendelser. For å sikre seg at de er mentalt forberedt og oppdaterte på hvordan de skal

handle ut i fra årets forutsetninger, vil det være en fordel å implementere trening på hendelser ved bruk av live scenarioer eller via tabeltopøvelser for hvert felt. Her kunne hvert ansvarsområde i organisasjonen kjørt en eller flere små øvelser på hendelser i sitt felt og eventuelt komplimentert med en felles øvelse for større deler eller hele organisasjonen. Tilsynelatende vil dette bli brukt i fremtidige arrangementene da ledelsen har sett viktigheten av slike øvelser, men hvorvidt det blir tatt i bruk og tilegnet tid og resurser til dette gjenstår å se.

Så vi trenger nok på en del områder i bakken litt sånn ungdoms OL-spirit og litt sånn nye unge friske inn, det tror jeg hadde gjort seg. Det er utrolig kontinuitet og utrolig flinke folk som har vært med i mange år, men vi trenger noe friskt blod inn der for å bringe hopparrangementet videre(Leder B).

6.2.5 Respekt for ekspertise og lokal kunnskap

Respekt for ekspertise og lokal kunnskap omhandler hvordan en organisasjon verdsetter og benytter seg av nettopp lokal kunnskap og ekspertise. Sentrale elementer som hvordan avgjørelser blir tatt og hvilke personer som tar beslutningene trer frem som faktorer som er med på å avgjøre om organisasjonen faller inn under denne kategorien. Er det noe som organisasjonskomiteen for verdenscupen på Lillehammer innehar, så er det mye lokal kunnskap og erfaring med å arrangere vintersportsarrangement. Stammen i organisasjonen og majoriteten av de frivillige har bygget opp en kunnskapsbase gjennom erfaringer gjort utallige timer som frivillige ved arrangementene i regionen.

Ekspertise og den lokale kunnskapen vår er kjempeviktig, veldig viktig, helt klart! Med all den ekspertisen og kunnskapen vi sitter med nå gjennom alle årene som vi har jobbet med i bakken, den er veldig viktig for at du skal ha magefølelsen din når du går inn i et nytt arrangement og at du vet du har med deg erfarende folk. Det er alfa omega(Leder C).

Det er nettopp denne erfaringen som kan anses som den største styrken til arrangøren. Ledelsen gir et sterkt uttrykk for at det er erfaringen og den lokale kunnskapen som bærer arrangementet og støtter seg til dette. Ved avgjørelser som blir tatt er det i første rekke de som sitter på lengst erfaring og/eller innehar en god kunnskap innen feltet som blir hørt og får gjennomslag for sine tanker om hvordan problemer som oppstår skal løses.

Så det er liksom en dynamikk mellom planverktøy og erfaring, og da kunnskap som personene man har med seg i større eller mindre grad, men i stor grad i vårt

tilfelle på vintersportsarrangementer er bygd opp over tid. Jeg mener at den er helt avgjørende selvfølgelig for å levere godt og absolutt for å kunne ha lave nok skuldre, altså trygghet, selvtilit, stolthet nok til at man kan levere arrangementet med et smil(Leder D).

Maktstrukturen i organisasjonen er gitt og det er en fast kommandolinje fra de i felten til ledelsen på toppen, som går via mellomlederne oppover i systemet. Føringene er tydelige på at hvis det oppstår en situasjon skal det meldes fra til nærmeste overordnede, som skal føre saken videre hvis en avgjørelse eller handling ikke blir løst i det leddet. Det er ønskelig fra ledelsen at de nedover i systemet skal forsøke å løse mest mulig hendelser på et så lavt nivå som mulig, for å sikre en handlekraftig organisasjon. Gjennom intervjuene kommer det frem at ledelsen har full tiltro til de i felten og ikke minst de som har blitt tilegnet viktige stillinger og lederposisjoner. Mye av tilliten bygger på at dette er folk som har vært med tidligere og vist at de innehar gode evner og kunnskaper til nettopp en slik rolle som de er tildelt.

Men som regel er det snakk om de som er i våres viktigste posisjoner har på mange måter bygd seg opp en kunnskap og erfaring for å kunne gjøre det(Leder A).

Til tross for at maktstrukturen fremstår som meget låst, bygger denne på mange måter på et kunnskaps- og erfaringshierarki. Med andre ord er det en naturlig fordeling av arbeidsoppgaver og ansvar etter hvem som besitter mest erfaring og kunnskaper innen hvert felt. Kunnskapshierarkiet i organisasjonen vil dermed ligge tett opp mot strukturen i organisasjonen og bidra til at det ofte er de som har best forutsetninger ved kunnskap og erfaringer som først vil foreta en vurdering av hendelser som oppstår. Hvis kompetansen ikke er tilstrekkelig eller ressursene for få til å takle hendelsen eller problemet som oppstår blir det tatt videre oppover i systemet.

Vi på vakt/sikkerhet og sånne ting bruker folk som har en bakgrunn med sånne ting. Ingen kommer inn fersk i en jobb vi mener de ikke har en forutsetning for å løse(Leder A).

Hvordan organisasjonen foretar avgjørelser baserer seg i hovedsak på vurderinger gjort av de som er ansvarlig for sitt felt. Som tidligere nevnt er det en stor tillit til de som jobber i felten og de som sitter på kunnskapen og tidligere erfaringer. Gjennom observasjonen av arrangementet dukket det frem flere hendelser underveis og mønstret

som trådte frem bekreftet det som senere ble ytret under intervjuene. Avgjørelsene ble i første rekke foretatt av de som var ansvarlig for sitt område og satt inne med mest kunnskaper og erfaring på dette feltet. Hvis det var problemer av en større karakter eller med en økonomisk påvirkning av betydning ble flere ledd koplet inn. De som i disse tilfellene ble koplet inn var i flere tilfeller den øverste ledelsen, men det ble også tatt i bruk kunnskaper fra andre hold i organisasjonen. Selve avgjørelsene på hva som blir gjort og hvilke tiltak som skulle iverksettes ble foretatt av ledelsen i de mere omfattende hendelsene, men deres avgjørelser baserte seg på råd fra de som hadde mest kunnskaper og erfaringer på området.

Så min erfaring er at det i mange tilfeller er mellom to personer og da kan det være arenasjef da (som i utgangspunktet har en veldig grunnleggende god greie på det som skjer i den arenaen, og gjerne kan komme med et forslag)... jeg har ofte den stilen; hva er forslaget dit? Ja det er det, men vi kan gjøre det. Og da vil nok jeg i 8/10 tilfeller gå på det forslaget som den ansvarlige har i sin arena. Det er to ting, det en er å løse det, det andre er å bygge opp den personen på en litt klok måte (Leder D).

Vi ser at tilliten til de som er nedover i systemet gjør at det ikke er en leder på toppen som slår igjennom en avgjørelse tatt uten å ha forhørt seg med de som har størst kompetanse på feltet. Det er i første rekke fagsjefene og arenasjefene som blir hørt på og deres løsningsforslag som blir iverksatt. Dette er i tråd med teorien om respekt for ekspertise og demonstrerer at organisasjonen evner å løse problemer ved hjelp av de som er best rustet til å finne den mest fruktbare løsningen. Som eksempel er det verdt å trekke frem vurderingen av sikkerheten til hopperne under konkurransene.

Det er en jury som avgjør om det er forsvarlig å hoppe eller ikke. Og det er samme juryen som bestemmer om det er vindforholdene, bakkeforholdene eller er snøforholdene eller sånne ting. Og de har årevis med kompetanse og gjør dette her hele tiden (Leder A).

Juryen består av høyst kvalifiserte personer som har årelang erfaring innen hopprenn. Tilstede i juryen finner vi representanter fra det internasjonale skiforbundet og sentrale personer i ledelsen av arrangementet. Sammen utgjør de en spesialkompetanse på sitt felt og er i stand til å foreta kvalifiserte avgjørelser basert på kunnskap og erfaring. Her er det ene og alene juryen som tar avgjørelser når det kommer til gjennomføringen av den sportslige delen med hensyn til de sikkerhetsaspekter knyttet til hoppernes sikkerhet, en forsvarlig gjennomføring av rennet og en rettferdig konkurranse. Er det en

uenighet innad i juryen vil det bli foretatt en avstemming, hvor forslaget som får majoriteten av stemmene er det som blir gjennomført.

Men vi prøver hele tiden å jobbe som et team og jobbe som et lag. At det ikke er noen oppi her som skal i enhver situasjon sitte å bestemme. Det tror jeg er veldig viktig(Leder C).

Sitatet over demonstrerer at det i organisasjonen ikke er noe «en-manns-show» i organisasjonen, men at de i tråd med teorien velger å bruke arbeidsmetoden der problemet eller hendelsene blir tatt opp i organisasjonen og prosessert i team som besitter kunnskap og erfaringer på feltet. Spesielt gjennom planleggingsfasen og i den forberedende fasen rett i forkant at arrangementet viste organisasjonen seg fra en sterk side når det kom til å involvere ulike deler av organisasjonen og i team bruke den kunnskapen og ressursene som var tilgjengelig. Møtene til organisasjonskomiteen som tidligere omtalt skildret dette lagarbeidet, der de spilte på hverandres sterke sider og kunnskaper. Under gjennomføringsfasen bar avgjørelsene litt mere preg av liten diskusjon rundt de tiltakene som skulle gjøres. Fagsjefene for de ulike ansvarsområdene eller arenasjefene for de respektive arenaene tok i mindre grad opp hendelser og rådførte seg med andre deler av organisasjonen. Her ble vurderingen enten direkte tatt av dem selv eller via godkjenning fra org.leder. Bakgrunnen for en slik håndtering var at de heller ønsket å være rask og handlekraftig, enn å drøfte hver situasjon så lenge de var presset på tid. Det kan være en vanskelig balansegang med hensyn til hvor mange man skal involvere i en beslutning, sett opp mot tidsbruken dette innebærer. Her velger ledelsen heller en mindre involvering og stoler på kunnskapen og erfaringen til de ansvarlig for sitt felt.

Det er ganske innviklet og intensivt når det står på. Kanskje at du ikke har noen valg i flere tilfeller. Du får et valg og må bestemme med en gang, du får en telefon – du får et innspill – du har kanskje et, to eller tre alternativer og velge mellom som du må bestemme med en gang. Og det er jeg litt bevisst på, for det er noe med at den i andre enden får en følelse av at man tok kontakt, man fikk en kjapp runde og det ble tatt en avgjørelse(Leder D).

Av de mere utfordrende hendelsene som dukket opp i gjennomføringen, er det en hendelse som skiller seg ut og som fikk mye etterspill for arrangøren. Natt til første konkurransedag falt det store snømengder i regionen, noe som medførte opphetede diskusjoner om hvordan hoppbakken skulle prepareres. Konflikten som oppsto bygget

på uenighet mellom de lokale jurymedlemmene og FIS sine representanter i juryen. Det sentrale spørsmålet handlet om hvorvidt bakken skulle prepareres manuelt eller med maskin. Her sto arrangøren mellom valget om å følge rådene til sine egne eksperter, eller å følge metoden til FIS sine eksperter. Arrangøren valgte i dette tilfelle å preppe bakken ved hjelp av maskin, stikk i strid med måten FIS og flertallet i juryen ønsket. Bakken ble av den grunn ikke godkjent av juryen og kunne ikke brukes før en manuell preparering var gjennomført, noe som førte til avlysning av renn og kvalifisering. Det kan være en vanskelig vurderingssak å avgjøre hvilke av rådene man skal følge hvis det oppstår uenighet, men organisasjonen valgte i dette tilfellet ikke å ta til følge flertallet av juryen. Det er juryen som på papiret innehar mest kompetanse og erfaring, og har med det best mulig forutsetninger til å foreta en intelligent beslutning. Dette vitner om at organisasjonen prioriterer egne vurderinger overfor vurderinger gjort fra eksterne parter, og på den måten tilsidesetter strategien om å verdsette respekt for ekspertise. Mediene fulgte saken nøye og uttalelser fra ulike hold fyrte opp under situasjonen. Norge sin egen landslagstrener uttalte under et intervju at han syntes måten det ble håndtert på var synd og nesten pinlig. (Bratland, 2015). Videre stilte NRK sin ekspertkommentator seg kritisk til hvordan de jobbet med å preparere hoppbakken i Lillehammer fredag morgen (Sørnes & Nordby, 2015). Resultatet av hendelsen ble dermed at det internasjonale forbundet ble svært misfornøyd med håndteringen og det ble kjørt mange runder i etterkant for å løse konflikten som oppsto.

6.3 Erfaringsbasert læring

Verdenscupen på Lillehammer har vært arrangert fire ganger og det har vært en gradvis utvikling og forbedring av arrangementet for hver gjennomføring. For å ta vare på den kunnskapen og erfaringene som ble gjort foretas det i etterkant av gjennomføringen en evaluering av hele arrangementet. Denne evalueringen går gjennom både styrker og svakheter med arrangementet og er designet slik at både de positive og negative erfaringene blir fulgt opp. Måten evalueringen blir håndtert på er omfattende og involverer hele organisasjonen. Hver avdeling samles og går gjennom hendelsene som dukket opp helt ned på detaljnivå. Etter at hver avdeling har satt sammen sin del, løftes det opp et hakk og sees på i en større sammenheng. Slik går det gjennom flere ledd og de sitter tilslutt igjen med en detaljert oversikt over hvert fokusområde. Når dette er gjennomført avholdes det et møte i organisasjonskomiteen som går gjennom erfaringene fra de ulike avdelingene og lager en total erfaringsrapport forankret i disse. I tillegg

mottar de en evalueringsrapport fra skiforbundet med deres vurdering av arrangementet. Denne rapporten blir utarbeidet av arrangementssjefen i skiforbundet og inneholder generelle betraktninger, forslag til forbedringer og positive elementer ved arrangementet.

Gjennom intervjuene og evalueringsrapportene fra gjennomføringene er det tydelig at både positive og negative elementer blir tatt med i arbeidet med å lære av erfaringene. Hovedfokuset og majoriteten av evalueringen dreier seg i hovedsak om de elementene der det oppsto feil og avvik, men også styrker blir videreført. De negative aspektene i rapporten blir omtalt som «områder for forbedring» og måten de blir fremstilt på er løsningsorientert. Dette innebærer at fokuset for feilene som oppsto ligger på hvordan dette eventuelt kan forbedres til neste år basert på erfaringene til de som opplevde feilen eller avviket. Måten organisasjonskomiteen og underavdelingene foretar evalueringen på og hvilke elementer som blir fulgt opp, vitner om store likhetstrekk til Sitkin (1992) sin teori om at det burde fokuseres både på feilene som ble gjort, samt ta med seg de elementene som var suksessfulle.

En ting er å bruke tid og ressurser på å foreta en evaluering, med det resultatet at man får utarbeidet en detaljert og god evalueringsrapport. En annen ting er å bruke denne rapporten og de erfaringene man skaffet seg under neste arrangement. På dette punktet er det tilsynelatende en svakhet i arbeidsmetodikken til organisasjonskomiteen, noe som ledelsen angivelig selv er klar over.

Men så er det jo sånn med evalueringsrapporter da vet du at når den er lagd og gjort så blir den ofte lagt i skuffen. Så har du da nye personer som kommer inn i posisjoner, så da er det jo et kunststykke å ta frem igjen den evalueringsrapporten nå å si til en ny assisterende arenasjef at være så snill og les s. 8-10, for det kan du ha god nytte av. Det er nok noe vi kan bli enda flinkere på da i forberedende fase igjen(Leder D).

Det brukes uten tvil mye tid på å gå gjennom arrangementet i etterkant for å finne styrker og svakheter. All denne tiden og arbeidet resulterer i gode evalueringsrapporter som kan være verdifulle for organisasjonen. Problemet til organisasjonen ligger i gjenbruken av disse rapportene. Noen måneder før neste arrangement starter blir rapporten fra forrige gjennomføring tatt opp og diskutert under et møte i organisasjonskomiteen. Etter dette er det liten oppfølging av erfaringene som ble gjort.

Feil som dukket opp, og i størst grad de som ikke ble regnet for avgjørende blir som regel ikke satt i system og fulgt opp. Der andre arrangører i Norge er flinke til å sette feilene inn i en sjekklister med en ansvarlig til å følge opp, blir det mere flytende i arbeidsprosessene på Lillehammer.

6.3.1 Godt planlagte handlinger

Gjennom godt planlagte handlinger er det lettere å forstå hva som faktisk førte til feilen (Sitkin, 1992). Som tidligere beskrevet og diskutert i oppgaven er planene til ledelsen av arrangementet mere flytende og basert på tillit og ekspertise, enn på et strukturert planverk. Dette er med på å skape en handlekraftig organisasjon som innehar gode evner til å takle hendelser som skulle oppstå. På den andre siden vil mangelen på et strukturert planverk kunne påvirke deres evne til å lære av feilene som oppstår. Som Sitkin (1992) trekker frem er det vanskelig å forstå hva som førte til feilen hvis handlingene ikke er planlagt på forhånd. Arbeidsmetodikken til organisasjonskomiteen innebærer ikke å sette opp et detaljert planverk med hvordan hver enkelt skal utføre arbeidsoppgavene eller styre ansvarsområdet sitt. Dette gir mye fleksibilitet, men medfører at handlingene ikke nødvendigvis blir planlagt på forhånd.

Har liksom ikke vært dratt opp noen skikkelige retningslinjer for hva jobben skal innebære, men vi har jo på en måte bare pratet oss gjennom oppgaver, så du vil ikke finne noen malverker på min jobb(Leder C).

Vi ser av sitatet over at det i forhold til erfaringsbasert ledelse kunne være en fordel for organisasjonen å sette opp et mere strukturert planverk, for å lettere kunne forstå hva som førte til feilen. Et godt eksempel på dette kom til syne under problematikken med prepareringen av hoppbakken på fredagen. Hvem som skulle ta avgjørelsen på hvordan bakken skulle prepareres og når dette skulle bli utført var ikke godt nok planlagt og det har i etterkant vært store diskusjoner om hva som førte til feilen. Avhengig av hvilke personer i organisasjonen, eller i de ulike forbundene som uttalte seg om saken fikk man forskjellig svar på hva som gikk galt og hvem som skulle bli holdt ansvarlig. Så lenge det ikke var klare tydelige retningslinjer på hvordan en slik situasjon skulle bli håndtert, fikk de erfare at det ikke skulle være enkelt å komme til bunn i situasjonen og lære av hendelsen som oppsto. Dermed ble mye tid og ressurser brukt for å oppklare feilen, før man kunne rette oppmerksomheten mot hvordan de skulle forhindre en lignende situasjon i fremtiden

6.3.2 Usikkerhet rundt utfallet

Usikkerhet rundt utfallet handler om at hvis man ikke vet hva eller hvilke feil som kan oppstå, vil det medføre at organisasjonen kan tilegne seg ny informasjon (Sitkin, 1992). For arrangøren av verdenscupen er det mange usikkerhetsmomenter til stede både under planlegging og gjennomføring. Arrangementet foregår utendørs og er under påvirkning av vær og vindforhold. I tillegg til vær og vindforhold under selve gjennomføringen er det stor usikkerhet knyttet til snøforholdene så tidlig på vinteren. Det kan ha kommet store mengder snø som jevnlig må preppes for å sikre en kompakt såle i langrennsarenaen, eller være bart på bakken. Det blir jevnlig foretatt vurderinger og værprognoser inn mot mesterskapet følges nøye. Til tross for dette vil utfallet være tilnærmet umulig å kjenne til. Det er derfor god potensiale for å lære av feil eller avvik som dukker opp. Snøfallet med så store mengder som kom i hoppbakken natt til fredag førte til en rekke feil og problemer for arrangøren. Da et så stort snøfall ikke var ventet, fikk arrangøren tilført mye ny informasjon og erfaringer om hvordan de var rustet til å takle det uventede snøfallet. Med denne nye informasjonen ligger det til rette for en god mulighet til å kunne ta til seg god erfaringsbasert læring.

I ettertid så har vi jo pratet mye rundt den dagen der og vi har vel egentlig kommet til den konklusjonen der, at i åra som kommer nå så skal TD sin mening gå gjennom rennleder, som da skal videreformidle til bakkesjef og gutta i bakken(Leder C).

I tillegg til elementer som vær og snøforhold, danner organisasjonens størrelsesomfang også et godt grunnlag for å tilegne seg erfaring basert på usikkert utfall. Med flere titusener tilskuere, flere hundre utøver, frivillige som bidrar og et stort antall andre akkrediterte som skal omgås og samkjøre med hverandre på et relativt lite geografisk område, gir det rom for at utallige hendelser, feil og avvik som kan oppstå. Disse uventede feilene gir organisasjonen et stort potensiale for å dra lærdom av de tilfellene der utfallet ikke var kjent. Alle de faktorene som kan påvirke rennet, både i form av indre og ytre påvirkninger vil det være tilnærmet umulig å planlegge arrangementet slik at alt er tatt høyde for. Her må arrangøren stole på at de mest essensielle punktene er gjort rede for og innlemmet i planen. En av fordelene ved de tilfellene der det er usikkerhet rundt utfallet blir dermed at det gir rom for en god erfaringsbasert læring, ved at det tilfører organisasjonen ny informasjon.

6.3.3 Begrenset omfang

Omfanget til feilen er viktig for å kunne oppdage avviket og lære av feilen. Små feil eller avvik kan være vanskelige å oppdage og på den måten vanskeligere å ta lærdom av. På den andre siden vil store feil eller avvik kunne bli for omfattende og innviklet til at man helt forstår alle elementene og på den måten vanskeligere kan ta lærdom (Sitkin, 1992). Inntrykket gjennom rapportene fra tidligere år, sett opp mot hva som faktisk ble foretatt året etter, er at det som regel kun er de store feilene og avvikene som blir fulgt opp. Til gjengjeld gjøres det markante grep for å endre på disse problemene, slik at feilen ikke skal oppstå på ny året etter. De mindre feilene som er av begrenset omfang, tyder det heller på at glipper for arrangøren. Det er rimelig å anta at en annen tilnærming kunne vært mere gunstig for å utnytte alle erfaringene og de gode evalueringsrapportene som blir laget. Balansegangen med hvor små feil som skal jobbes videre med er ikke lett, men det er viktig å ta med seg alle de erfaringene som ble gjort hvis man skal få full lærdom av hendelsene.

Alle evalueringsrapporter handler om det som var bra og det som kan forberedes. For det er viktig at man tar med seg begge deler. For det som har gått bra et år kan plutselig ikke gå så bra året etter, dette her vil svinge litte grann og så er det da viktig å ha de riktige fokusområdene inn mot hvert enkeltarrangement. Og det er klart at tidlig i fasen så har man et bredt fokus ikke sant, vi skal samle opp alt. Videre så skal man stramme inn etter hvert som man nærmer seg og man føler man har kontroll på det(Leder A).

Utdraget fra intervjuet tyder på at det er et ønske fra ledelsen om at man skal tilpasse i hvilket omfang man begrenser feilen. Tidlig i forberedelsesfasen er viljen til å favne om et bredt omfang slik at man får med seg de viktige elementene. Etter hvert som organisasjonen føler de har kontroll på de større problemene, kan man stramme inn og finjustere slik at de mindre elementene blir tatt med. Ved metoden evalueringen er bygget opp, vil lederne oppe i systemet sitte på en bred og god oversikt over de erfaringene som ble gjort. Dette med bakgrunn i at hver avdeling går gjennom sitt område før det trinnvis blir løftet oppover. Når neste års gjennomføring skal forberedes er det dermed viktig at ledelsen følger opp og informerer alle avdelingene om feilene og erfaringene som påvirker deres egen avdeling, uavhengig om det var de selv som møtte feilen eller problemene sist år.

6.3.4 Kjapp respons/handling

Fra en feil oppstår eller en handling blir gjennomført bør det gå kort tid før det blir foretatt en evaluering eller feedback for å lære av feilen, med bakgrunn i at hvis det går for lang tid til feilen blir tatt opp, vil detaljer og små viktige elementer kunne gå tapt i prosessen (Sitkin, 1992). Samtidig vil en kortlevd feil kunne kreve kjapp respons, da symptomene eller resultatet av feilen ikke alltid er synlig i lang tid eller mulig å oppdage i etterkant (Sitkin, 1992). Under arrangementet er det til tider svært hektisk med mange personer er involvert som må samhandle med hverandre. Hvilken informasjon som blir delt og hvordan kommunikasjonen mellom de ulike avdelingene innad i organisasjonen disse finner sted, er med på å avgjøre hvor kjapp responsen til organisasjonen er hvis det dukker opp en feil eller et avvik. Gjennom observasjonen av arrangementet kunne det tyde på at arrangøren på Lillehammer hadde en organisasjon som var hurtig til å reagere på feil og avvik. Ute i felten hadde de frivillige seksjonslederne samband seg imellom, som også ble fanget opp av rennledelsen. I tillegg til sambandet ble det hyppig brukt mobiltelefon og sosiale medier for å nå frem ved hendelser som oppsto. Hendelsene som dukket opp fikk en kjapp runde før en avgjørelse ble tatt og tiltak iverksatt.

Det er ganske innviklet og intensivt når det står på. Kanskje at du ikke har noen valg i flere tilfeller. Du får et valg og må bestemme med en gang, du får en telefon – du får et innspill – du har kanskje et, to eller tre alternativer og velge mellom som du må bestemme med en gang. Og det er jeg litt bevisst på, for det er noe med at den i andre enden får en følelse av at man tok kontakt, man fikk en kjapp runde og det ble tatt en avgjørelse(Leder D).

Hver morgen før konkurransedagene ble det avholdt et morgenmøte der erfaringene fra dagen før ble luftet og diskutert i plenum. Gjennom disse morgenmøtene ble det en relativt fersk evaluering av feil og avvik som hadde oppstått, noe som medførte at det gikk kort tid før feilen ble tatt opp. På denne måten kan viktige elementer og små detaljer bli tatt vare på og ført videre inn i evalueringen i etterkant av arrangementet. Organisasjonen demonstrerer med dette at de har sett verdien av å følge opp feil mens de er ferskt i minne. Et aspekt ved arbeidsmetodikken til organisasjonen når det kommer til den hurtige vurderingen av feilene, er at det tilsynelatende var en mindre andel av de tingene som ble tatt opp og vurdert, som faktisk ble skrevet ned på papir

eller loggført. Dette medfører at informasjon kan gå tapt, ved at vurderingene og erfaringene ikke blir tilstrekkelig bevart.

6.3.5 Kjennskap til feltet som gjør det mulig å identifisere kritiske faktorer

Hvis man ikke kjenner utspringet til feilen, vil det være vanskelig å kunne trekke noe lærdom av feilen som oppsto. Hvis man på den andre siden kjenner utspringet kan man iverksette tiltak for å motvirke det spesifikke problemet. I tillegg til å kjenne utspringet er det også essensielt at organisasjonen har kunnskap i feltet hvor feilen oppsto for å kunne foreta en vurdering som fører til en intelligent erfaring. (Sitkin, 1992).

Vi på vakt/sikkerhet og sånne ting bruker folk som har en bakgrunn med sånne ting. Ingen kommer inn fersk i en jobb vi mener de ikke har en forutsetning for å løse(Leder A).

Utsagnet over som er fra en av informantene demonstrerer en holdning som går igjen i organisasjonen. Både ledelsen, mellomlederne og de i felten blir håndplukket for å passe best mulig til arbeidsoppgavene som skal utføres og ingen blir satt til en oppgave de ikke har forutsetninger eller kunnskaper nok til å løse. Majoriteten av de som bidrar til arrangementet har vært med i en årrekke og har opparbeidet seg en solid erfaring innen sitt felt i arrangementet. De med lederansvar er personer som tidligere har bevist at de er i stand til å håndtere sine felt og besitter kunnskaper på dette området. Den kunnskapen som besittes i hvert felt vil kunne være med på å lette prosessen med å finne utspringet til eventuelle feil og avvik som oppstår. Dette med bakgrunn i at forståelsen for hvordan systemet fungerer og hvilke elementer som er av betydning vil øke med kunnskaper innen feltet. Tidligere har oppgaven vist at organisasjonen på Lillehammer innehar fokus på erfaring, lokal kunnskap og ekspertise. De står dermed godt rustet til å komme til bunns i feil og avvik som oppstår og vil dermed kunne kjenne utspringet til problemene. I tråd med Sitkin (1992) ser vi at organisasjonen opererer innen kjente domener og vil med dette kunne utnytte det til å gjøre intelligente erfaringer som resulterer i en erfaringsbasert læring. I praksis under arrangementet og gjennom evalueringsarbeidet som ble foretatt, kom organisasjonen frem til de elementene som de anså som utspringet til feilen ved at de som hadde mest erfaring og kunnskaper innen feltet diskuterte hendelsene. Hvorvidt de i realiteten kom frem til det faktiske utspringet er vanskelig å bedømme uten å sette seg inn i hvert tilfelle, og vil derfor ikke bli tatt opp videre med hensyn til oppgavens størrelse og omfang.

7. Avsluttende diskusjon og konklusjon

7.1 Avsluttende diskusjon

Gjennom oppgaven har vi sett på hvordan organisasjonen til WC i Nordiske grener på Lillehammer er bygget opp og hvilke aktører som er med på å bidra til arrangementet. Videre har arbeidsmetodikken til organisasjonen blitt vurdert opp mot teori om risikoleidelse, påpasselig organisasjonsteori og til slutt erfaringsbasert ledelse. Den teoretiske forankringen har basert seg på to ulike modeller som har blitt behandlet separert gjennom oppgaven. Modellene ble holdt adskilt gjennom diskusjonsdelen for å belyse de ulike vinklingene til teoriene, samt hvordan arrangørens arbeidsmetodikk stemte overens med hver av vinklingene. Mens risikoleidelse omhandler en tydelig struktur på hvordan man som organisasjon kan forutse, forhindre og redusere risikoer som kan oppstå, er fokuset i påpasselig organisasjonsteori rettet mot hvordan man i praksis håndterer feil og avvik på en god måte når de faktisk oppstår. Hovedfokuset i teoriene er dermed henholdsvis før risikoene oppstår, og i det de trer frem. Det kan derfor argumenteres for at disse to modellene utfyller hverandre og til sammen danner et godt rammeverk for risikohåndtering i planleggings- og gjennomføringsfasen. Selv om det er et skille mellom teoriene når det kommer til fokusområder, ser vi at det er mange likhetstrekk som går igjen i teoriene. Blant områdene hvor teoriene er samkjørte finner vi for eksempel det å trene opp de ansatte/frivillig, kjøre øvelser og live scenarioer på hendelser, avdekke potensielle feil og avvik, iverksette tiltak for å unngå eller redusere risikoer, tydelig informasjon og kommunikasjon mellom ledelsen og nedover i systemet, samt bruk av personer med mye kompetanse og erfaring. Går man etter i sømmene til de teoretiske modellene finner man derfor en tydelig kobling mellom de ulike delene, og grenseovergangen mellom risikoleidelse og påpasselig organisasjonsteori blir mer overlappende enn ved første øyekast. Et par eksempler på dette finner vi i diskusjonsdelen der samme sitat fra intervjuene er gjengitt og diskutert både i avsnittet om risikoleidelse og under håndtering av kjente og ukjente risikoer. Dette vitner om at fler av strategiene kan knyttes sammen på tvers av modellen de hører til og sammen belyse risikohåndteringen for organisasjonen.

7.2 Konklusjon

Gjennom oppgaven har studien vist at organisasjonskomiteen sin arbeidsmetodikk viser trekk som kan sees i direkte sammenheng med begge teoriene. Noen av strategiene kom tydeligere frem enn andre og vi så at det varierte hvorvidt arbeidsmåten samsvarte med de metodene teorien argumenterer for som mest gunstig. Underproblemstillingene og hovedproblemstillingen som lå til grunn for oppgaven vil nå bli besvart i henhold til det som ble avdekket i resultat- og diskusjonsdelen

Hvordan praktiserer arrangøren risikoleidelse til å forutse, minimere og forebygge risikoer som kan oppstå under arrangementet?

Arrangøren benytter seg av en risikoleidelse som er litt annerledes enn hvordan det teoretiske bakteppet argumenterer for som mest fruktbart. I planleggingsfasen blir det ikke aktivt satt opp et strukturert skjema der risikoer blir forsøkt avdekket. I mangel på dette følges det heller ikke opp potensielle risikoer og tiltak som kan redusere eller minimere risikoen. Det kan dermed vurderes om hvorvidt arrangøren er i stand til å avdekke nye risikoer og på den måten vil stille uforberedt i situasjoner som kan dukke opp. Det er ikke egne dedikerte ansatte eller frivillige som blir tilegnet en rolle for å følge opp de elementene som er risikofylte. Dette er noe som kan medføre at risikofylte elementer glepper for organisasjonen, da ingen blir ansvarlig for å avdekke og følge opp risikoer. På den andre siden ser vi at arrangøren stoler mye på erfaringene som er blitt gjort tidligere og bruker disse erfaringene aktivt opp mot å forestille seg hvordan de skal håndtere disse risikoene fremover. Elementer som ved tidligere gjennomføringer viste seg å utgjøre en trussel, følges opp og blir forbedret inn mot årets arrangement, ofte med suksess. Spesielt innen sikkerheten til utøvere og publikum blir det foretatt grundige vurderinger og iverksatt strenge regler og føringer som er med på å redusere, forhindre eller eliminere risikoene som arrangøren anser å utgjøre en trussel. Ved å bruke denne kunnskapen og de metodene organisasjonen allerede besitter innen sikkerheten til utøvere og publikum, vil de kunne være i stand til å implementere dette til andre områder innen arrangementet. Med andre ord ser vi gjennom oppgaven at organisasjonen er i stand til og dyktige på å forebygge, minimere og redusere risikoer, men svikter når det kommer til å forutse og avdekke nye potensielle risikoer.

Hvordan praktiserer arrangøren påpasselighet til å håndtere kjente og ukjente risikoer som oppstår under gjennomføringen av arrangementet?

Gjennom resultat og diskusjon har oppgaven vist at det kan argumenteres for at arrangøren faller inn under betegnelsen og oppfattes som en påpasselig organisasjon. Organisasjonen er på generelt grunnlag opptatt av feil og følger opp selv små feil og avvik. De er ikke låst til originalplanene som blir lagd på forhånd og ledelsen ønsker heller å gå litt utenom, enn å følge planen for enhver pris. Ved håndteringen av «nesten hendelser» har disse en tendens til å bli tolket som et styrketegn, i stede for et signal om at det er en feil i systemet. Dette står dermed direkte i strid med hvordan teorien presiserer at «nesten hendelser» burde tolkes. Organisasjonen viser tegn som tyder på at de har en motvilje mot å forenkle og tilstreber å tilpasse løsninger til hver enkelt situasjon, noe som kan medføre at de er rustet til å kunne takle komplekse hendelser som oppstår underveis. Ledelsen gir uttrykk for at de tar høyde for hvordan de i felten tolker problemene som oppstår, og gir dem mye spillerom for å håndtere feil og avvik uten at det trenger å gå gjennom toppen i organisasjonen. Dette er med på å gjøre organisasjonen mere handlingskraftig og støtter opp under elementet med at de som møter problemene i felten, har et godt utgangspunkt for å kunne avdekke praktiske løsninger. Gjennom de foregående arrangementene har organisasjonen opparbeidet seg mye erfaring og øvelse på å håndtere ting som oppstår, noe som gjør at de er smidige til å håndtere oppståtte hendelser. Til tross for dette ser det ikke ut til å være tilstrekkelig, da indre og ytre faktorer kan ha virket inn og endret situasjonsbildet. Organisasjonen vil kunne dra nytte av å trene på hendelser i forkant av arrangementet, med det mannskapet og de forholdene som ligger til grunn i årets gjennomføring. Dette for å sikre at nye indre og ytre faktorer er implementert i treningen. Til slutt ser vi at ledelsen verdsetter lokal kunnskap, erfaring og ekspertise høyt, og baserer hovedsakelig avgjørelser på vurderingene til de som ledelsen oppfatter som mest kompetente på feltet. En slik holdning legger forholdene til rette for at de som er best egnet til å foreta en kvalifisert beslutning, vil bli avgjørende i beslutningsprosessen.

Hvordan trekker arrangøren lærdom og kunnskap fra arrangementet gjennom en evaluering, og hvordan blir eventuelt denne kunnskapen implementert videre i senere arrangement?

Gjennom evalueringsarbeidet som gjøres i etterkant av arrangementet danner organisasjonen et godt grunnlag for å kunne dra lærdom og kunnskap fra arrangementet. Ved at hver del av organisasjonen evaluerer sitt ansvarsområde grundig, før det trinnvis blir løftet opp i systemet, er med på å sikre at alle de viktige elementene blir tatt høyde for. Samtidig vil lederne øverst i systemet sitte med en god oversikt og kan trekke slutninger om hvor utspringet til feilen lå og hvor fokuset bør ligge mot neste års gjennomføring. Både negative elementer og suksessområder blir tilegnet en plass i evalueringen og ført med videre. Dette medfører et godt grunnlag for å kunne utvikle arrangementet også på de områdene som var suksessfulle, slik at de ikke går i fellen ved å tro at elementer som var bra forrige gjennomføring automatisk er godt nok for neste år. Svakheten til organisasjonen innen erfaringsbasert læring er knyttet til gjenbruken av det gode evalueringsarbeidet som gjøres. Erfaringene og evalueringen blir ikke hentet frem på en tilstrekkelig måte ved ny oppstart, og verdifulle erfaringer kan potensielt gå tapt. En mer strukturert tilnærming til bruk av erfaringene som ble gjort, vil kunne være verdifullt for organisasjonen i oppstarten av neste arrangement.

7.3 Hovedkonklusjon

Hvordan arbeider arrangementskomiteen for World Cup i nordiske grener på Lillehammer i planleggings- og gjennomføringsfasen for å arrangere et best mulig skirenn sett i lys av teori om påpasselige organisasjoner og risikoleidelse?

Organisasjonskomiteen for World Cup i nordiske grener på Lillehammer sin arbeidsmetode bidrar til at de er godt rustet til å takle hendelser som oppstår, men har et forbedringspotensial i planleggingsfasen. Det arbeides med å minimere, redusere og eliminere risikoer, men svikter litt i avdekkingen av nye risikoer. Planverket er utviklet over tid og forbedres fra år til år, noe som vitner om erfaringsbasert læring. Organisasjonen bygger i hovedsak på erfaringer og lokal kunnskap innad i organisasjonen og utviser stor tillit til de frivillige, dette for å sikre en handlekraftig organisasjon. Kombinasjonen av overnevnte og motvilje mot å forenkle analyse og evaluering, samt et fokus på feil er med på kunne omtale dem som en påpasselig organisasjon, med noen unntak.

7.4 Implikasjoner og forslag til videre forskning

Oppgaven hadde som utgangspunkt å undersøke hvordan erfarne ledere av store norske idrettsarrangement arbeider for å oppnå et suksessfullt arrangement. Gjennom studien ble organisasjonskomiteen for World Cup i nordiske grener på Lillehammer fulgt ved hjelp av intervjuer og observasjon. Den teoretiske forankringen til studien ble lagt til risikoleidelse og påpasselig organisasjonsteori, og arbeidsmetodikken til organisasjonskomiteen er vurdert opp mot strategier og kjennetegn ved disse teoriene. Konklusjonen i studien påpeker at arbeidsmetodikken innehar trekk som er i tråd med påpasselig organisasjonsteori og det arbeides med å minimere, redusere og eliminere potensielle risikoer. For å bedre arbeidsmetodikken til organisasjonen og for å øke deres evne innen risikohåndtering foreslås det følgende endringer:

- Foreta en grundig kartlegging av potensielle risikoer som kan oppstå. Risikoene vurderes ut i fra sannsynlighet og konsekvens, slik at alvorlighetsgraden blir avdekket. Når dette er avdekket kan det bli iverksatt tiltak og dedikere ansvar for oppfølging.
- Opplæring og trening av både lederne og de i felten bør utføres ved bruk av live scenarioer og tabeltopøvelser, slik at organisasjonen stiller bedre forberedt til å takle hendelser.
- Ta frem evalueringsrapportene ved oppstart av planleggingen på høsten og systematisk benytte de erfaringene som ble gjort aktivt inn mot neste arrangementet.

Metoden som ble brukt i studien var en kvalitativ case studie, noe som medfører at resultatet forteller mye om arbeidsmetodikken til arrangøren. Selv om dette er et av de større idrettsarrangementene i Norge og innehar noen av de lederne som besitter mest erfaring innen feltet, er ikke resultatet nødvendigvis gjeldende for andre arrangører. Det er høyst sannsynlig at andre arrangører sin arbeidsmetodikk skiller seg fra metodikken avdekket i denne case studien. For å skape et bredere bilde og danne et grunnlag for en eventuell generalisering av hvordan lederne i Norge arbeider ville en komparativ studie av en eller flere andre arrangører vært nødvendig. Arrangement som verdenscupen i Holmenkollen, sykkelturen Arctic Race of Norway, fotballturneringen Norway Cup og Rallycross-VM er eksempler som ville kunne være meget interessante case å følge, med

hensyn til risikovurderinger og håndtering av kjente og ukjente feil og avvik i andre idrettsmiljøer.

Referanser

- Allenby, B., & Fink, J. (2005, August 12). Toward Inherently Secure and Resilient Societies. *Science*.
- Andersen, S. S. (2012). Prøve-VM 2010, en læringsarena for Oslo-VM 2011. I D. V. Hanstad, *Ski-VM 2011. Planlegging og gjennomføring* (ss. 31-53). Oslo: Akilles.
- Andersen, S. S., & Hanstad, D. (2011). "Den som er godt forberedt har ikke uflaks" - Norsk OL_deltakelse i Vancouver: risiko, forberedelse og resultater. *Scandinavian Sport Studies Forum*(2), 79-98.
- Andersen, S. S., & Hanstad, D. (2013). Knowledge development and transfer in a mindful project-organization. *International Journal of Managing*(2), ss. 236-250.
- Appenzeller, H. (1993). *Managing sport and risk management strategies*. Durham, NC: Carolina Academic Press.
- Appenzeller, H. (2005). *Risk management* (2.. utg.). Durham: Carolina Academic Press.
- Bergsgard, N. A., Houlihan, B., Mangset, P., Nødland, S., & Rommetvedt, H. (2007). *Sport Policy: a comparative analysis of stability and change*. Oxford: Butterworth-Heinemann.
- Berlonghi, A. (1990). *The special event risk management manual*. USA: Forfatter.
- Bjørnå, E. A. (2014). *Påpasselighet i stort og smått - evaluering for forbedring. En studie av evalueringsarbeidet i Worl Cup Nordisk Holmenkollen*. Masteroppgave i Sport Management ved Norges Idrettshøgskole.
- Bratland, T. U. (2015, desember 4.). *Dagbladet Sport*. Hentet desember 4., 2015 fra http://www.dagbladet.no/2015/12/04/sport/hopp/alexander_stockl/lillehammer/42257065/

- Enjolras, B., Seippel, Ø., & Waldahl, R. H. (2012). *Norsk idrett - Organisering, fellesskap og politikk* (2.. utg.). Oslo: Akilles forlag.
- Fédération Internationale de Ski. (2012). *Statutes of the International Ski Federation*. Oberhofen.
- FIS. (u.å). *Nordic-combined for FIS-Ski*. Hentet Juni 13, 2016 fra <http://www.fis-ski.com/nordic-combined/extra/faq.html>
- Getz, D. (2005). *Event management & event tourism* (2.. utg.). New York: Cognizant Communication Corporation.
- Gotaas, T. (2003). *Først i løypa - Historien om langrenn i Norge*. Oslo: Andersen & Butenschøn AS.
- Hansen, P. Ø. (2012). VM-forberedelse til verdens beste langrennslandslag. Kontinuerlig utvikling gjennom pålitelig erfaringsbasert læring. I D. V. Hanstad, *Ski-VM 2011. Planlegging og gjennomføring* (ss. 103-127). Oslo: Akilles.
- Hanstad, D. V. (2012). Risk management in major sporting events: a participating national olympic team's perspective. *Event Management*(16), ss. 189-201.
- Hanstad, D. V. (2014). *Arrangementsledelse. Initiativ, planlegging, gjennomføring og evaluering*. Oslo: Akilles.
- Henry, M. H., & Haimes, Y. Y. (2009, Februar). A comprehensive network security risk model for process control networks. *Risk Analysis: An International Journal*(29), ss. 223-248.
- Horne, K. (2014). *"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 Sport Management ved Norges Idrettshøgskole.

- Leopkey, B., & Parent, M. M. (2009a, Juni 1). Risk Management Issues in Large-scale Sporting Event: a Stakeholder Perspectiv. *European Sport Management Quarterly*, 9:2, ss. 187-208.
- Leopkey, B., & Parent, M. M. (2009b, November). Risk Management Strategies by Stakeholders in Canadian Major Sporting Events. *Event Management*(13), ss. 143-170.
- Lillehammer Olympiaparken AS. (u.å). *Anleggene*. Hentet August 23., 201 fra <http://www.olympiaparken.no/no/anleggene/lysgardsbakkene-hoppanlegg>
- Lund, T. (2016, Februar 16). Arrangementssjef Norges Skiforbund. (M. L. Hanssen, Intervjuer)
- Norges Idrettsforbund. (2015). *Norges Idrettsforbund og Olympiske og Paralympiske komité - Årsrapport 2014*. Oslo: NIF.
- Norges Skiforbund. (u.å). *Verdigrunnlag og hovedmål*. Hentet Juni 28, 2016 fra <http://www.skiforbundet.no/norges-skiforbund/verdigrunnlag-og-hovedmal/>
- Peterson, J. A., & Hronek, B. B. (2003). *Risk management: Park, recreation, and leisure services* (4.. utg.). Champaign, IL: Sagamore Publishing Inc.
- Sitkin, S. B. (1992). Learning through failure: The strategy of small losses. *Research in Organizational Behaviour*(Vol. 14), ss. 231-266.
- Skiforbundet. (2016, Juni 8). *Nyhetsarkiv for Norges Skiforbund*. Hentet Juni 9, 2016 fra <http://www.skiforbundet.no/hopp/nyhetsarkiv/2016/6/klart-for-hoppuka/>
- Sørnes, A., & Nordby, A. (2015, Desember 4.). *NRK Sport*. Hentet Desember 4., 2015 fra nrk.no: https://www.nrk.no/ho/landslagstreneren_-_det-er-pinlig-1.12687229
- Thagaard, T. (2009). *Systematikk og innlevelse: En innføring i kvalitativ metode* (3.. utg.). Bergen: Fagbokforlaget.

Thoresen, A. (2007). *Lengst gjennom lufta - Et 200 år langt sjev gjennom historien*. Oslo: Versal Forlag AS.

Weick, K. E., & Sutcliffe, M. K. (2001). *Managing the unexpected: Assuring High Performance in an Age of Complexity*. San Francisco: Jossey-bass.

Forkortelser

BBS	Birkebeinerstadion
FIS	Fédération Internationale de Ski
LB	Lysgårdsbakkene
NIF	Norges idrettsforbund og olympiske og paralympiske komité
NSD	Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste AS
NSF	Norges Skiforbund
OC	Organisasjonskomité
OL	Olympiske leker
OLT	Olympiatoppen
ROS-analyse	Risiko og Sårbarhetsanalyse
TD	Teknisk delegert
VM	Verdensmesterskap
WC	World Cup

Vedlegg

Vedlegg 1: Intervjuguide

Vedlegg 2: Informasjonsskriv og samtykkeerklæring for informanter

Vedlegg 3: Godkjenning fra NSD

Vedlegg 1 - Intervjuguide

Semistrukturert intervjuguide - Påpasselig organisasjon og risikoleidelse

Tema	Spørsmål
Generelt	<ul style="list-style-type: none">- Beskrive stilling og arbeidsoppgaver- Kultur og verdier til arrangementskomiteen- Arbeidsmetoder- Hvor lenge har de deltatt i arbeidet- Hvordan kom de med
Risikoleidelse	
- Organisering	<ul style="list-style-type: none">- Egne dedikerte ansatte? (ledere, grupper etc.)- Inndeling arbeidsoppgaver risikostyring
- Strategi	<ul style="list-style-type: none">- Hvordan avdekkes risikoer og hendelser- Hvilke risikoer følges opp- Ulike risikokategorier, hva opereres det med?- Er disse kategoriene i bruk eller vurdert?<ul style="list-style-type: none">▪ Omgivelser▪ Økonomisk▪ Infrastruktur▪ Media▪ Deltakelse▪ Relasjoner▪ Trusler som vær, sykdom▪ Synlighet(markedsføring, merkevare, image, sponsorer og støtte til arrangementet)▪ Menneskelige resurser- Hvis ikke:<ul style="list-style-type: none">▪ Hva gjør i så fall at de ikke er i bruk?▪ Hva kan forårsake at disse ikke er avdekket?- Hvordan arbeides det med å forebygge avdekkede risikoer?- Hvordan arbeides det med å redusere risikoene(sannsynlighet eller konsekvens)?
Påpasselig organisasjoner	
- Opptatt av feil	<ul style="list-style-type: none">- Leter du etter avvik eller ting som ikke går som planlagt?

	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Hvordan ▪ Evt. Hva gjør at de ikke leter? - Ved typisk «close call» hendelser, blir disse videreformidlet? Hvordan? - Hvordan er rutinene deres når feil eller avvik oppdages? - Følger du planen for «enhver pris»? <ul style="list-style-type: none"> ▪ Utdyp med oppfølgingsspm.
- Motvilje til å forenkle	<ul style="list-style-type: none"> - Hvordan vurderer du små feil/risikoer? - Hvor stor må en risiko eller avvik være før den blir tatt til følge? Eks? - Hvis det skulle oppstå en tilsynelatende liten feil, vil den bli rettet med en gang eller utsatt til fordel for noe annet? - Har det tidligere oppstått små hendelser som alene eller i kombinasjon med andre mindre hendelser eskalert til et stort problem? Utdyp med eksempel - Søker du enkle og kjappe løsninger, eller tilstreber du at ting skal gjøres grundig uansett?
- Sensitiv til operasjoner	<ul style="list-style-type: none"> - Hvordan kommuniserer de som jobber i «felten» med lederne? - Lytter dere i ledelsen til de i «felten»? Hvordan? - Blir deres betraktninger lagt vekt på i avgjørelser? - Hvor høy er terskelen for å rapportere feil/hendelser? - Hvordan blir de som rapporterer en feil mottatt?
- Resiliens	<ul style="list-style-type: none"> - Hvis det oppstår uforutsett hendelse, hvordan håndterer dere dette? (improvisering, rutiner etc.) - Trenes det på å takle uforutsette ting? Evt. hvordan - Eventuelle eksempler fra tidligere år?
- Respekt for ekspertise	<ul style="list-style-type: none"> - Hvordan er «maktstrukturen» i organisasjonen? - Hvordan blir avgjørelser ved uforutsette ting tatt? <ul style="list-style-type: none"> ▪ Rett til toppen ▪ De som møter problemet i felten ▪ De som har mest erfaring/ekspertise - Hva avgjør hvem som kan ta avgjørelsene - Hvor viktig anser du ekspertise som lokal kunnskap og erfaring? - Benytter dere, eller kommer til å benytte noe av denne kunnskapen og erfaringen?
Erfaring og læring	
- Tidligere erfaring	<ul style="list-style-type: none"> - Implementering av erfaringer fra tidligere gjennomføringer <ul style="list-style-type: none"> ▪ Negative erfaringer(ting som ikke fungerte) ▪ Positive erfaringer(ting som fungerte) ▪ Hvor ligger fokuset

	<ul style="list-style-type: none"> - Hvordan brukes disse erfaringene - Elementer som gikk bra forrige gjennomføring <ul style="list-style-type: none"> ▪ Skal disse gjennomføres likt ▪ Gjennomgås og forbedres ytterligere ▪ Endres totalt - Elementer som gikk dårlig ved forrige gjennomføring <ul style="list-style-type: none"> ▪ Skal det endres ▪ Forbedres <ul style="list-style-type: none"> ○ Hvordan? ○ Forhindring/redusering av problemet
<ul style="list-style-type: none"> - Fremtidig implementering 	<ul style="list-style-type: none"> - Hvordan evalueres arrangementet <ul style="list-style-type: none"> ▪ Møter? ▪ Hvem sine erfaringer blir hørt ▪ Hvem blir ansvarlig ▪ Skriftlig? <ul style="list-style-type: none"> ○ Rapport ○ Notater ○ Skriv - Negative erfaringer - Positive erfaringer - Hva kommer med i evalueringen <ul style="list-style-type: none"> ▪ Små ▪ Store - Hva skjer etter evalueringen? <ul style="list-style-type: none"> ▪ Bruk i neste års planlegging/gjennomføring

Vedlegg 2 – Informasjonsskriv og samtykkeerklæring

Informasjonsskriv og samtykkeerklæring – intervju

Hensikten med studien

I hovedsak vil masteroppgaven ved Norges Idrettshøgskole ha som formål å finne ut av hvordan erfarne ledere innen idrettsarrangementer i Norge bruker risikoleidelse og påpasselighet for å sikre et best mulig arrangement. Her ønsker jeg å finne ut av hvordan lederne av arrangementet arbeider både i planlegging- og gjennomføringsfasen, sett i lys av teori om påpasselighet og risikoleidelse. Studien tar utgangspunkt i problemstillingen:

«Hvordan arbeider arrangementskomiteen for World Cup i langrenn og hopp på Lillehammer i planleggings- og gjennomføringsfasen for å arrangere et best mulig skirenn sett i lys av teori om påpasselighet og risikoleidelse?»

Hva innebærer deltakelsen i studien

Datainnsamlingen i studien vil bestå av observasjon og intervju. Observasjonen vil bestå av to ulike deler og innebærer observasjon av møter og arbeid som blir gjort, samt observasjon under selve gjennomføringen av arrangementet. Intervjuet vil bli gjennomført henholdsvis før og/eller etter arrangementet. Her vil det bli et personlig intervju som vil vare fra ca. 0,5-1,5t. Dette vil være et dybdeintervju som tar for seg arbeidsmetoder og strategier innen risikoleidelse og organisasjonskultur.

Mulige fordeler og ulemper med studien

Studien vil for arrangementskomiteen kunne bidra til en god innsikt og refleksjon over måten de selv arbeider på, samt deres evne til å håndtere uforutsette hendelser. Gjennom en bevisstgjøring vil organisasjonen kunne utvikle seg ved å bli klar over sine positive sider og eventuelle områder hvor det trengs en endring. Studien vil kunne fungere som en evaluering for organisasjonen, noe som kan bidra til planleggingen av neste års arrangement. En ulempe ved studien er den tiden tar for informantene.

Hva skjer med informasjonen om deg

Alle data som samles inn under intervju og observasjon vil bli behandlet konfidensielt. Informasjonen vil kun bli behandlet av studenten/forskeren selv, samt veileder for oppgaven. Eventuelle sitater som brukes i oppgaven vil bli anonymisert og navn bli byttet ut med bokstaver, hvis informanten ønsker dette. Dersom

materiellet som skal brukes i oppgaven kan spores direkte eller indirekte tilbake til informanten med bakgrunn i informasjonen, vil dette ikke bli tatt med uten at det er innhentet informantens samtykke

Prosjektet skal etter planen avsluttes 1.11.2016. Ved prosjektets slutt vil lydopptak fra intervjuer og koblingsnøkler som kan koble intervjuene til navn slettes.

Frivillig deltakelse

Det er frivillig å delta i studien, og du kan når som helst trekke ditt samtykke uten å oppgi noen grunn. Dette innebærer at selv om du undertegner samtykkeerklæringen på neste side, kan du fortsatt trekke deg på hvilket som helst tidspunkt under prosjektet. Dersom du trekker deg, vil alle opplysninger om deg bli anonymisert.

Dersom du ønsker å delta eller har spørsmål til studien, ta kontakt med Martin Lillehagen Hanssen på tlf. 979 87 352 eller på mail ved martinlillehagen@gmail.com

Eventuelt kan veileder førsteamanuensis Dag Vidar Hanstad kontaktes på mail ved d.v.hanstad@nih.no

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

Samtykke til deltakelse i studien

Jeg har mottatt informasjon om studien, og er villig til å delta som informant i Martin L. Hanssens mastergradsprosjekt.

Informant:

(Signatur, sted/dato)

Jeg tillater også bruk av båndopptaker: Ja Nei

Prosjektleder:

(Signatur, sted/dato)

Vedlegg 3 – Godkjenning NSD

Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste AS
NORWEGIAN SOCIAL SCIENCE DATA SERVICES



Harald Hårfages 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 idrettshøgskole
Postboks 4014 Ullevål stadion
0806 OSLO

Vår dato: 17.11.2015

Vår ref: 45633 / 3 / LT

Deres dato:

Deres ref:

TILBAKEMELDING PÅ MELDING OM BEHANDLING AV PERSONOPPLYSNINGER

Vi viser til melding om behandling av personopplysninger, mottatt 12.11.2015. Meldingen gjelder prosjektet:

45633	<i>Påpasselig organisasjon og risikoleidelse i et stort idrettsarrangement</i>
<i>Behandlingsansvarlig</i>	<i>Norges idrettshøgskole, ved institusjonens øverste leder</i>
<i>Daglig ansvarlig</i>	<i>Dag Vidar Hanstad</i>
<i>Student</i>	<i>Martin Lillehagen Hanssen</i>

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

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

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

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

Personvernombudet vil ved prosjektets avslutning, 01.11.2016, rette en henvendelse angående status for behandlingen av personopplysninger.

Vennlig hilsen

Katrine Utaaker Segadal

Lis Tenold

Kontaktperson: Lis Tenold tlf: 55 58 33 77

Vedlegg: Prosjektvurdering

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

Avdelingskontorer / District Offices:

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

Personvernombudet for forskning



Prosjektvurdering - Kommentar

Prosjektnr: 45633

Utvalget informeres skriftlig og muntlig om prosjektet og samtykker til deltakelse. Personvernombudet finner i utgangspunktet informasjonsskrivet godt utformet, men forutsetter at det også oppgis navn og kontaktinformasjon til veileder førsteamanuensis Dag Vidar Hanstad. Revidert informasjonsskriv skal sendes til personvernombudet@nsd.no før utvalget kontaktes.

Personvernombudet legger til grunn at forsker etterfølger Norges idrettshøgskole sine interne rutiner for datasikkerhet. Dersom personopplysninger skal lagres på privat pc, bør opplysningene krypteres tilstrekkelig.

Det oppgis at personopplysninger skal publiseres. Personvernombudet legger til grunn at det foreligger eksplisitt samtykke fra den enkelte til dette. Vi anbefaler at deltakerne gis anledning til å lese igjennom egne opplysninger og godkjenne disse før publisering.

Forventet prosjektslutt er 01.11.2016. Ifølge prosjektmeldingen skal innsamlede opplysninger da anonymiseres. Anonymisering innebærer å bearbeide datamaterialet slik at ingen enkeltpersoner kan gjenkjennes. Det gjøres ved å:

- slette direkte personopplysninger (som navn/koblingsnøkkel)
- slette/omskrive indirekte personopplysninger (identifiserende sammenstilling av bakgrunnsopplysninger som f.eks. bosted/arbeidssted, alder og kjønn)
- slette digitale lydopptak

