

Ola Flo Zachariasen

Color Line World Cup – en prøveturnering med mål om å bli verdens største håndballturnering

En kvalitativ studie av hvordan de involverte i CLWC arbeidet for å identifisere risikoområder, og hva de gjorde for å håndtere de før, under og etter prøveturneringen i 2012

Masteroppgave i Idrettsvitenskap

Seksjon for Kultur og Samfunn
Norges idrettshøgskole, 2013

Sammendrag

Motivasjonen for å skrive denne oppgaven er sterkt knyttet til forfatterens engasjement til idrett som hobby og interesse, samt idrettens påvirkning på samfunnet. Med tanke på hvor stor idretten er, både kommersielt og sportslig, topp og bredde, så ligger det mye ansvar og risiko i bransjen. Med det som bakgrunn så ønsket jeg å knytte det opp mot det faglige aspektet som ligger til grunn for mastergraden i Sport Management.

Jeg hadde som formål med oppgaven å kartlegge hvordan den nystartede håndballturneringen Color Line World Cup jobbet for å identifisere risikoer, samt hva slags strategier de valgte for å håndtere de. Jeg benyttet meg av teorien om risk management, der Leopkey & Parent (2009) sin forskning har vært toneangivende. Videre har jeg supplert med stakeholderteori for å underbygge risk management ved tilfeller der det var nødvendig. Interessentene i oppgaven er de ansatte, frivillige og deltagerne. Disse interessentene kan bli direkte og indirekte berørt av avgjørelsene til CLWC-organisasjonen. Disse to teoriene har komplimentert den teoretiske tilnærmingen.

Studiet er gjennomført som et kvalitativt casestudie, der datainnsamlingen besto i å intervju personer i et arbeidsutvalg bestående av håndplukkede personer av Larvik Håndballklubb med mangfoldig erfaring fra området. Under CLWC's prøveturnering i 2012 hadde jeg en observatørrolle.

Opgaven konkluderes med funn av tolv risikoområder, der det ble brukt fem risikostrategier for å håndtere de tolv. Under intervjuene viste informantene stor kunnskap på området, men allikevel viste det seg å være manglende planlegging som førte til en turnering preget av lav deltakelse, avlysninger og usikkerhet. Det var en liten organisasjon som organiserte aktivitetene. Prøveturneringen var et nystartet arrangement der meningen er at den skal vokse seg til å bli verdens største. Det var noe uenighet om hvordan de burde evaluere kunnskapen de tilegnet seg. Flere mente at konsekvensene kunne bli veldig store ved dårlig evalueringsarbeid.

Innholdsliste

1. Introduksjon	7
1.1 Oppgavens struktur.....	8
1.2 Kontekstuell bakgrunn.....	9
1.2.1 Larvik Håndballklubb.....	9
1.2.2 Color Line World Cup.....	10
2. Tidligere forskning.....	12
3. Teoretisk rammeverk.....	15
3.1 Innledning.....	15
3.2 Risk management.....	15
3.2.1 Risk management program – et essensielt verktøy.....	16
3.3 Risikoområder.....	17
3.4 Risikostrategier.....	19
3.4.1 Risikoområder må følges opp av risikostrategier.....	21
3.5 Stakeholder teori.....	23
3.5.1 Color Line World Cup organisasjonen – en «focal organization».....	23
3.5.2 Interessentene.....	24
3.5.3 Den beskrivende/empiriske tilnærmingen.....	25
4. Metode.....	26
4.1 Introduksjon.....	26
4.2 Kvalitativ tilnærming vs kvantitativ tilnærming.....	26
4.3 Kvalitativt forskningsintervju og intervjuguide.....	27
4.4 Deltagende observasjon.....	28
4.5 Design.....	29
4.6 Utvalg.....	30
4.7 Dataanalyse.....	30
4.7.1 Transkribering.....	31
4.7.2 Bearbeidelse av data.....	31
4.8 Relevans og pålitelighet.....	32
4.9 Ethiske dilemmaer.....	32
5. Empiriske funn og diskusjon.....	34

5.1 Risikoområder.....	34
5.1.1 Sport.....	36
5.1.2 Gjensidig avhengighet.....	37
5.1.3 Ambisjoner.....	39
5.1.4 Dimensjoner.....	40
5.1.5 Deltagelse.....	43
5.1.6 Organisasjon.....	44
5.1.7 Menneskelige ressurser.....	50
5.1.8 Synlighet.....	53
5.1.9 Operasjoner.....	55
5.1.10 Trusler.....	57
5.1.11 Finansiering.....	60
5.1.12 Evaluering.....	62
5.2 Risikostrategier.....	65
5.2.1 Redusere risiko	68
5.2.2 Forholdet til interessentene.....	69
5.2.3 Unngå risiko.....	70
5.2.4 Spre ut risiko.....	71
5.2.5 Fjerne risiko.....	72
5.3 Forholdet mellom risikoområder og risikostrategier.....	73
6. Konklusjon.....	74
6.1 Studiens forskningsspørsmål.....	74
6.2 Underproblemstilling 1.....	76
6.3 Underproblemstilling 2.....	76
6.4 Komplikasjoner for arrangøren.....	77
6.5 Styrker og svakheter ved oppgaven.....	77
6.6 Forslag til videre forskning på området.....	79
Referanseliste.....	80
Tabelloversikt.....	83
Vedlegg.....	84

Forord

Dette er min Masteroppgave innenfor Sport Management ved Norges Idrettshøgskole. Oppgaven tilsvarer 60 studiepoeng.

Masteroppgaven markerer slutten på en epoke. Selv om disse årene har gitt grunnlag for både stress og eksamensnerver, så ser jeg tilbake på tiden i Oslo som blant de beste årene i mitt liv. Det har vært et steg opp fra Bachelorgraden ved Høgskolen i Molde, men med flinke og givende medstudenter så har det blitt en spennende reise. Jeg vil også berømme NIH for å ta vare på studentene på en helt annen måte enn det jeg har vært vant med fra tidligere.

Det har gått to år og resultatet er en fullført masteroppgave som jeg er meget stolt over. Det må rettes en stor takk til veileder Dag Vidar Hanstad for konstruktive tilbakemeldinger ved enhver forespørsel, uten ditt bidrag så ville det ikke blitt en oppgave. Jeg vil også takke mine informanter for gjennomtenkte og grundige svar. Det gjelder ikke bare i intervjusituasjonen og under observasjonen, men også ved oppfølgingsspørsmål som jeg hadde. Dere gjorde min oppgave mulig.

Til slutt vil jeg gjerne takke min familie for den støtten jeg har fått. Ikke bare i min studietid, men gjennom hele oppveksten. Uten deres veiledning og støtte er jeg helt sikker på at jeg aldri hadde sittet her i dag med en Mastergrad fra Norges Idrettshøgskole. Takk for god korrekturlesing, samt ideer i forbindelse med oppgaven. Jeg er veldig takknemlig!

Ola Flo Zachariasen

Oslo, mai 2013

1. Introduksjon

Color Line World Cup er et nyoppstartet prosjekt som Larvik Håndballklubb har som mål å være verdens største håndballturnering innen 2016. Fokuset i masteroppgaven er å finne ut hvordan CLWC organisasjonen identifiserte eventuelle risikoer som både kunne og ville dukke opp, og hva slags strategier de la for å håndtere de. Jeg vil forklare hva jeg gjorde for å innhente datamateriale i metodedelen, samt hva jeg måtte være klar over for å få mest mulig konkrete og etisk forsvarlige svar som jeg senere kunne bruke i diskusjonsdelen. Ved å analysere datamaterialet som ble innsamlet, samt se på hva Leopkey & Parent (2009ab) fant ut i sin forskning, vil jeg diskutere resultatene opp mot det teoretiske rammeverket.

Jeg vil studere hva en organisasjon gjør for å håndtere risikoer opp mot et prøvearrangement og hva de bruker den kunnskapen de tilegner seg opp mot et hovedarrangement.

Min problemstilling blir dermed:

«På hvilken måte håndterte LHK de identifiserte risikoområdene i forbindelse med prøveturneringen, og hvordan evaluerte de kunnskapen de tilegnet seg inn mot hovedturneringen i 2013?»

Underproblemstillinger:

«Hvilke risikoområder ble avdekket før, under og etter prøveturneringen?»

«På hvilken måte tok LHK grep før testarrangementet for å håndtere uønskede situasjoner?»

Det teoretiske rammeverket til oppgaven vil som sagt basere seg på risk management teori. Jeg vil i tillegg presentere stakeholder teori for å vise hva slags rolle de forskjellige interessentene har i min oppgave og hvordan de blir berørt. Det teoretiske rammeverket vil danne grunnlaget for hva slags risikoområder et arrangement har, og hva slags risikostrategier som brukes til å håndtere de.

Problemstillingen ble løst ved å benytte et kvalitativt casestudie hvor intervju ble brukt som innsamlingsverktøy sammen med observasjon. Jeg intervjuet fem av seks personer i CLWC-organisasjonen.

1.1 Oppgavens struktur

I kapittel 1 introduserer jeg leseren for oppgavens tema, hvordan Larvik Håndball Klubb er organisert og hva visjonen og målet er med Color Line World Cup.

Kapittel 2 gir leseren et innblikk i tidligere forskning gjort på emnet. Teorier som blir presentert er risk management, sport risk management, risk assessment og stakeholder teori. Det vil i tillegg bli forklart hvor tyngden i bruken av teorien vil være for å svare på problemstillingene mine.

I kapittel 3 vil jeg gå dypere inn i risk management og stakeholder teori. Man vil få et innblikk i emnene risikoområder og risikostrategier, der tabeller vil framvises for å få et bedre innblikk i emnene. Gjennom en presentasjon av stakeholder teori vil jeg forsøke å vise et klarere bilde av de forskjellige interessentene i min forskning.

Kapittel 4 beskriver de metodene som er tatt til bruk for innhenting av datamateriale i forbindelse med studiet.

I kapittel 5 vil jeg analysere de empiriske funnene i forbindelse med metoden opp mot det teoretiske rammeverket som ble presentert i kapittel 2. Her vil jeg sette informantenes svar opp mot risikoområder og strategier fra annen forskning, der jeg til slutt vil se på forholdet mellom risikoområder og risikostrategier gjennom svarene jeg fikk i min analyse.

I kapittel 6 vil jeg konkludere og oppsummere de viktigste funnene som er gjort i studien. Det blir trukket paralleller opp mot annen forskning gjort på emnet. Til slutt vil jeg presentere oppgavens begrensinger.

Den siste delen av oppgaven består av intervjuguide og annen relevant informasjon som ble brukt i oppgaven.

1.2 Kontekstuell bakgrunn

1.2.1 Larvik Håndballklubb

I min mastergradsoppgave skal jeg se nærmere på hvordan Larvik HK kan bygge opp en håndballturnering til å bli verdens største som de har som sin målsetting. I dette arbeidet har de fått med seg sterke aktører på laget som TV2, P4, over 20 samarbeidsklubber samt et sterkt næringsliv. De har fått godkjennelse av forbund og regioner og de har et representantskap bestående av ressurspersoner som generalsekretær i Norway Cup Frode Kyvåg, tidligere håndballpresident Tor Lian, tidligere landslagsspiller Janne Tuven osv. En prøveturnering ble gjennomført fra 5.-10. august i 2012, og deretter vil den første offisielle turneringen gå sensommeren 2013. Håndballcupen er for årsklassene 8 år og til senior. Kampene vil bli spilt i Larvik, Sandefjord og Grenland, og de har 48 baner fordelt på 38 haller til disposisjon.

Turneringen er Larvik HK's eie og organiseres direkte i klubben. De har en overskuddsmodell med 24 klubber, der 60 % av overskuddet går til Larvik Håndballklubb. 1/25 av resterende overskudd deles på hver partnerklubb, der det er en begrensing oppad til maks å utgjøre like mye som «dugnadsbetalingen». «Dugnadsbetalingen» betyr at dugnadsinnsatsen «betales» etter budsjettet dugnadsinnsats fra hver klubb. Den siste 1/25-delen benyttes til å bygge EK/likviditet i prosjektet. Den økonomiske målsettingen til Larvik HK er at inntekten til breddeklubber med god dugnadsinnsats bør ligge i størrelsesordenen 300- 500 000 kr pr. arrangement med 1200 lag. Det er inkludert kioskinntekter.

En ting jeg vil ta opp er hvordan de har lagt opp overskuddsmodeller ned til den minste detalj, men hva skjer om det blir underskudd? Dette er en turnering de har stor tro på skal bli en suksess. De har et langsiktig mål med turneringen, der jeg gjennom observasjon og intervju fant ut at de har en økonomisk buffer som kan håndtere underskudd de første årene. Men det betinger at de ser framgang i arrangementet som vil føre til overskudd innen få år. LHK var inneforstått med at både sponsorer og samarbeidsklubber har en profesjonell tålmodighet til prosjektet.

Larvik HK mener denne turneringen åpner mange muligheter for håndballklubben. Turneringen kan være med på å øke interessen for håndball generelt og for involverte

klubber spesielt. Den vil gi større oppmerksomhet fra media for klubben, samarbeidsklubbene og håndballen generelt. Turneringen gir også en mulighet til å skape betydelige midler til både bredde- og topphåndball, i tillegg til et bredere samarbeid med næringslivet lokalt, regionalt og nasjonalt.

1.2.2 Color Line World Cup

Color Line World Cup (CLWC) er et samarbeidsprosjekt og har en visjon om å være verdens største håndballturnering innen 2016. Det er 48 baner fordelt på 38 haller. Nasjonalt sett vil den bli Norges største innen få år hvis visjonen innfris. Shone & Parry (2004) skriver at man har tre ulike nivåer på et arrangement. «Low risk» events er typiske innendørsarrangementer, basert på rutiner og mennesker i organisasjonen med erfaring fra området. Her blir det sammenlignet med mindre arrangementer som banketter og lignende.

«Medium risk» events er veldig store innendørsarrangementer som publikum ikke er vant med å delta i, men deler av organisasjonen har erfaring med lignende arrangementer. Her er det flere risikoområder enn med «low risk» events, og eksempler som kommer fram er store sportsarrangementer og festivaler. Den siste eventen er «high risk», med signifikante publikumsmengder og lokalisasjoner folk ikke er vant med (Shone & Parry, 2004).

Sett ut i fra kriteriene CLWC-organisasjonen har satt for sin prøveturnering, så er det mest aktuelt å se på den som et «low risk» event. Det bar preg av mennesker i organisasjonen med erfaring fra området, deltagerne viste hva de gikk til samt at turneringen ble lokalisert på det samme geografiske område fordelt på to haller. Det blir et annet perspektiv på arrangementet når turneringen når sin visjon om å være verdens største håndballturnering. Med det følger en hel del andre forpliktelser, da med ikke-sportslige arrangementer ved siden av som de har markedsført med. Da blir det mer riktig å se på det som et «medium risk» event.

De organisasjonsansvarlige i CLWC må implementere den treningen som trengs til både ansatte og funksjonærer, slik at de også er klare hvis problemer skulle oppstå under

arrangementet. De må være detaljorienterte, se hvor faresonene er, og ikke ha en generell oppfatning av at det skal bli et trygt gjennomført arrangement siden erfaringen er tilstede blant de ansatte (Shone & Parry, 2004).

2. Tidligere forskning

Jeg skal gå inn å se på hva organisasjonen til et nystartet idrettsarrangement kan lære av å ha en prøveturnering før selve hovedturneringen. Jeg skal se hvordan Larvik HK identifiserer risikoområder og uenigheter. I tillegg hvordan de formulerer strategier før prøveturneringen, hvordan de blir implementert og hvordan de håndterer den proaktive prosessen der ting må forandres underveis. Tar man forbehold om at noe kan skje underveis, eller går man hardt inn for å identifisere disse eventuelle risikoene før de dukker opp slik at man kan redusere, skyve vekk eller til og med fjerne dem?

I Prøve-VM 2010, som var en læringsarena for Oslo-VM 2011, er det blitt skrevet om kvalitetssikringen av arrangementet. Det blir satt spørsmålsteget rundt prøve-VM, og hvordan organisasjonen brukte arrangementet som en test for å gjennomføre et vellykket VM (Andersen, 2012). Det blir skrevet videre i artikkelen at prøveturneringen er en test som gir erfaringer og læring som inntak til videre forbedringsarbeid og kvalitetssikring fram mot det kommende hovedarrangementet.

Risikoen som kan oppstå under et arrangement gjelder ikke kun for de arrangementansvarlige, men i stor grad for interessentene også. Det gjelder bare i ulik risikovurdering og av ulik grad (Leopkey & Parent, 2009a).

Det er blitt skrevet om risk management strategier i sportslige arrangementer i Canada. Leopkey & Parent (2009b) tok opp to store eventer. De to forskjellige eventene var U-20 VM i fotball i 2007 i Canada, og VM i kunstløp i 2006 i Canada. Grunnen til at disse to eventene ble valgt var gjennom noen karakteristika som de satte opp. Mer presist, begge var på Canadisk jord, 1.5 år i mellom, det var relativt samme politisk styring og det var de samme sosiokulturelle settingene. Det var i tillegg internasjonal støtte på de. Risikostyring er en proaktiv prosess, og de setter opp syv forskjellige strategier man kan bruke i sportslige store eventer (Leopkey & Parent, 2009b). Dette er strategier som vil bli beskrevet senere i oppgaven.

Å fjerne en risiko i sportens verden er mye lettere enn å kontrollere den (Appenzeller, 2005). Med det mener han at det er lett å fjerne en risiko fra en idrettsgren, ta for eksempel det å fjerne nærkontakt med en motspiller på fotballbanen, da ville brekte bein

og andre karrieretruende skader forsvinne. Men det ville samtidig fjernet sjarmen med idretten. Da har man heller valgt å la dommeren håndtere det utpå banen. Dette kaller han «sport risk management». Altså å minimere sjansen for skade uten å la det gå utover sportens særpreg.

«Risk assessment», altså risikovurdering, er en måte å finne og identifisere de potensielle risikoene og ta de riktige grepene for å redusere faren eller fjerne de helt (Shone & Parry, 2004). De tar også opp begrepet «risk management» som er for å lede oss gjennom alle uønskede situasjoner som oppstår før, under og etter et arrangement.

En måte å gjøre det på, er å ansette en person som har fullt ansvar for risikovurderinger under et arrangement, og som har makten til å stoppe alle aktiviteter hvis det blir nødvendig. Man kan uansett ikke plukke opp alle komplikasjoner som kan og vil skje under et arrangement, men man må ta alle mulige forhåndsregler slik at de uforutsette tingene som vil skje er så små og ufarlige som bare mulig (Shone & Parry, 2004).

Etter å ha sett på forskjellig forskning rundt temaet, så skal det påpekes at det er lite som er rett på emnet, som er å bruke et testarrangement som en læringsarena for det kommende hovedarrangementet. Det er lite forsket på hvordan det kan utnyttes for å kvalitetssikre store idrettsarrangementer. For å være best mulig forberedt må man ha kapasitet til å håndtere operative utfordringer i konkurransesituasjon. Man må ha en proaktiv evne til å se forbedringspotensialet i både stort og smått.

Derfor vil det være veldig interessant å gå inn å forske på hva de involverte gjør og hva de kunne ha gjort for å forebygge og redusere risiko før testarrangementet, de beslutningene som tas under testarrangementet og ikke minst i tiden etter for å luke bort feilene og fellene man gikk i på testarrangementet (Leopkey & Parent, 2009b).

Min ide med masteroppgaven er gjennom forskning å vise hvordan en prøveturnering kan ha en viktig rolle i hvor vellykket hovedarrangementet vil bli. Hovedtyngden i det teoretiske rammeverket i min forskning vil være risk management for å belyse hvordan man kan bruke denne teorien til å identifisere mulige risikoområder for deretter å legge strategier. Dette for at arrangementet skal bli gjennomført med minst mulig risiko for uønskede situasjoner som kan oppstå.

Det vil i tillegg bli en vinkling med stakeholder teori for å støtte opp under risk management teorien sett fra CLWC-organisasjonens syn. Ved å gå denne veien, så vil forhåpentligvis min vinkling i masteroppgaven være med på å få en større bevissthet rundt temaet der man bruker et testarrangement flittig for å klargjøre til det kommende hovedarrangementet.

3. Teoretisk rammeverk

3.1 Innledning

Hvordan kan teorien om risk management belyse min oppgave på en god måte? Da blir det min oppgave å se om man kan gjenkjenne stoffet i teorien gjennom hvordan de involverte jobber i CLWC. Leopkey & Parent (2009a) skrev om syv strategier som jeg vil bruke for å sette mine funn i system, der jeg kan sammenligne mine svar opp mot deres undersøkelser.

Grunnen til den konsekvente bruken av forskning kun fra det siste tiåret i min oppgave, er at risk management har eksplodert i utviklingen de siste ti årene. Leopkey & Parent (2009a) skrev at forskningen som ble gjort før 9/11-2001 er utdatert, og de empiriske funnene er ikke valide etter utviklingen vi har sett innen temaet. Det var lite fokus på identifiseringen av risikoområdene, de gikk heller inn på kompleksiteten i arrangementet.

Jeg vil deretter gå inn på stakeholder teorien. Det som er viktig informasjon i min oppgave er at mine informanter som ble intervjuet i CLWC-organisasjonen er de ansvarlige for koordineringen av aktivitetene og oppgavene i forbindelse med arrangementet. Ansatte, deltagere og frivillige i forbindelse med denne CLWC-organisasjonen er stakeholderne.

3.2 Risk management

Appenzeller (2005, s. 7) skrev at risk management vil ha en stadig økende rolle inn mot sportsindustrien i tiden framover: «As we enter the 21st Century, risk management will become a companion to the sport industry in its attempt to reduce losses and exposures and increase the desire to make the sport industry safer.». Med andre ord så har man sett verdien av å ha risk management inn i et satt program for å møte situasjoner med en plan om hvordan man skal håndtere de. Av det man kan lese av Appenzeller (2005), så fortalte han at det vil bli mer implementert i sportsindustrien i fremtiden, men han bruker det i en generell setting uten å fortelle mer om hvilket verktøy som blir brukt i risk management.

Shone & Parry (2004, s. 170) skrev mer spesifikt om hva som må gjøres for å få et vellykket arrangement i sin definisjon på «risk management»: «The purpose of risk management is, therefore, to help us lead our event through this minefield, by means of a policy of heightened awareness, assessment, evaluation, moderation and recording». Det blir som sagt en mer spesifikk måte å forklare risk management, der man her prøver å forklare hvordan det blir brukt som et begrep for å hjelpe oss gjennom et arrangement ved bruk av forskjellige strategier på veien.

Begrepet «risk management» er blitt assosiert med business og spesielt forsikringssaker i mange år. Men vi så på midten av 1970-tallet og spesielt i starten av 1980-tallet at risk management ble et populært uttrykk for å møte sportslige kriser, spesielt i rettsaker (Appenzeller, 2005). Utviklingen har eksplodert, og nå i år 2013 har risk management nesten blitt et synonym til sportsindustrien for å redusere tap og eksponering, samt å gjøre sportsindustrien til en tryggere forretningsvirksomhet.

3.2.1 Risk management program – et essensielt verktøy

Risk management har fått et uomtvistelig rykte som et essensielt verktøy i sportens verden (Appenzeller, 2005). Det blir nå satt på lik linje med budsjettføring, forsikringer, utstyr og andre viktige tiltak på agendaen. Tidligere var den generelle tonen at man ikke skulle bruke penger for å spare penger, men etter at det er blitt stadig vanskeligere å forsikre i sportens verden, er det blitt betydelige penger å spare ved å ha et etablert risk management program man kan vise fram. Man kan si at hovedpoenget med risk management sett ut i fra event-litteraturs syn er å kontrollere virkningen av uforutsette hendelser som finner sted under et prosjekt.

Wulf, Wm. A., Haimes, Yacov Y., & Longstaff, Thomas A. (2003 s. 434) skrev at det kan være andre muligheter for å ikke bare hindre utfordringene som følger med risiko, men også hindre at risikoer kommer på nytt: «Investments in research and developments of technologies that are capable of not only meeting these new challenges, but also avoiding the creation of new risks.». De mener at investering i forskning på ny teknologi kan revolusjonere risk management. Dette kan være en av flere måter å ekspandere videre på.

Flere forskere er enige om at risk management har fire faser som går i en syklus. De fire fasene er identifisering, vurdering, respondering og dokumentering. Disse fire fasene går i en syklus gjennom hele varigheten av arrangementet, inkludert planleggingen, gjennomføringen og evalueringen. Det overhengende målet med risk management er å identifisere risikoene slik at muligheten for å lage strategier til å enten redusere eller fjerne dem er der (Leopkey & Parent, 2009a).

3.3 Risikoområder

Appenzeller (2005) skrev at risikoområdene ikke nødvendigvis er et problem, men en uenighet. Å forklare risikoområdene som et problem blir for banalt, siden folk flest er enige om at problemer er enkelt å finne en løsning på. Når uenigheter oppstår i en organisasjon og spørsmålet ikke lenger er «hva», men «hvorfor», da må det lages strategier som må implementeres i organisasjonen.

Det å håndtere uenigheter er en proaktiv prosess på den måten at man identifiserer potensielle forandringer ved å påvirke disse forandringene før de får en negativ effekt på organisasjonen. Man må se mot framtiden for å se etter trender og arrangementer som kan påvirke organisasjonens operasjoner, samtidig som det kanskje ikke har det største fokuset i samtiden. Samtidig har problemer en bred kontekst, mens uenigheter har en tendens til å være mer spesifikke. Uenigheter innebærer at det ofte går an å vurdere mulige løsninger til uenigheten, samtidig bremse de eventuelle utslippene de fører til (Regester & Larkin, 2008).

Appenzeller (2005) og Getz (2005) har identifisert flere aspekter man finner under et event som kan betegnes som risikoområder eller som har elementer av risiko ved seg: Billettsalg, sponsortjenester, utøvertjenester, anleggsledelse, konsesjoner, finansiering, støttetjenester, reklame, markedsføring, mediarelasjoner, forsikringer og flere uforutsette områder som for eksempel været.

Leopkey & Parent (2009a) identifiserte og kategoriserte sine egne femten risikoområder i sin forskning. De baserte funnene av 15 risikoområder på teoriene om «sport management» og «sport event», samt datamateriale de samlet fra de to casestudiene (jf. 2.). De lagde så en modell ut i fra hva informantene diskuterte i intervjuene.

Tabell 1: Beskrivelse av risikoområdene satt i kategorier

Risikoområder	Områder innen kategoriene
Miljø	Innvirkning på miljøet (ødeleggelse)
Finansiering	Sponsorer, billetter, turisme
Menneskelige ressurser	Ansatte, frivillige, trening
Infrastruktur	Eksisterende infrastruktur, ny infrastruktur, samfunnets ressurser
Gjensidig avhengighet	Partnere, maktfordeling
Arv	Nye fasiliteter, offentlig tilgjengelighet
Media	Positiv vs. negativ dekning
Operasjoner	Logistikk, sikkerhet, administrativt
Organisering	Byråkrati, lover, organisatoriske endringer, lederskap
Deltakelse	Offentlig tilgjengelighet, billett tilgjengelighet
Politisk	Forandringer i kommune og fylke
Forhold	Møte interessentenes og sponsorenes krav
Sport	Varighet av arrangementet, utførelsen
Trusler	Epidemier, personale, terrorisme, været
Synlighet	Markedsføring, merkevare, omdømme, støtte til arrangementet

Kilde: Fritt tegnet fra Leopkey & Parent (2009a)

3.4 Risikostrategier

En strategi er en handlingsplan. En strategi er med andre ord et valg som må tas før alle faktaene er lagt på bordet. Det legges ofte alternative strategier som man kan velge, så må man gå for den tilgjengelige som er best egnet etter de faktaene man har per dags dato. Det er altså ingen garanti for suksess, men det gjelder å finne den best tilgjengelige strategien (Appenzeller, 2005).

Nøkkelen til en god strategi er at den bør være identifiserbar, unik og forenlig med organisasjonens evne og ressurser. Den bør også ha et håndterbart risikonivå og være hensiktsmessig (Andrews, 1987).

Appenzeller (2005) skrev videre om en prosess på fem steg som risk management handler etter:

1. Identifisere risikoområder som kan forstyrre organisasjonens mål.
2. Finne de alternative risk management strategiene for å håndtere risikoene som kan oppstå.
3. Velge den beste strategien.
4. Implementere den valgte strategien.
5. Følge opp resultatene strategien gir for å forsikre seg om at man har brukt den riktige metoden.

For at en slik fem stegs prosess skal være effektiv så må alle i organisasjonen være involvert. Da er det viktig at man har en person som er tilgjengelig og ansvarlig for å hjelpe til med å guide, trene, assistere og konsultere de ansatte. Den personen kan i mindre organisasjoner som CLWC-organisasjon være daglig leder eller prosjektansvarlig (Peterson & Hronek, 2003).

Hvis man bruker disse stegene, så må man vite hvilke strategier man har tilgjengelig. Leopkey & Parent (2009b) nevnte syv strategier som kan bli brukt alene eller overlappet og flettet sammen: (Tabell 2)

- **Å forminske risikoen** er den mest brukte strategien i risk management. Det er de tiltakene man gjør for å forminske eller fjerne risikoen helt. Det man vet er at mange risikoer ikke kan fjernes helt, så da kommer det strategier til for hvordan man kan minimere risikoen mest mulig.
- **Forholdet til interessentene.** For å lykkes før og under et arrangement så må man ha god kommunikasjon, der rolleavklaringen er tydelig. Det må bli lagt opp til et godt samarbeidsklima og man må møte interessentenes interesser så begge tjener på samarbeidet.
- **Lover og avtaler** omhandler hvor viktig det er å ha forsikringer som beskyttelse i sportsindustrien så vel som i det private næringslivet. Et viktig punkt er av økonomiske grunner, men også for å ha avtalefestede kontrakter med både individuelle parter og organisasjoner, slik at avtalene som blir underskrevet holdes av begge parter.
- **Å unngå risiko** er de aksjonene og tiltakene man gjør for å minske risikoen. Da gjennomfører man tester for å sjekke om risikoen er for stor til at det kan være en del av arrangementet.
- **Omdisponering** er at gjennom erfaring så forflytter man fokus vekk fra en interessent til en annen interessent, slik at man kan konsentrere seg om andre viktige saker.
- **Å fjerne risiko** kan være å utestenge personer fra et arrangement gjennom tidligere erfaringer. Det kan også være å ha kapital på bok hvis noe skulle skje.
- **Å spre ut risikoen** kan være å bruke flere lokalisasjoner i tilfelle brann eller tyveri skulle skje. Det kan også være at man tar back-up av ting, hvis det er snakk om digitale gjenstander.

I tillegg til disse syv strategiene til Leopkey & Parent (2009b), så finnes det også noen delkomponenter som er gjeldende. Det er tidligere erfaring fra relaterte prosjekter, den

gjentatte treningen som må til, en proaktiv prosess av kontrollering og hva slags utdanning de involverte har innen feltet.

3.4.1 Risikoområder må følges opp av risikostrategier

For å vise en mer helhetlig versjon av Leopkey and Parents (2009b) strategifunn i forskningen, så ble det lagd en tabell for å få bedre oversikt av situasjonen. Denne tabellen ble til ved at Leopkey og Parent (2009b) kjørte en intervjurunde med de organisasjonsansvarlige sammen med interessentene i to forskjellige mega sport-events i Canada, samt eldre forskning som er gjort på temaet. De fant ut at disse strategiene (tabell 2) var gjeldende for å håndtere de risikoområdene som informantene snakket om under intervjuene. I tabellen har de satt opp de forskjellige strategiene ved navn, og så hva slags emner det er snakk om på hver strategi. Jeg har valgt å bruke de engelske ordene på strategiene i tabellen i og med manglende adekvat på norsk oversettelse.

Tabell 2: Beskrivelse av risikostrategiene satt i kategorier

Risikostrategiene	Spesifikke emner
Reduction	Erfaring, kommunikasjon, prøvearrangement, organisasjonens mål, planlegging, kontrollering, utdanning.
Avoidance	Forskning og evaluering, risikovurderinger.
Reallocation	Skyver en risiko eller evt risikoer til andre
Diffusion	Spre risikoen over til flere parter, lage back-ups
Prevention	Regler og forskrifter, utskiftninger, forbud
Legal	Forsikringer, lover, kontrakter
Relationship	Partnere, interessent forhold, samarbeid

Kilde: Fritt tegnet fra Leopkey and Parent (2009b)

Risiko er og vil alltid være tilstede under forberedelsene og gjennomføringen av store arrangementer. Når man enten er delansvarlig for områder under et arrangement, eller har hovedansvaret så kan man diskutere om nøkkelen til et vellykket arrangement er hvordan man angriper de forskjellige risikoområdene. Her kan det være vanskelig å se kompleksiteten i arbeidet for et utrent øye. Det trengs det erfaring til (Peterson & Hronek, 2003).

Hvordan kan man bruke et prøvearrangement som en kvalitetssikring opp mot hovedarrangementet? Dette er et område det har vært lite forsket på, og jeg vil i mitt studie prøve å identifisere og kategorisere de forskjellige risk management strategiene i et «low risk» arrangement som har som mål at det skal bli et «medium risk» arrangement i løpet av få år. Svarene på intervjuene jeg får av de som sitter i organisasjonen til CLWC vil bli analysert opp mot det teoretiske rammeverket jeg har lagt fram.

3.5 Stakeholder teori

Det er blitt prøvd å oppsummere stakeholder teori med et spørsmål: « Which groups are stakeholders deserving or requiring management attention, and which are not?» (Mitchell, R.K., Agle, B.R., & Wood, D.J. 1997, s. 855). Generelt har mange et tunnelsyn på hvordan man definerer de relevante interessentene inn i grupper for bedriftene. Dette tunnelsynet går ut på at det som betyr noe er den direkte betydningen interessentene har på bedriftens økonomiske interesser.

Det har derimot vist seg gjennom forskning at det er 3 attributter som er gjeldende når man skal finne en interessents betydning inn mot bedriften. Det er *power*(makt), *legitimacy*(legitimitet) og *urgency*(press/trykk). Disse attributtene er kjennetegn for hvor innflytelsesrike interessentene er. Man kan enten ha en av de, eller flere samtidig. Har man alle tre så er man det Mitchell, R.K., Agle, B.R., & Wood, D.J (1997) kaller en *definitive* stakeholder. Alle interessenter kan bli *definitive* stakeholders ved å erverve seg de manglende attributtene. Disse attributtene er dynamiske variabler, og kan forandres i stillhet når tiden går. Derfor er det en proaktiv prosess for organisasjonen å holde seg i forkant av situasjoner som kan oppstå ved at en interessent har ervervet seg en ny attributt.

3.5.1 Color Line World Cup organisasjonen – en «focal organization»

CLWC-organisasjonen er en «focal organization» (Leopkey & Parent, 2009b).

Stakeholder teorien ser på linken mellom denne organisasjonen og interessentene.

Stakeholder teori ser derimot ikke bare på de uenighetene stakeholderne har, men den har også tiltak for å identifisere og implementere de strategiene som må til for å beskytte stakeholdernes behov.

Interessentene kan analyseres gjennom hvor viktige de er i forhold til CLWC-organisasjonen, inkludert deres bidrag til CLWC-organisasjonens overlevelse. Disse interessentene kalles primære og sekundære. De primære er vitale i forhold til organisasjonens eksistens fordi ved å miste en primær interessent så kan det føre til

kritiske ødeleggelser. Man kan se på utøverene eller deltagerne i CLWC-turneringen som primære interessenter. De sekundære interessentene er de som påvirker og blir påvirket av CLWC-organisasjonen, men de er ikke vitale for eksistensen til turneringen. Sekundære interessenter kan kategoriseres i min oppgave som menneskene som bor i nærheten av arrangementet (Clarkson, 1995).

Clarkson (1994) introduserte den felles risikoen CLWC-organisasjonen og deres interessenter har. Interessentene ble kategorisert som frivillige og ufrivillige. De frivillige interessentene kan være sponsorene, som har muligheten til å trekke ressursene, som igjen kan føre til en direkte risiko mot CLWC-organisasjonen. De ufrivillige er de som gjennom CLWC-organisasjonens handlinger blir eksponert for risiko uten deres viten.

3.5.2 Interessentene

Som forklart i introduksjonen så vil det i min oppgave være fokus på CLWC-organisasjonen, samt interessentene som kan være ansatte, deltagere og frivillige. Siden denne prøveturneringen var helt i startgropen på et forhåpentligvis mangeårig prosjekt, så var det ikke bygd opp en frivillighetsbase. Det ble hentet inn en gjeng ungdommer den siste dagen, som sto for mesteparten av det operative under prøveturneringen. Det var heller ikke noen ansatte utenfor deres egen organisasjon i direkte forbindelse med prøveturneringen.

De frivillige som ble hentet er *dominante* interessenter. De har attributtene lovlig rett og makt (Mitchell, Agle & Wood, 1997). Dette er interessenter som CLWC-organisasjonen vil ha i et samarbeid. Dette er en åpenbar mekanisme som er viktig for både organisasjonen og de frivillige. Disse blir inkludert i det daglige arbeidet, og skal få den treningen som trengs for å gjøre det til et vellykket samarbeid. De frivillige forventer og får masse oppmerksomhet fra lederne når de er *dominante* interessenter.

3.5.3 Den beskrivende/empiriske tilnærmingen

Donaldson and Preston (1995) identifiserte tre særegne tilnærminger for stakeholder teori. Det var den beskrivende/empiriske tilnærmingen, den instrumentelle tilnærmingen og den normative tilnærmingen. Den beskrivende/empiriske tilnærmingen forklarer handlingene i detaljer som CLWC-organisasjonen foretar seg. Det er den tilnærmingen jeg har bestemt meg for å se nærmere på i min forskning. I intervjurunden så var det personene i CLWC-organisasjonen som var i fokus, der det blant annet var spørsmål angående deres syn på interessentene. Dette var for å kategorisere strategiene og se nærmere på deres syn på et suksessfullt arrangement.

Ved hjelp av risk management og stakeholder teori sydd sammen, vil det forhåpentligvis bli enklere å studere risk management strategiene i en prøveturning sett fra CLWC-organisasjonens ståsted.

4. Metode

4.1 Introduksjon

I dette kapittelet vil jeg forklare de forskningsmetodene jeg har tatt i bruk for å gjennomføre studiet. Jeg tok for meg Color Line World Cup, der jeg gikk inn og så hvordan de identifiserte risikoområder og hva slags strategier som ble lagt til grunn for å håndtere de. Det ville være spennende for meg å se hvordan Larvik HK angrep området jeg skulle inn å se på. For at det skulle la seg gjennomføre så valgte jeg en kvalitativ casestudie hvor jeg intervjuet personer i arbeidsutvalget som besto av mennesker med ulik erfaring på området. Jeg gikk også inn og observerte under prøveturneringen for å få et innblikk i hvordan de jobbet under gjennomførelsen av arrangementet. Videre i dette kapitlet vil jeg forklare valgene jeg gjorde mer inngående.

4.2 Kvalitativ tilnærming vs kvantitativ tilnærming

Før jeg tok valget mellom kvalitativ og kvantitativ metode var det viktig at jeg satte meg inn i det og hadde klart for meg hva forskjellen var mellom de. Hovedforskjellen er den type data som samles inn. Gripsrud (2004) skrev at målet med kvalitativ tilnærming er å forstå, ikke å måle slik det er i den kvantitative tilnærmingen. Fordeler ved den kvalitative tilnærmingen er at det legges få begrensninger for hvilke svar du kan få. Her vektlegges detaljer og åpenhet.

Ulempen er at denne formen er mer ressurskrevende enn den kvantitative metoden. Det kreves mye arbeid i datainnsamlingen, samt et omfattende analysearbeid av materialet. Mitt formål med studiet var uansett å forstå og gå i dybden på emnet. Et annet poeng var at en kvantitativ tilnærming krever et større utvalg objekter å studere. I mitt tilfelle så var det et nyetablert arbeidsutvalg med seks personer som sto for organisering og planleggingen. Derfor ble det nødvendig for min oppgave å gå for den kvalitative tilnærmingen.

4.3 Kvalitativt forskningsintervju og intervjuguide

I mitt studie er det kvalitative dybdeintervjuer og observatørrollen som ble brukt.

Ved det kvalitative intervjuet skal det foretas en innsamling av primærdata. Det betyr at man intervjuer en person. Intervjusamtalene er et godt utgangspunkt for å få kunnskap om hvordan enkeltpersoner opplever og reflekterer over sin egen situasjon i konteksten (Thagaard, 2009). I mitt tilfelle blir hovedfokuset å innhente informasjon om hvordan man kvalitetsikrer et testarrangement.

Det kvalitative opplegget egner seg til å få fram en nyansert beskrivelse av temaet. Man må også være klar over at konteksten intervjuobjektet personen befinner seg i vil ha innvirkning på svarene han/hun vil gi. Derfor foreslo jeg at informantene selv kunne velge stedet intervjuet skulle holdes. Det førte til at tre av fem valgte kontorlokalene til LHK som tilholdssted for intervjuet. Et forholdsvis nøytralt lokale, hvor informantene var kjente med omgivelsene.

For å stille best mulig forberedt til intervjuene tok jeg utgangspunkt i Kvale & Brinkmann (2009). Da utformet jeg et semistrukturert intervju der temaene jeg vil snakke om var fastlagt på forhånd. Samtidig ble rekkefølgen på temaene bestemt underveis i de individuelle intervjuene. Denne intervjuformen gjorde det også mulig for meg å stille oppfølgingsspørsmål, hvis jeg følte det var noen spørsmål som måtte stilles for å besvare interessante problemstillinger som oppstod underveis i intervjuene. På denne måten kunne jeg som forsker følge informantens fortellinger, samtidig som jeg kunne samle inn informasjon om temaene som var fastsatt på forhånd.

I forkant av intervjuene utarbeidet jeg en intervjuguide (jf. vedlegg 5) basert på risk management, stakeholder teori og på de observasjonene jeg gjorde under CLWC-prøveturnering. Denne intervjuguiden inneholdt temaer jeg ville ta opp, samt spørsmål jeg følte ville dekke temaene samt få utfyllende svar fra informanten. Brinkmann & Tangard (2012) skrev at forskeren selv kan velge hvor teoristyrte og hvor styrende intervjuguiden skal være under intervjuet. Jeg valgte å dele intervjuguiden min inn i 4 deler:

Del 1. Sette informanten inn i og redegjøre for de etiske retningslinjene til NSD, og deretter forklare informanten om intervjuet og oppgavens tema.

Del 2. En generell del for å vite mer om informantens bakgrunn, samt erfaringer på området.

Del 3. Fokuserer intervjuet inn mot CLWC-prøveturnering og de spørsmålene jeg hadde lagd opp mot problemstillingen og teorien.

Del 4. Avsluttende del med eventuelle oppfølgingsspørsmål til informanten.

Dette var den overordnende struktuten i intervjuguiden, men alle intervjuene ble forskjellige siden spørsmålene som ble stilt kom i en rekkefølge basert på informantens fortellinger. Kvale & Brinkmann (2009) skrev at de første minuttene av intervjuet var avgjørende for hvor trygg informantens følte seg, som kan ha en direkte årsak til hvor mye de føler for å dele med deg. Spørsmål angående deres bakgrunn og erfaring fra området var trygge spørsmål å starte med. Gjennom utvalget så visste jeg at alle hadde erfaring fra området som de kunne bidra utfyllende med. Ved at de ble trygge på meg gjennom spørsmålene i oppstartfasen, så var det deretter lettere å stille spørsmål som var mer relevante til min problemstilling (Thagaard, 2009).

4.4 Deltagende observasjon

Når det gjelder observatørrollen var jeg med under prøveturneringen. Det ble ført dagbok, der jeg fulgte de arrangementansvarlige og så hvordan de håndterte risikoer og problemer som dukket opp underveis. Jeg var tilstede i et «juryrom» i store deler av dagene cupen pågikk, der jeg fanget opp mange interessante diskusjoner og avgjørelser, ettersom denne plassen ble som et diskusjonsforum under prøveturneringen. Dette viste seg å være et lurt trekk, der jeg skrev ned interessante spørsmål jeg senere spurte om i intervjurunden med informantene.

Det er viktig at forskeren presenterer seg selv og prosjektet på en tillitsvekkende måte i første fasen av prosjektet (Thagaard, 2009). Presentasjonen man gir er grunnlaget for at

de personene forskeren ønsker å studere, er villige til å gi forskeren adgang til arbeidet. Som forsker må man velge den riktige måten å observere på i henhold til prosjektets mål, det vil i mitt tilfelle være deltakende observasjon. Det «...innebærer at forskeren har en aktiv rolle i forhold til informantene og til en viss grad deltar sammen med dem.» (Thagaard, 2009 s. 70).

Jeg var tilstede under hele cupen som varte i tre dager. Jeg har alltid hatt en interesse for både håndball og idrettsarrangementer. Jeg har vært frivillig under mange idrettsarrangementer tidligere, og spilte håndball til jeg var 16 år. Slik fikk jeg en naturlig inngang til diskusjoner underveis i cupen, som igjen gjorde det lettere å identifisere seg med informantene. Dette gjorde at jeg fikk en aksept av personene i organisasjonen, samtidig følte jeg at forskningsrollen ble ivaretatt.

Observasjonene jeg gjorde under prøveturneringen i kombinasjon med intervjuene ga meg en forankring i bedriften og en fordel ved at jeg så hvordan de i organisasjonen arbeidet fra «innsiden». Det ga meg en forforståelse som gjorde at jeg i større grad skjønnte hvorfor informantene svarte som de gjorde under intervjuene.

Thagaard (2009) skriver at de informantene man opparbeider et personlig forhold til, og som gir meg ekstra innsikt i organisasjonen kalles «nøkkelinformanter». Dette var jeg tidlig ute å skaffet meg i CLWC-organisasjonen. «Nøkkelinformanten» ble en naturlig samtalepartner, og han hjalp meg i tillegg med å avtale intervjuer med de andre, samt svare på spørsmål jeg hadde til enhver tid. Det ga meg en større forståelse av valget av personene som satt i CLWC-organisasjonen, og slik hjalp det meg med utviklingen av prosjektet.

4.5 Design

Gripsrud (2004) skrev at undersøkelsesdesign er en beskrivelse av hvordan hele analyseprosessen legges opp for at den aktuelle oppgaven skal kunne løses. Mitt valg av design avgjør hvilke data som skulle samles inn, hvordan det skulle gjøres og hvordan det skal analyseres.

Jeg har valgt å gå for et eksplorativt design. Det brukes når problemstillingen er uklar og man mangler informasjon om fenomenet. Det har som mål å øke innsikten og forståelsen, samt at det gir kvalitative data om et fenomen. Designet jeg valgte har en kvalitativ tilnærming, og passer best for å utvikle teori innenfor områder der det er begrenset med tidligere studier og kunnskap (Gripsrud, 2004).

4.6 Utvalg

Thagaard (2009, s. 55) skrev: «Spørsmålet om *hvem* forskeren skal få informasjon fra, innebærer å definere det utvalget undersøkelsen baserer seg på.». Jeg har valgt en kvalitativ tilnærming, der jeg fant mine informanter basert på et strategisk utvalg. Det betyr at man velger ut informanter som har egenskaper eller kvalifikasjoner som er strategiske i forhold til problemstillingen. Jeg skulle ta for meg CLWC som en kvalitativ casestudie, og da måtte jeg gå inn og velge informanter som hadde en direkte tilknytning til prosjektet.

Det ble opprettet et arbeidsutvalg som sammen sto for planleggingen, gjennomføringen og evalueringen av prosjektet. Da ble det naturlig for meg å høre i dette arbeidsutvalget om det var anledning til at jeg kunne foreta intervjuene. Det endte med at fem av seks sa seg villige til å stille som informanter i min forskning. Dette var alle personer med stor erfaring fra området, samt kunnskap og innblikk i det caset jeg skulle forske på.

4.7 Dataanalyse

Yin (2009, s. 126) beskrev analyseprosessen slik: «Data analysis consists of examining, categorizing, tabulating, testing, or otherwise recombining evidence, to draw empirically based conclusions.». Enklere forklart så innebærer en analyse å tilføre noe mer til det du har sett og hørt. Man må ved hjelp av åpen og teoretisk koding finne funn i analysen som ikke ble fanget opp under intervjuene.

4.7.1 Transkribering

Når jeg hadde gjennomført intervjuene begynte transkriberingen av materialet jeg hadde samlet inn. Kvale & Brinkmann (2009, s. 187) skrev: «Ordet transkribering betyr å transformere, skifte fra en form til en annen». I mitt tilfelle betyr det fra tale- til skriftspråk. Når intervjuene var ferdig transkribert, er det tilbøyelig å betrakte dem som empirisk data i et intervjuprosjekt. Jeg tok alle intervjuene opp på lydbånd og skrev ned alle ord, lyder og pauser som ble ytret underveis. Dette var for å unngå å miste relevant informasjon som kunne vise seg å være mer relevant en ved første øyekast.

4.7.2 Bearbeidelse av data

Etter transkriberingen var ferdig gjensto prosessen med å kode materialet. Kvale & Brinkmann (2009, s. 208) skrev: «Koding og kondensering gir struktur og overblikk over ofte omfattende intervjutekster.». På bakgrunn av det begynte jeg arbeidet med å lese gjennom det transkriberte materialet og markerte sitater med markeringstusj. Jeg brukte forskjellige farger, slik at hver farge representerte hver sin kategori i kodingen.

Det ble i tillegg lagt vekt på hendelser i intervjusituasjonen som ikke kom frem ved å kun lese teksten. Dette kunne være humor, kroppsspråk eller ting som var sagt med et glimt i øyet. Dette var viktig for å opprettholde påliteligheten i forskningen.

Da jeg var ferdig med den åpne kodingen og fikk redusert det omfattende materialet, så satte jeg opp en matrise med kategoriene jeg hadde funnet i materialet, samt kategorier med bakgrunn i det teoretiske rammeverket. Da satte jeg informantene i en vannrett rekkefølge med kategoriene i en loddrett rekkefølge. Da var det bare å begynne å plassere utsagnene til informantene i de riktige rubrikkene. Dette gjorde det mye lettere for meg i analysedelen når datamaterialet skulle benyttes.

Når den beskrivende fasen var unnagjort, så startet arbeidet med tolkningen av data. Dette gjorde jeg for å få en dypere forståelse som ga meg et grunnlag for å utvikle begreper og teorier. Valget av metode jeg foretrakk kalles en temasentrert tilnærming, der altså teksten inndeles i kategorier og dermed en tolkning av datamaterialet (Thagaard, 2009).

4.8 Relevans og pålitelighet

Ifølge Dalland (2000) handler relevans om at undersøkelser skal være gyldige. Det innebærer at det datamaterialet man får inn er relevant for problemstillingen som er satt og at den reflekterer formålet med studiet. I min situasjon der mennesker er informasjonskildene handlet det om å finne mennesker med mest mulig relevant informasjon. Derfor valgte jeg personer i CLWC-organisasjonen med god erfaring og med direkte innblikk i prosessen.

For å finne mer ut av spørsmålenes relevans kan det være nyttig med et testintervju hvor man finner ut hvorvidt man får svar på det man faktisk ønsker. Det er viktig at denne testpersonen tilhører samme gruppe, i mitt tilfellet en leder, som helst har vært med på lignende før eller har stor kjennskap til temaet. Dette ble gjennomført før mitt første intervju, der jeg fikk tid til å ta bort spørsmål som jeg så var unødvendige.

Dalland (2000) skrev at pålitelighet handler om hvorvidt man kan stole på de svarene man har fått. Feilkilder forekommer i alle typer undersøkelser og det er viktig at man er klar over de. Her er det sentralt om mottakeren forstår spørsmålene og på den andre side at jeg forstår svarene deres riktig. For sikkerhetsskyld så hadde jeg to sett med båndopptakere, samt at jeg fulgte opp uklarheter med oppfølgingsspørsmål.

4.9 Etiske dilemmaer

Forskningsprosjektet behandler personopplysninger og faller inn under personopplysningsloven fra 2001. Det medfører at prosjektet er meldepliktig til Norsk Samfunnsvitenskapelig Datatjeneste (NSD). NSD fungerer som et personvernombud og har vurdert prosjektet i forhold til gjeldende forskningsetiske regler (Thagaard, 2009). Prosjektet ble godkjent av NSD 24.10.2012, under referanse nummer 31900 / 3 / MAS, med gyldighet til 31.05.2013 (se vedlegg 2).

Deltakerne i studien har gitt et informert samtykke, hvor de har fått utlevert et informasjon- og samtykkeskjema (se vedlegg 4). Om informert samtykke skrev Thagaard (2009, s. 26): «Som hovedregel skal forskningsprosjekter som inkluderer

personer, settes i gang bare etter deltakernes informerte og frie samtykke. Informantene har til enhver tid rett til å avbryte sin deltakelse, uten at dette får negative konsekvenser for dem».

Dette er i tillegg en måte å sikre at informantene deltar frivillig. I informasjonsskrivet ble det informert om forskningsprosjektets formål og prosedyrer (Kvale & Brinkmann, 2009).

Et annet viktig punkt er å beholde konfidensialiteten i forskningen. Det innebærer å ikke avsløre private data som kan identifisere deltagerne. Alle informantene har fått et alias, og det har blitt lagt vekk på anonymisering. I tillegg har datamaterialet som ble innsamlet blitt lagt inn på en passordbeskyttet datamaskin. Det er heller ikke mulighet for gjenbruk av dataene. Alle intervjuer og båndopptak vil bli slettet når prosjektet er over (Kvale & Brinkmann, 2009).

Thagaard (2009, s. 28) skrev: «Forskeren skal arbeide ut fra en grunnleggende respekt for menneskeverdet. Forskere skal respektere de utforskedes integritet, frihet og medbestemmelse.». Med bakgrunn i det så måtte jeg tenke gjennom de konsekvensene som undersøkelsen kunne få for deltakerne. Derfor er det viktig at det jeg siterer ikke skal kunne medføre negative konsekvenser for deltakerne, og at jeg vurderer de etiske dilemmaene som oppstår underveis i prosessen.

5. Empiriske funn og diskusjon

I dette kapitlet vil jeg presentere og diskutere resultatene jeg fant under intervjuene av informantene. Jeg vil diskutere de opp mot risk management sine risikoområder og risikostrategier, der jeg vil dele disse opp i to forskjellige deler. Det vil legges vekt på Leopkey & Parent (2009ab) sin forskning på risikoområder og risikostrategier, men det vil også være tilfeller av nye risikoområder som har dukket opp under mine empiriske funn. Både risikoområder og risikostrategier er blitt forklart i det teoretiske rammeverket før det her blir underbygget av sitater fra informantene.

5.1 *Risikoområder*

«Risk issues» blir beskrevet som et risikoområde. Et risikoområde er mer spesifikt enn et problem, og kan derfor ha flere mulige løsninger (jf. 3.3.). Her skal jeg ta opp de mest frekventerte emnene som informantene pratet om under intervjuene. Etter analysen av transkriberingen var det tolv risikoområder som enten to eller flere var innom under intervjuene. Disse emnene var sport, gjensidig avhengighet, ambisjoner, dimensjoner, deltagelse, organisasjon, menneskelige ressurser, synlighet, operasjoner, trusler, finansiering eller evaluering. Det betyr at det var noen risikoområder som ikke var direkte overførbare fra Leopkey & Parent (2009ab) sine studier. Det var media, politikk, miljø, arv og infrastruktur. I stedet for kom det fram tre nye risikoområder som en konsekvens av forskningen og det var ambisjoner, dimensjoner og evaluering. De tolv risikoområdene jeg fant blir forklart i min egen tabell som viser hvilke emner som ble vektlagt under intervjuene.

Når jeg skulle lage tabellen så ble det lagd pseudonymer som dekknavn for informantene. I tabell 3 lagde jeg pseudonymer som jeg mente passet til typen mennesker de var med tanke på hvordan de gjennomførte jobben. Videre i diskusjonsdelen vil det bare bli referert til de forskjellige informantene som A-1, A-2, A-3, A-4 og A-5.

Tabell 3: Beskrivelse av risikoområder opp mot informantens svar.

Informanter →	A-1	A-2	A-3	A-4	A-5
Risikoområder ↓	Ad-hoc mannen	Konsekvens- typen	Planleggeren	Den gjennom- tenkte	Bakmannen
Sport	X	X		X	X
Gjensidig avhengighet	X	X		X	X
Mål/ ambisjoner *	X		X	X	
Dimensjoner *	X	X	X	X	
Deltagelse		X		X	
Organisasjon	X	X	X	X	X
Menneskelige ressurser	X	X	X	X	X
Synlighet	X	X	X	X	X
Operasjoner		X	X	X	X
Trusler	X	X	X	X	X
Finansiering	X	X		X	X
Evaluering *	X	X	X	X	X

* = De nye risikoområdene som kom til under transkriberingen av intervjuene.

5.1.1 Sport

Gjennom at CLWC tar kontroll på veksten i turneringen, så kan de møte de utfordringer som kommer med et selvbestemt antall. Når det blir for mange påmeldte lag i forhold til organisasjonens kapasitet så kan det føre til kritiske problemer. Man kommer også inn på forskjellige meninger om varigheten av arrangementet og hvordan det burde vært utført.

Selv om informantene mener det er viktig å ha kontroll på veksten, så er det en felles enighet blant fire av fem informanter at det burde vært et høyere antall deltagerlag fra starten av. I ettertid, når det ble som det ble, så må det holdes igjen med antall lag i 2013. Dette er forutsatt at det blir det antallet de forventer av påmeldte lag. Da dukker det opp spørsmål om er det markedsført nok til at det antallet de i det hele tatt ønsker blir en virkelighet? Har LHK gått nok ut i markedet, og vil samarbeidsklubbene stille opp med et x antall lag fra sine egne klubb?

Det var ulike synspunkt informantene ga meg i forhold til hvor stor prøveturneringen burde være. En som var nøktern i sine uttalelser var A-5:

Vi ville se på problemstillingene før vi tok på oss mer ansvar. Når du er på overnattingsturnering, da ligger det litt i at ansvaret øker, og da øker muligheten for at noe kan gå feil. - A-5

Informanten mente at man måtte begynne smått, og heller bygge oppover etterhvert. Man ville da lært av egne feil i mindre proposjoner enn det som kunne vært ved at man arrangerte en større turnering. Altså gradvis bygge opp en turnering stein for stein, istedenfor å gå for høyt ut med en gang. Dette ble støttet oppunder av en annen informant som delte A-5 sitt syn på saken:

Det er klart at hvis man hadde gått rett på 1000 lag så hadde opplegget skjært seg fullstendig. Man må se dimensjonene ut av det, konsekvensene ut av det, se hva som kan gå gærnt, og se hvor man mangler folk. - A-2

Disse to informantene mente altså at man måtte begynne med en nøktern tankegang i forhold til størrelsen på prøveturneringen. En av grunnene var for å være sikker på at de

kunne håndtere utfordringene som dukket opp underveis, uten at dimensjonene ble for store. A-1 var derimot klar for å ta imot flere lag allerede første året:

I år var det 42 lag med. Og det opprinnelige var at det skulle være 500-600 lag med det andre året, men det ble for høy stigning. Vi skulle absolutt sett for oss at det var en del fler lag med første gang. Kontroll på veksten som det heter. - A-1

En annen informant har sitt eget syn på hvordan prøveturneringen burde vært bygd opp. Han mener at medarrangørene burde stått inne for deltagerlagene som skulle til for å dekke prøveturneringen. Hvis de hadde hatt et aktivt risk management program, så kunne de hatt en plan på hvordan de skulle møte denne situasjonen (jf. 3.2.). Hvis dette hadde latt seg gjennomføre så vil man nå et antall lag som ville vært et godt utgangspunkt for det første prøveåret:

Hvis du sier at du har 50 klubber som skal være med på et eller annet som medarrangør, disse stiller 5 lag, og det er ikke noen stor sak det, i lojalitet, da blir det 250 lag. 250 lag hadde vært greit å startet med. - A-4

5.1.2 Gjensidig avhengighet

Larvik HK ønsker at både medarrangører, sponsorer og funksjonærer skal identifisere seg med cupen. Det må være en gjensidig avhengighet, der alle må dra sin del av lasset, og det må være en «vi-mentalitet» rundt hele konseptet. På toppen av hierarkiet sitter CLWC-organisasjonen med hovedansvaret, der de har delt hallansvaret utover til de respektive samarbeidsklubbene rundt om i byene. I tillegg så beskrev flere informanter hvordan de selv prøvde å identifisere eventuelle ting som kunne skje med cupen for å være forberedt.

To av informantene beskrev hvordan de hadde jobbet i team i forkant av turneringen ved å se for seg hvilke scenarioer som kunne oppstå før, under og etter turneringen (jf. 3.2.1). De tok en forholdsvis rolig inngang på denne turneringen, der de trodde at den kom til å bli vellykket med tanke på den størrelsen de endte opp med.

Vi hadde møter der vi prøvde å se for oss visse scenarioer, ellers gjorde vi ikke så mye i forkant. Vi følte at med 40 lag var det nesten ikke mulig å feile, men det er jo klart at man kunne gjøre det for det. - A-1

Det er en helt klar fordel å ha denne prøveturneringen som vi hadde for å kunne føle oss fram og se litt på gjennomføringen. Hva var vi flinke på og hva var vi ikke flinke på? Og hva var vi veldig dårlig på? - A-2

Her sier begge informantene at nødvendigheten av å ha en prøveturnering er tilstede, men begge var ganske sikre på den skulle gå uten store problemer. Men begge nevnte også viktigheten av å ha en ordentlig evaluering slik at man fikk dokumentert eventuelle ting som kan bli gjort bedre til neste år. Når muligheten for å feile er tilstede, må man sette spørsmålsteget ved hva man gjør til enhver tid, og dokumentere det slik at muligheten for å gå tilbake er der.

To av de andre informantene beskrev hvor viktig det var at alle bidrar til at CLWC blir et best mulig produkt. Den ene fortalte også om sin egen naivitet når det kom til hvordan de blindt satset på at alle som skrev under samarbeidspapirene kom til å stille opp fra starten av.

Når det gjelder samarbeidspartnerne og de andre klubbene har vi hatt for lite kartlegging på kompetansen og erfaringen og motivasjonen for deltagelse. Alle ville være med, alle skrev under, men når du etterpå skal ha dugnadshjelpen og folkene måtte stille opp var veien litt lenger. - A-5

Den siste informanten beskrev nærmere hvordan samarbeidsklubbene sviktet når det kom til oppslutning av deltagerlag i prøveturneringen, og hvordan informantens forventninger til samarbeidsklubbene ikke sto i stil til ambisjonsnivået til LHK.

Det som jeg er mest overrasket over negativt sett, er ambisjonene og forventningene til de lokale klubbene. De hadde man jo tross alt hatt en dialog med gjennom vinter og vår, og det skulle automatisk gitt en påmeldelse på 250 lag. Hvis hvert enkelt samarbeidslag hadde stilt med 5 lag i hver årsklasse, så ville det automatisk ligget et par hundre lag før man i det hele tatt startet. Disse

ble jo borte. Og når medarrangørklubber svikter i et grunnleggende oppbyggende år sånn som nå, da gir jo det selvfølgelig grunnlag for bekymring. - A-4

Dette kan man se på som en grunn til bekymring. Regester & Larkin (2008) skrev at man må se mot framtiden for å se etter trender og arrangementer som kan påvirke organisasjonens operasjoner (jf. 3.3.). Ved å ha en tettere oppfølging opp mot samarbeidsklubbene så ville dette blitt fanget opp på et tidligere stadium. Da hadde CLWC-organisasjon hatt et valg, enten senke ambisjonsnivået de gikk ut med eller få klubbene til å stille med flere deltagerlag. Nå endte man med høyt ambisjonsnivå, mens antall deltagerlag sviktet. Da kan det diskuteres om det er interne mangler i organisasjonen eller om det var lovnader som ikke ble holdt av samarbeidsklubbene.

5.1.3 Ambisjoner

Ambisjoner er det første risikoområdet jeg vil ta opp som ikke ble tatt med av Leopkey & Parent (2009ab) eller annen tidligere forskning. Med ambisjoner mener jeg den planen LHK har for å nå det ønskede målet de vil oppnå. De ambisjonene de har satt seg er veldig høye og etter det jeg hørte i intervjuene så bar det preg av det i forkant av turneringen, både sportslig og utenomsportslig. Hovedmålet til LHK med CLWC er å bli verdens største håndballturnering innen få år. Kriteriene for å få det til, altså de rammene som ble satt, var preget av både sportslige og utenomsportslige arrangementer under prøveturneringen. Altså at de skulle gå rett inn på et «medium risk» arrangement (jf. 1.2.2.).

Realiteten ble annerledes, der størrelsen på arrangementet tilsvarte et «low risk» arrangement. Dette gjenspeiles i de svarene man fikk under intervjuene gjort etter prøveturneringen var ferdig. Her sier to av tre informanter om at det målet er lagt for høyt i forhold til realiteten, og det blir mer snakk om drømmer og håp, istedenfor hva som skal til på detaljnivå for å gjennomføre det.

Men i representantskapet(AU) så snakket vi mye mer om ambisjonene om hvordan det skulle se ut, enn risikoen og fallhøyden syns jeg. - A-4

Det ble i tillegg lagd store planer for det utenomsportslige allerede under prøveturneringen. De lagde en «informasjonsflyer» der de ramset opp tid og sted for eventer som skulle skje i løpet av de tre dagene. En av informantene tar opp dette i forhold til troverdigheten de sender ut til Håndball-Norge når dette ikke blir gjennomført i forhold til planen.

Balansegangen mellom å gape for høyt og starte for defensivt er vrien, men det er klart at det ikke er bra for omdømme, troverdighet, attraktivitet osv for en arrangør som hadde ambisjoner om et stort show på brygga, og som ble avlyst.
- A-4

Men når man ser det i etterkant, så kan man stille seg spørsmålet om det var riktig, og i tillegg, hvorfor mislykkes vi? Dette er det viktigste av alt, hvorfor mislyktes vi denne gangen. Og da er spørsmålet også, mislykkes i forhold til hva da? Jo, i forhold til ambisjonene om å bli verdens største håndballturnering løpet av få år. - A-4

Dette tolker jeg slik at man må hele tiden prøve seg selv med spørsmål om det man driver med svarer til de målene og ambisjonene man har satt seg. I etterkant av prøveturneringen, hva fikk man til og hva burde vært gjort annerledes i forhold til målet vårt. Med det hovedmålet så hører det med mange delmål, der en annen informant var veldig tydelig.

Vi har satt noen delmål opp mot turneringen der den og den biten skal være ferdig til den og den datoen. Og etterhvert som ting og tang blir ferdig og klargjort, så putter vi det vekk og går på neste. - A-1

5.1.4 Dimensjoner

Dimensjoner er det andre risikoområdet som ikke har blitt tatt opp i tidligere forskning. Dimensjoner kan brukes om mål, størrelse og omfang. Her vil det brukes om omfanget og størrelsen på turneringen. LHK har satt seg som mål at CLWC skal bli verdens

største innen få år. Da er det helt andre dimensjoner det er snakk om enn den prøveturneringen som ble gjennomført i 2012.

Alle fire informantene mener at ting må være på stell tidlig i prosessen når det gjelder prøveturneringen. Det er mye av det samme som skal sjekkes og gjennomføres i prøveturneringen i 2012 som i det som er et uttalt mål å være verdens største innen 2016. Det er bare i helt andre dimensjoner.

Man må være tidlig ute med å ha kontroll på avtaler, antall deltakere og andre ting, som en av informantene forklarer her.

Det lar seg ikke gjøre å holde på med det under sommeren, med all ferie avviklingen som er da. Det lar seg derimot gjøre når ikke turneringen er større enn den var i år, men når det kommer opp til en 300-500 lag så må alt det være på stell så tidlig som mulig - A-1

En annen informant forklarer nærmere hva han syns om prøveturneringen.

Alt ble tatt litt på helen. Fordi delegeringen ikke var god nok. Selv om det er mindre folk som skal være med så er det mer eller mindre samme jobben som må gjøres. Bare i mindre dimensjoner. Det var rett og slett for dårlig organisert. - A-3

Her kommer informanten innpå at det var organisasjonen som kom til kort. De hadde ikke organisert prøveturneringen etter hva som var nødvendig å gjøre for at den skulle bli vellykket. Appenzeller (2005) skrev at det var betydelige penger å spare av å ha et etablert risk management program(jf. 3.2.1.). Hvis et etablert og skriftlig program er en del av det som skal til for å gjennomføre et vellykket sportslig arrangement, så kan det diskuteres om CLWC-organisasjonen er på rett spor. Som den ene informanten sier så er det mer eller mindre det samme som må gjøres uavhengig av størrelsen, og det kan være like greit å få implementert et program med en gang. Dette kommer neste informant nærmere innpå.

Sjekklisten er mye av det samme om det er 40 stykker med eller om det er 400 stykker med. Forskjellen er dimensjonene, pluss det at Color Line vs Nesjar cup, så har Color Line en del ekstra ting. - A-2

Dette blir fulgt opp med en konkret sak for å holde styr på alle framtidige avtaler som må gjøres.

Når man kommer opp til de dimensjonene som det er tenkt til å være her, så bør det nok være det her og. En detaljert framdriftsplan. - A-2

Ved å ta i bruk en detaljert framdriftsplan fra begynnelsen av, så vil de involverte få en slags dagbok de kan gå tilbake på neste år. Denne kan de bruke til å regulere, evaluere og forandre på til perfektjon. Ved å ha en slik «fasit» vil det også bli lettere for nyansatte å sette seg inn i hva som skal til for at neste års turnering skal bli gjennomført på en vellykket måte.

Den siste informanten mener derimot at når størrelsen er som den er per dags dato, så vil erfaringen som AU sitter med være godt nok. Da vil det først være nødvendig å gjøre slike forhåndsregler når CLWC har vokst seg så stor som de håper den vil bli.

Det er små problemer som vi møter underveis, og de klarer vi å løse på en enkel møte. Med CLWC om 2-3 år så blir det helt andre dimensjoner å snakke om. - A-2

Hvis det siste sitatet blir holdningen for CLWC framover, så kan det bli vanskelig å ha en vellykket turnering etterhvert. Den treningen og erfaringen de vil skaffe seg ved å være grundig og lage seg en framdriftsplan fra starten av, uavhengig av dimensjonene på turneringen, vil nok være både veldig lærerik og nødvendig i framtiden. Man må ikke undervurdere det å kontrollere virkningen av uforutsette hendelser som skjer under et prosjekt (jf. 3.2.1.).

5.1.5 Deltagelse

Med fallhøyde mener jeg at ambisjonene er for store i forhold til realiteten. I dette tilfelle så vil det si at fallhøyden vokser i grad med omfanget av turneringen. Det blir nevnt av begge informantene som er innom temaet hvor viktig det er å ha en realistisk plan. Leopkey & Parent (2009a) skrev at det var en syklus man gikk gjennom på et slikt prosjekt. Det er identifisering, vurdering, respondering og dokumentering (jf. 3.2.1.). Ved å gå gjennom denne syklusen før og under prøveturneringen vil det åpne muligheter for å lage strategier som fjerner eller reduserer eventuelle risikoer.

Den ene informanten tar opp hvor viktig det er at alt blir presentert på en god måte, og at alt faktisk blir gjennomført i forhold til planen som er satt opp.

For det er veldig mange som konkurrerer om de samme klubbene, de samme ungdommene. Og hvis ikke risikoen skal være for stor, og fallhøyden for stor, så må du allerede første året presentere veldig mange av de tingene du hadde tenkt å legge til i arrangementet. - A-4

Informanten mener at allerede i prøveturneringen så skal det bli presentert mye av det som er tiltenkt å være med i turneringen etterhvert. Det er for å vise muskler i en tidlig fase. Det er såpass stor konkurranse, at det må noe ekstraordinært til for å skille seg ut for en nyetablert turnering. Men er det riktig å gå den veien, uten erfaringen eller vitenskapen innad i organisasjonen til å gjennomføre det? Deltagerne er de viktigste i turneringen, uten dem er det ingen turnering. Da kan det diskuteres om det hadde vært lurt å gå lavere ut med ambisjonene. Latt det utenomsporslige ligge og la det sportslige være i fokus. Som en annen informant nevner så vil problemene bare forsterke seg i samsvar med turneringens omfang hvis ikke uenigheter og risikoområder blir identifisert.

Fallhøyden er jo mye mindre med (nn.), enn med en CLWC med 100 lag. Kampoppsettet med 1000 lag, ved forsinkelser på en halv dag vil føre til mye større ringvirkninger. Hele kabalen blir satt på hodet, og små problemer blir plustelig mye større mye fortere.» - A-2

Informanten forteller videre om hvor viktig det er å ha en framdriftsplan eller en eventuell checkliste der saker som må avtales og gjennomføres blir tatt opp.

Veldig mye ligger i at folk skal huske, så hva skjer hvis folk ikke husker tingene? Da er jo fallhøyden veldig stor. - A-2

En informant fortalte om risikoen og den følgende fallhøyden hvis man gikk for hardt ut, og feilet med turneringen. Der kan man bli straffet hardt økonomisk, og sjansene for å ha en attraktiv og vellykket turnering til neste år faller dramatisk.

Det er som jeg sier, hvor høyere du går ut, jo høyere er fallhøyden og risikoen for at det går til helvete. Når jeg sier at det går til helvete, så er det i forhold til omdømme, troverdighet og hvor attraktiv du er i 2013, etter du har kjørt forsøket i 2012. - A-4

Her kan man si at prøveturneringen er til for å prøve og feile. Men som man leser av sitatene så er det ikke så lett. Hvis man går på en smell både økonomisk og i gjennomførelsen av turneringen, så kan det skade den videre eksistensen.

5.1.6 Organisasjon

En organisasjon er der flere mennesker jobber sammen og utfører oppgaver mot et definert mål. Det innebærer også å fordele arbeidsoppgavene på en best mulig måte for at samarbeidet skal gi best mulig effekt. Med ansvarsområder/arbeidsoppgaver gjelder det å finne de riktige personene til de riktige stillingene. Det betyr at man har en klar jobbeskrivelse, som er åpen og klar ovenfor de andre i organisasjonen. Man må vite hva sidemannen gjør og hvorfor. Det er for å maksimere kompetansen og kunnskapene organisasjonen sitter med i personene som jobber der. Appenzeller (2005) skrev at risk management har blitt et synonym for sportsindustrien for å redusere tap (jf. 3.2.). Har uenigheter og risikoområder blitt identifisert og vurdert? Blir det gjort grep for å sette en fungerende organisasjon fra dag én, eller bærer det preg av ad-hoc avgjørelser?

I denne intervjurunden så svarte fem av fem informanter at det må en mye større organisasjon til fra dag én for å klare å gjennomføre arrangementet på en vellykket måte. Det blir også satt spørsmålsteget ved om rollefordelingen er god nok. Hva gjør sidemannen? Det blir også nevnt av tre av fem informanter hvor viktig det er å ha et ordentlig organisasjonskart å jobbe etter.

En informant fortalte om de positive sidene ved erfaringen som var i arbeidsutvalget, men at erfaringen i organisasjonen måtte komme ved å utføre arrangement selv. Derfor måtte man begynne i det små, og heller ta steg etterhvert.

En organisasjon med erfaring fra å arrangere turneringer, har en mye bedre oversikt over de risikoene som vil og kan dukke opp. Derfor er vi nødt til å ta det i mindre steg. I AU så ble det en slags idebank der folk fikk fram sine synspunkter om saken. Der hadde vi masse erfaring! - A-5

Den neste informanten snakket om organisasjonskartet som et levende organisme som forandret seg hele tiden, men at det hele tiden ville være et maksimum og minimum tak på organisasjonen.

Det kan være minimum og et maksimum, men uansett vil det være et organisasjonskart, slik det skal organiseres, så vil det være den beste tryggheten for at ting skal være realistisk. Jeg var med i CLWC og lagde deres organisasjonskart, men dette er ikke noe statisk dokument. Ikke noen statisk strategi. Dette er levende til en hver tid, og vil endre seg både organisatorisk og ved bemanningsmessig. - A-4

Informanten fulgte opp med at muligheten for å lage et realistisk organisasjonskart var tilstede, og at det skulle være ganske enkelt å bemanne ut i fra det.

Det andre som fasinerte meg, var tanken og ideene rundt disse medarrangørklubbene, både i Vestfold, Telemark og i nærområdene, som også skulle gjøre det ganske enkelt å bemanne utifra et organisasjonskart, slik vi fant ut av det. - A-4

Her virker det som ting er gjort på en gjennomtenkt måte. Det er lagd et organisasjonskart der CLWC-organisasjonen satt med hovedansvaret i Larvik samtidig som samarbeidsklubbene skulle ta for seg hver sin hall. Nå endte prøveturneringen med et redusert antall deltagere, så det ble bare tatt i bruk to haller, begge i Larvik (jf. 1.2.1.). Da skulle det hvertfall være trygt med tanke på at hovedorganisasjonen satt med kontrollen i den gjeldende byen.

Den neste informanten setter spørsmålsteget ved den nåværende organisasjonens størrelse, og mener at prøveturneringen bar preg av å bli båret av en gjeng sent innleide russegutter.

Så må vi jo ha en organisasjon som ikke gjør oss avhengige av at en gjeng russegutter skal komme å sitte i sekretariatet og nesten ta over hele arrangementet vårt. Så risikoen for oss er her at vi ikke får den organisasjonen vi føler som må til når vi skal ha 300 lag. - A-1

Alle sa at organisasjonen vi hadde var for liten. Og frem til fredagen før turneringen så var det (nn.) og jeg som kjørte det her. - A-1

Det betyr at det var to personer som styrte organisasjonen fram mot prøveturneringen 2012. Det er stikk i strid med den felles enigheten om at det må en mye større organisasjon til fra dag èn. Neste informant mener at flesteparten av problemene som dukket opp under prøveturneringen var en konsekvens av at man var for lite detaljorientert, som var en direkte følge av at det ikke var godt nok organisert. Appenzeller (2005) skrev når uenigheter oppstår i en organisasjon og spørsmålet ikke lenger er «hva», men «hvorfor», da må det lages strategier som må implementeres i organisasjonen (jf. 3.3.).

Fordi prosjektlederen, uten forkleinesse for han, så dukket det veldig mye opp det siste døgnet, som de burde ha grepet tak i mye tidligere. Dette var ikke uventede ting. Mye av dette var detaljer, men detaljer er viktig under slike arrangement. Har du ikke detaljene på plass, så kommer det fort negative tilbakemeldinger. Dette var ikke godt nok organisert. - A-3

En annen problemstilling flere informanter tok opp var LHK interne organisasjonsfordeling. Vi har sportslig avdeling og arrangement avdeling. Gjennom observasjonen jeg foretok så var det flere tegn som viste at disse ikke var tilstrekkelig samordnet. Det var flere halvveis avtaler med sportslig avdeling som for eksempel at jentene som spiller i LHK skulle komme å skrive autografer under turneringen (jf. vedlegg 1). Dette var samtidig som store deler av troppen var med i OL på det samme tidspunktet. Det bekrefter følgende informant med sitt sitat.

Men det blir vanskelig å ha en showkamp som lovet når alle profilene er avgårde å spiller OL. De er jo et skikkelig trekkplaster for turneringen. En annen ting som sviktet er lovnadene de sendte med innbydelsen. Så dette var dårlig samordnet mellom de arrangementansvarlige og den sportslige siden.

- A-2

A-5 mener at alt skal være på plass fra 2013. Det vil være en tydelig og god organisasjon med klare forventingsavklaringer i alle ledd. Altså skal det være et hopp fra to i organisasjonen til en fullverdig organisasjon jobbet ut i fra et gjennomarbeidet organisasjonskart.

Det viktigste er å ha en tydelig og god organisasjon. Fordele ansvar tydelig og klart, og gjøre forventingsavklaringer i alle ledd. Jeg har tegnet et veldig omfattende organisasjonskart der vi har lagt inn alle de forskjellige ansvarsområdene i turneringen som vi har greid å komme på. Så har vi delt disse inn i enkeltstillinger hele veien. På toppen av dette har vi turneringssjefen, og så har vi AU som et statsutvalg under han.... Dette skal være aktivt fra 2013 turneringen. - A-5

Dette er en bratt vei å gå, men med LHK ressurser og engasjement så er det et fullt oppnåelig mål. A-3 mener derimot at den jobben LHK gjør med å danne seg sitt eget organisasjonskart er unødvendig, men at de heller burde ta for seg det organisasjonskartet de fikk framvist i arbeidsutvalget.

Det organisasjonskartet de hadde var kanskje greit, men hadde jeg vært LHK så hadde jeg ikke funnet opp kruttet på nytt. - A-3

Neste informant er ikke nødvendigvis så opptatt av hvordan organisasjonskartet skal se ut, men heller hvem som skal bekle disse rollene. Informanten er særlig opptatt av lederstillingen, og har sitt eget syn på hva slags egenskaper den personen skal inneha.

Det igjen handler om å sette rett mann til rett jobb. Man mangler strategikompentansen på toppen av turneringen. Hvordan sette strategier, og dele de forskjellige ansvarsområdene på en fornuftig og bra måte. - A-5

Neste informant deler A-5 sitt syn på hvor viktig det er å ha riktig person i lederstillingen.

Du er nødt til å ha en organisasjonsjef eller prosjektleder som vet hva han/hun driver med, og som tør å overlate ansvaret der ansvaret skal ligge til de respektive avdelingslederne. Og ikke skal ha kontroll og gå inn i alle roller. - A-3

Neste informant fortalte meg om hvordan et arrangement skal være inndelt etter ansvarsområder. Informanten forklarte hvor essensielt det var å inndele avdelingene slik at de dekket alle områder, og hvordan det kunne føre til problemer hvis det var områder som ikke ble dekket eller fanget opp av radaren.

Så må du ha en organisasjonsplan, et organisasjonskart, og gjerne da inndelt i avdelinger som naturlig skiller seg ut når vi ser hvordan arrangementet skal gjennomføres. Det går eks på trafikk, det går på kultur, det går på innkvartering, bespisning, teknisk avdeling, dommer avdeling, altså alt dette. Dette må ligge der som en plan, som må være fylt opp... Dette er den ene og viktigste siden av arrangementet. - A-4

En av informantene fortalte om sine opplevelser under gjennomføringsfasen i prøveturneringen. Han fortalte om hvordan praktiske ad hoc beslutninger ble gjort under arrangementet, heller enn å bruke den kompetansen som var i arbeidsutvalget. Det må gjøres et større arbeid i forkant av arrangementet slik at den kompetansen man har til rådighet blir brukt i et system.

Da løp det mer på praktiske vurderinger enn det løp på kompetansen man hadde i AU`et. Det er en av de erfaringen vi gjorde oss, man må bruke den kompetansen i et system. Man må tydeliggjøre ansvaret og fordele det bedre enn det vi gjorde. - A-5

Når jeg spurte om hvordan de skulle bestemme hvilke ansvarsområder de skulle dele inn i, så fikk jeg et interessant svar av den ene informanten. Der var det ennå ikke bestemt hvordan de skulle inndele områdene og dette var opp til diskusjon per dags dato.

Vi er fortsatt litt søkende her, skal vi ha en ansvarsområder utifra geografi, eller på fagområder. Skal man ha ansvar for kioskene i alle hallene? Eller skal vi ha ansvar for kioskene, hallen og sekretariatet i en hall? Dette er vi i diskusjon om nå, og da bruker vi erfaring i grunn for å finne ut av det. Hva er best? - A-5

Når man går tilbake å ser på prøveturneringen var det mange av informantene som hadde noe å fortelle. Den første informanten jeg vil ta opp så hva som vil komme under arrangementet allerede dagen før det åpnet. Han var skeptisk til forarbeidet som ble gjort, og man var bakpå i forhold til turneringen allerede før den hadde startet.

Her skjedde alt ad hoc, og det forundret meg litte granne, men det skjønte jeg søndag kveld at det kom til å bli sånn. Man visste egentlig ikke hva sidemann gjorde. - A-3

Her kan man oppsummere med Register & Larkin (2008) som skrev å håndtere uenigheter er en proaktiv prosess på den måten at man identifiserer potensielle forandringer ved å så påvirke disse forandringene før de har en negativ effekt på organisasjonen (jf. 3.3.). Det er helt tydelig mange uenigheter i arbeidsutvalget om hvordan organisasjonen og organisasjonskartet skal se ut. Hva som vil vise seg blir fasiten til CLWC er usikkert fordi alle store arrangementer er unike, og CLWC vil heller ikke vise seg å bli likt fra år til år. De har i hvertfall et arbeidsutvalg med masse erfaring fra lignende arrangementer. Hvis den erfaringen kunne blitt satt i system og det de hadde kommet fram til hadde blitt dokumentert, så kunne det ført til et program å jobbe

ut i fra. Som Regester & Larkin (2008) skrev så må man se mot framtiden for å se etter trender og arrangementer som kan påvirke organisasjonens operasjoner, selv om det samtidig kanskje ikke har det største fokuset i samtiden (jf. 3.3.).

5.1.7 Menneskelige ressurser

Menneskelige ressurser dekker i min oppgave utdanning, erfaring og frivillighet. I dette kapitlet er det helt klart at erfaring «trumfer» utdanning sett ut i fra intervjuene. Men hva er viktigst? Utdanningen mennesker har i forhold til jobben de skal gjøre, eller erfaringen de har skaffet seg med tanke på at de har gjort jobben før. Arbeidsutvalget (AU) som ble utnevnt i forkant av prøveturneringen består av mennesker med en bred erfaring fra lignende turneringer og arrangementer, men som kanskje ikke har den relevante utdanningen. Er det med på å farge synet på emnet?

Frivillighet kan være et begrep man bruker på personer som er med på turneringer uten å kreve inn lønn for arbeidet de gjør. Ved å klare å arrangere en vellykket og bærekraftig turnering år etter år, så må man skaffe seg en grunnbase med frivillige. Disse frivillige må igjen settes i system arrangert av de som er turneringsansvarlige (jf. 1.2.2.). De må ut å rekruttere mennesker og skape en entusiasme rundt den jobben de skal gjøre. Det må skapes tilhørighet og eierskap til jobben og turneringen.

Den første informanten forteller om manglende erfaring i den nye organisasjonen de skulle bygge opp. Det som er mer spennende er det han ikke nevner, hvordan folk med utdanning innen feltet kunne kanskje hatt bedre forutsetninger for å gjennomføre jobben.

Det som er utfordringen er at man skal bygge opp en helt ny organisasjon med helt nye folk som ikke har gjort det før. Når folk ikke har gjort det før så vet man heller ikke om de farene som kommer opp. - A-5

Mye av det kan fint planlegges i forkant, så lenge man ser utfordringene og har erfaringen fra det tidligere. - A-2

Disse to foregående informantene har snakket om hva og hvorfor man skal velge en person framfor en annen i en eventuell ansettelsesprosess. Det neste sitatet forteller om hvordan du skal bruke den erfaringen du har knyttet til deg gjennom flere år. Denne informanten har jobbet i mange år med en stor turnering, og har bred erfaring fra området.

Altså som sagt så har vi en beredskapsplan. Den har vi brukt utrolig mye tid på, mye ressurser, mye penger. Involvert alle tenkelige og utenkelige instanser, det ansvaret er man nødt til å ta fra dag 1. Det vi hele tiden kunne forberedes og videreutvikles, ikke minst med tanke på erfaringen du knytter til deg. - A-4

Ved å jobbe i team, ta ansvar og dokumentere det man gjør gjennom en beredskapsplan, så vil det bli en lærerik erfaring som hele organisasjonen vil sitte med. Ved i tillegg å lage et risk management program som blir implementert av en ansvarshavende, så vil uenigheter og risikoområder bli identifisert (jf. 3.2.1.). Da er faren for utskiftninger i organisasjonen mye mindre og det vil bli mye lettere for nyansettelser å sette seg inn i arrangementet.

Vi er også klar over at folk kan bli sykemeldt eller slutte i jobben, men da er det ett menneske som skal inn i en jobb med hjelp fra mange andre, pluss at vi vil se etter folk med erfaring som har vært med på dette før. - A-1

De frivillige blir kalt interessenter, og er en gruppe CLWC-organisasjonen vil ha i et samarbeid. Organisasjonen inkluderer de i det daglige arbeidet og de frivillige får den trainingen som trengs for å gjøre det til et vellykket samarbeid (jf. 3.5.2.). En informant fortalte at frivilligheten var kjernen til en vellykket turnering. Uten dem så vil ikke en turnering som går år etter år være bærekraftig. Informanten forteller videre at det er det første man må sjekke opp for å få en sikkerhet om at turneringen i det hele tatt er gjennomførbar.

I disse ligger det en rekrutteringsside som umiddelbart må starte, og veldig mye av dette vil være tuftet av frivillighet og dugnad. Og den jobben er den aller første som må på plass, slik at du kan se at du har en trygg forvissning at det er gjennomførbart. - A-4

A-5 underbygger forrige sitat med sitt om at dette er en jobb som må tas alvorlig og som må settes i gang med en gang. Han går derimot mer konkret inn på hva som må gjøres både for å lokke frivillige inn, samt å beholde de etter turneringen.

I forhold til frivillighet og funksjonærer, så jobber vi hardt mot dette. Det er viktig, og det er banale ting man gjør det med. Sånn som gensere og t-shorter. Man må bygge en identitet som gjør at folk er stolte over å være en del av den. Man er 100 % nødt til å starte med dette med en gang, og man må bygge i forskjellige nivåer. Du må lage flere grupper og grupperinger, som på både sosialt og andre vis føler den tilhørigheten de er på i forhold til organisasjonen. - A-5

Forrige sitat viser at informanten mener at ved hjelp av materielle ting som gensere og T-skjorter, så kan det være med å danne en identitet for de frivillige. Men er det materielle ting som er løsningen med å skaffe seg frivillige? Nå kom CLWC`s prøveturning skjevt ut på dette området. De skaffet seg en «russegjeng» dagen før turneringen startet. De ble lønnet, og var uten den nødvendige treningen som skulle til. Det bar turneringen preg av. De gjorde helt sikkert så godt de kunne etter forutsetningene, men de hadde ikke den nødvendige opplæringen som skulle til for å gjennomføre en god jobb (jf. 3.5.2.).

Neste sitat vi skal se på viser at denne informanten mener at hvordan han proklamerer produktet er nøkkelen til å anskaffe funksjonærer. Han mener at man må vise fram en begeistring og entusiasme som gjør at folk tenker «dette vil jeg være en del av».

Min viktigste oppgave her er å skape nettopp den entusiasmen, den begeistring, det eierskapet som gjør at du får de 1200 funksjonærene. Ikke bare får dem, men du skal få dem til å gjøre en kjempejobb! - A-4

Flest mulig av våre funksjonærer får et eierskap til vårt arrangement. Man føler at man er en medarrangør til arrangementet. - A-4

Nå har jeg sitert flere av informantenes tanker rundt frivillighet, som flere mener er en av de viktigste områdene å få på plass før en turnering. Dette var det temaet jeg var

innom der det var flest bombastiske påstander. Brorparten mente at dette var ekstremt viktig å få på plass allerede fra starten av. Det er de som gjør turneringen mulig å gjennomføre, og det er kanskje den enkleste måten å måle om arrangementet i seg selv er bærekraftig.

Sett med kritiske øyne så er det beundringsverdig å se hvor lite innsats som ble gjort for å skaffe seg frivillige før prøveturneringen. Svarene informantene gav blir selvmotsigende etter mine observasjoner under prøveturneringen. Clarkson (1994) skrev at det å miste en primær interessent, som de frivillige er i denne forbindelsen, kan føre til kritiske ødeleggelser. Det kan stå på turneringens videre eksistens. I dette tilfelle, så har man ikke anskaffet seg noen base med frivillige. De som kom inn, ble lønnet for sin innsats. Det kan bli dyrt i lengden, hvis det blir veien å gå.

5.1.8 Synlighet

Her bruker jeg synlighet om hvordan CLWC kan lære seg å skape en forskjell mellom konkurrentene og deres produkt. Leopkey & Parent (2009a) skrev at synlighet gjelder for emnene markedsføring, merkevare, omdømme og støtte til arrangementet (jf. 3.3.). Alle informantene fortalte at man burde vært mye tidligere ute med innbydelser til cupen, samt spre ut informasjonen om cupen til de «riktige» personene. Dette må bli gjort i god tid før turneringen starter slik at de respektive lagene har en mulighet til å velge sin turnering.

Tre av fem informanter snakket om at de burde ha synliggjort seg selv og sponsorene på en bedre måte for å skape mer positiv blest for begge parter i forhold til CLWC. Når jeg spurte den ene informanten om hvorfor det ble så få lag under prøveturneringen, så kom han med denne forklaringen på manglende oppmøte.

For en del av forklaringen til at så skjedde er nok en for sen inngangsatt markedsføring. Parallelt med beslutningstakerne, og det er de vi må nå ut i det ganske land, de har allerede gjort den øvelsen flere måneder i forveien. - A-4

Dette utsagnet blir bekreftet av en annen informant som kommer med spesifikk tidsstempel på når invitasjonen ble sendt ut til andre klubber.

En plass må du starte, og det var flere ting som sviktet i forhold til invitasjonen. Den ble sendt ut kanskje 3-4 uker i forkant, folk planlegger jo mye tidligere enn det. Når det blir så store turneringer så planlegger man et år i forkant. - A-2

I forhold til invitasjonen til CLWC og det å promotere cupen i det ganske land, så har vi fått sitater på at det ikke er blitt lagt ned et godt nok arbeid her. En annen ting er reklamering i nærdistriktet. Her skrev Clarkson (1994) at personene i lokalmiljøet kan bli sett på som sekundære interessenter (jf. 3.5.1.). De er ikke vitale for turneringens eksistens, men de blir påvirket av valgene CLWC-organisasjonen tar. Det kan diskuteres om det kunne ført til flere deltagerlag i prøveturneringen, men det kunne ført til flere tilskuere under turneringen. Flere tilskuere kunne ført til større blest, som igjen kunne økt antall deltagerlag, samt tilskuere på sikt. Dette kommer A-1 nærmere innpå.

Det er som jeg sa så gjelder det synliggjøring og alt skal etterhvert være likt i hallene. Men folk visste jo ikke om at det skulle være cup i hallene nå i august en gang, så dårlig markedsføring var det da. Det fantes ikke reklame eller profilering noe sted i distriktet. - A-1

Nå har vi fått belyst hvordan informantene så på prøveturneringen i forhold til markedsføring. A-3 fortalte sett i etterkant av turneringen at det var en bra ting at det bare ble en 3 dagers lokal turnering uten presse, men setter spørsmålstegn på hvorfor turneringen i 2013 ikke har blitt markedsført i større arenaer som LHK har tilgang til (jf. 1.2.1.).

Når cupen ble som den ble i år, 1. veldig bra at den ble dysset ned. 2. hvorfor har de ikke kjørt den på led-reklame i forbindelse med CL kamper og seriekamper? Dette blir jo sendt Europa rundt. De har ikke markedsført 2013 i det hele tatt, nå er det for sent. Det er fordi klubbene må få satt alt til skolestart høsten 2012. - A-3

A-4 setter spørsmålstegn ved hva prøveturneringen førte med seg. Kan troverdigheten til turneringen gjenoppstå? CLWC-organisasjonen gikk hardt ut i forkant av prøveturneringen med mål om å bli verdens største håndballturnering innen 2016 (jf. 1.2.2.). De prøvde allerede under prøveturneringen å få til et stort arrangement med både sportslige og utenomsportslige aktiviteter. Dette ble dokumentert og skrevet ned på en «flyer» som var tilgjengelig for alle. Aktiviteter ble plukket vekk en etter en når man så på oppslutningen til arrangementet. Det er helt unødvendig. Hadde CLWC-organisasjonen hatt et gjennomarbeidet risk management program, så kunne oppslutningen blitt identifisert på et mye tidligere tidspunkt (jf. 3.2.1.). Da kunne de omgjort målet og satt helt andre kriterier for turneringen. Nå ble det en mellomting, og de primære interessentene kunne føle seg lurt (jf. 3.5.1.). Realiteten ble noe helt annet enn det som ble forevist på «flyeren» før turneringen. Her mener A-4 at et hjelpemiddel til suksess i 2013 kan være en mer aggressiv markedsføring mot markedet.

Det er ikke dommedag, men det er nødvendig med en mye hardere og aggressiv markedsføring for å rette opp og gjenvinne troverdighet i forhold til hva man har tenkt til å gjøre. - A-4

Så vil jeg avslutte kapitlet med A-3 sin kommentar der han etterlyser handling fra CLWC-organisasjonens side.

Det er viktig at de ikke tror at klubbene kommer av seg selv uten å gjøre noe for det. - A-3

5.1.9 Operasjoner

Leopkey & Parent (2009a) skrev at operasjoner inneholdt emnene logistikk, sikkerhet og administrativt (jf. 3.3.). I mitt tilfelle så ble sikkerhetsemne lite nevnt av informantene. Etter svarene å dømme var det på grunn av at informantene så på det som et «low risk» arrangement, der sikkerhetsbiten ikke trengte å bli fokusert på (jf. 1.2.2.). Dette skal jeg forklare nærmere under kapittelet om trusler (jf. 5.1.10.). Når det gjelder logistikkbiten, så var planen til CLWC-organisasjonen å teste den ut under prøveturneringen. De planene ble skrinlagt av CLWC-organisasjonen på grunn av den

svake oppslutningen av deltagerlag. Turneringen ble lagt til to haller med 100 meters distanse, og det var ingen deltagerlag som kom langveis fra som måtte innkvarteres og fraktes. Deltagerne ble kjørt privat fram og tilbake de aktuelle dagene. Derfor blir det her fokusert på den administrative biten.

Fire av fem informanter forklarte at en gjennomføringsplan var nødvendig rent teknisk for arrangementet. Det var derimot uenigheter om det trengtes impulser uten ifra, eller om dette kunne bli lagd spesifikt for CLWC. En informant mente at det var unødvendig å lage sin egen plan, der disse var så gjennomarbeidet av andre personer som har jobbet med samme konsept.

Det jeg gjorde var å oversende hele vår arrangementmal fra mesterskapene over til dem. Og der er det detaljer. Der ligger hele pakken, hvis, når, hvordan, ALT! Denne er gjennomarbeidet. - A-3

Den neste informanten er i et veiskille der han er usikker på om det skal lages en operasjonsplan gjennom egne erfaringer med prosjektet eller om det skal hentes en plan uten ifra som det skal jobbes etter. På den ene siden vil det bli enklere å identifisere seg etter en plan som man er med på å lage samtidig som den er spesifikk til CLWC, men på den andre siden mener informanten at erfaringer man sitter med er vanskelig å få dokumentert. Slik sett ville det vært enklere å hente inn en operasjonsplan fra lignende vellykkede konsepter.

Det er for såvidt mye lik erfaring, men man klarer jo nesten aldri å dokumentere denne erfaringen man får. For å videreføre den til andre og lage en slik «bibel» til hvordan det skal gjøres er ikke altfor lett. Det fins jo selvfølgelig maler eller type «bibler» i større turneringer, der de følger det som står der som søknader, lokaler og sånne ting. - A-2

En annen informant som har vært med på å lage en slik operasjonsplan for eget arrangement beskriver hva som må til.

Først og fremst må man ha en plan, det er ikke alle som har det. Man må ha en kortsiktig plan, perspektiv plan, du må helst utvikle en strategi, en filosofi og ha

nok med visjoner. Slik at du har da en mal som du kan både planlegge og jobbe etter, og ikke minst evaluere, konsekvenshandle, og se på hvor du traff og hvor du ikke traff. - A-4

Her er informanten konsekvent og presis om hva som må være med på å skape et vellykket arrangement. Ved å ha en plan der alt dokumenteres vil det bli mye lettere å gå tilbake å identifisere uenigheter som oppsto på veien. Leopkey & Parent (2009a) skrev om de fire fasene identifisering, vurdering, respondering og dokumentering (jf. 3.2.1). Det er, bare med andre ord, hva informanten beskrev i sitt forrige utsagn. Informanten følger opp med et nytt sitat der han forklarer hvordan de i sin organisasjon arbeider med sitt konsept, som kan sammenlignes med CLWC.

Her har vi en strategi plan som har vært utviklet gjennom mange år, den har blitt utviklet fra dag 1. Såkalte dreiebøker vi har gir oss muligheten til å kontrollere, korrigere og evaluere. Uten den kan du fort famle litt i blinde. Og da går du deg fort vill. - A-4

Som jeg skrev i innledningen av dette kapitlet så ble dette risikoområdet amputert på grunn av den manglende logistikkbiten. Det ble skrinlagt etterhvert når prøveturneringen nærmet seg og CLWC-organisasjonen skjønnte at det ikke ble et aktuelt tema. Logistikk ble likevel diskutert fram og tilbake under turneringen. Når jeg var tilstede som observatør, så var det unisont at det absolutt burde vært en post å forholde seg til. Hele organisasjonen kunne fått prøvd seg på farvann de ikke hadde vært borti før. Om dette var en av grunnene til at folk så for lett på prøveturneringen kan diskuteres. Det var uansett en felles enighet om at det måtte en detaljert operasjonsplan til. Uenigheten som var tilstede var hvilken vei man skulle gå; å lage en ny operasjonsplan eller finne en som andre har brukt.

5.1.10 Trusler

Leopkey & Parent (2009a) skrev at trusler omhandler emnene epidemier, personale, terrorisme og været. I et «low risk» arrangement som CLWC-prøveturnering var, så er risikoen tilstede for epidemier og terrorisme, men sjansene for at det skal skje blir sett

på som veldig liten (jf. 1.2.2.). Disse temaene ble nedtonet av informantene og jeg har derfor valgt å ikke forklare disse emnene i dybden. Når det kom til emnet om personale, så ble prøveturneringen organisert og styrt av CLWC-organisasjonen med russegjengen som en hjelpende hånd (jf. 5.1.7.). Derfor faller også dette bort fra min oppgave.

To emner som jeg derimot vil forklare nærmere under kapitlet om trusler, er været og de risikoene som prøveturneringen førte med seg. Alle fem informantene snakket om risiko i en eller annen setting under intervjuene. Hvordan risikoer enten ble fjernet av seg selv, eller hvordan de gikk konsekvent inn å fjernet dem. Været var en risiko som ikke var tilstede på grunn av at all sportslig aktivitet skulle holdes inne i hallene.

Fuller (2007) skrev at ingen aktivitet er risikofri, men at poenget med risk management er å redusere risikoen så mye som mulig. Så det er trygt å si at prøveturneringen til CLWC innebar en del risikoer som måtte hanskes med både før, under og etter turneringen. Den ene informanten forklarte med sitt utsagn at risikoen i henhold til prøveturnering er først og fremst om den blir vellykket eller ikke.

Risikoen er først og fremst at du ikke klarer å gjennomføre arrangementet etter planen og hva du har lagt ut etter invitasjonen. Etter hva du har invitert til. Dette er den første og fremste risikoen. - A-4

Her kan mange mene at CLWC-organisasjonen kom dårlig ut. Som det ble forklart i kapitlet om synlighet (jf. 5.1.8.) så var det en stor forskjell på hva som ble forespeilet i invitasjonen og hva som faktisk var tilfelle (jf. vedlegg 1). Etter A-4 sitt utsagn har dermed CLWC utsatt seg selv for en stor risiko. Spørsmålet blir om den kunne blitt unngått. Som forklart i kapitlet om synlighet (jf. 5.1.8.) så kunne kanskje denne faren blitt identifisert og vurdert dersom de hadde hatt et fungerende risk management program.

En annen informant var veldig opptatt av informasjonsdelen av arrangementet. A-2 mener at mangelen på informasjon under turneringen kan føre til misnøye. Den misnøyen kan spre seg, og et arrangement som CLWC er avhengig av en positiv blest for å overleve. Mister de deltagerlag, som blir sett på som primære interessenter, kan det føre til en redusert sjanse for arrangementets videre eksistens (jf. 3.5.1.)

Alle som er med på en turnering vil ha informasjon, få informasjon, søke informasjon. Hvis de ikke får informasjon, så er det stor sjans for at de er misfornøyd når de ser tilbake på turneringen. Der er det masse risikoer. Det er alfa omega i denne bransjen med turneringer å skape et miljø, trivsel og en positiv blest. - A-2

Sikkerheten under slike ungdomsarrangement er en viktig del av forberedelsene. En informant mente risiko i denne konteksten var først og fremst ment til sikkerhetsbiten.

I tilknytning til turneringen så tenker jeg først og fremst på sikkerhet. Alt som kan gå galt er jo risiko. Det er risiko i alt fra lag som ikke møter opp, til logistikk som ikke fungerer, til mat som ikke kommer fram osv. Men først og fremst er risiko for meg knyttet til trygghet. - A-5

Dette bygger opp under ordene til Appenzeller (2005) som mente risk management var tilstede for å gjøre sportsindustrien til en tryggere plass (jf. 3.2.). En annen informant snakket også om risiko i forbindelse med sikkerhet. Han forklarte nærmere hva slags sikkerhetsrisikoer som er tilstede på et slikt arrangement som CLWC-organisasjonen.

Er ikke noe sikkerhetsrisiko i CLWC, hvis man ser det opp i mot et mesterskap. Det er jo alt i fra seksuelle overgrep, ikke nødvendigvis mellom deltagerne, skader, folk som forsvinner, men det er ikke noe publikumsrisiko eller hooligansrisiko. Det er ikke den type risiko. Men rett og slett hva som kan skje med en haug med ungdommer samlet på et sted. - A-3

Her setter han CLWC opp mot mesterskap, der et mesterskap ofte blir betegnet som enten et «medium risk» eller et «high risk» arrangement (jf. 1.2.2.). Det er klare forskjeller på slike arrangement, men risiko vil uansett være tilstede. Når du har et tre dagers arrangement, så er det fortsatt mange områder med risiko. Bare i denne prøveturneringen så identifiserte jeg 12 risikoområder som CLWC-organisasjonen selv pekte ut gjennom intervjuene. Det kan diskuteres om størrelsen på arrangementet som ble gjennomført kan styres av ad-hoc beslutninger basert på erfaring fra lignende arrangement, men mange mener nok at sjansen for et vellykket arrangement stiger jo mer gjennomarbeidet planleggingen er.

5.1.11 Finansiering

Leopkey & Parent (2009a) skrev at finansiering omhandler emnene sponsorer, billetter og turisme. LHK er i norsk målestokk en rik håndballklubb (jf. 1.2.1.). De har en gruppe med sponsorer de andre kvinnelige lagene i Postenligaen bare kan drømme om. Disse sponsorene er de samme som støtter CLWC. Gjennom uformelle samtaler med personer direkte tilknyttet den videre satsningen angående CLWC, så har det blitt bekreftet at dette er et prosjekt de har et langsiktig syn på. De mener at man først vil se konturene om dette kan være et vellykket konsept om et par år. Økonomien er så stabil i LHK at de kan gå på et kontrollert tap, så lenge de ser det kan snu innen få år.

Under prøveturneringen så endte man med 43 påmeldte lag. Som man kunne lese i kapitlet om synlighet (jf. 5.1.8.) så kan det diskuteres om markedsføringen av CLWC var gjort godt nok. Det førte til et lavt tilskuerantall, som man kan se på som en direkte årsak til lave billettinntekter. Når CLWC ikke var markedsført i nærområdet, så var det ikke rart at nøytrale turister ikke stakk innom. A-2 fortalte i etterpåklokskapens lys om hvordan den optimale størrelsen burde være.

Den burde selvfølgelig vært større! Det burde vært en del flere lag i forhold til det sportslige og det økonomiske. - A-2

Neste informant fortalte om faren med ikke å få nok deltagerlag til neste års turnering og dermed stiller spørsmålet om hele prosjektet må legges ned.

Hvis du tenker risiko med før turneringen så er det at det ikke kommer nok lag. Som betyr at vi igjen må gjennomføre en turnering på lik linje med forrige året. Da ligger selvfølgelig risikoen på om dette er drivendes. - A-1

Her kommer man tilbake til det jeg skrev i avslutningsavsnittet om trusler (jf. 5.1.10). Sett i etterpåklokskapens lys, så kunne det kanskje vært en ide med bedre planlegging i forkant? Hadde manglene i prosjektet blitt identifisert på et tidligere stadiet av planleggingen? Dette må evalueres internt i CLWC-organisasjonen.

Neste informant forklarte mer i detalj hvordan økonomien må gjennomgås der han drar fram de viktigste områdene i utsagnene sine. Denne informanten sitter med stor erfaring fra egne prosjekter der organisasjonen har vokst seg stor samtidig med turneringens vekst.

Samme med økonomien. Hvis du ikke har et budsjett, hvis du ikke har en ganske klar oppfatning om kostnad/inntektsside så kan du fort komme ut i et uføre som da gjør det mye vanskeligere å gjennomføre år 2 etter forsøket er gjennomført. Det er i første rekke disse to områdene som er de viktigste. - A-4

Hvis du ser på LHK og alle andre, så har du 3 hovedinntekstkilder i denne type arrangement. Det ene er salg, det andre er sponsor og den tredje og største er deltakeravgift. - A-4

En økonomisk nøktern vurdering av at dette er gjennomførbart, det er budsjettert med, du vet hva det handler om, det er avgjørende. - A-4

Her har du en informant som er opptatt av økonomisiden av et prosjekt. Han nevner tre hovedinntekstkilder til prosjektet: salg, sponsor og deltakeravgift. Salg og deltakeravgift vil stige sammen med cupens størrelse. Det er en naturlig tankegang. Når to av tre inntekstkilder er direkte avhengig av mange deltagerlag og tilskuere, så kan det diskuteres hvorfor CLWC-organisasjonen ikke gikk tidligere og ikke minst hardere ut mot markedet.

I uformelle samtaler under observasjonen så fikk jeg inntrykk av at man gikk hardt ut i forkant av turneringen, med både «hårete» visjoner og mål. På sikt skulle den bli verdens største med mange utenomsportslige attraksjoner ved siden av arrangementet (jf. 1.2.1.). Det som kanskje burde blitt gjort annerledes, var tidspunktet de gjorde det på. Under kapitlet om dimensjoner så var det sitater fra informantene om for sen markedsføring ut mot klubbene (jf. 5.1.4.). Flertallet av klubbene i Idrettsnorge er basert på frivillighet og dugnadsarbeid. Derfor blir det prioritert en cup hvert lag drar på om året og dette blir ofte bestemt under årsmøtene i februar/mars. Der må CLWC-organisasjonen være på vakt, få tak i beslutningstakeren i de respektive klubbene og

selge inn sitt produkt som er CLWC. Dette kan bli avgjørende til en større oppslutning av deltagerlag til neste års turnering.

5.1.12 Evaluering

Evaluering er det siste risikoområdet som dukket opp under intervjuene som ikke har blitt tatt opp i tidligere forskning. Evaluering kan forklares med å foreta en vurdering av resultatene i prosjektet man har jobbet med og at man systematisk undersøker utført arbeid for i neste omgang å forbedre seg. I min studie kan evaluering sammenlignes med dokumentering som Leopkey & Parent (2009a) forklarte nærmere som en av de fire fasene (jf. 3.2.1.). Alle informantene snakket om evaluering, men det er selvmotsigende svar på hvordan arbeidet gikk for seg. To av informantene mente at det hadde blitt jobbet systematisk i evalueringsfasen for å finne forbedringspotensiale, der evalueringsverktøy var blitt brukt som hjelpemiddel.

Vi må være mer forberedt nå, og at vi bruker det evalueringsverktøyet vi har fått og bruker de punktene som ble satt. - A-1

Neste informant var fokusert på manglende planlegging i evalueringsfasen i forbindelse med cupen. Det ble funnet saker i evalueringen som måtte rettes på. Her har de identifisert mangler og vurderer hva de skal gjøre med saken som neste utsagn viser (jf. 3.2.1.).

Det vi avdekte i evalueringsmøtene var at vi hadde for lite slike planer. Det var også for mye informasjonsfeil. Det med å komme ut med informasjon både intern og ut til medarrangørene og lagene. - A-5

Da er man tilbake på diskusjonen om dette kunne blitt plukket opp med et fungerende risk management program tilstede fra starten av. Dette som så mye annet kunne blitt vurdert og respondert etter identifisering. De andre informantene jeg snakket med var langt mer skeptiske til evalueringsmøtene. Dette kommer klart fram i disse utsagnene fra to forskjellige informanter.

Vi har ikke hatt så mye evalueringsmøter. Men vi prøver heller å løse problemene når de dukker opp, istedenfor å ha så mye konsekvensutredelse om det. - A-2

Vi lagde et evaluerings sammendrag på det ene evalueringsmøte vi hadde. En oppramsing på hva som burde vært bedre. Mer enn det har vi ikke gjort. Vi har ikke blitt spurt mer. - A-3

Dette er selvmotsigende utsagn fra hva vi så ovenfor. En av grunnene til at man fikk forskjellige svar kan være på grunn av den ulike tilsetningen i arbeidsutvalget. Vi har to personer fast ansatt i LHK, samtidig som det ble innhentet fire andre personer med ulike erfaringer fra området. Dette kan føre til ulike svar, der de to personene som jobbet fast med CLWC følte at det holdt å ha evalueringsmøtene seg imellom. Den siste informanten forklarte i sitt utsagn hva slags evaluering som skulle til når prøveturneringen var ferdig.

I etterkant så er det vi har definert som risiko over når turneringen er ferdig. Da er det rutinekontroll, regnskap og intern kontroll som skal gjøres. Det er lagd et dokument som turneringsledelsen evaluerte, og lagde et grunnlag med det. Men jeg har ikke vært involvert med det. - A-5

Her er det blitt diskutert rundt de tolv risikoområdene som jeg fant med bakgrunn i Leopkey & Parent (2009ab) sin forskning, samt egne funn etter intervjuer med de ansatte i CLWC-organisasjonen. Det var fem av tolv risikoområder som skilte seg ut ved at alle informantene snakket om de. Det var organisasjon, menneskelige ressurser, synlighet, trusler og evaluering. Disse risikoområdene ble mer diskutert enn de andre områdene i intervjuene og ble derfor lettere å diskutere i kapitlet. En indirekte årsak kan være at intervjuguiden har ført dem mot disse områdene uten min hensikt. I tillegg dukket det opp tre nye risikoområder underveis i prosessen, nemlig ambisjoner, dimensjoner og evaluering. Disse tre risikoområdene har jeg prøvd å diskutere opp i mot sitater fra informantene for å forklare hvorfor de er blitt vurdert som områder som kan føre til risiko.

En sak som er blitt fanget opp og er spennende å diskutere er markedsføringen som ble gjort i forbindelse med prøveturneringen i 2012. Er sponsorene som primære interessenter fornøyd med å ha blitt så lite markedsført som tilfellet var? Sponsorene kan bli sett på som *definitive* interessenter, og har derfor stor innflytelse på CLWC (jf. 3.5.2.). Må de rett og slett stille et mer definert krav til LHK om å bli sett? Fra ett synspunkt kan det være en ide for enkelte sponsorer å sende representanter for å dobbeltsjekke om LHK følger de eventuelle avtalene for markedsføringen. Fra et annet synspunkt så var det flere i CLWC-organisasjonen som mente at om sponsorene hadde blitt markedsført som de kanskje burde, så hadde det ikke nødvendigvis vært en positiv blest for de når alt ble som det ble i dette tilfellet, en turnering preget av få deltakerlag, mangler og avlysninger.

På den andre siden så slet CLWC-organisasjonen med å samle frivillige for å hjelpe til under prøveturneringen, samt få nok deltakerlag til å delta på cupen. Her var det samarbeidsklubbene som ikke stilte opp slik CLWC-organisasjonen håpet på og regnet med. Må de som hovedarrangør stille mer spesifikke krav til samarbeidsklubbene, de som tross alt er primære interessenter og vitale for den videre eksistensen til CLWC (jf. 3.5.1.)? I ettertid er det lett å poengtere at dette kunne blitt identifisert i en tidlig fase med et velfungerende risk management program, og da kunne de enten senket ambisjonsnivået eller presset samarbeidsklubbene til å stille flere lag (jf. 3.2.1.). CLWC-organisasjonen var veldig skuffet over oppslutningen og motivasjonen samarbeidsklubbene viste på dette området. Her ville det beste for fellesskapet vært å sette seg ned og skrive klare avtaler der begge parter kunne kommet til enighet om et best mulig CLWC i fremtiden.

Det var veldig lite som ble dokumentert i forhold til prøveturneringen. I ettertid endte de opp med et evalueringsdokument med mangler fra gjennomførelsen (jf. 5.1.12.). Hvis den trenden fortsetter så blir det lite kontinuitet i arbeidet fra år til år. På den ene siden så har prøveturneringen liten sammenligningsverdi når turneringen går fra «low risk» til «medium risk» arrangement, men kontinuiteten og muligheten for å gå tilbake og se på både vellykkede og mindre vellykkede handlinger kan være gull verdt (jf. 1.2.2.). Sett i et lengre perspektiv så kan det være både lærerikt og nødvendig å ha noe å støtte seg på hvis man står fast i fremtiden.

Var det for lite mennesker i organisasjon under prøveturneringen? Sett ut i fra hvordan prøveturneringen ble med 43 deltagerlag, så kan det forsvares med seks personer i organisasjonen. Hvis man ser ut i fra svarene til informantene så var alle opptatt av en større organisasjon fra dag en. Da er det bemerkelsesverdig at de som beslutningstakere ikke hadde det i orden på et tidligere stadie. De fikk ingen hjelp av samarbeidsklubber eller frivillige, slik at i realiteten så var det fire av de seks i arbeidsutvalget som var tilstede under prøveturneringen. Da kan man være takknemlig for at antall deltagerlag som møtte opp kun var 43, fordi konsekvensene kunne blitt store hvis antall lag var mer det dobbelte, som de hadde håpet på.

Jeg drøftet hvorfor erfaring var vel så viktig som utdanning på dette feltet (jf. 5.1.6.). Når det kom til opplæring og innhenting av frivillige, som *dominante* interessenter (jf. 3.5.2.), så kunne det blitt gjort et grundigere forarbeid. På den andre siden kan man forsvare seg med at avhengigheten til innhenting av frivillige denne gangen ikke var like stor som den kunne vært med større oppslutning av deltagerlag. Men ved aktivt å markedsføre CLWC som en spennende merkevare, så ville det vært lettere for frivillige å identifisere seg med produktet og stille opp for de. Nå endte det med at de måtte betale personer for å gjøre jobber som de fleste andre arrangement har frivillige til å gjøre. Det har de ikke råd til når dimensjonene endres. De frivillige er selve ryggraden i denne type arrangement (jf. 5.1.7).

5.2 Risikostrategier

«Risk strategies» blir beskrevet som risikostrategier. Risikostrategier er som forklart i det teoretiske rammeverket en handlingsplan der man må ta et valg av den videre framgangsmåten før alle fakta er lagt på bordet. Det blir ofte laget alternative strategier slik at man gå for den som en best egnet når avgjørelsen må tas (jf. 3.4.).

Som forklart i det teoretiske rammeverket (jf. 3.4) så vil det tas utgangspunkt i Leopkey & Parent (2009b) nyere forskning om risk strategies. Av de syv strategiene så er det fem av de som er av interesse for meg i min forskning om hvordan du kan bruke et prøvearrangement som kvalitetssikring opp mot et hovedarrangement. CLWC-organisasjonen besto av seks personer. Samarbeidsklubbene som opprinnelig skulle

være med å arrangere prøveturneringen ble ikke brukt i 2012. Det førte til at fire av seks personer sto for organiseringen og gjennomførelsen av arrangement. Derfor ble risikostategien *reallocation* (jf. 3.4.) ikke brukt i denne oppgaven. Det ble ingen interessenter å skyve risikoen over til, siden de sto for hele gjennomførelsen i forbindelse med prøveturneringen.

I forhold til *legal* (jf. 3.4.) så ble denne prøveturneringen av så liten størrelse at risikoområder som logistikken, bespisingen og innkvarteringen gikk bort. Det endte med en tre dagers turnering med null innslag av utenomsportslige aktiviteter. Dermed fjernet CLWC mange risikoområder der strategien *legal* kunne vært den beste tilgjengelige strategien (jf. 3.4.).

Dermed vil det bli brukt fem av risikostategiene til Leopkey & Parent (2009b). Disse fem strategiene ble forklart i det teoretiske rammeverket (jf. 3.4.) og er *reduction*, *relationship*, *avoidance*, *diffusion* og *prevention*. Etter analysene av intervju materialet ble forskningen til Leopkey and Parent (2009b) bekreftet når de gjaldt bruken av risikostategier som et håndteringsverktøy for å få bukt med risikoområdene.

I CLWC-organisasjonen så var det tydelig at alle informantene var ute etter å redusere risikoen i forhold til prøveturneringen. *Reduction* var relevant for alle risikoområdene (jf. Tabell 4.). De fire andre risikostategiene *relationship*, *avoidance*, *diffusion* og *prevention* ble også hyppig nevnt som mulige strategier for å håndtere risikoområdene som ble oppdaget. For en fullstendig forklaring se på tabell 4, for forholdet mellom risikoområder og risikostategier. Det ble derimot ikke rangert hyppigheten på nevnte risikoområder i transkriberingen av svarene fra informantene i CLWC-organisasjonen.

Tabell 4: Forholdet mellom risikoområder og risikostrategier i CLWC-organisasjonen.

Risiko strategier →	Reduction	Relationship	Avoidance	Diffusion	Prevention
Risikoområder ↓					
Sport	X	X	X		X
Gjensidig avhengighet	X	X	X		
Mål	X		X		X
Dimensjoner	X		X	X	
Deltagelse	X	X	X		
Organisasjon	X	X	X	X	
Menneskelige ressurser	X	X	X	X	
Synlighet	X	X	X		X
Operasjoner	X	X	X	X	
Trusler	X		X		X
Finansiering	X	X			X
Evaluering	X	X		X	X

Her har det altså blitt tatt utgangspunkt i intervjuene til informantene i CLWC-organisasjonen, der de har fortalt om risikostrategier i forhold til risikoområdene som ble oppdaget. Der det blir kryssset en x i tabellen er der en av informantene har snakket om en av de nevnte strategiene for å håndtere risikoområdene.

5.2.1 Redusere risiko

Reduction handler om å redusere risiko. CLWC-organisasjonen hadde en klar plan på hvordan de kunne redusere risikoer som dukket opp underveis i planleggingen til prøveturneringen. De laget en gruppe på seks personer som utgjorde CLWC-organisasjonen. Disse seks personene hadde alle mer eller mindre erfaring fra lignende arrangement. Noen har vært med på oppstarten av arrangementer med nasjonal størrelse, mens andre har arrangert turneringer i nærmiljøet og kan de lokale mekanismene i Larvik. Med bakgrunn i det så ble CLWC-organisasjonen en slags idebank der strategier ble diskutert for å håndtere uenigheter og risikoområder som kunne dukke opp. Alt av risikoer som kunne oppstå i planleggingen eller gjennomførelsen av prøveturneringen ble dokumentert, mens de snakket om de forskjellige områdene på møtene de avholdt i forkant av arrangementet (jf. 3.4.).

Basert på erfaringen fra lignende arrangementer så ble det bestemt at det skulle være en person med kampoppsett- og dommeransvar. Hvis denne jobben ble delegert til flere personer, så var risikoen stor for kluss i systemet på kampdagen. Derfor plukket de ut en av informantene med både kunnskaper på området og kjennskap til dommerstanden i nærmiljøet. På bakgrunn av det ble det en felles enighet om at man har redusert risikoen på et sentralt området ved bruk av en gjennomtenkt strategi om bemanningsproblematikken forklart i kapitlet om organisasjon (jf. 5.1.6.).

Vi gjorde jo forsåvidt andre ting også, som å ha et stort antall dommere tilstede, slik at det ikke ville bli et problem. Slik minsket vi den risikoen, der hadde (nn.) stålkontroll. - A-1

I tillegg, så ble det diskutert tidlig i planleggingsfasen hvordan man skulle arrangere turneringen med tanke på innebaner vs. utebaner. Dette ble diskutert og bestemt i en

tidlig fase at man skulle gå i samarbeid med håndballklubber i både nabokommuner og nabofylker. Her skaffet man seg inngang til haller og skoler slik at man kunne dekke oppslutningen av påmeldte deltagerlag med tanke på både innkvartering og sportslig utbytte. Da valgte CLWC-organisasjonen den best tilgjengelige strategien, slik at de reduserte risikoen for en mindre vellykket sportslig opplevelse for deltagerne, som er en risiko ved uteaktiviter med tanke på dårlig vær (jf. 3.4.).

Arrangementet som vi ser på er vel noe betinget i forhold til risiko med tanke på at det primært er inne, mye skal skje inne, og da har du redusert risiko i forhold til arrangementproblemer. Hvis du gjør som mange andre som arrangerer ute, så er risikoen betydelig større. - A-4

5.2.2 Forholdet til interessentene

Relationship handler om forholdet til interessentene. Som nevnt i kapitlet om å redusere risiko gikk CLWC-organisasjonen tidlig ut og inngikk et samarbeid med over tjue klubber fra Larvik, Sandefjord og Grenland (jf. 1.2.1.). Planen var at CLWC-organisasjonen skulle sitte med hovedansvaret i Larvik, samtidig som individuelt ansvar skulle delegeres til samarbeidsklubbene på de respektive hallene. Dette er blitt diskutert i etterkant om det er den riktige strategien for CLWC. Nå står man mellom to valg. Skal man delegere ansvaret etter den opprinnelige planen, eller skal man delegere ansvaret der personer med ekspertise på faget tar sine områder. Det positive med den siste strategien er at man får personer med kjennskap på området til å håndtere eventuelle uenigheter som kan dukke opp. Da har den personen kanskje tyngden og ekspertisen til å håndtere det på en mer gjennomtenkt og faglig måte enn personer som får flere oppgaver, men med et mindre geografisk området å håndtere. Det negative er at en person kan slite med å nå ut til alle 48 banene som kan bli aktuelt hvis CLWC når visjonen de har satt (jf. 1.2.1.). Da må man ansette flere personer med samme ekspertise til jobben, og heller ha team i de forskjellige avdelingene.

Vi er fortsatt litt søkende her, skal vi ha en ansvarsområder ut ifra geografi, eller på fagområder. Skal man ha ansvar for kioskene i alle hallene? Eller skal vi ha ansvar for kioskene, hallen og sekretariatet i en hall? Dette er vi i

diskusjon om nå, og da bruker vi erfaring i grunn for å finne ut av det. Hva er best? - A-5

Etter intervjuene var det misnøye med hvordan avtalen de hadde signert med samarbeidsklubbene ble håndtert. Under observasjonen (jf. 4.4) hadde jeg samtaler med flere informanter som mente frivilligheten blant samarbeidsklubbene var ganske så fraværende under prøveturneringen (jf. 3.5.2.). Flere hadde den oppfatningen at de ville stille på kort varsel, men som forklart i kapitlet om menneskelige ressurser (jf. 5.1.7.) så var det vanskelig å la seg gjøre. Dette var en risiko CLWC-organisasjonen ikke så komme, og hadde derfor ikke lagd noen strategi på hvordan de skulle håndtere det. Dette ble evaluert i etterkant som et området der en mer hensiktsmessig strategi må lages for å forbedre situasjonen til neste år (jf. 3.4.).

Når det gjelder samarbeidspartnerene og de andre klubbene har vi hatt for lite kartlegging på kompetansen og erfaringen og motivasjonen for deltagelse. Alle ville være med, alle skrev under, men når du etterpå skal ha dugnadshjelpen og folkene måtte stille opp var veien litt lenger. - A-5

5.2.3 Unngå risiko

Som forklart i det teoretiske rammeverket (jf. 3.4.1.) så handler *avoidance* om hvordan man risikovurderer enkelte risikoområder til å være for risikofylte og må derfor unngås. Her handler det om å forutse risikoen, se på sannsynligheten for forekomst, og deretter avveie muligheten for at den kan unngås sett i forhold til alvorlighetsgraden på risikoen. Et godt eksempel i denne forbindelse var diskusjonen på hvor grensen skulle blitt satt på antall deltagerlag og utenomssportslige aktiviteter med tanke på prøveturneringen.

Her var det ulike synspunkter blant informantene der alternative strategier ble lagt fram (jf. 3.4.). Skulle man håndtere det som et «low risk» arrangement der man konsentrerte seg om det sportslige eller gå hardt ut å reklamere med utenomssportslig aktiviteter som tiltrekker deltagere. På den ene siden kan omdømme skades hvis invitasjonen (jf. vedlegg 1) som ble utlevert ikke sto i stil med det faktiske opplegget, men på den andre

siden kan attraktivitet og pågangen til videre turneringer stige i været hvis det blir vellykket.

Valget av strategi CLWC-organisasjonen gikk for, kan du se på invitasjonen (jf. vedlegg 1). De valgte å gå hardt ut der de la opp til konsert, showkamp og andre utenomsportslige aktiviteter. Dette viste seg ikke å være gjennomførbart under prøveturneringen på grunn av den lave oppslutningen av deltagerlag. Her nevner flere informanter under uformelle samtaler i min rolle som observatør at dette burde blitt identifisert i en mye tidligere fase av prosjektet. Markedsføringen ut mot klubbene sto ikke i stil med den faktiske jobben de hadde gjort for å hente inn deltagerlag til turneringen. Når i tillegg samarbeidsklubbene sviktet, så endte man på en turnering med 43 påmeldte lag der de utenomsportslige aktivitetene ble kuttet gjennom ad-hoc avgjørelser tatt rett i forkant. Dette kan være skadelidende for den videre eksistensen med tanke på alvorlighetsgraden av risikoen.

Balansegangen mellom å gape for høyt og starte for defensivt er vrien, men det er klart at det ikke er bra for omdømme, troverdighet, attraktivitet osv for en arrangør som hadde ambisjoner om et stort show på brygga, og som ble avlyst.
- A-4

5.2.4 Spre ut risiko

Diffusion handler om å spre ut risiko. Dette kan være å lagre verdifullt utstyr i forskjellige fasiliteter for å minimere risikoen ved tyveri eller brann (jf. 3.4.). På dette punktet er CLWC relativt sikre både på det administrative og sportslige plan. På det sportslige plan kan det for eksempel gjelde adgang til håndballhaller og sponsorer som dekker de fleste eventuelle mangler som håndballer, premier og lignende. På det administrative plan foregår alt digitalt med back-ups hele veien.

Det som derimot ble snakket om på dette området i min oppgave var hvordan de valgte å bruke sponsorer med ulike grunner for samarbeid for å spre ut risikoen. På den ene siden gikk de inn i samarbeid med sponsorer som var ute etter å tjene penger i samarbeidet med CLWC, mens på den andre siden var det sponsorer i lokalmiljøet som

vil være med å sponse turneringen av følelsesmessige grunner. Denne måten å anskaffe sponsorer på kan diskuteres. Informantene forklarte at sponsorene med forretningsmessige grunner for samarbeid er mer stabile enn de følelsesmessige. Det er i tillegg den gruppen av interessenter som ofte er dypere og mer involvert i den daglige driften.

De er veldig individuelle, noen tar beslutningene om å være med på dette 100 % forretningsmessig og andre 100 % følelsesmessig. Dette er ofte hvor større de er jo mer profesjonelt utgangspunkt har. Og hvor mindre de er, jo mer emosjonelt utgangspunkt har de. Sånn ser det ofte ut i våre tilfeller. - A-5

5.2.5 Fjerne risiko

Prevention er den strategien som innebærer å fjerne en risiko totalt fra arrangementet (Berlonghi, 1990). I tidligere forskning har det blitt nevnt som et element at man måtte utestenge personer fra arrangementet på grunn av en bråkete historie. Dette er ikke aktuelt i min oppgave. Her handlet *prevention* om å gjøre det enklest mulig for en liten organisasjon å arrangere en prøveturnering.

Med det i bakhodet så ble det fjernet en hall rett før prøveturneringen startet på grunn av logistikkbitten. Ved å fjerne hallen visste de at de kunne få problemer med tidsskjemaet i turneringen, men de mente det var den best tilgjengelige strategien på det tidspunktet (jf. 3.4.). Dermed fjernet de en risiko med tanke på logistikken i forbindelsen til og fra hallene.

Ting og tang kan gå galt, og vi fjernet jo den ene hallen før turneringen startet, slik at vi bare hadde Fram hallen og Arena Larvik. Slik fjernet vi jo en risiko. - A-1

5.3 Forholdet mellom risikoområder og risikostrategier

Nå som empiriske funn har blitt lagt fram og diskutert når det både gjelder risikoområder og risikostrategier opp mot CLWC's prøveturning, så er det mulig å se hvilke strategier som blir brukt for å håndtere uenigheter i de forskjellige risikoområdene. Funnene støtter tidligere forskning (Leopkey & Parent 2009b) der spesifikke strategier blir brukt til å håndtere spesifikke områder. For eksempel, typiske strategier som ble brukt til å håndtere organisasjonsrisikoer i min forskning var *reduction, relationship, avoidance og diffusion*. Dimensjoner ble derimot først og fremst håndtert av *reduction* strategier. For full forklaring på forholdet mellom risikoområder og risikostrategier, se tabell 4.

Som vist i tabell 4 er det mange flere identifiserte risikoområder enn det er risikostrategier. Risikostrategiene kan derimot brukes til flere enn et risikoområde. Dette gjør det lettere for CLWC-organisasjonen når de skal velge den best tilgjengelige strategien for å håndtere uenighetene i risikoområdene. Da har man alternative strategier som kan komme opp til diskusjon, slik at man har valgmuligheter når avgjørelsen om den videre veien skal tas.

Evaluering var et nytt risikoområde som dukket opp underveis i prosessen. *Reduction* var risikostrategien som ble mest nevnt for å håndtere dette risikoområdet. Måten de gjorde det på var å bruke et evalueringsverktøy for å redusere risikoen for framtidige uønskelige hendelser (jf. 5.1.12.). Dette var inntrykket jeg fikk fra to av informantene. De tre andre var misfornøyd med hvordan de evaluerte den kunnskapen de tilegnet seg gjennom prøveturningene. De satte spørsmålstegn ved om de kunne bruke evalueringen fra prøvearrangement opp mot hovedarrangement, med tanke på innsatsen de la ned i evalueringsfasen. De var på et evalueringsmøte, der det ble en opprømsing av ting de kom på i farten som kanskje burde bli gjort annerledes. Det kan diskuteres om evalueringsverktøyet til Appenzeller (2005), de fem stegene om risk management, burde blitt brukt for å finne den best tilgjengelige strategien til de forskjellige risikoområdene (jf. 3.4.).

6. Konklusjon

Med bakgrunn i kapittel 1 vil jeg her svare på studiets forskningsspørsmål.

«På hvilken måte håndterte LHK de identifiserte risikoområdene i forbindelse med prøveturneringen, og hvordan evaluerte de kunnskapen de tilegnet seg inn mot hovedturneringen i 2013?»

Underproblemstillinger:

«Hvilke risikoområder ble avdekket før, under og etter prøveturneringen?»

«På hvilken måte tok LHK grep før testarrangementet for å håndtere uønskede situasjoner?»

Svaret på oppgavens forskningsspørsmål vil bli gitt i en oppsummering av de tydeligste funnene gjort i diskusjonen. Svaret på første underproblemstilling vil deretter komme, der vil jeg ta for meg hvilke risikoområder som kom fram under analysen. Så vil jeg legge fram hvordan LHK tok grep før testarrangement for å forhindre uønskede situasjoner. Til slutt vil jeg redegjøre for oppgavens styrker og svakheter, samt gi forslag til videre forskning på området.

6.1 **Studiens forskningsspørsmål**

Del en av forskningsspørsmålet var hvordan LHK håndterte de identifiserte risikoområdene i forbindelse med prøveturneringen.

Erfaringen de satt med i det håndplukkede arbeidsutvalget skulle skape en arena for læring og forbedring med tanke på CLWC. Det ble i analysedelen identifisert tolv risikoområder. For å håndtere de tolv risikoområdene, så fant jeg fem risikostrategier CLWC-organisasjonen brukte som et verktøy før og under prøveturneringen. Det var *reduction, relationship, avoidance, diffusion* og *prevention*. Risikostrategier som *legal* og *reallocation* var mindre aktuelle i dette casestudiet. Et spennende funn var hvordan *reduction* strategien ble brukt som et verktøy for å håndtere alle de tolv risikoområdene som ble identifisert. Etter *reduction*, så var det *relationship* og *avoidance* som skilte seg

ut som de mest brukte risikostrategiene (jf. tabell 4). Det ble i tillegg lagt fram i diskusjonen hvordan de brukte en risikostrategi på flere risikoområder. Det gjorde det enklere for CLWC-organisasjonen å velge den best tilgjengelige strategien når avgjørelsen måtte tas. Det ble lagd strategier i møtene CLWC-organisasjonen holdt i forkant av prøveturneringen for å håndtere risikoområdene som både kunne og ville dukke opp før og under prøveturneringen. Det ble likevel gjort en del ad-hoc beslutninger under prøveturneringen som flere informanter mente var på grunn av manglende forarbeid.

Del to av forskningsspørsmålet var hvordan de evaluerte kunnskapen de tilegnet seg inn mot hovedturneringen i 2013.

Evalueringsvar et nytt risikoområde som dukket opp underveis i prosessen. Dette emnet var det veldig sprikende forklaringer på. To av informantene mente de brukte et evalueringsverktøy for å redusere risikoen for framtidige uønskede hendelser (jf. 5.1.12.). De tre andre var derimot misfornøyd med hvordan de evaluerte den kunnskapen de tilegnet seg gjennom prøveturneringen. De satte spørsmålsteget ved om de kunne bruke evalueringen fra prøvearrangement opp mot hovedarrangement, med tanke på innsatsen de la ned i evalueringsfasen. De var på ett evalueringsmøte, der det ble «en opprømsing av ting de kom på i farten», noe som kanskje burde bli gjort annerledes sett i etterkant. Det kan diskuteres om evalueringsverktøyet til Appenzeller (2005), de fem stegene om risk management, bør blitt brukt her for å finne den best tilgjengelige strategien til de forskjellige risikoområdene (jf. 3.4.).

Det ble ikke vektlagt av noen under intervjuene at det var to som var fast ansatt i LHK. De fire andre kom inn som konsulenter for å bidra med deres brede erfaring. Dette kan være en medvirkende årsak for funnene i diskusjonen. De to som er ansatt i LHK kan ha valgt å kjøre evalueringsfasen i ettertid, der ting har blitt diskutert mer i detalj. Her kunne jeg i ettertid ønske at det var mulig å ha fått til et andregangs intervju for å høre hvordan de har håndtert dette risikoområdet og hvordan de eventuelt vil gjøre seg nytte av den kunnskapen de innhentet i prøveturneringen.

6.2 Underproblemstilling 1

Første underproblemstilling jeg ville forske på, var hvilke risikoområder som ble avdekket før, under og etter prøveturneringen.

Her kom det fram under analysen at det var tolv risikoområder i mitt casestudie. De tolv var sport, gjensidig avhengighet, ambisjoner, dimensjoner, deltagelse, organisasjon, menneskelige ressurser, synlighet, operasjoner, trusler, finansiering og evaluering. Sett ut i fra Leopkey & Parent (2009b) sin forskning var det tre nye risikoområder som kom fram under min forskning. Det var ambisjoner, dimensjoner og evaluering. Der var det spesielt risikoområdet evaluering som skilte seg ut, der flere av informantene var opptatt av hvor viktig denne delen av prosjektet var for en suksessfull turnering i 2013. De risikoområdene som var diskutert av alle informantene var organisasjon, menneskelige ressurser, synlighet, trusler og evaluering. Dette kan sammenlignes med Leopkey & Parent (2009a) sine funn der det er mange av de samme risikoområdene som ligger høyt på listen over diskuterte områder.

6.3 Underproblemstilling 2

Andre underproblemstilling var på hvilken måte LHK tok grep før prøveturneringen for å håndtere uønskede situasjoner.

Arbeidsutvalget satte seg ned i forkant av prøveturneringen for å diskutere grep de kunne gjøre for å redusere eller eventuelt fjerne risikoer. Dette var kun basert på erfaringer fra turneringer de hadde vært med på tidligere. Det ble laget strategier, der de blant annet fjernet en hall fra programmet før turneringen startet. De tok også et valg om å ha alt det sportslige innendørs istedenfor å ha håndballkampene på utendørsbaner. Det var for at den sportslige gevinsten skulle være optimal for deltagerne. Det var også områder de ikke fanget opp kun basert på erfaringen de hadde. Det ble ikke sjekket godt nok opp at det skulle komme frivillige fra samarbeidsklubbene for å hjelpe til under arrangementet. Det førte til at det kom en gjeng «russegutter» dagen før åpningsdagen som gjorde at ting gikk saktere enn forventet den første delen av arrangementet på grunn av manglende opplæring fra arrangørsiden. Dette kunne blitt identifisert i et tidligere stadié hvis de hadde innarbeidet et risk management program i organisasjonen.

6.4 *Komplikasjoner for arrangøren*

Alle arrangementer er ulike, men de aller fleste har som regel minst to ting til felles. De skal skape gode opplevelser for de involverte, samtidig som de samler relativt mange mennesker på begrensede arealer. Dette kan medføre en risiko at små eller store hendelser kan få uønskede konsekvenser. I CLWC er det mange haller i mange byer som vil bli brukt. Felles er at det er mange mennesker i et begrenset areal i alle hallene. Derfor krever det en grundig og detaljert planlegging, hvor man må vektlegge sikkerhet i planleggingsfasen. Når man går fra et «low risk» til et «medium risk» arrangement, så blir det flere risikoområder å ta vare på (jf. 1.2.1.). Da er det først og fremst de utenomsportslige områdene som kommer opp, som for eksempel logistikk og catering. Når det er sagt så er alle arrangementer på denne størrelsen ulike, og det vil alltid være nyanser i både planleggingen og gjennomførelsen.

Dimensjoner var et risikoområde som stadig ble nevnt av intervjupersonene. De satte hele tiden prøveturneringen fra 2012 opp mot det som kom til å bli. Men når man så hvordan prøveturneringen ble planlagt og gjennomført, med mange påtvungede ad-hoc avgjørelser på grunn av manglende forarbeid, så kan det diskuteres om ikke LHK burde vært mer fokusert på å ha gjort en grundigere jobb fra starten av. For at CLWC skal lykkes med hovedarrangementet er det viktig at de får en god start på alle fronter og at de har en beredskap som er tuftet på de fem risikostrategiene for å håndtere de tolv identifiserte risikoområdene på best mulig måte.

6.5 *Styrker og svakheter ved oppgaven*

Studiets styrke, slik jeg ser det er at jeg har hatt anledning til å gå i dybden på Color Line World Cup og fikk utforske hvordan fem av seks personer i CLWC-organisasjonen jobbet for å identifisere og håndtere risikoområder. Jeg fikk dannet meg et tydelig bilde av alle informantene, og følte jeg fikk en god forståelse av hvordan personene tenkte og jobbet. Jeg fikk i tillegg erfart hvordan de jobbet mens jeg observerte i prøveturneringen. Etterhvert når jeg fikk analysert intervjuene, så følte jeg at det ble gitt et tydelig bilde av de forskjellige risikoområdene gjennom gode svar fra informantene. De hadde samlet et team med stor erfaring som hadde god innsikt og kunnskap i området jeg skulle forske på. Selv om det tok en stund før jeg fikk fastsatt tidspunkt og gjennomført intervjuene, så var alle informantene jeg fikk intervjuet positive og klare for å hjelpe meg med oppfølgingsspørsmål eller vedlegg jeg kunne ha behov for.

Jeg mener valget av risk management teorien var en styrke for å svare på mine forskningsspørsmål. Ved å benytte meg av denne teorien, og da tyngden i Leopkey & Parent (2009ab), så kunne jeg se hvilke risikoområder og risikostrategier som tidligere hadde blitt brukt på området. Det var også noe som hjalp meg når jeg skulle lage intervjuguiden. Videre forsøkte jeg å gi oppgaven en bredere teoretisk tilnærming ved å bruke stakeholder teorien for å støtte opp risk management. På den måten fikk jeg forklart hvilke interesser som var primære og sekundære, og dermed hvem som var sentrale for CLWC.

Jeg oppfatter at min objektive inngang til CLWC og personene tilknyttet til prosjektet er en styrke for oppgaven. Jeg viste ingenting om de interne mekanismene i arbeidsutvalget og LHK, og kunne derfor konsentrere meg om sakens kjerne. Jeg kunne forske på området uten å tenke på konsekvenser, samtidig som jeg lot alle informantene få fram sine meninger uavhengig av erfaring og stilling.

Studiets svakhet mener jeg var min manglende erfaring i observatørrollen når jeg gikk inn i den. Jeg hadde lest mye om de teoretiske rammeverket jeg skulle bruke i forskningen, og trodde jeg visste hva jeg så etter. Jeg lærte derimot fort at teori og praksis er det stor forskjell på. Den første dagen prøvde jeg å høre etter om de brukte faguttrykk som kunne støtte min teori. Da ble det som egentlig burde vært i fokus under observasjonen borte. Dag to og tre ble mer naturlig og jeg tilbrakte dagene med å ha uformelle samtaler med informantene og var tilstede når beslutninger ble tatt.

En annen svakhet er at jeg burde enten satt dette casestudiet opp mot et annet, eller satt det opp mot neste års turnering. Neste års turnering falt naturlig bort i og med innlevering av min oppgave i mai 2013. Å ta for seg to case ville blitt for omfattende for denne oppgaven, men sett i etterkant så hadde det vært veldig spennende å sette det opp mot et annet casestudie for å se på likhetene og forskjellene ved risikoområdene og risikostrategiene.

6.6 Forslag til videre forskning på området

Angående videre forskning vil jeg foreslå å se på et arrangement i vekst. For eksempel å ta for seg samme arrangement, bare med et eller to år i mellom. Hva skjer når dimensjonene endres? Det å sammenligne første året med for eksempel andre året når arrangementet har vokst til det mangedobbelte. Hvilke risikoområder blir gjeldende andre året og blir det tatt i bruk nye risikostrategier for å håndtere disse? Det å ta for seg samme fenomen bare i en annerledes dimensjon kunne vært veldig spennende.

Ved å gjøre dette, så kunne det i tillegg vært interessant å anvende teori utviklet på påpasselige organisasjoner sammen med risk management. Hvordan lærer organisasjonen av små feil gjort under prosessen samtidig som organisasjonen vokser for hvert år?

Referanseliste

Andersen, S. S. (1997). *Case-studier og generalisering: Forskningsstrategi og design*. Bergen: Fagbokforlaget.

Andersen, S. S. (2012). Prøve-VM 2010, en læringsarena for Oslo-VM 2011. Testarrangementer – kritiske, men lite studert. I: D.V. Hanstad (red.). *VM på ski i 2011, en artikkelsamling*. Oslo: Akilles.

Andrews, K. R. (1987). *The concept of corporate strategy* (3rd ed.). Homewood, IL: Irwin.

Appenzeller, H. (Ed.). (2005). *Risk Management* (2nd ed.). Durham: Carolina Academic Press.

Berlonghi, A. (1990). *The special event risk management manual*. USA: Author.

Brinkmann, S. & Tanggaard, L. (2012). *Kvalitative metoder. Datainnsamling og analyse*, 2012. Oslo: Gyldendal Akademiske.

Clarkson, M. (1994). *A risk based model of stakeholder theory*. Toronto: Centre of Corporate Social Performance & Ethics, University of Toronto.

Clarkson, M. E. (1995). A stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance. *Academy of Management Review*, 20, 92-117.

Dalland, O. (2000). *Metode og oppgaveskriving for studenter*. (3 utg.). Oslo: Gyldendal Akademisk.

Donaldson, T., & Preston, L. (1995). The stakeholder theory of the corporation. Concepts, evidence, and implications. *Academy of Management Review*, 20, 6-91.

- Foss, N. J. (1997). *Resources firms and strategies: A Reader in the resource-based perspective*. Oxford: Oxford University Press Inc.
- Fuller, C. W. (2007). Managing the risk of injury in sport. *Clinical Journal of Sport Medicine*, 17, 182-187.
- Getz, D. (2005). *Event management & event tourism* (2nd ed). New York: Cognizant Communication Corporation.
- Gripsrud, G., Olsson, U. H., & Silkoset, R. (2004). *Metode og dataanalyse: Med fokus på beslutninger i bedriften*. Bergen: Høyskoleforlaget.
- Hanstad, D. V. (2012). Risk management in major sporting events: A participating national olympic team`s perspective. *Event Management*, 16, 189-201.
- Kvale, S., & Brinkmann, S. (2009) *Det kvalitative forskningsintervju*. (2. Utg.). Oslo: Gyldendal akademisk.
- Leopkey, B., & Parent, M. M. (2009a) Risk Management in large-scale sporting events: A Stakeholder perspective. *European Sport Management Quartely*, 9(2), 187-208.
- Leopkey, B., & Parent, M. M. (2009b) Risk Management strategies by stakeholders in Canadian major sporting events. *Event Management*, 13, 153-170.
- Mitchell, R. K., Agle, B. R., & Wood, D. J. (1997). Towards a theory of stakeholder identification and salience: Defining the principle of who and what really counts. *Academy of Management Review*, 22, 853-886.
- Peterson, J. A., & Hronek, B. B. (2003). *Risk management: Park, recreation, and leisure services*. (4th ed.). Champaign, IL: Sagamore Publishing Inc.
- Regester, M., & Larkin, J. (2008). *Risk Issues and Crisis Management in Public Relations: A Casebook of Best Practice*. (4th ed.). London and Philadelphia: Kogan Page.

Shone, A., & Parry, B. (2004). *Successful event management: A practical handbook* (2nd ed). UK: Thomson Learning.

Thagaard, T. (2009). *Systematikk og innlevelse: En innføring i kvalitativ metode* (3. utg.). Bergen: Fagbokforlaget.

Wulf, Wm. A., Haimes, Yacov Y., & Longstaff, Thomas A. (2003). Strategic alternative responses to risks og terroism. *Risk Analysis: An International Journal*. 23 (3), 429-444.

Yin, R. K. (2009). *Case study research. Design and methods*. (4th ed.). Thousand Oaks, Calif: Sage.

Tabelloversikt

Tabell 1: Beskrivelse av risikoområder	18
Tabell 2: Beskrivelse av risikostrategier	22
Tabell 3: Beskrivelse av risikoområdene opp mot informantens svar	35
Tabell 4: Forholdet mellom risikoområder og risikostrategier i CLWC-organisasjonen	67

Vedlegg

Vedlegg 1: Invitasjonen

Supertirsdag i Arena Larvik

Larvik HKS damer og Drammen HKS herrer møtes i Arena tirsdag kveld
Måtti turneringskampene er ferdigspilte tirsdag kveld inviteres det til sosial samling i Arena Larvik kl.19.30. Spillerne fra Larvik og Drammen blir med på arrangementet. De skal ikke spille håndball mot hverandre. De skal derimot møtes i en rekke andre øvelser.

-Vi lager en kveld i Arena for store og små, med litt annerledes underholdning, forteller prosjektleder Leif-Erik Johannessen. Konkurransene mellom Larvik og Drammen kommer nok til å bli noe av det artigste på programmet. De skal utfordres i en del øvelser som definitivt ikke står på deres ordinære treningsprogram. I tillegg vil de selvfølgelig sette av tid til autografer og fotografering, forteller Leif-Erik.



Se Norge i kvartfinale på storskjerm

Tirsdag spiller Norge kvartfinale i OL. Den kampen vil bli vist på storskjerm i Arena Larvik sammenheng av kamptidspunkt. Hele fire skjermes står rigget der under turneringsdagene. Det som i skrivende stund ikke vites er hvilket kokkeslett Norges kamp skal spilles på. Det blir klart når gruppespillet avsluttes søndag. De aktuelle tidspunktene er kl. 11.00, kl. 14.30, kl.18.00 og kl.21.30.Havner Norge på kveldsprogrammet vil kampen inngå i programmet til Supertirsdag.

På tirsdag er det i Arena Larvik det skjer- møt opp!

Program 2012



Alle deltakere får sesongkort:

Til Larvik-, Gjerpen-, Runar- og Drammens hjemmekamper, se side 10



Drammens Håndballklubb

Supertirsdag i Arena Larvik:

- OL-kvartfinale på storskjerm

- Larvik vs Drammen (!)

(se siste side)



Vedlegg 2: Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste

Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste AS
NORWEGIAN SOCIAL SCIENCE DATA SERVICES



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

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

Vår dato: 24.10.2012

Vår ref:31900 / 3 / MAS

Deres dato:

Deres ref:

TILBAKEMELDING PÅ MELDING OM BEHANDLING AV PERSONOPPLYSNINGER

Vi viser til melding om behandling av personopplysninger, mottatt 23.10.2012. Meldingen gjelder prosjektet:

31900

På hvilken måte kan LHK utnytte den kunnskapen de tilegner seg i testarrangement inn mot hovedturneringen i 2013?

*Behandlingsansvarlig
Daglig ansvarlig
Student*

*Norges idrettshøgskole, ved institusjonens øverste leder
Dag Vidar Hanstad
Ola Flo Zachariasen*

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, eventuelle 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/forsk_stud/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, 31.05.2013, rette en henvendelse angående status for behandlingen av personopplysninger.

Vennlig hilsen


Vigdis Namtvedt Kvalheim


Mads Solberg

Mads Solberg tlf: 55 58 89 28
Vedlegg: Prosjektvurdering
✓ Kopi: Ola Flo Zachariasen, Novas vei 1 B, 3113 TØNSBERG

Avdelingskontorer / District Offices:

OSLO: NSD, Universitetet i Oslo, Postboks 1055 Blindern, 0316 Oslo. Tel: +47-22 85 52 11. nsd@uio.no
TRONDHEIM: NSD, Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet, 7491 Trondheim. Tel: +47-73 59 19 07. kyrrre.svarva@sv1.ntnu.no
TROMSØ: NSD, SVF, Universitetet i Tromsø, 9037 Tromsø. Tel: +47-77 64 43 36. nsdmaa@sv.uio.no

Vedlegg 3: Personvernombudet for forskning

Personvernombudet for forskning



Prosjektvurdering - Kommentar

Prosjektnr: 31900

Prosjektet undersøker hvordan LHK kan utnytte kunnskap fra testarrangementer i hovedturneringen 2013.

Utvalget består av opptil 10 individer som deltar i LHKs utvikling. Disse rekrutteres via kontaktperson i LHK.

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

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

Prosjektet skal avsluttes 31.05.2013 og innsamlede opplysninger skal da anonymiseres og lydopptak slettes. Anonymisering innebærer at direkte personidentifiserende opplysninger som navn/koblingsnøkkel slettes, og at indirekte personidentifiserende opplysninger (sammenstilling av bakgrunnsopplysninger som f.eks. yrke, alder, kjønn) fjernes eller grovkategoriseres slik at ingen enkeltpersoner kan gjenkjennes i materialet.

Vedlegg 4: Informasjonsskrivet



«På hvilken måte kan LHK utnytte den kunnskapen de tilegner seg i

testarrangement inn mot hovedturneringen i 2013?»

NORGES IDRETTSHØGSKOLE

Hvem står bak studien

Masterstudent: Ola Flo Zachariasen olaflo88@hotmail.com

Prosjektstart: 15.08.2012

Prosjektslutt: 31.05.2013

Bakgrunn og hensikt

Dette er et spørsmål til deg om å delta i en forskningsstudie som har til hensikt å belyse faktorer som kan forklare hvordan man kan bruke den kunnskapen man tilegner seg før, under og etter et testarrangement inn mot hovedarrangementet. Jeg vil prøve å finne løsninger gjennom dine svar sammen med teorier som stakeholder og risk management. Denne koblingen vil forhåpentligvis være med på å forklare hvordan man kan bruke et testarrangement direkte opp mot et hovedarrangement.

Hva innebærer studien

Studien vil innebære flere intervjuer som vil bli foretatt på intervjupersonenes arbeidssted, eller etter nærmere avtale. Varigheten på intervjuene vil være mellom 30 minutter og 1 time. Spørsmålene jeg stiller under intervjuene vil spørsmål knyttet til stakeholders teori og risk management teori. Alle data blir oppbevart i henhold til reglementet for oppbevaring av sensitive opplysninger.

Mulige fordeler og ulemper

Alle involverte får muligheten til å komme med sitt synspunkt på hvordan man på en best mulig kan bruke et testarrangement som læring opp mot et hovedarrangementet. Dette er en vitenskapelig undersøkelse og jeg skal gjøre mitt for at sensitiv informasjon ikke kommer ut. Det er imidlertid sånn at det, grunnet omfanget på arrangementet, vil

være mulig å trekke ut noe informasjon om intervjuobjektene. Hensikten vil uansett ikke være å avdekke personlige eller mellommenneskelige konflikter.

Hva skjer med informasjonen om deg

Det er kun autorisert personell som er knyttet til prosjektet som har adgang til råmaterialet som kommer av intervjuene. Etter at intervjuet er gjennomført vil det bli transkribert og ved slutføring av prosjektet vil opptak bli slettet. Studien tilstreber at opplysninger om deg i det ferdige materialet vil bli anonymisert, men det vil likevel kunne fremkomme hvilken tilknytning du har hatt til prosjektet. Siden den nåværende organisasjonen i LHK som jobber med CLWC har et relativt lite miljø vil noen av opplysningene som fremkommer i det ferdige materialet for noen være indirekte personifiserte. Intervjuet vil bli tatt opp med diktafon, for så i etterkant å bli transkribert. Intervjupersonen får muligheten til å godkjenne utsagn eller sitat i det ferdige resultatet. Alle lydfilene fra intervjuene, samt navnelisten slettes ved prosjektslutt. Eventuelle bilder slettes også ved prosjektslutt.

Frivillig deltakelse

Det er frivillig å delta i studien. Du kan når som helst og uten noen grunn trekke ditt samtykke for å delta i studien. Dette vil ikke få konsekvenser for din videre behandling. Dersom du ønsker å delta, undertegner du samtykkeerklæringen på siste side. Om du sier ja til å delta, kan du senere trekke tilbake ditt samtykke uten at det påvirker din øvrige behandling.

Dersom du senere ønsker å trekke deg eller har spørsmål til studien, kan du kontakte Ola Flo Zachariasen på telefon; 99100355 eller per epost: olaflo88@hotmail.com

Samtykke til deltakelse i studien

Jeg er villig til å delta i studien

-

(signert av prosjektdeltaker, dato)

Jeg bekrefter å ha gitt informasjon om studien

-

(Signert, rolle i studien, dato)

Vedlegg 5: Intervjuguide

Intervjuguide:

Generell del:

Tittel:

Navn:

Alder:

Utdanning:

Erfaring fra lignende arrangement:

Risk management:

Hva er det som kan gå galt under et slikt arrangement?

Hva legger du i begrepet risiko?

På hvilken måte forberedte du deg/dere for eventuelle risikoelementer før testarrangementet?

Ble det lagt strategier for hvordan man evt kunne løse opp i de problemene/utfordringene som dukket opp?

Kan du komme på noen grep som ble gjort for å forhindre uønsket retning under arrangementet?

Ble det gjort noen tiltak for å minske eller fjerne eventuelle risikoer?

- før, under eller etter arrangementet?

Kategoriserer dere de forskjellige risikoene i kategorier når de dukker opp.

- Evt. Hvordan og hvilke kriterier blir satt?

Risk management strategier:

Har dere brukt lignende arrangementer som research foran deres arrangement?

Har dere dekning ved at ting kan skje, eks hall/skole mangel?

Stakeholder teori:

Hvem innenfor og utenfor egen organisasjon har du mest kontakt med?

Blir det satt opp en liste over hvor innflytelsesrike interessentene/samarbeidspartnerne er?

Hvilke har mest makt?

Mest legitimitet?

Hvilke er det mest trykk/press fra?

Hva gjør dere hvis noen samarbeidspartnere trekker seg rett før turneringen?

Har dere noen back up plan? Nedskrevne Strategier?

Er det mange retningslinjer som blir satt av samarbeidspartnerne dere må følge?

Er alle avtaler nedskrevne og bindene?

Hva slags forhåndsregler er essensielle etter din mening foran så store prosjekter?

Har man et system ved evt spørsmål, for eks hvem er beslutningstakerne?

Hvilke samarbeidspartnere trenger ekstra oppmerksomhet, og hvilke trenger ikke?

