

Kristian Jordhøy

"Aktører i alle farger og fasonger"

En studie av utvalgte interessenter sin innflytelse på LYOGOC i Ungdoms-OL 2016

Masteroppgave i idrettsvitenskap

Seksjon for kultur og samfunn
Norges idrettshøgskole, 2014

Sammendrag

Hensikten med denne studien var å identifisere interessentene som har størst innflytelse på organisasjonskomiteen (LYOGOC) i Ungdoms-OL 2016. Tidligere forskning har identifisert interessentene som er viktigst for Ungdoms-OL sin bærekraftighet og videre eksistens (Parent, Kristiansen, Skille & Hanstad, 2013). De primære interessentene til utformingen av CEP programmet har også blitt identifisert av Nordhagen (2013).

Problemstillingen i denne studien: *Hvilke interessenter har størst innflytelse på LYOGOC i Ungdoms-OL 2016?* Studien vil bidra til å gi en forståelse av hvilke interessenter LYOGOC bør prioritere og hvilke krav og forventninger interessentene har til organisasjonen. Denne studien er relevant for andre lignende arrangement.

For å belyse temaet har jeg benyttet et teoretisk rammeverk bestående av stakeholderteori (Clarkson, 1994, 1995; Mitchell, Agle & Wood, 1997) og institusjonell teori (Campbell, 2004; DiMaggio & Powell, 1983). Stakeholderteorien definerer en primær interessent i denne studien. Denne teorien har også et rammeverk som identifiserer og kategoriserer de interessentene med størst innflytelse. Institusjonell teori tar for seg utvalgte prosesser som viser interessentene sin innflytelse på LYOGOC.

Det teoretiske rammeverket ble benyttet i studien sitt empiriske bidrag. Empirien tok utgangspunkt i en kvalitativ casestudie og inneholdt informasjon fra 8 dybdeintervjuer med interessenter som har relasjoner til LYOGOC. I tillegg ble en person fra administrasjonen og et styremedlem i LYOGOC intervjuet, med hensikt om å gi en bedre helhetsforståelse. Empirien er også hentet fra dokumentanalyser som et supplement til intervjuene.

Studien konkluderte med at Den Internasjonale Olympiske Komité (IOC) har størst innflytelse på LYOGOC. Andre interessenter som har stor innflytelse er eierne til LYOGOC; Kulturdepartementet (KUD), Norges Idrettsforbund (NIF) og Lillehammer kommune. Lillehammer Olympiapark og nasjonale og internasjonale særforbund er primære interessenter knyttet til idrett og anlegg, mens utdanningsinstitusjonene har en sentral rolle i utformingen av CEP-programmet.

Innhold

Sammendrag	3
Innhold	4
Forord	6
1. Innledning	7
1.1 Bakgrunn og hensikt for valg av tema	8
1.2 Avgrensing og problemstilling.....	9
1.3 Disposisjon.....	11
2. Bakgrunn for Ungdoms-OL	12
2.1 De Olympiske leker.....	12
2.2 Olympiske leker 1994	14
2.3 Ungdoms-OL (YOG)	14
2.3.1 Ungdoms-OL 2016.....	17
2.4 Tidligere forskning	22
3. Teoretisk rammeverk	27
3.1 Stakeholderteori.....	27
3.1.1 Primære og sekundære interessenter	28
3.1.2 Identifisering og kategorisering av interessentene.....	29
3.2 Institusjonell teori.....	32
3.2.1 Relasjonen mellom den sentrale organisasjonen og omgivelsene	33
3.2.2 Isomorfisme	34
3.2.3 Translation og bricolage	35
3.3 Oppsummering.....	36
4. Metode	37
4.1 Forskningsdesign	37
4.1.1 Ungdoms-OL 2016 som casestudie	38
4.2 Metodevalg – Kvalitativ metode	38
4.3 Kvalitativt forskningsintervju og intervjuguide	39
4.4 Utvalg.....	41
4.5 Gjennomføring.....	42

4.6	Databehandling	44
4.6.1	Analyse av datamateriale	45
4.6.2	Koding og kategorisering	45
4.7	Kvalitet på funn og konklusjoner	48
4.7.1	Triangulering	48
4.7.2	Validitet, reliabilitet og generalisering	48
4.8	Etiske aspekter	50
5.	Empiriske funn og diskusjon.....	53
5.1	Søkeprosessen til Ungdoms-OL 2016.....	54
5.2	LYOGOC.....	55
5.3	IOC.....	60
5.4	Eiere	63
5.4.1	Kulturdepartement (KUD).....	64
5.4.2	Norges Idrettsforbund (NIF).....	65
5.4.3	Lillehammer kommune.....	67
5.5	Andre involverte kommuner og fylkeskommuner	70
5.6	Nasjonale og internasjonale særforbund	71
5.7	Lillehammer Olympiapark	74
5.8	Andre sentrale interessenter	76
5.9	Aktuelle interessenter	95
6.	Oppsummering og konklusjon	97
6.1	Oppsummering av sentrale funn	97
6.2	Konklusjon	101
6.3	Praktiske implikasjoner og veien videre.....	101
	Referanser.....	104
	Tabelloversikt	114
	Figuroversikt.....	115
	Forkortelser	116
	Vedlegg	117

Forord

Å skrive om Ungdoms-OL 2016 har vært en givende prosess. Ungdoms-OL 2016 er et fremtidig arrangement som er i kontinuerlig utvikling, og derfor burde jeg ha fortsatt med denne forskningen frem til 2016, men jeg kjenner på kroppen at ett år holder i massevis. I denne perioden har jeg fått et unikt innblikk i den kompliserte prosessen bak et internasjonalt idrettsarrangement som Ungdoms-OL. Siden denne studien skal se på interessentene som har størst innflytelse på LYOGOC i Ungdoms-OL 2016 er det naturlig å identifisere bidragsyterne som har hatt en avgjørende betydning for at denne studien har blitt en realitet.

De som først og fremst fortjener en stor takk er mine informanter som har stilt opp på intervju, og brukt av sin tid for å gi et bidrag til min oppgave. Jeg kan enkelt og greit konkludere med at hvis det ikke hadde vært for mine informanter, hadde det ikke vært noe forord å skrive.

To andre som definitivt har vært sentrale bidragsytere til denne studien har vært mine veiledere Annika Bodemar og Eivind Skille. De har vært hjelpelige hele veien, og har vært engasjerte og gitt meg konstruktive tilbakemeldinger. Jeg har også fått erfaring med å skrive en oppgave av et slikt format. Uten dere ville ikke denne oppgaven vært gjennomførbar.

Jeg vil også takke masterkontor 2C for et fantastisk miljø, både faglig og sosialt. Det samme gjelder de andre på masterkull 2012-14 ved Norges Idrettshøgskole.

Familien fortjener en stor takk for at de har støttet meg og motivert meg under hele skriveprosessen, og en ekstra takk til far som har hjulpet meg med korrekturlesing av oppgaven. Sist, men ikke minst vil jeg ønske LYOGOC lykke til videre med arbeidet som skal gjøres frem mot 2016. Jeg er sikker på at Ungdoms-OL 2016 blir en suksess.

Håper arbeidet har gitt resultat i interessant lesing!

Oslo, 30 mai 2014,

Kristian Jordhøy

1. Innledning

Den 12. februar 2016 tennes den olympiske ild for andre gang på Lillehammer. Det har da gått nøyaktig 22 år siden forrige gang den ble tent da Lillehammer var vertskap for de 17. olympiske vinterleker. Dette ble en idrettsfest og en folkefest og etter 16 spektakulære dager ble de olympiske leker 1994 kronet av daværende IOC-president Juan-Antonio Samaranch med «The best Winter Olympics ever» (LOOC, 1994). Når det på nytt skal arrangeres olympiske leker på Lillehammer er det nyvinningen Ungdoms-OL (YOG) som for andre gang skal arrangeres på vinterstid i regi av IOC. De to arrangementene har likheter gjennom at det skal utøves eliteidrett, men Ungdoms-OL skiller seg ut fra de tradisjonelle olympiske lekene ved at idretten skal sidestilles med aktiviteter innenfor kultur og utdanning. Dette gjennomføres i et kultur- og utdanningsprogram (CEP). Ifølge visjonen til IOC skal Ungdoms-OL inspirere unge mennesker rundt om i verden til å delta på idrett og leve etter de olympiske verdiene. IOC definerer Ungdoms-OL som en katalysator for aktiviteter knyttet til idrett, utdanning og kultur innen den olympiske bevegelse, hvor formålet er å påvirke unge mennesker (IOC, 2013a).

Norges idrettsforbund og olympiske og paralympiske komité (NIF) er sammen med Lillehammer kommune de offisielle søkerne til Ungdoms-OL 2016, og i søknaden om statsgaranti poengteres det at Ungdoms-OL 2016 er en unik mulighet for Norge til igjen å stå som vertskap for et olympisk arrangement, og at ungdom er et av norsk idrett sine hovedsatsingsområder i årene som kommer (NIF, 2010). NIF har over lang tid hatt ungdom som en prioritert målgruppe og det er noe som kommer til syne i idrettspolitisk dokument (NIF, 2013).

Siden grunnpilarene i Ungdoms-OL er idrett, kultur og utdanning, vil det være et bredt spekter av interessenter til arrangementet med ulike interesser som ønsker å påvirke utformingen av Ungdoms-OL 2016. Det er et olympisk arrangement og derfor er det mange som ønsker å bidra og få en del av «kaken». Organisasjonskomiteen til Ungdoms-OL 2016 (LYOGOC) har derfor en omfattende jobb med å identifisere interessentene med den kompetansen de er avhengige av for å kunne gjennomføre et Ungdoms-OL i 2016. Karette Wang Sandbu i NIF forsterker denne påstanden med å uttale at «*det er aktører i alle mulige farger og fasonger*». Ungdoms-OL er et relativt

nytt konsept, og derfor er det spennende å undersøke de primære interessentene til LYOGOC.

Lignende forskning har blitt gjort av Nordhagen (2013) som har identifisert interessentene som vil kunne ha mest innflytelse på CEP-programmet i Ungdoms-OL 2016. Parent et al. (2013) har identifisert de viktigste interessentene for Ungdoms-OL sin bærekraftighet og overlevelsessevne. Denne forskningen påpeker at det trengs en grundig studie for å identifisere og lage en oversikt over de sentrale interessentene til et Ungdoms-OL. Formålet med denne studien vil derfor være å identifisere interessentene med størst innflytelse på LYOGOC. En interessent i denne studien har enten interesser i LYOGOC og/eller ønsker å ha innflytelse på utformingen av Ungdoms-OL 2016. Interessentene sin innflytelse kommer an på hvor avhengige LYOGOC er av ressursene interessentene besitter. Definisjonen av en primær interessent skal en komme tilbake til i det teoretiske rammeverket.

Denne analysen kan bidra til å gi en bedre forståelse av hvilke interessenter LYOGOC bør prioritere og hvilke krav og forventninger interessentene har til organisasjonen.

1.1 Bakgrunn og hensikt for valg av tema

Bakgrunnen for å skrive denne masteroppgaven er basert på flere forhold. For det første er det stor interesse fra NIH og veiledere som satte meg på sporet om å skrive om Ungdoms-OL. Det andre er at jeg kommer fra Lillehammer-området nærmere bestemt Gausdal, og er oppvokst med byen som en del av mitt nærmiljø. Et av mine første minner som barn var fra OL på Lillehammer i 1994. Dette var mitt første møte med et stort idrettsarrangement, da jeg sto ute i skiløypene sammen med min familie. Selv om jeg bare var 4 år den gangen, husker jeg godt opplevelsen den dag i dag. Jeg har senere fått inntrykk av hvor mye det har betydd for Lillehammer og en liten region å arrangere olympiske leker.

For det tredje har jeg hatt sommerjobb i Lillehammer Olympiske Bob- og Akebane fra 2008, og sist sommer jobbet jeg i Lysgårdsbakkene. Disse anleggene ble brukt under OL 1994, og er en del av «arven» som skal brukes på nytt i 2016. I denne jobben har jeg fått inntrykk av hva et olympisk arrangement innebærer, og jeg er både spent og

nysgjerrig på hva et Ungdoms-OL på Lillehammer skal inneholde, og det er derfor med stor interesse jeg ønsker å fordype meg i dette temaet.

Hensikten med studien er å få en bedre forståelse og oversikt over de interessentene som har innflytelse på den lokale organisasjonskomiteen til Ungdoms-OL (LYOGOC). Det er blitt gjort tilsvarende forskning på andre idrettsarrangementer, men ikke på selve organisasjonskomiteen i Ungdoms-OL. Et annet aspekt er i hvilken grad den lokale organisasjonskomiteen (LYOGOC) har innflytelse på utformingen av arrangementet den selv skal planlegge og gjennomføre. Funnene som blir gjort i denne studien kan ha overførbarhet til lignende arrangement, men er også utgangspunkt for videre forskning innen Ungdoms-OL 2016.

1.2 Avgrensning og problemstilling

Det har blitt gjort noen avgrensninger i forbindelse med studien sitt omfang. Denne studien er skrevet på eget initiativ, og er ikke gjort på oppdrag fra LYOGOC. Ungdoms-OL 2016 er et fremtidig arrangement, og vil utvikles kontinuerlig. Interessentenes innflytelse på LYOGOC vil derfor endre seg over tid. Studien tar utgangspunkt i hvilken innflytelse interessentene har på arrangementet to år før det skal gjennomføres. Interessentene som identifiseres har innflytelse før og under arrangementet, mens for eksempel deltagere, foreldre, frivillige, tilskuere vil på nåværende tidspunkt ikke være mulig å identifisere, og blir derfor ikke drøftet i denne studien. Lignende forskning er gjort på Ungdoms-OL 2012 i Innsbruck, men da er forskningen gjort under arrangementet (Parent et al., 2013).

Det er ikke mulig å identifisere alle interessentene som har innflytelse på LYOGOC. I denne studien har det blitt gjort et utvalg av interessenter som i utgangspunktet har potensiale til å bli identifisert som primære interessenter til LYOGOC. Dette er blitt gjort blant annet med bruk av snøballmetoden som skal forklares nærmere i metodekapitlet.

Det vil være behov for å identifisere sentrale interessenter i senere faser av arrangementet:

Det som hadde vært interessant for oppgaven din er hvis du gjentar spørsmålene dine om et år, hvilke svar ville du fått da? Hvis du spør nå og til våren så hadde du fått ganske så forskjellige svar på enkelte av spørsmålene dine. Vi er i en prosess hvor det skjer noe hele tiden (Sønderol, Oppland idrettskrets).

Valg av teoretisk- og metodisk rammeverk vil naturlig nok legge begrensninger og føringer på hvordan resultatene blir tolket i studien. Det teoretiske rammeverket består av stakeholderteori og institusjonell teori, og er de perspektivene som vil kunne forklare og understreke funnene i denne studien. Den kvalitative metoden er valgt i studien og er basert både på intervju og dokumentanalyse. Å ta på seg et sett med «briller» som vil tolke resultatene ut fra disse perspektivene vil sette en begrensning. Ved å bruke flere perspektiver kan en se flere sider ved fenomenet, og sjansen er større for at vi får en dekkende forståelse av fenomenet. Å bruke det samme rammeverket som flere relevante studier har gjort tidligere blant annet Parent, et al. (2013) og Nordhagen (2013), gjør det mulig å sammenligne de empiriske funnene.

I en studie er problemstillingen et kjernepunkt, som vil ha en direkte påvirkning på forskningsprosessen. Problemstillingen er utgangspunktet for valg av litteratur, metode og forskningsopplegg (Halvorsen, 2008). Selv om problemstillingen danner utgangspunktet for undersøkelsen, innebærer ikke det at problemstillingen er ferdig definert når forskeren er i gang med å samle inn data. Arbeidet med problemstillingen er en prosess som pågår gjennom hele forskningsarbeidet (Thagaard, 2011). Erfaringen fra dette forskningsprosjektet er at problemstillingen utvikler seg i takt med hvilken innsikt en får i forskningsarbeidet som er blitt gjort. Gjennom økt innsikt i teori og analyser av datamateriale står en bedre rustet til å formulere og tilpasse problemstillingen til studien.

Forskningen på Ungdoms-OL er i utvikling og interessentene til Ungdoms-OL har blitt undersøkt og analysert blant annet av Parent et al. (2013) og Nordhagen (2013). Jeg ønsker å videreføre denne forskningen og vil undersøke interessentene som får en sentral rolle i utformingen av Ungdoms-OL 2016. Stakeholderteori og institusjonell teori er grunnlaget for å identifisere og kategorisere de viktigste interessentene, samt hvilke institusjonelle prosesser som er med på å utforme Ungdoms-OL 2016.

For å besvare dette problemområdet skal det jobbes ut fra følgende problemstilling:

Hvilke interessenter har størst innflytelse på LYOGOC i Ungdoms-OL 2016?

Begrepet *innflytelse* vil forstås ut fra det teoretiske rammeverket, der de institusjonelle prosessene forklarer interessentenes innflytelse. Siden LYOGOC er den sentrale organisasjonen som skal planlegge og gjennomføre Ungdoms-OL 2016 er det nødvendig å se på den sin innflytelse, og hvilken posisjon den har til omgivelsene. En interessent kan ha innflytelse på flere områder. Denne studien tar utgangspunkt i at interessentene har innflytelse på områdene økonomi, idrett og anlegg, kultur og utdanning. Dette vil bli drøftet i diskusjonskapitlet.

Ved å analysere datamaterialet opp mot det teoretiske rammeverket vil en kunne komme frem til hvilke interessenter som har størst innflytelse på LYOGOC.

1.3 Disposisjon

Studien består av seks deler. I del en har jeg redegjort for bakgrunnen for valg av tema og studien sin problemstilling. I del to vil bakgrunnen for Ungdoms-OL 2016 bli presentert. Leseren får en gjennomgang av historien til de olympiske lekene og de olympiske leker på Lillehammer i 1994. En grundig gjennomgang av konseptet Ungdoms-OL og bakgrunnen for Ungdoms-OL 2016 avslutter kapitlet. I del tre vil det teoretiske rammeverket som består av stakeholderteori og institusjonell teori bli presentert. Hovedformålet med det teoretiske rammeverket er at det skal bidra til å organisere og drøfte de empiriske resultatene fremstilt i del fem. Del fire er en gjennomgang av metoden som er blitt brukt i studien. De ulike valgene som er gjort i forskningsprosessen vil bli drøftet. Dette er valg i forbindelse med intervjuguide, utvalg, innsamling av data, og analyse av data, samt en konkret beskrivelse av prosessen om innsamling og analyse av data. Kvalitet på funn og konklusjoner og etiske aspekter blir også presentert her. I del fem vil de empiriske resultatene presenteres, hvor direkte sitater fra informanter vil bli gjengitt og diskutert, noe som vil skape en forståelse av hvilke interessenter som har innflytelse på LYOGOC. Den avsluttende delen vil inkludere en kort oppsummering og konklusjon og praktiske implikasjoner med forslag til videre forskning.

2. Bakgrunn for Ungdoms-OL

Dette avsnittet tar for seg bakgrunnen til Ungdoms-OL. Jeg vil redegjøre for opphavet til de moderne olympiske leker, som er bakgrunnen for at Ungdoms-OL ble en realitet. Olympiske vinterleker i 1994 er en av faktorene til at Lillehammer ble tildelt Ungdoms-OL i 2016. I tillegg skal det gis en grundig innføring i konseptet Ungdoms-OL. Avslutningen i dette avsnittet tar for seg søkeprosessen og etableringen av LYOGOC som skal ha ansvaret for planlegging og gjennomføring av Ungdoms-OL 2016. LYOGOC er den sentrale organisasjonen som interessentene har innflytelse på i forbindelse med utformingen av Ungdoms-OL 2016.

2.1 De Olympiske leker

De olympiske røttene stammer fra antikkens idrettsleker som ble arrangert i Olympia i Hellas mellom 776 f.kr og 393 e.kr (Lesjø, 2008). De moderne olympiske lekene har hentet inspirasjon fra de antikke olympiske lekene som har blitt en del av det olympiske verdigrunnlaget.

Den franske baronen Pierre de Coubertin har fått æren for å gjenoppdage de moderne olympiske leker. Dette på bakgrunn av at han mente franske soldater sin dårlige fysiske form og manglende idrettslige oppdragelse var årsaken til det franske nederlaget i den fransk-prøyssiske krig i perioden 1870-71 (Klausen, 1996). I forbindelse med et møte i Paris i 1894 bestemte 79 delegater fra verdens sportsorganisasjoner enstemmig å gjenopplive de olympiske leker, og Coubertin var drivkraften bak forslaget (ibid). Det ble besluttet at de første olympiske leker skulle arrangeres i Athen to år senere. På samme møtet ble det bestemt at den internasjonale olympiske komité (IOC) skulle ha ansvaret for at arrangementet ble etablert (ibid). Dette var starten til de moderne olympiske leker som har utviklet seg til å bli en av verdens største idrettsbegivenheter. I 1924 ble de første olympiske vinterleker arrangert i Chamonix, Frankrike, mens Ungdoms-OL ble arrangert for første gang i 2010 i Singapore.

Videre i dette kapitlet skal leseren få et innblikk i hvilke verdier og idealer som ligger til grunn for opprettelsen av de moderne olympiske leker. Coubertin utformet olympismen slik i Det Olympiske Charteret som er IOC sin offisielle regelbok:

Olympism is a philosophy of life, exalting and combining in a balanced whole the qualities of body, will and mind. Blending sport with culture and education, Olympism seeks to create a way of life based on the joy of effort, the educational value of good example, social responsibility and respect for universal fundamental ethical principles (IOC, 2013b, s. 11).

Olympismen bygger altså på et helhetlig menneskesyn med harmoni i kropp og sinn. Coubertin var opptatt av å kombinere idrett med kultur og utdanning. Et viktig prinsipp i olympismen er idretten som fredsbygger og fredsskaper i verden slik det er definert i det olympiske charteret: «*The goal of Olympism is to place sport at the service of the harmonious development of humankind, with a view to promoting a peaceful society concerned with the preservation of human dignity*» (IOC, 2013b, s. 11). Et av målene til den olympiske bevegelse med relevans til Ungdoms-OL er å bygge en fredelig verden gjennom å utdanne ungdom i idrett som skal praktiseres uten diskriminering av noe slag, og i den olympiske ånd som krever gjensidig forståelse og vennskap, solidaritet og fair-play.

I Coubertin sin ånd har de moderne olympiske leker innslag fra den antikke tradisjonen med symboler og ritualer som er med i tolkningen av de opprinnelige olympiske lekene. Viktige symboler som inngår i tradisjonen med de moderne lekene er medaljeutdelingen til de tre beste i hver øvelse med påfølgende seremonier, det olympiske flagget som er utformet av Coubertin selv, avleggelsen av den olympiske ed, tenningen av den olympiske ild og fakkelstafetten frem mot åpningen av lekene (Lesjø, 2008). Disse ritualene og symbolene er overført til Ungdoms-OL, samtidig som de unge deltakerne skal lære mer om olympismen og de olympiske verdiene i CEP-programmet.

I norsk sammenheng har Oslo vært arrangør for de olympiske lekene i 1952, og den 15. september 1988 kunngjorde daværende IOC-president Juan Antonio Samaranch at Lillehammer var tildelt de 17. olympiske vinterleker som skulle arrangeres i 1994 (LOOC, 1994). Dette er som nevnt en avgjørelse som har hatt stor betydning for at Lillehammer ble valgt til vertsby for Ungdoms-OL i 2016.

2.2 Olympiske leker 1994

De 17. olympiske vinterleker på Lillehammer ble arrangert i perioden 12.-27. februar 1994, 42 år etter Norge sist gang var vertskap for olympiske leker. Totalt var det 1737 deltakere fra 67 nasjoner som deltok i OL i 1994 og det ble konkurrert i 12 grener og 61 øvelser (Dalby, Greve & Jorsett, 2006). Det ble totalt bygd ti arenaer til idrettsøvelsene, i tillegg til Kristins Hall som ble ferdigstilt i 1988.

Lillehammer kommune har utarbeidet et dokument «*Et olympisk eventyr*» som tar for seg planleggingen og gjennomføringen av OL i 1994. I slutten av dokumentet blir det redegjort for effekten og utviklingen av regionen etter OL på Lillehammer i 1994. OL-arenaene drives i dag på en forretningsmessig måte, og anleggene på Lillehammer blir blant annet brukt som NTG sine treningsfasiliteter. De aller fleste anleggene blir også brukt i nasjonale og internasjonale konkurranser. Innenfor utdanning og kompetanseutvikling fikk Høgskolen i Lillehammer tredoblet antall studenter og ansatte ved at de overtok Radio- og TV- senteret som ble brukt under OL. I Lysgårdsbakken etablerte NTG seg med ca. 200 elever og 40 ansatte. Etter OL i 1994 har kulturfasilitetene som ble bygd i forbindelse med OL fått nye og forbedrede muligheter til å påta seg ulike arrangementer. Lillehammer blir nå karakterisert som en kulturby. Innenfor næringslivsutvikling har det vært direkte effekter ved at lokale aktører fikk OL-relaterte leveranser i forbindelse med utbyggings- og gjennomføringsfasen. De indirekte effektene er det en kan se av etableringer, nyskaping og sysselsettingsutvikling som er en følge av de investeringer og verdier OL skapte og «la igjen» etter seg i OL-regionen. For å gjennomføre vinterlekene måtte infrastrukturen forbedres og det måtte sikres tilstrekkelig kapasitet innen transport, tele-/datakommunikasjon, vann, avløp som langt oversteg tidligere forhold (Lillehammer kommune, 2011). Investeringene og ringvirkningene fra OL i 1994 gjør at mye ligger til rette for Ungdoms-OL 2016 i form av idrettsanlegg, utdanningsmiljøer, kulturinstitusjoner og infrastruktur.

2.3 Ungdoms-OL (YOG)

Det første Ungdoms-OL ble arrangert i Singapore i 2010, men bakgrunnen for konseptet og opprettelsen av Ungdoms-OL kan føres tilbake til 1991 der tidligere IOC president Jacques Rogge hadde en sentral rolle. Rogge var president i den Europeiske Olympiske Komité i perioden 1989 til 1991. Det var han som tok initiativet til European Youth Olympic Festival Days (EYOF) i 1990 (Wong, 2011). Første EYOF ble arrangert i

Brussel i Belgia i 1991. EYOF ble organisert etter de samme mønster som de olympiske leker, hvor blant annet EYOF brukte de grunnleggende prinsippene i Det Olympiske Charteret (ibid). The Australian Youth Olympic Festival (AYOF) ble etablert av den Australske Olympiske Komité (AOC) etter OL i Sydney i 2000. AYOF har blitt arrangert annethvert år siden 2001. Derfor kan EYOF og AYOF ses på som forløperne til Ungdoms-OL, men vil videreføre sine leker på hvert sitt kontinent (ibid).

Ungdoms-OL ble unnfanget under den 119. IOC-konferansen i 2007 i Guatemala etter initiativ fra daværende IOC-president Jacques Rogge. I februar 2008 ble det klart at Singapore skulle bli første arrangør av Ungdoms-OL i 2010. I følge Rogge (2007) er IOC bekymret for det store frafallet av ungdom i idretten, og den økte fedmen blant barn og unge. I følge verdens helseorganisasjon (WHO) har andelen mennesker i verden med fedme doblet seg de siste 30 årene og klassifiserer nå rundt 1,4 milliarder mennesker som overvektige, deriblant 40 millioner barn (WHO, 2013). IOC må tilpasse seg den yngre generasjonen og finne ut hvordan olympiske leker kan appellere og skape interesse for spennende idrettskonkurranser hos dagens ungdom (Schnitzer, Brandstetter, Lang & Kopp (under publisering). IOC sitt svar på dette er Ungdoms-OL som har som formål å utdanne, engasjere og påvirke unge idrettsutøvere gjennom å inspirere de til å spille en aktiv rolle i samfunnet (IOC, 2013a).

IOC definerer Ungdoms-OL som «*et idrettsarrangement på høyeste nivå for ungdom i alderen 15-18 år som integrerer kultur og utdanning*» (IOC, 2013a, s. 1). Et av hovedmålene for Ungdoms-OL er at det skal arrangeres utmerkede idrettskonkurranser og er et av de sentrale komponentene. I tillegg til idrettskonkurransene kjennetegnes Ungdoms-OL ved et omfattende kultur- og utdanningsprogram (CEP) som introduserer de unge utøverne for olympismen og de olympiske verdier (ibid). CEP skal likestilles med idrettskonkurransene og er noe IOC setter høyt på prioriteringslisten (Brettschneider, 2009). Hovedfokuset skal ikke være plasseringen utøveren får, men selve prestasjonen og mestringen av aktiviteten (Kristiansen. E., 2013). Et tredje mål er å involvere ungdom både i planleggingen og gjennomføringen av idrettskonkurransene og CEP-programmet (IOC, 2013a). Ungdoms-OL holdes i likhet med de olympiske leker vekselvis sommer- og vinterleker annethvert år. Det skal i utgangspunktet ikke bygges noen nye anlegg, og Ungdoms-OL skal på lik linje med de olympiske lekene

bruke de grunnleggende prinsippene i olympismen og Det Olympiske Charter (IOC, 2013a).

Ungdoms-OL 2010 i Singapore samlet ca. 3600 deltagere som konkurrerte, mens i Innsbruck var det cirka 1100 deltagere. I Ungdoms-OL på sommer blir det konkurrert i 28 idretter og til sammen over 200 medaljeøvelser, mens på vinter blir det konkurrert i 7 idretter og mer enn 60 medaljeøvelser (Schnitzer et al., under publisering). Idrettene som det skal konkurreres i Ungdoms-OL i 2016 er aking, bob/skeleton, curling, ishockey, ski, skiskyting og skøyter (IOC, 2013a). Ungdoms-OL tilbyr de samme idrettene som de olympiske leker, men flere av øvelsene er tilpasset ungdomskulturen (Wong, 2011). IOC har bestemt å gjøre Ungdoms-OL mer appellerende for unge mennesker, og har utfordret de internasjonale særforbundene til å ta i bruk en fleksibel og kreativ tilnærming til sine idretter de har ansvaret for i Ungdoms-OL (IOC, 2013a). Idrettsprogrammet inkluderer derfor nye spennende og innovative disipliner og formater som for eksempel 3 mot 3 i basketball, fellesstart skøyter, ferdighetskonkurranser i ishockey, og konkurranser med lag bestående av ulike kjønn, nasjonaliteter, samt konkurranser som involverer flere særforbund (ibid). Totalt er det 11 nye øvelser som står på idrettsprogrammet til Ungdoms-OL i 2016 (LYOGOC, 2014b).

Kultur- og utdanningsprogrammet (CEP) skal introdusere de unge utøverne for olympismen og de olympiske verdiene gjennom ulike aktivtiter (IOC, 2013a). Det er fem punkter som IOC har fastsatt som en del av innholdet i CEP. Det er olympismen og olympiske verdier, personlig utvikling, helse og velvære, sosialt ansvar og kommunikasjon og digitale media (NIF, 2010). CEP representerer en opplevelse for livet og skal være en erfaringsutveksling for unge idrettsutøvere fra hele verden. De skal bli bedre kjent med de olympiske verdiene og diskutere viktige temaer knyttet til praktisering av idretten, samt globale og samfunnsmessige utfordringer i en spennende og morsom ramme (ibid). CEP har som mål å øke bevisstheten om viktige problemstillinger som for eksempel fordelene ved en sunn livsstil, kampen mot doping, globale utfordringer og utøvernes rolle som idrettsambassadører i sine lokalsamfunn. Disse temaene blir organisert i ulike formater og inneholder flere aktiviteter som er tilpasset det enkelte arrangementet og hvilke muligheter som finnes i og rundt vertsbyen (Nordhagen, 2013). IOC har bestemt at utøverne skal gis mulighet til å delta på CEP

aktivitetene og at dette er integrert med idrettsprogrammet. Derfor er det et krav at utøverne må være tilstede under hele arrangementet for å kunne få utbytte av CEP (IOC, 2013a).

Unge mennesker er målgruppen til Ungdoms-OL. IOC lagt til rette for flere programmer der både ungdom som deltar som utøvere og ungdom utenfra skal få sette sitt preg på arrangementet, samt at de kan få nyttig erfaring og kompetanse. *Unge ambassadører* er ungdommer i alderen 18-25 år som blir valgt ut av de nasjonale olympiske komiteene. Engasjement i idrett og de olympiske verdier er viktige utvelgelseskriterier. Disse skal inngå i den enkelte nasjon sin olympiske komité og skal oppmuntre utøverne til å delta på CEP-aktivitetene (IOC, 2013a). *Unge reportere* er et opplæringsprogram hvor ideen er at unge mennesker som enten er studenter eller jobber innen mediebransjen i alderen 18-24 års skal lage reportasjer om utøverne som konkurrerer. Deltagerne får opplæring av erfarne mediepersonligheter. Disse får prøve seg på ulike medieplattformer og får være tilstede under hele Ungdoms-OL (ibid). I Nanjing er det invitert 31 unge reportere fra hele verden (IOC, 2013c). Blant annet er det to norske representanter som får muligheten til å delta på dette programmet. Dette var et suksessfullt initiativ både i Singapore og Innsbruck (Doll-Tepper, under publisering). *Utøvernes rollemodeller* er aktive utøvere eller som nylig har lagt opp og er valgt ut av de internasjonale særforbundene. De skal være mentorer for de unge utøverne som deltar i Ungdoms-OL. Mentorene skal bruke sin tid sammen med utøverne og delta på CEP-aktivitetene. De skal inspirere og opplyse utøverne om personlige erfaringer, drømmer og utfordringer som de har overvunnet (IOC, 2013a). «*IOC Youth Session*» er et forum der de nasjonale olympiske komiteene er representert hvor de møter IOC presidenten. Her kan utøvere og støtteapparat diskutere og gi tilbakemeldinger på hva som har vært bra og hva som kan gjøres annerledes til neste Ungdoms-OL (Doll-Tepper, under publisering).

Hensikten med dette avsnittet er at leseren skal få en innføring i Ungdoms-OL. Etter at jeg har presentert konseptet skal vi gå over på det som skal skje på Lillehammer i 2016.

2.3.1 Ungdoms-OL 2016

Formålet med å sette seg inn i bakgrunnen for at Lillehammer og Norge ble tildelt Ungdoms-OL 2016 er at selve søknaden og søknadsprosessen legger sterke føringer for

planleggingen og gjennomføringen av arrangementet. Søknaden sier noe om innholdet i Ungdoms-OL 2016 og hvilke interessenter som kan være med på utformingen av arrangementet.

IOC oppfordret NIF til å søke på det første Ungdoms-OL som skulle arrangeres på vinterstid i 2012, men Innsbruck ble tildelt lekene. IOC oppfordret NIF om å søke på Ungdoms-OL på nytt i 2016 (NIF, 2010). Arbeidet ble tatt opp igjen fra søknaden til 2012 og det ble gjort en gjennomgang med kritisk blick på hva som kunne endres, justeres og tilpasses til søknaden for 2016. Med den erfaringen NIF og Lillehammer kommune hadde fra forrige søknadsprosess sto de sterkere til å innfri IOC sine krav.

Det ble opprettet en søknadskomiteé som skulle samarbeide om planlegging og utforming av søknaden. Den besto av tre representanter fra NIF og to representanter fra Lillehammer kommune. I tillegg var det en representant fra Lillehammer Olympiapark, samt to aktører som hadde fokus på det økonomiske og det juridiske aspektet¹. Videre ble de ordinære prosessene fulgt som fikk en bred politisk støtte lokalt og vilje til samarbeid mellom de involverte kommune Lillehammer, Øyer, Gjøvik og Hamar samt Oppland- og Hedmark fylkeskommune (NIF, 2010). Målet var å ta utgangspunkt i det beste i søknaden fra 2012 og gjøre utbedringer på det andre, slik at bevilgende myndigheter kunne få et positivt inntrykk. Da søknaden ble sendt til IOC den 15. desember 2010 var ikke statsgaranti innvilget. Det ble derfor samtidig sendt en søknad til KUD om statsgaranti og statstilskudd (ibid).

Først måtte søknaden kvalitetssikres. Både IOC og KUD hadde egne evalueringskomiteer som vurderte om søknaden var gjennomførbar. I et samarbeid med Finansdepartementet sendte KUD søknaden til ekstern kvalitetssikring (EKS). Finansdepartementet har etablert en ordning for uavhengig kvalitetssikring av statlige investeringsprosjekter på over 750 millioner kroner. Den samme kvalitetssikringen er gjennomført i forbindelse med statsgarantisøknad vedrørende OL i Oslo i 2022. Derfor besluttet staten å bruke ordningen for å kvalitetssikre søknaden fra NIF om statsgaranti for Ungdoms-OL 2016 på Lillehammer². Aktørene som fikk ansvaret for å overprøve søknaden var Det Norske Veritas, Advansia AS og Samfunnsvitenskapelig

¹ Anna-Maria Strittmatter, personlig kommunikasjon, NIH.

² Åsmund Berge, personlig kommunikasjon, KUD

næringslivsforskning (SNF). Det Norske Veritas er en institusjon som har bidratt med kompetanse innenfor risikostyring og hadde ansvaret for prosjektledelse, budsjettgjennomgang og usikkerhetsanalyse. Advansia AS har bidratt med kompetanse og erfaring fra ledelse av store prosjekter i bygg og anleggsbransjen, inkludert bygging av OL-anlegg. SNF bidro med kompetanse fra anvendt økonomisk-administrativ forskning og har hatt ansvar for å gjennomføre den samfunnsøkonomiske analysen (Kulturdepartementet, 2011).

KUD fikk deretter en rapport fra EKS som konkluderte med at søknaden var robust og gjennomførbar (Det Norske Veritas, Advansia AS og SNF, 2011). EKS fant ingen vesentlige svakheter i konseptet, men hadde kun noen kommentarer til enkeltvurderinger i søknaden. EKS mente likevel at det økonomiske bidraget fra staten burde være noe høyere. Statstilskuddet ble beregnet til 232 millioner kroner i forhold til 173 millioner kroner som var anslått i søknaden (NIF, 2010). Gjennomføringsgarantien ble beregnet til 409 millioner kroner i forhold til gjennomføringsutgiftene i søknaden som var estimert til 383 millioner kroner. Dette var beslutningsgrunnlaget for regjeringen. Rapporten ble forberedt for regjeringen, og de sa ja. Deretter måtte det forberedes en proposisjon for Stortinget som behandlet dette til syvende og sist. Lillehammer var den eneste søkeren til å bli vertsby for Ungdoms-OL 2016, og Stortinget samtykket enstemmig i at det skulle gis et statlig tilskudd på 232 millioner kroner til planlegging og gjennomføring av Ungdoms-OL 2016 (St.prop nr. 153 S, 2010-2011). IOC sin evalueringskomite konkluderte med at Lillehammer som vertsby for Ungdoms-OL medførte minimal risiko (IOC, 2011b). Den 7. desember 2011 ble Lillehammer valgt av IOC som vertsby for Ungdoms-OL 2016, 22 år etter at Lillehammer sist var vertskap for de olympiske leker.

Søknaden om Ungdoms-OL 2016 som ble sendt til KUD og IOC tar for seg visjon, konsept, arenaplasseringer, transport, sikkerhet og finansiering. I søknaden til KUD ble det lagt vekt på hvilke fordeler norsk idrett, norsk ungdom og Lillehammer-regionen vil få ved at Lillehammer blir vertsby for Ungdoms-OL i 2016. Det ble lagt særlig vekt på at Ungdoms-OL passer inn i norsk idretts satsing på utdanning av unge trenere, ledere og dommere, samt en foryngelse av norsk frivillighet. NIF har samarbeidet med en rekke nasjonale, regionale og lokale partnere om å få dette idrettsarrangementet til Norge og Innlandsregionen (NIF, 2010). I utgangspunktet skal lokale aktører på de

ulike områdene bidra, slik at det blir liggende igjen en «arv» etter Ungdoms-OL som kan implementeres i et Olympic Legacy Center. Dette senteret vil være sentralt i forhold til å bevare den kunnskapen og kompetansen en har opparbeidet seg fra arrangementet (ibid).

Søknaden tar utgangspunkt i at idrettsanleggene fra olympiske leker i 1994 skal brukes i Ungdoms-OL 2016, og dette var en av grunnene til at Lillehammer var aktuell som vertsby for Ungdoms-OL 2016. Idrettskonkurransene skal derfor arrangeres i fire forskjellige kommuner. De alpine øvelsene, samt snowboard og freestyle skal foregå i Øyer, skøyteøvelsene i Gjøvik og Hamar, mens de øvrige skal gjennomføres på ulike arenaer i Lillehammer. Sentrale aktører innenfor idrett og anlegg skal beskrives nærmere i diskusjonskapitlet. Det foreslås to olympiske deltagerlandsbyer. Den største deltagerlandsbyen skal være i Lillehammer. Denne landsbyen vil bli bygget av Studentsamskipnaden i Oppland (SOPP) og Lillehammer Boligbyggerlag. Den andre landsbyen skal være for deltagere i skøyteidrettene og skal være på Hamar i form av leie av et hotell. I tillegg til idrett skal kultur- og utdanningsprogrammet vektlegges og baseres på IOC sine fem grunnleggende og retningsgivende temaer for CEP som tidligere er blitt nevnt (NIF, 2010). I tillegg blir disse temaene nevnt i søknaden: antidoping, natur og miljø, bruk av moderne teknologi og massemedia, multikulturell dialog og idrett som virkemiddel til fred og forsoning (St.prop. nr. 153 S, 2010-2011). Sentrale aktører innenfor kultur og utdanning skal utdypes i diskusjonskapitlet.

Etter at NIF og Lillehammer kommune fikk grønt lys av KUD og IOC, ble Lillehammer Youth Olympic Games Organising Committee (LYOGOC) etablert som et selvstendig aksjeselskap med tre eiere den 26.03.2012 (LYOGOC, 2012a). KUD som den største økonomiske bidragsyteren er majoritetseier med 51 prosent. NIF og Lillehammer kommune som søkte om Ungdoms-OL 2016 har 24, 5 prosent hver. Denne form for eierstruktur er i tråd med det som ble gjort med organisasjonskomiteen for vinter-OL på Lillehammer i 1994 (LOOC), der den norske stat var flertallseier (LOOC, 1994). Eierne ble enige om et styre på åtte personer. Kulturdepartementet, på vegne av staten oppnevnte fem av medlemmene. De øvrige tre ble oppnevnt av henholdsvis NIF med to og Lillehammer kommune med en. Siri Hatlen ble valgt som styreleder.

Det var styret som ansatte de første i administrasjonen. Kristin Nilseng som har ansvaret for stab- og fellesfunksjoner i organisasjonen ble ansatt i august 2012. Ytterligere tre ble ansatt i september 2012. Disse var Atle Roll-Mathiesen, administrerende direktør, Tomas Holmestad, leder for økonomi og prosjektstyring og Magne Vikøren, leder for kommunikasjon og samfunnskontakt. Organisasjonen har den siste tiden begynt å ta form, og vokser seg opp mot ca. 60 ansatte og rundt 2200 frivillige som skal bidra i Ungdoms-OL 2016 slik det er spesifisert i søknaden (NIF, 2010). Lars Rudi påpeker at LYOGOC har nå gått fra en mer strategisk planfase til en operasjonell fase som jobber mer direkte opp mot blant annet Lillehammer kommune på konkrete tiltak.

Etter at fire administrative stillinger var besatt startet arbeidet med strategiprosessen og kartlegging av aktuelle samarbeidspartnere. I den strategiske plattformen beskriver tidligere administrerende direktør Roll-Mathiesen strategiprosessen slik:

Dette dokumentet er resultat av et solid lagarbeid. Senhøsten 2012 inviterte vi 22 personer fra ulike organisasjoner til å delta i utformingen av vår strategiske plattform. I løpet av tre samlinger i perioden 12. november til 12. desember ble innholdet i plattformen landet. I tillegg har den blitt raffinert og bearbeidet gjennom innspill fra medlemmer av det olympiske akademi, hovedkomiteen og styret i Ungdoms-OL (LYOGOC, 2013).

Strategidokumentet til LYOGOC som ble ferdigstilt i februar 2013 tar utgangspunkt i, og bygger på premissene i søknaden og formulerer arrangementsidé, løfter, verdier og visjon.

Arrangementsideen er formulert som tre setninger. Den første setningen er: *«Med unge mennesker som aktive deltagere før, under og etter lekene skal ungdoms-OL på Lillehammer bli verdens viktigste ungdomsarrangement i 2016»*. Den andre setningen er: *«Gjennom idrett, kultur og læring vil vi sammen bevege hele mennesket og styrke fellesskapet, slik at vi setter varige spor»*. Den tredje setningen lyder slik: *«Med innovasjon skal vi utvikle idretten, innholdet og arrangementet på en måte som skaper verdier for samfunnet og gir de olympiske ideer ny relevans»*. I forhold til IOC lover LYOGOC *«å sette standarden for Ungdoms-OL gjennom det å gjøre de olympiske ideer relevante for nye generasjoner»*. Strategidokumentet definerer løfter som LYOGOC skal ha til åtte ulike målgrupper som den har definert. Målgruppene som er definert er

deltakerne (utøvere, trenere, ledere), frivillige, publikum, sponsorer, skolen, media, IOC og idrettsbevegelsen.

Verdiene til LYOGOC er «*Rå og Ydmyk*» og «*Leken og Målretta*». «*Rå og Ydmyk*» presenterer det som har med sterk vilje, helhjertet innsats, ærlighet og respekt for oppgavene LYOGOC har påtatt seg i forbindelse med Ungdoms-OL 2016. «*Leken og Målretta*» representerer lek og moro og alt som gjøres fremover mot målet skal ha høy gjennomføringskraft.

Visjonen til LYOGOC er «*Go beyond*» og «*Create tomorrow*». «*Spreng grenser*» fokuserer på det nyskapende og innovative og modige, samt sprengte grenser mellom publikum, utøver, sponsor, arrangør, skoleverk og idrett, TV-produsent og mottaker. De skal også være grensesprengende i et internasjonalt og flerkulturelt perspektiv gjennom å samle unge mennesker fra hele verden i et berikende fellesskap både på Lillehammer og i etterkant. «*Skap morgendagen*» handler om å skape morgendagen gjennom idrett, kultur og læring, om den olympiske bevegelse og norsk idrett om individ og fellesskap, miljø og fred. Morgendagen «oppstår» ikke, den skapes gjennom råskap og ydmykhet, lekenhet og fokus på å nå mål.

Hovedkomiteen er utnevnt av styret og skal være et rådgivende organ for styret i LYOGOC. Eksempler på områder Hovedkomiteen kan drøfte, vil være idretts-, kultur- og utdanningsprogrammet eller forhold som angår arrangementets betydning for regionen og Norge i et internasjonalt perspektiv. Hensikten med hovedkomiteen er at den skal skape lokal forankring, siden det er flere lokale aktører innenfor idrett, kultur, utdanning og politikk. Hovedkomiteen er satt sammen av 24 ulike interessenter som representerer eierne, idretts, kultur- og utdanningsmiljøet, politi og det norske forsvaret. I vedtektene til LYOGOC står det at styret vil ta sikte på at medlemmer som skal representere de enkelte parter er yngre representanter (LYOGOC, 2012a).

2.4 Tidligere forskning

Siden Ungdoms-OL er et relativt nytt konsept er det naturlig nok lite forskning på dette området. Likevel er dette et konsept som trekker til seg nysgjerrige forskere, og gjennom nyere forskning vil Ungdoms-OL bli belyst i større grad og mer grundig enn

det er blitt gjort hittil. Med bakgrunn i de to foregående Ungdoms-OL i 2010 og 2012 har det blitt gjort forskning på ulike områder.

To forskningsartikler tar for seg Ungdoms-OL generelt. Den ene artikkelen som er skrevet av Parry (2012) «*The Youth Olympic Games – Some Ethical Issues*» presenterer noe av bakgrunnen for utviklingen av Ungdoms-OL. Det gjelder prinsippene Ungdoms-OL er bygd på, og praktiske utfordringer ved implementering av disse. I den andre artikkelen «*The Youth Olympic Games: Past, Present and Future*» beskriver Wong (2011) den kronologiske utviklingen av Ungdoms-OL.

Det er flere forskere som har rettet et kritisk søkelys mot Ungdoms-OL. I Digel (2008) sin forskningsartikkel, «*The risks of the Youth Olympic Games*» blir det tatt opp potensielle utfordringer IOC kan få med å oppnå sine mål for arrangementet. Videre følger to forskningsartikler som har tatt utgangspunkt i Singapore 2010. Den ene forskningsartikkelen, «*Fastest, highest, youngest?*» analyserer Krieger (2013) Ungdoms-OL gjennom erfaringene til utøverne og sammenligner deres oppfatninger med IOC sine offisielle rapporter fra Ungdoms-OL 2010. IOC konkluderte med at CEP i Ungdoms-OL 2010 ble sett på som svært vellykket, men ifølge Krieger (2013) var ikke utøverne enig i denne beskrivelsen. I forskningsartikkelen «*Expect the unexpected*» setter Wong (2012) et kritisk blikk på løftene til CEP og i hvilken grad CEP har nådd de fastsatte målene. Hun konkluderer med at målene er for ambisiøse og at Ungdoms-OL ikke vil påvirke inaktivitet og økt deltagelse i ungdomsidrett.

Tre forskningsartikler omhandler hvilken oppmerksomhet lokalsamfunnet får i forbindelse med Ungdoms-OL. I forskningsartikkelen «*Best kept secret in Sports: The 2010 Youth Olympic Games*» skriver Judge, Petersen & Lydum (2009) om oppmerksomheten Ungdoms-OL på daværende tidspunkt fikk i USA. Judge, Petersen, Bellar, Gilreath, Wanless, Surber & Simon (2012) skriver i sin artikkel «*The Promotion of the Youth Olympic Games: The Case of Figure Skating*» om oppfatningen av Ungdoms-OL i det greske idrettsmiljøet. Den tredje forskningsartikkelen «*Make me proud! Singapore Youth Olympic Games and its effect on national pride of young Singaporeans*» har Leng, Kuo, Baysa-Pee, & Tay (2012) gjort en undersøkelse om Ungdoms-OL har ført til økt nasjonal stolthet, og de finner bevis for at dette stemmer.

Forskere ved universitetet i Innsbruck har også sett nærmere på Ungdoms-OL med særlig vekt på Ungdoms-OL i 2012 som de var vertskap for. Schnitzer & Kopp (2012) har evaluert interessentenes tilfredshet (utøvere, trenere, ledere) gjennom en kvantitativ og kvalitativ tilnærming. Undersøkelsene har vist at utøverne har svært positive minner fra Ungdoms-OL, og CEP ble veldig godt mottatt, selv om det var utøvere som ikke kunne delta på grunn av idrettskonkurransene. Raschner, Müller & Hildebrandt (2012) har sett nærmere på den relative alderseffekten, og fant ut at de mannlige utøverne som var født tidlig på året fikk flere medaljer enn de som var født sent på året. Hos de kvinnelige utøverne utgjorde alderseffekten ingen forskjell. Ledochowski, Unterrainer, Ruedl, Schnitzer & Kopp (2012) har undersøkt konkurransedyktig angst hos utøverne og resultatene viser at livskvaliteten ser ut til å påvirke evnen til å takle stress og angst i konkurransesituasjoner hos unge idrettsutøvere.

Norske forskere har også sett på Ungdoms-OL. I Wahl (2012) sin masteroppgave fra Høgskolen på Lillehammer «*En analyse av YOG 2016: Hvordan kan deltagerne i YOG stimuleres til å bli framtidige studenter og toppidrettsutøvere i Lillehammer*» oppsummerer han med at «arven» etter OL i 1994 og internasjonale studietilbud kan lokke deltagerne fra Ungdoms-OL 2016 tilbake til Lillehammer. Forskere ved Norges Idrettshøgskole er den norske utdanningsinstitusjonen som har gjort mest forskningsarbeid relatert til Ungdoms-OL. I forskningsartikkelen «*The Youth Olympic Games: The best of the Olympics or a poor copy?*», sammenligner Hanstad, Parent & Kristiansen (2013) likhetene og forskjellene mellom Ungdoms-OL og det tradisjonelle OL. De konkluderer med at Ungdoms-OL er nærmere de olympiske verdiene enn de olympiske leker. I den andre forskningsartikkelen «*Competing for Culture*» gjør Kristiansen, E. (2013) en undersøkelse på hvordan den norske troppen balanserte deltagelsen i konkurranseprogrammet med CEP under Ungdoms-OL 2012. Hun intervjuet tre forskjellige utøvere med forskjellig konkurranseprogram som påvirket deres deltagelse i CEP. Utøverne med omfattende konkurranseprogram fikk liten eller ingen mulighet til å delta i CEP og det ble sett på som en stressfaktor, mens de med færre konkurranser hadde i større grad mulighet til å delta, men det ble sett på som en distraksjon fra å tenke på idrettskonkurransene.

Det er planlagt å utgi en bok om Ungdoms-OL i juni 2014 som har tittelen «*The Youth Olympic Games: Context, Management And Impacts*». Hanstad, Parent & Houlihan er

redaktører, mens det er flere nasjonale og internasjonale forskere som har forfattet sitt eget kapittel. De kapitlene i boken som er mest relevante for min studie er kapitlet om kultur- og utdanningsprogrammet (CEP) der Doll-Tepper (under publisering) ser på CEP-programmet i Singapore i 2010 og Innsbruck i 2012. De unike erfaringene en har fra Singapore og Innsbruck fungerer som et utmerket utgangspunkt for at utøvere i fremtidige Ungdoms-OL skal få tilstrekkelig tid utenfor konkurransene til å kunne delta på CEP-programmet. Utgangspunktet i kapitlet til Schnitzer et al. (under publisering) er idrettsprogrammet i Ungdoms-OL og om det er en testarena for innovasjon? De sammenlignet idrettsprogrammene i Singapore i 2010 og Innsbruck i 2012 og konkluderte med at Ungdoms-OL er et marked for innovasjon med tanke på at dette ville gagne utøverne, samt øke interessen hos publikum og media. Thöni (under publisering) tar for seg «arven» etter Ungdoms-OL 2012 i Innsbruck og konkluderte med at olympiske leker i 1964 og 1976 genererte «arv» som fortsatt er tydelig i dag, men Ungdoms-OL 2012 resulterte også i ny og viktig «arv». Det var blant annet arenaene som kunne brukes til fremtidig eliteidrett, en ny deltagerlandsby, beskyttelse av miljøet og et innovativt CEP program.

I dette avsnittet har det blitt redegjort for forskningen som har blitt gjort på ulike områder i Ungdoms-OL. Utgangspunktet for denne studien er to forskningsartikler. I «*The sustainability of the Youth Olympic Games*» gjør Parent et al. (2013) en analyse av hvor bærekraftig Ungdoms-OL er gjennom et stakeholder-, nettverk og institusjonelt perspektiv. De konkluderer med at det er tre interessenter som er viktig for at Ungdoms-OL skal kunne overleve. Disse tre interessentene er IOC, media og foreldrene til utøverne hvor IOC har mest påvirkningskraft på Ungdoms-OL sin eksistens. Den andre forskningsartikkelen som er utgangspunkt for studien er Nordhagen (2013) og hans masteroppgave ved Norges idrettshøgskole «*Ungdoms-OL 2016 som læringsarena for ungdom*». Denne forskningen identifiserte de primære interessentene som kunne få innflytelse på CEP og skolekonseptet under Ungdoms-OL 2016. IOC, LYOGOC, NIF, Lillehammer kommune og kulturdepartementet (KUD) var de interessentene som ble identifisert som kunne få mest innflytelse.

De to overnevnte studiene undersøker interessenter i Ungdoms-OL og benytter seg av et rammeverk bestående av stakeholderteori og en teori som handler om press og innflytelse. Dette er teoretiske rammeverk som blir benyttet i denne studien og

presenteres i neste kapittel. I Parent et al. (2013) er det skrevet at det trengs en studie som identifiserer de primære interessentene til Ungdoms-OL og denne studien vil identifisere interessentene som har størst innflytelse på LYOGOC. Det er mange interessenter involvert på ulike områder, og derfor er identifisering og kategorisering et verktøy som vil hjelpe arrangørene til å prioritere interessentene som de er avhengige av, slik at interessentenes ønsker blir ivaretatt. Jo større antallet av involverte parter, jo større blir kompleksiteten og faren øker for konflikt. Derfor er det helt nødvendig at LYOGOC sørger for å bygge opp en omfattende oversikt over interessentene, og identifiserer hvordan hver interessent kan påvirke planlegging og gjennomføring av Ungdoms-OL 2016.

3. Teoretisk rammeverk

Det teoretiske rammeverket er delt inn i to. I den første delen blir det gjort en grundig gjennomgang av stakeholderteorien som skal identifisere og kategorisere interessentene med størst innflytelse på LYOGOC. Denne teorien definerer hva en primær interessent til LYOGOC er i denne studien. Mitchell, Agle & Wood (1997) sitt rammeverk blir presentert og skal klassifisere interessentene etter innflytelse. I del to blir institusjonell teori presentert. Her vil det bli en gjennomgang av de institusjonelle prosessene som kan være med å påvirke LYOGOC og utformingen av Ungdoms-OL 2016. Begrepet *innflytelse* vil stå særlig sentralt i denne teoretiske drøftingen.

3.1 Stakeholderteori

Forskning på stakeholderteori kan konsentrere seg om ulike sider ved den sentrale organisasjon og deres forhold til sine interessenter. Det kan enten fokuseres på den sentrale organisasjonen, interessentene eller relasjonene den sentrale organisasjonen har til sine interessenter (Parent, 2008). Denne studien skal redegjøre for den sentrale organisasjonen LYOGOC og relasjonene den har til sine interessenter.

Stakeholderteori har blitt benyttet i mange forskningsprosjekter som har hensikt å identifisere og kategorisere interessenter. Det er flere forskningsprosjekter knyttet til Ungdoms-OL det siste året som har stakeholderteori som en del av sitt teoretiske rammeverk: Hanstad et al. (2013); Nordhagen (2013); Parent et.al. (2013).

Stakeholderteori har blitt brukt for å identifisere og klassifisere interessenter i såkalte «mega events»: Leopkey & Parent (2009); Parent & Deephouse (2007); Parent (2008, 2012); Parent, Rouillard & Leopkey (2011); Ponsford & Williams (2010). Flagestad (2002) har brukt stakeholder perspektivet i en case-studie om norske og sveitsiske vintersportssteder.

Et sentralt spørsmål er identifisering av interessenter og hvordan disse kan påvirke organisasjonens virksomhet (Freeman, 1984). Interessenter kan kategoriseres med ulike interesser innenfor ulike felt. Det vil si at interessentene for eksempel kan kategoriseres innenfor det økonomiske, politiske, kulturelle eller formelle plan (ibid). LYOGOC har interessegrupper på lik linje med andre organisasjoner og bedrifter og enn rekke interessenter de må forholde seg til (Busch & Vanebo 2001).

Det er Edward Freeman som blir sett på som teoriens «grunnlegger». Freeman (1984) bygger på interessemodellen som står sentralt hos Barnard (1938), Cyert & March (1963) og Pfeffer & Salancik (1978). Teorien har på den måten et solid organisasjonsteoretisk grunnlag. Interessemodellen kan bli sett på som et kart med organisasjonen i midten og med en koalisjon av ulike interessenter rundt seg. Dette er et verktøy som vil bli brukt i denne studien for å gi oversikt over interessentenes innflytelse på LYOGOC. Edward Freeman definerer en interessent på følgende måte: «*A stakeholder in an organization is any group or person who can affect or who is affected by achievement of organization's objectives*» (Freeman 1984, s. 46.). Max Clarkson definerer en interessent slik: «*A Stakeholder have a claim, ownership, rights or interests in a corporation and its activities*» (Clarkson, 1995, s. 106). Disse to definisjonene kan bli sett på som «brede». Det vil si at den kan omfatte alle mulige interesser som enten blir påvirket av, eller kan påvirke organisasjonen (Busch & Vanebo, 2001). Det er en pågående debatt innenfor stakeholderteorien om hvilke interessenter som skal inkluderes.

Selv om LYOGOC kan ha et syn på at alle interessenter er like viktige for organisasjonens eksistens, er det noen grupper som er mer primære for LYOGOC enn andre. Hill & Jones (1992) har en snevrere definisjon på hva en interessent er: «*A Stakeholder constituents who have a legitimate claim on the firm (...) established through the existence of an exchange relationship «who supply» the firm with critical resources (contributions) and in exchange each expects its interests to be satisfied (by inducements)*» (Hills & Jones, 1992, s. 133). Freeman & Reed (1983) har denne forklaringen på en interessent: «*On which the organization is dependent for its continued survival*» (Freeman & Reed, 1983, s. 91).

De de to sistnevnte definisjonene er «smalere» og blir mer presise med tanke på å identifisere og kategorisere de primære interessentene til LYOGOC. Derfor kan en konkludere med at en primær interessent i denne studien blir definert som en interessent LYOGOC er avhengig av for å kunne gjennomføre Ungdoms-OL 2016.

3.1.1 Primære og sekundære interessenter

Ansoff (1965) deler inn interessenter etter om de er primære eller sekundære. Dette avhenger av om hvor sentrale interessentene er for den økonomiske og administrative

kjernen til organisasjonen. Clarkson, (1994, 1995) beskriver de primære interessentene som er deleiere i organisasjonen med økonomiske ressurser som gir interessentene innflytelse. De primære interessentene i denne studien vil bestå av eiere og økonomiske bidragsytere som LYOGOC er avhengige av for å kunne gjennomføre Ungdoms-OL 2016.

Sekundære interessenter påvirker eller vil bli påvirket av organisasjonen, men er ikke engasjert i forhandlinger og avtaler med den sentrale organisasjonen. De sekundære interessentene er heller ikke avgjørende for den sentrale organisasjonen sin overlevelsessevne (Clarkson, 1995). Et godt eksempel er media. I de olympiske lekene er media en av de sentrale interessentene, men i Ungdoms-OL er media foreløpig bare en sekundær interessent. I forkant av Ungdoms-OL 2016 har det vært laber interesse fra norske medier og grunnen til dette er at Ungdoms-OL 2012 ikke var noen stor TV-opplevelse (Christiansen, 2014). Dette vil bli drøftet i diskusjonskapitlet.

3.1.2 Identifisering og kategorisering av interessentene

Mitchell et al. (1997) har i sin artikkel «*Theory of Stakeholder Identification and Salience*» laget et rammeverk som vil kartlegge og identifisere organisasjonenes interessenter gjennom en teori som er sammensatt av ulike attributter. Disse attributtene er power (makt), legitimacy (legitimitet) og urgency (press). Parent & Deephouse (2007) redegjør for at Mitchell et al. (1997) sine teorier har blitt populære, da de er blitt referert til 138 ganger i publiserte arbeider fra og med januar 2005. De tydeliggjør at jo flere av attributtene en interessent har, jo mer fremtredende og primære blir interessentene. Dette fører til at interessentene får mer oppmerksomhet fra ledelsen hos den sentrale organisasjonen, som i denne studien er LYOGOC.

For å gjøre teorien mer operasjonell er det nødvendig å sortere ut de sentrale interessentene. Med utgangspunkt i blant annet ressursavhengighetsteori og institusjonell teori hevder Mitchell et al. (1997) at det er tre sentrale momenter som kan være med å sortere ut de viktigste interessentene: a) interessentenes makt i forhold til organisasjonen, b) interessentenes legitimitet i samfunnet, og c) interessentenes betydning for organisasjonens evne til å realisere sine mål (Busch, 2000).

Makt (power) kan defineres der en aktør i en sosial sammenheng vil være i posisjon til å gjennomføre sin egen vilje på bakgrunn av sine interesser og på tross av motstand (Weber, 1947; Mitchell et al., 1997). Pfeffer & Salancik (1974) bearbeidet Dahl (1957) sin definisjon av makt som et forhold mellom sosiale aktører hvor den ene aktøren A kan få den andre aktøren B til å gjøre noe B ellers aldri ville gjort (Mitchell et al., 1997). Emerson (1962) knytter makten til en avhengighetsrelasjon som finnes mellom to parter. Avhengighet bestemmes ut fra to forhold:

1. Dersom eieren har disposisjonsretten over noe organisasjonen trenger for å nå egne mål, kommer den sentrale organisasjonen i et avhengighetsforhold til interessenten.
2. Dersom bidraget kan erstattes med bidrag fra andre interessenter, reduseres den sentrale organisasjonens avhengighet til interessenten.

(Busch & Vanebo, 2001).

Emerson (1962) understreker at dette perspektivet på makt innbefatter a) makt er en sosial relasjon mellom to eller flere aktører, b) alle aktører har en viss grad av makt, og c) makt er noe som endres over tid. Parent & Deephouse (2007) refererer til at en interessent har mulighet til å påvirke en organisasjon med sine preferanser gjennom tvangsmakt, utilitaristisk makt og normativ makt. Tvangsmakt innebærer å tvinge noen til å gjøre noe de ellers ikke ville ha gjort. Utilitaristisk makt er evnen til å fordele og holde tilbake materiell eller kapital hvis det er behov for det (ibid). Normativ makt handler om normer og verdier for akseptabel atferd. Det vil si hva som er moralsk rett og galt eller symbolsk sett. Denne formen for makt er basert på menneske sitt behov for tilhørighet og behovet for å identifisere seg med andre (Jacobsen & Thorsvik, 2007).

Legitimitet (Legitimacy) referer til sosial akseptert oppførsel og handlinger som kan beskrives som ønskelig, riktige eller hensiktsmessige innenfor noen sosialt konstruerte systemer av normer, verdier og definisjoner (Suchman 1995; Moseid-Vårhus & Min Bærø 2012). Det vil si at troverdighet og tillit gir legitim aksept i omgivelsene. Davis (1973) skiller legitimitet fra illegitimitet der makt blir brukt på en måte samfunnet oppfatter som forsvarlig. Weber (1947) oppfatter legitimitet og makt som distinkte attributter som kan kombineres for å oppnå autoritet (Mitchell et al., 1997). Med autoritet kan en i større grad influere andre mennesker (Cialdini, 1993). Interessenter i

Ungdoms-OL 2016 som har attributtene makt og legitimitet sikrer seg innflytelse ved at de former en «dominant koalisjon» (Cyert & March, 1963).

Det siste attributtet er urgency som kan oversettes til noe som haster eller krever umiddelbar oppmerksomhet som kan føre til press på den sentrale organisasjonen (Mitchell et al., 1997). Press eksisterer når to ulike kriterier er oppfylt, det vil si at noe er kritisk og tidssensitivt eller hvorvidt en får oppmerksomhet umiddelbart eller ikke (ibid). Et eksempel er IOC som eier rettighetene til OL. Den kan bruke sin makt gjennom dette attributtet ved å legge press på LYOGOC om at noe må gjennomføres så snart som mulig.

I dette avsnittet har de tre attributtene makt, legitimitet og press blitt definert. I Mitchell et al. (1997) sitt rammeverk blir interessentene delt inn i sju ulike kategorier basert på om interessentene innehar attributtene makt, legitimitet og/eller press på LYOGOC. De tre første kategoriene er *dormant* (uvirksomme), *discretionary* (skjønnsmessige), *demanding* (krevende). Mitchell et. al. (1997) definerer disse kategoriene som latente interessenter som kun innehar et attributt. De fire andre kategoriene som er *dominant* (dominerende), *dangerous* (farlige), *dependent* (avhengige) og *definitive* (definitive) blir definert som forventningsfulle interessenter med to eller tre attributter. For å gjøre dette mer oversiktlig vil kategoriene bli vist i en tabell under:

Tabell 3.1: Kategorisering av interessenter: Utviklet av Mitchell et al. (1997), fig. 1, s. 872 og fig 2, s. 874.

Kategorier av interessenter	Attributt 1: Makt	Attributt 2: Legitimitet	Attributt 3: Press
Latente interessenter			
1. Uvirksomme	X		
2. Skjønnsmessige		X	
3. Krevende			X
Forventningsfulle interessenter			
4. Dominerende	X	X	
5. Farlige	X		X
6. Avhengige		X	X
7. Definitive	X	X	X

Mitchell et al. (1997) hevder at interessentene som bare har et attributt er av mindre betydning for organisasjonen, og den sentrale organisasjonen behøver ikke være nevneverdig opptatt eller oppmerksom på disse interessegruppene. Denne studien skal

se på hvilke interessenter som har størst innflytelse på LYOGOC, og det er naturlig å konsentrere seg om de kategoriene der interessentene har to eller tre attributter. I siste del av diskusjonskapitlet vil en komme tilbake til disse kategoriene, noe som vil gi en oversikt over de primære interessentene til LYOGOC.

Hensikten med å bruke stakeholderteori har vært å kunne identifisere og klassifisere de viktigste interessentene til LYOGOC i Ungdoms-OL. De primære interessentene er blitt definert som økonomiske bidragsytere eller med eierskap i organisasjonen som LYOGOC er avhengige av for å kunne gjennomføre Ungdoms-OL. I siste del av teorikapitlet skal en se nærmere på de institusjonelle prosessene som relateres til interessentene sin innflytelse på LYOGOC.

3.2 *Institusjonell teori*

Det er skrevet mye om institusjonell teori i litteraturen som inneholder forskjellige vinklinger, og forklaringer. For å forstå de institusjonelle prosessene som påvirker LYOGOC er det nødvendig å få en oversikt over hvordan institusjonell teori har utviklet seg frem til i dag.

Studien av institusjonell teori og institusjonelle analyser har en lang historie som begynte med Selznick (1948, 1949, 1957) sine empiriske analyser av organisasjoner og de institusjonelle omgivelsene. Parsons (1956) la vekt på hvordan institusjonene integrerte seg med hverandre i samfunnet gjennom universale regler, kontrakter og autoritet. På 1970-tallet dukket det opp en ny tilnærming på institusjonelle analyser med Meyer & Rowan (1977) og Zucker (1977) hvor de uthevet kultur og kognisjon i institusjonelle analyser. Meyer & Rowan (1977) vektla rollen til modernisering og rasjonalisering av kulturelle normer og regler som ledet til isomorfisme i formelle strukturer av organisasjonene. De redegjorde også for at organisasjonene måtte samsvare med kravene fra de eksterne miljøene for å få legitimitet, noe som betydde at de måtte bli løst fra sin tekniske kjerne. DiMaggio & Powell (1983) utvidet Meyer & Rowan (1977) sitt fokus på isomorfisme fra det samfunnsmessige nivået til det organisatoriske felt. Gjennom deres fokus på tvangsisomorfisme, kopieringsisomorfisme og normativ isomorfisme, førte DiMaggio & Powell (1983) sin tilnærming til en eksplosjon av empiriske analyser. De definerte i stor grad «ny-

institusjonell teori» med vektlegging av legitimitet i stedet for effektivitet som en forklaring for suksess og overlevelse til en organisasjon (Tolbert & Zucker, 1983).

Campbell (2004) kritiserte tidligere paradigmer av institusjonalisme for ikke å klargjøre de underliggende mekanismene av institusjonell endring. Det har vært mye kritikk av teorien der presset fra omgivelsene fører til at organisasjoner prioriterer kopiering av andre istedenfor å utføre endringer internt (Skille, 2010). Campbell (2004) foreslo to mekanismer som hadde fokus på institusjonell endring og nytenkning. Disse to mekanismene er translation og bricolage. Denne studien vil bruke likedanningsprosesser og institusjonell endring til å forstå hvordan interessentene får innflytelse på utformingen av Ungdoms-OL 2016.

3.2.1 Relasjonen mellom den sentrale organisasjonen og omgivelsene

Den viktigste grunnen til å studere omgivelsene er at organisasjoner som for eksempel LYOGOC er avhengige av ressurser som for eksempel kapital, arbeidskraft, råvarer og lignende fra omgivelsene. Organisasjoner som LYOGOC er som oftest avhengig av stor oppslutning og legitimitet fra omgivelsene for å overleve (Jacobsen & Thorsvik, 2007). For å kunne beskrive mer presist hvordan organisasjoner kan tilpasse seg forhold i omgivelsene kan omgivelsene klassifiseres som institusjonelle eller tekniske (ibid).

Institusjonelle omgivelser defineres som kulturen i organisasjonen sine omgivelser. Denne formen for omgivelser formidler regler og krav som organisasjonen må tilpasse seg for å oppnå legitimitet og støtte. For LYOGOC vil for eksempel offentlige myndigheter sette en rekke krav som organisasjonen må tilpasse seg for at de skal få anledning til å drive på med sin virksomhet (Bush & Vanebo, 2000). IOC er involvert her siden de er oppdragsgiver til LYOGOC og har en rekke krav og forpliktelser som må tas hensyn til.

Busch & Vanebo (2001) definerer tekniske omgivelser som alle de forhold som påvirker hvordan en organisasjon løser oppgavene for å realisere sine mål. Det kan for eksempel være leverandører, kunder eller eiere. For LYOGOC vil deres tekniske omgivelser inneholde alle de interessentene som de er avhengige av for å realisere sine mål.

3.2.2 Isomorfisme

Hatch (2001) belyser organisasjonens omgivelser med teorien om ressursavhengighetsteori. Denne teorien bygger på at organisasjonen styres av omgivelsene, gjennom at de sitter på ressursene organisasjonen trenger for å eksistere. Hvor sårbar en organisasjon er i forhold til omgivelsene, avhenger av hvilket behov den har for ressurser som kapital, kunnskap og arbeidskraft. Den avhengigheten som behovene skaper, er det som gir omgivelsene makt, og interessentene vil kunne bruke sin makt til å stille krav til den sentrale organisasjonen, i dette tilfelle LYOGOC.

Ny-institusjonell teori i organisasjonssosiologi har spesielt fokusert på hvordan organisasjoner tilpasser seg sine institusjonelle omgivelser. Både Meyer & Rowan (1977) og DiMaggio og Powell (1983) hevder at isomorfisme er en sentral prosess for å oppnå legitimitet hos omgivelsene. For å oppnå legitimitet vil organisasjoner inkorporere institusjonaliserte regler og mønstre i egen virksomhet. Hatch (2001) poengterer at en virksomhet vil «velge» en organisasjonsform, et styringssystem, et konsept eller en tankemodell ut fra det som ansees som riktig eller moderne i dens omgivelser. Dette kan igjen føre til at organisasjoner innenfor det samme organisasjonsfeltet velger de samme konseptene og endrer seg slik at de blir mer like de andre i organisasjonsfeltet. Et organisasjonsfelt kan her beskrives som en gruppe virksomheter som en organisasjon identifiserer seg med (Busch, 2000). Ungdoms-OL kan bli sett på som et organisasjonsfelt der for eksempel organisasjonskomiteene høster erfaringer fra hverandre, og på den måten blir mer like hverandre.

DiMaggio & Powell (1983) beskriver tre ulike mekanismer som fører til likhet og endringer: tvangsmessige isomorfisme (coercive), kopieringsisomorfisme (mimetic) og normativ isomorfisme (normative).

Den tvingende isomorfismen kan brukes i form av press både formelt og uformelt fra den enkelte organisasjon sine omgivelser eller fra andre organisasjoner den er avhengig av. Med et slikt press blir organisasjonen tvunget til adoptere nye strukturer eller prosedyrer. Dette kan skje gjennom at organisasjonen må innrette seg etter nye lovendringer eller forskrifter (DiMaggio & Powell, 1983). IOC og norske myndigheter som er involvert i Ungdoms-OL kan tvinge LYOGOC til å måtte gjøre endringer eller forholde seg til nye regler og forskrifter.

Kopieringsisomorfisme er en prosess der enkelte organisasjoner prøver å etterligne andre organisasjoner innenfor samme organisasjonsfelt, siden de er usikre på hvordan de skal utvikle seg og hvordan de kan skape suksess. Fordelen med den type isomorfisme er at det er lite utgifter involvert og at organisasjonene kan finne gode løsninger på sine problemer som kan fungere i sin egen organisasjon (DiMaggio & Powell, 1983). LYOGOC kan implementere institusjonelle elementer utenfra som for eksempel fra lokalmiljøet som tilpasses organisasjonen. Innovasjon kan oppstå hos organisasjoner som kanskje ikke har klart å fullføre kopieringen av andre organisasjoner, men har funnet løsninger som passer bedre for deres egen organisasjon

Den siste mekanismen er *normativ isomorfisme* som stammer fra profesjonalisme. Profesjonalisering kan forstås som grupperinger med personer som har like stillinger og har lik bakgrunn gjennom for eksempel utdannelse fra et universitet. Ved å ha lik utdannelse har de tillært seg de samme normer og verdier som påvirker organisasjonene til å bli mer like. Gjennom profesjonaliseringen skapes et nettverk som er nyttig for organisasjonene siden de kan samarbeide med andre og tiltrekke seg kvalifisert arbeidskraft (DiMaggio & Powell, 1983). Siden LYOGOC er en liten organisasjon er de avhengige av å hente kvalifisert personell utenfra som må tilpasse organisasjonen sitt formål.

I den senere utviklingen av ny-institusjonell teori kan det gis et nytt perspektiv basert på kritikken av den klassiske institusjonalismen sitt fokus på hvordan organisasjoner innenfor et felt ligner på hverandre (Skille, 2008). Gjennom forskning innenfor Sport Management er det flere eksempler på nye tilnærminger innenfor institusjonell teori som har blitt anvendt: Fahlen, Stenling & Vestin (2008); Leopkey & Parent (2012); Skille, (2008, 2009, 2010, 2011). Translation eller overføring og bricolage er to av de nye tilnærmingene som kan være med å forklare institusjonelle endringer.

3.2.3 Translation og bricolage

Begrepet translation kan defineres på norsk som oversettelse eller overføring. Den referer til innføring av nye institusjonelle elementer fra utsiden av det organisatoriske feltet eller organisasjonen (Skille, 2008). Mer spesifikt kan en referere til overføring når nye ideer kombineres med allerede eksisterende institusjonelle praksiser og blir implementert i den lokale praksisen (Campbell, 2004). Dette kan gjøres på måter som

innebærer en prosess svært lik bricolage. Overføring av institusjonelle elementer innebærer at de nye elementene som blir importert utenfra må behandles på en slik måte at de passer inn i den nye sammenhengen. Ønsker LYOGOC å hente inspirasjon utenfra for eksempel å bruke erfaringene som ble gjort i Singapore eller Innsbruck, vil det være en overføring av erfaring og kompetanse som LYOGOC må kunne tilpasse sin egen organisasjon.

Institusjoner sørger for å ha et repertoar av allerede eksisterende institusjonelle prinsipper og praksiser som aktører kan bruke til innovasjon. Nøkkelen er å forstå at aktørene ofte lager nye institusjonelle løsninger ved å kombinere eksisterende elementer med nye ideer fra deres repertoar i en innovativ prosess som kalles bricolage. En form for bricolage i Ungdoms-OL er grunnkomponentene som IOC har overført direkte fra de olympiske leker.

3.3 Oppsummering

I dette kapitlet har det blitt redegjort for det teoretiske rammeverket som i denne studien er stakeholderteori og institusjonell teori. Stakeholderteori har til hensikt å identifisere og klassifisere de primære interessentene til LYOGOC. Institusjonell teori er organisasjonsteori som tar utgangspunkt i LYOGOC sin tilpasning til omgivelsene og studien tar utgangspunkt i utvalgte institusjonelle prosesser som belyser interessentene sin innflytelse på LYOGOC. I neste kapittel skal det gjøres en grundig gjennomgang av den metodiske fremgangsmåten som er blitt gjort i studien.

4. Metode

Dette kapitlet skal beskrive hvorfor jeg har valgt å bruke kvalitativ metode, samt gjøre rede for de ulike valgene som har blitt tatt i løpet av prosessen. Den første delen av kapitlet beskriver hva slags forskningsdesign studien har. Fremgangsmåten for valg av informanter blir presentert, og deretter innhenting og analyse av data. Jeg ønsker å presentere hva jeg legger til grunn for mine valg, samt presentasjon av fremgangsmåten i studien. Avslutningsvis vil det bli det gjort rede for reliabilitet, validitet og etiske aspekter.

4.1 *Forskningsdesign*

Det er mange måter å organisere og gjennomføre undersøkelser for å få svar på ens problemstillinger. En må i en tidlig fase av forskningsprosjektet bestemme seg for hvem og hva som skal undersøkes og på hvilken måte undersøkelsen skal gjennomføres (Johannessen, Tuft & Christoffersen, 2010). Innenfor forskningen er dette definert som forskningsdesign. Det blir derfor essensielt å bestemme seg for et anvendelig design som passer til ens egen studie.

Denne studien har et intensivt undersøkelsesdesign som vil gå i dyden på noen få enheter. Denne forskningen har i lys av problemstillingen som formål å identifisere interessentene som har størst innflytelse på LYOGOC. Derfor er det et fåtall av enheter å velge imellom. Hensikten er å få et helhetlig bilde av fenomenet som studien ønsker å undersøke, og det er hensiktsmessig å benytte seg av dette designet som kan forstås som den kvalitative metoden.

Ettersom Ungdoms-OL er preget av lite forskning og teori på området er en avhengig av å analysere data for at det teoretiske perspektivet skal utvikles. Jeg har en for-forståelse om temaet, men jeg vet lite om verdiene og variablene innenfor dette forskningsområdet. Derfor er det behov for en problemstilling som studien skal besvare. Dette er kriterier som hører til innenfor induktiv tilnærming.

Dette forskningsprosjektet defineres som et samfunnsvitenskapelig prosjekt som befinner seg innenfor en kombinasjon av et hermeneutisk og fenomenologisk

vitenskapssyn der en er ute etter å skaffe seg en innsikt og forståelse av hvordan folk tenker og handler og hvordan samfunnet virker.

4.1.1 Ungdoms-OL 2016 som casestudie

For å besvare problemstillingen ble casestudie valgt som forskningsstrategi. Case kan anvendes i mange ulike sammenhenger som studier av sjeldne, enkeltstående eller komplekse fenomener. Betegnelsen «*case*» kommer av det latinske «*casus*», som understreker betydningen av det enkelte tilfelle. Andersen (2013) definerer casestudier som intensive kvalitative studier av en eller noen få undersøkelsesenheter. Case kan være deler av en organisasjon, beslutninger, forhandlinger, et hendelsesforløp, en handling, en prosedyre eller lignende. Casestudier egner seg derfor ikke til å kartlegge det empiriske omfanget av et fenomen, men styrken ligger i forståelse og forklaring av handlinger og prosesser (Yin, 1989). Det er en oppfatning av at casestudier har en begrenset kvalitet når formålet er å generalisere (Andersen, 2013). Derimot egner casestudier til å undersøke fenomener som ikke lar seg løsrive fra konteksten eller at grensene mellom fenomen og kontekst ikke er tydelig nok. Case som undersøkelsesenhet må ikke forveksles med hvor undersøkelsen skjer. I en studie av Ungdoms-OL 2016 er caset prosessene og handlingene til de ulike interessentene, mens konteksten er interessentene og LYOGOC. I tillegg vil tolking og forklaring bygge på teori eller ha ambisjon om å bidra til teoriutvikling, og der utfordringen er å vise hvordan enkeltcase kan generaliseres og være representativt for en klasse fenomener. Målet med studien er ikke å generalisere, men målet er å gi en intensiv beskrivelse av et sosialt system og utvikle en helhetsforståelse av LYOGOC og Ungdoms-OL 2016 (Halvorsen, 2008). Et godt case kjennetegnes ved at det reiser spørsmål om validitet og reliabilitet, noe jeg skal komme tilbake til senere i kapitlet.

4.2 Metodevalg – Kvalitativ metode

I denne studien er det hensiktsmessig å bruke et kvalitativt undersøkelsesopplegg. Studien vil i dybden på noen få enheter gjennom intervju. Studien har av kapasitetshensyn ikke mulighet til å intervju alle interessentene til Ungdoms-OL 2016, og derfor har jeg valgt ut potensielle interessenter som har stor innflytelse på LYOGOC. Prosessen med å finne utvalget for studien skal redegjøres for senere i metodekapitlet.

I følge Thagaard (2011) egner kvalitativ metode seg godt til studier av temaer der det er lite forskning fra før, og der det stilles særlig store krav til åpenhet og fleksibilitet. Dette beskriver denne studien godt, siden det er lite forskning på område, og det blir en utforskende studie. Da studien tar utgangspunkt i en prosess som tolkes i lys av konteksten den opererer i, og hvor målet er å finne detaljert informasjon om et spesielt case, virker det naturlig å bruke kvalitativ metode. Fordelene til en kvalitativ tilnærming er at den legger få begrensninger på svarene til en informant, noe som gir åpenhet og det unike ved hver enkelt informant (Jacobsen, 2005). Dette gir høy begrepsgyldighet gjennom å få den «riktige» forståelsen av et fenomen eller situasjon. Ulemper ved kvalitativ forskning er at det er mer ressurskrevende med tanke på at intervjuene ofte tar lang tid og transkribering av intervjuene kommer i tillegg. Derfor må det prioriteres mange variabler framfor mange enheter (ibid.).

4.3 Kvalitativt forskningsintervju og intervjuguide

Ryen (2002) beskriver intervjuet som den dominerende metoden innenfor kvalitativ forskning. Jacobsen (2005) poengterer at åpne individuelle intervju egner seg best når det er relativt få enheter som skal undersøkes. I studien skal de mest sentrale interessentene til LYOGOC undersøkes, og derfor er intervju et godt verktøy å benytte seg av. Et forskningsintervju kan utformes på ulike måter. Den ene ytterligheten preges av lite struktur, den andre har et relativt strukturert opplegg. Den tredje fremgangsmåten som er benyttet i kvalitative intervjuer kan karakteriseres som en delvis strukturert tilnærming (Weiss, 1994).

Med tanke på at den tidligere forskningen på interessenter i store idrettsarrangement baserer seg på intervju er det et naturlig valg å basere seg på samme metode i denne forskningen. Kvale (1997) beskriver utformingen av en semi-strukturert intervjuguide der temaene forskeren skal spørre om i hovedsak er fastlagt på forhånd, men rekkefølgen på temaene bestemmes underveis. Dette gir fleksibilitet som er viktig da forskeren må være åpen for at informanten kan ta opp temaer som kanskje ikke er planlagt på forhånd. Flexibilitet er også viktig for å knytte spørsmålene til den enkelte informant sine forutsetninger. På den måten kan forskeren følge informantens fortelling, men likevel sørge for å få informasjon om de temaene som i utgangspunktet er fastlagt (Thagaard, 2011). Gjennom aktivt samtalebasert intervju skal intervjueren være

lyttende, men samtidig ta initiativ uten å overstyre eller lede svar i en bestemt retning (Platt, 2002).

Jacobsen (2005) gir følgende definisjon av intervjuguide: «*En oversikt over hvilke tema vi skal innom i løpet av intervjuet. Dette gjøres for å sikre at vi kommer inn på de viktige temaene som vi ønsker å belyse*» (Jacobsen, 2005, s. 145). Datamaterialet skal innhentes gjennom kvalitative forskningsintervju med utvalgte informanter. Disse informantene har ulik bakgrunn og har ulike interesser til Ungdoms-OL 2016, noe som kan skape innflytelse på forskjellige måter og av varierende grad. Derfor er det nødvendig å ha en fleksibel intervjuguide som tilpasses hver enkelt informant. Intervjuguiden i studien har noen generelle spørsmål som alle informantene får, mens den har flere spesifikke spørsmål utformet slik at informantene kan svare utfyllende, samtidig som det belyser andre sider av problemstillingen. Dette vil være en styrke for studien at intervjuguiden er ulik for hver enkelt informant. Utarbeidelsen av intervjuguiden ble startet tidlig i forskningsprosessen, men utviklet seg parallelt med produksjonen av det teoretiske rammeverket. På den måten var det enklere å knytte spørsmålene opp mot teorien gjennom at en jobbet med teorien samtidig som en plukket opp relevante problemstillinger derfra som er blitt implementert i intervjuguiden. Spørsmålene ble på den måten kvalitetsmessige sterkere på bakgrunn av at min forståelse av emnet økte i takt med gjennomgåelsen av teorien. Den generelle intervjuguiden er vedlegg 2 i denne studien.

Før gjennomføringen av intervjuene tok til, ble det utført to pilotintervju. Halvorsen (2008) definerer pilotintervju som nødvendig med tanke på å sikre at intervjueskjemaet fungerer hensiktsmessig. Disse intervjuene ble utført på en medstudent der vi skulle øve oss på hverandre, og kan derfor bli sett som en svakhet i studien. Siden jeg ikke hadde anledning til å teste intervjuet mitt på relevante informanter, var dette den beste løsningen. Selv om ingen av oss var i stand til å kunne gi fullverdige svar, var dette en god erfaring å ta med seg videre med tanke på at ingen av oss hadde noen særlig intervjuerfaring. Erfaringene vi tok lærdom av var å teste ut intervjuguiden, lydbandopptakeren og øve oss på den faktiske intervjusituasjonen.

Ungdoms-OL 2016 er et fremtidig arrangement, og en har ikke full kontroll på hvordan det vil utvikle seg. I tillegg må en påpeke at denne studien er basert på

planleggingsfasen til Ungdoms-OL 2016 som er en dynamisk prosess der ting utvikler og endrer seg på kort tid. Derfor ble jeg enige med mine informanter om at jeg vil stille dem noen oppfølgings spørsmål i starten av april 2014 for å høre om interessentenes innflytelse på LYOGOC hadde endret seg siden sist jeg hadde kontakt med dem. Det har gått over fem måneder siden mitt første intervju, og det er naturlig å anta at interessentene sin innflytelse har endret seg i takt med at prosjektet skrider frem.

4.4 Utvalg

Et grunnleggende problem i de fleste undersøkelser er at vi sjelden kan undersøke alle vi ønsker. Det første skrittet i enhver utvalgsundersøkelse er å få en oversikt over de som prioriteres å undersøke. Den teoretiske populasjonen er i teorien alle vi kan intervju, men som er for mange å spørre. Derfor er det nødvendig å ta et utvalg av populasjonen. Det vil si et mindre antall enheter som velges ut fra den teoretiske populasjonen som vi faktisk skal intervju (Jacobsen, 2005). Det sier seg selv at utvalget til et forskningsintervju ikke kan etterstrebe et representativt utvalg som kan generaliseres. Hensikten er ikke å si noe om det generelle og spesifikke, men heller det unike og spesielle, samt avdekke spesielle fenomener.

Siden kvalitativ forskning baserer seg på få informanter er det viktig å få kontakt med personer som er involvert i Ungdoms-OL 2016 og som har innsikt i hvordan LYOGOC er organisert. Derfor var jeg interessert i å kontakte sentrale interessenter til LYOGOC i Ungdoms-OL som blir denne studien sine nøkkelinformanter. Nøkkelinformanter kan defineres som personer som i stor grad antas å ha oversikt og innsyn i et spørsmål forskeren ønsker å få belyst. De oppsøkes på bakgrunn av at de er ressurssterke og i stor grad har tilgang til informasjon og kontakter innenfor feltet de opererer i (Andersen, 2013). Til slutt vil jeg redegjøre for snøballmetoden som endret mitt utvalg gjennom forskningsprosessen og som representerer en del av fleksibiliteten til det kvalitative forskningsopplegget. I de første intervjuene fikk jeg tips og ideer om hvilke andre som kunne være interessante å intervju. Gjennom flere intervju ble jeg oppmerksom på andre interessante personer som var relevante å komme i kontakt med og slik ruller snøballen helt fram til datainnsamlingen var over (Jacobsen, 2005).

Informantene ble kontaktet tidlig i forskningsprosessen med tanke på å avtale intervju. Jeg hadde på forhånd valgt ut informanter med et bredt spekter som dekket alle de

områdene jeg antok kunne komme med interessant informasjon. I tidsplanen for forskningsprosjektet var det satt av to måneder til datainnsamling, slik at jeg kunne være fleksibel med tanke på når det passet best for informantene. Selv om det er mange interessante informanter å intervju er målet å oppnå et metningspunkt der en ikke får noe ny kunnskap av informantene eller at informasjon blir gjentatt fra tidligere intervju (Kvale, 1996). I utgangspunktet var det kartlagt sju sentrale interessenter, men det endte opp med totalt ni informanter inkludert en representant fra LYOGOC. I tillegg fikk jeg respons fra en informant per e-post. Videre prøvde jeg å få til intervju med to sentrale interessenter innenfor området kultur og utdanning, men disse ønsket ikke å stille opp, eller besvarte ikke min forespørsel. Her vises en oversikt over hvilken informanter som har blitt intervjuet knyttet til denne studien:

Tabell 4.1: Oversikt over informanter i studien

Organisasjon	Informant/rolle	Dato	Type intervju
LYOGOC (administrasjonen)	Kristin Nilseng, leder for stab og fellesfunksjoner.	28.11.13 (90 min)	Personlig
LYOGOC (styret)	Lotte Bråthen, styremedlem	03.12.13	Skriftlig
NIF	Karete Wang Sandbu, idrettsstyremedlem	16.01.14 (120 min)	Personlig
KUD	Åsmund Berge, seniorrådgiver Elen Sannes Thoresen, seniorrådgiver	20.11.13 (90 min)	Personlig
Lillehammer kommune	Lars Rudi, kommunalsjef	26.11.13 (90 min)	Personlig
Lillehammer Olympiapark	Erik Ulateig, administrerende direktør	01.11.13 (60 min)	Personlig
Høgskolen i Lillehammer	Jens-Uwe Korten, prorektor	27.11.13 (90 min)	Personlig
Hafjell-Kvitfjell Alpint AS	Svein Mundal, daglig leder	23.10.13 (60 min)	Personlig
Oppland Idrettskrets	Bjørn Olav Søndrol, idrettsfaglig rådgiver	30.10.13 (60 min)	Personlig
Lillehammer Turist	Stein B. Olsen, arrangementskoordinator	01.11.13 (75 min)	Personlig

4.5 Gjennomføring

Før arbeidet startet ble forskningsprosjektet meldt inn til Norsk Samfunnsvitenskapelig Datatjeneste AS (NSD). Prosjektet ble godkjent den 05.09.13 gjennom at det tilfredsstilte kravene i personvernsopplysningen § 31. Godkjennelsen fra NSD er vedlegg 3 i denne studien. Første intervju ble gjennomført 23.10.13, mens siste intervju

ble gjennomført 16.01.14. Datainnsamling ble fullført med utsendelse av oppfølgingsspørsmål i slutten av april.

Ved å basere seg på lydopptak er det alltid en risiko for at diktafonen ikke fungerer når en skal starte opp intervjuene eller at det er en teknisk svikt slik at en mister sitt datamateriale. For å minske denne risikoen benyttet jeg meg av to lydbåndopptakere under intervjuene og gjennom pilotintervjuet gjorde jeg meg kjent med hvordan disse fungerte.

Diktafon ble benyttet under samtlige intervju med tillatelse fra informanten. Det ble informert om at transkriberingen av intervjuene ble gjort på bakgrunn av diktafon. Informantene fikk mulighet til å være anonyme i studien, men alle valgte å stå fram med fullt navn både på seg selv og organisasjonen de representerte. Informantene ble gjort oppmerksom på at jeg ikke ville søke frem informasjon som kunne skade informanten eller Ungdoms-OL, men heller lage fruktbare analyser som kom interessentene og Ungdoms-OL 2016 til gode. Jeg oppga at studien var underlagt forskningsetiske retningslinjer koblet til taushet og datamaterialet ville bli oppbevart på et trygt sted hvor kun jeg og veiledere hadde tilgang. Informantene fikk muligheten til å stille spørsmål hvis det var noe som var uklart før intervjuet skulle begynne. Informantene stilte opp frivillig og kunne trekke seg når som helst uten å oppgi grunn. Informantene har fått mulighet til å lese igjennom direkte sitater som blir brukt i studien. Denne informasjonen ble gitt i dokumentet informert samtykke om intervju og deltakelse i dette forskningsprosjektet. Dette dokumentet er vedlegg 1 i denne studien. Samtlige samtykket både muntlig og skriftlig.

I starten av intervjuet ble det stilt bakgrunnsspørsmål om interessenten før jeg kom inn på hovedspørsmålene til hvert enkelt tema. Avslutningsvis ble alle informantene spurt om de savnet noe i intervjuet eller hadde noe å tillegge. Jeg spurte om mulighet til å kontakte informantene i etterkant med spørsmål om hvordan prosessen utviklet seg videre. De ble bedt om å kontakte meg hvis det var noe de lurte på. Diktafonen ble slått av når intervjuet var ferdig og jeg skulle forlate rommet.

Under intervjuet hadde jeg en lyttende posisjonen der jeg unngikk å avbryte informanten, men forsøkte å lytte til hva som ble sagt og signaliserte at jeg forsto hva

intervjuobjektet sa med nikk og bekreftende «mhm» og latter når det følte naturlig. Oppfølgingsspørsmål ble stilt for å kontrollere at jeg hadde forstått informanten riktig. Det ble ikke tatt notater underveis grunnet at jeg hadde diktafon og telefon som tok opp intervjuet, og jeg ville ha en god flyt der vi hadde øyekontakt og jeg kunne stille oppfølgingsspørsmål underveis. Etersom jeg gjennomførte flere intervju ble jeg mer komfortabel i intervjusituasjonen og ble flinkere til å stille de riktige oppfølgingsspørsmålene og gjennom denne prosessen opplevde jeg en utvikling i forhold til kvaliteten på intervjuene. Jeg følte også at jeg kom tettere inn på informantens arbeidshverdag og livsverden. Intervjuene fant sted på informantens arbeidsplass, enten på et kontor eller møterom. Det vil si at intervjuene fant sted i kjente og trygge omgivelser for informantene.

4.6 Databehandling

Vi går nå videre fra den direkte interaksjonen i intervjusituasjonen til fasene etter intervjuet, der det arbeides med resultatet av intervjuet, transkripsjon, analyse og tolking av den informasjon som har kommet frem i intervjusamtalen. I følge Kvale & Brinkmann (2009) er transkribering transformasjonen fra muntlig intervjusamtale til skriftlig tekst. Dette er prosedyren som skal til for å gjøre intervjusamtalen tilgjengelig for analyse. Etter at intervjuene var gjennomført inneholdt diktafonen datamaterialet som skulle brukes til å analysere resultatene. Intervjuene ble transkribert så fort det lot seg gjøre, og samtlige intervju ble skrevet ned i detaljform. Transkripsjonen av intervjuet inneholder ikke pauser eller lyder som «ehh» eller «hmm» eller lignende. Jeg vurderte det til en faktor som ikke hadde betydning for min forståelse av det som ble sagt eller informantens mening med sine uttalelser. Etter at transkriberingen var gjennomført besto datamaterialet av 186 sider tekst.

Datamaterialet ble oppbevart i et låsbart skap på et låst kontor eller på min private PC, der både PC og dokumentene var passord beskyttet mens de var i bruk. Lydfilene ble slettet etter at transkripsjonen var gjennomført. Det var viktig å gjøre transkripsjonen utilgjengelig for andre med tanke på å ivareta informantens rettigheter og studien sin fortrolighet, og for å imøtekomme de forskningsetiske kravene.

Data som har blitt innhentet for første gang og som er samlet inn av forskeren med det formål å belyse en spesiell problemstilling kalles primærdata (Jacobsen, 2005).

Gjennom intervju med sentrale interessenter til LYOGOC har det i hovedsak blitt innhentet primærdata i dette forskningsprosjektet. Dette er avgjørende for å besvare studien sin problemstilling. I tillegg kommer uformelle samtaler og dokumentanalyser som kilder til tolkning av dataene. Dette er sekundærdata som er samlet inn med et annet formål enn denne studien. Slike data er samlet inn for å skape en bedre forståelse, tolkning og bidrar til å skaffe fakta som gir et bredere perspektiv på de sentrale interessentene til LYOGOC. I tillegg kan min forforståelse og min kjennskap til Lillehammer-regionen vær en kilde for å skape en bredere forståelse.

4.6.1 Analyse av datamateriale

Analyse av datamaterialet bidrar til å utvikle en helhetsforståelse av dataens meningsinnhold (Thagaard, 2011). Analysen skal bygge en bro mellom rådata og de endelige resultatene gjennom at det organiserte datamaterialet blir tolket og sammenfattet (Dalland, 1993). For å få svar på problemstillingen må vi kategorisere, sammenfatte, søke etter mønstre og tolke dataene vi har samlet inn, slik at vi kan identifisere sentrale funn som kan belyse problemstillingen. Videre må min forforståelse samt sentrale funn drøftes opp mot det teoretiske rammeverket i studien.

Første steg i analyseprosessen var å skrive ut transkripsjonene av intervjuene og deretter foreta en dyptgående gjennomgang av disse flere ganger slik at jeg fikk en bedre oversikt over datamaterialet. Intervjuene ble hørt på nytt når det var tvil om informanten hadde blitt tolket rett. Samtidig fikk jeg kartlagt likheter, ulikheter og mønstre i utsagnene til informantene.

4.6.2 Koding og kategorisering

For å få en bedre oversikt over datamaterialet er koding et godt verktøy å benytte seg av: «*Koding går ut på å finne et eller noen få stikkord som kan beskrive eller karakterisere et større utsnitt av teksten*» (Grønmo, 2004, s. 246). En kode for et avsnitt kan for eksempel angi et tema som avsnittet dreier seg om, eller noe som omtales i avsnittet, slik som en aktør, handling, en hendelse eller en relasjon. Koding kan gjennomføres i flere trinn og det ble i denne studien gjort ved åpen, fokusert og teoretisk koding. Grønmo (2004) beskriver matriser som et nyttig analytisk redskap i kvalitative studier. Matriser ble brukt i denne analysen for å få en bedre oversikt over

datamateriale, slik at det ble enklere å sammenligne hver enkelt informant innenfor en kategori.

Første trinn i kodingen kalles gjerne for åpen koding. Her fremstår kodene som den første kategorisering av de viktigste innholdselementene i datamaterialet (Grønmo, 2004). I den åpne kodingen vil temaene bli kategorisert etter hva som blir sagt i intervjuene og hvilke temaer studien sin problemstilling ønsker svar på. Målet er å frigjøre seg fra intervjuguiden, problemstillingen og det teoretiske rammeverket og heller ha fokus på informanten sin fortelling, og ut fra dette lage ulike kategorier som gir en oversikt over datamaterialet. Dette er også et godt utgangspunkt for videre analyse.

Tabell 4.2: Kategorier og uttalelser som representerer denne kodingen

Tema	Erik Ulateig, Lillehammer Olympiapark	Jens-Uwe Korten, Høgskolen i Lillehammer	Kristin Nilseng, LYOGOC, administrasjonen
Erfaring og kompetanse	<i>Tror jeg skal være så ubeskjeden at vi kan bidra med mye. Vi kan være med å skape ro og trygghet, og det er et arrangement som vi definitivt greier å gjennomføre (...). Jeg tror at vi kan være en god rådgiver i forhold til det å finne gode kostnadseffektive løsninger. Garantert at vi kan være med å løse arenafunksjonen både i planleggingsfasen og under arrangementet.</i>	<i>Ja, jeg vil si at det er på flere områder. Det er det media området både på stedet, men også som et formidlingsledd. Det er i forhold til det med frivillighetsrekruttering og frivillighetsledelse. Det å skape og etablere en frivillighetskultur (...). Så er det alt med det idrettsfaglige. Trening og oppfølging av idrettsutøvere. Også er det kombinasjonen av utdanning og idrett, altså høyere utdanning og idrett. Det er absolutt noe vi har erfaring med som vi vil utvikle og som vi kan bidra med.</i>	<i>Vi har veldig bred kompetanse. Det er mange med økonomi bakgrunn ettersom det fra departementets side er legges stor vekt på å holde budsjettet. Vi har medarbeidere med bakgrunn og erfaring fra OL, YOG og EYOF, mange som har spesielt gode kontakter innenfor det lokale idrettsmiljøet og næringslivet, noe som er veldig verdifullt. Vi har folk som har jobbet med «events», NRK, internasjonal PR, teknologi osv.</i>

Fokusert koding er den andre fasen i kodingen. Ifølge Charmaz (2006) er disse kodene mer direkte, selektive og begrepsmessige enn åpen koding. En kan dermed forklare og sammenfatte større mengder data, og som innebærer at man siler ut de mest betydningsfulle og mest brukte kodene av en stor mengde data. I den fokuserte kodingen skal kategoriene selekteres ut fra hvor sentrale de er i forhold til problemstillingen og det teoretiske rammeverket.

Tabell 4.3: Kategorier og uttalelser som representerer denne kodingen

Tema	Karette Wang Sandbu, NIF	Lars Rudi, Lillehammer kommune	Åsmund Berge, KUD
Innflytelse på Ungdoms-OL	<i>Vi har folk i formelle posisjoner sånn som meg, Børre Rognlien, idrettspresidenten, generalsekretær Inge Andersen, Gerhard Heiberg som for så vidt er IOC-representant, men som også sitter i styret til Norges Idrettsforbund. Sånn formelt sett så har vi ganske god representasjon tenker jeg (...) Vi har eierskap i organisasjonen rent sånn juridisk, men en annen ting er at dette er en viktig del av ungdomssatsingen til NIF som er viktig for oss.</i>	<i>Vi er som vertskommune og en av eierne direkte involvert. I hovedkomiteen har vi også tre representanter ved ordfører, ett formannskapsmedlem og leder i ungdomsrådet (...) Og i tillegg så har vi oppfølgende møter med organisasjonen lokalt, og jeg har kontakt med Tomas, lederen nå ukentlig. Vi har sånne telefonmøter en gang i uken med gjensidig informasjon. Det er viktig for at det er ganske kort tid igjen, og vi sørger for at vi får forankret organisasjonen og at det ikke er noe som glipper.</i>	<i>Så vår interesse har ikke bare vært at vi finansierer dette, men vi har fått en mer omfattende interesse til dels for å kontrollere bruken av pengene og at de holder seg til de budsjettene også videre. Vi har også en interesse i at dette gjennomføres etter planen, slik at det blir mer operativt. Vi er flertallseier i det aksjeselskapet som det LYOGOC representerer og det LYOGOC er.</i>

Det tredje og siste steget i kodingen er å koble de empiriske funnene til teorien. Her brukes det også en matrise for å få oversikt, men her blir det teoretiske rammeverket benyttet som kategorier i kodingen. Mer presist formulert vil nøkkelpunktene i det teoretiske rammeverket være kategoriene i kodingen. I forhold til studien sitt teoretiske rammeverk som består av stakeholder- og institusjonell teori, vil punktet om legitimitet fra stakeholder perspektivet bli brukt som en kategori.

Tabell 4.4: Kategorier og uttalelser som representerer denne kodingen

Tema	Bjørn Olav Søndrol, Oppland Idrettskrets	Lotte Bråthen, LYOGOC, styret	Stein B. Olsen, Lillehammer Turist
Legitimitet	<i>Det er jo sånn at Ungdoms-OL er satt inn i en sammenheng i forbindelse med ungdomsløftet til norsk idrett. At Ungdoms-OL skal være en del av ungdomsløftet, og det er jo blitt min daglige</i>	<i>Å la en ungdom delta i styret er tydelig et grep i forbindelse med at Ungdoms-OL er for, av og med ungdom</i>	<i>Det som er vår hovedmålsetting er at norsk idrett har sagt at Ungdoms-OL skal være en brekkstang for et ungdomsløft. Det ungdomsløftet skal handle om unge trenere og unge ledere, også har</i>

	<i>oppgave også, å jobbe med et ungdomsløft. Det har jo NIF vedtatt og det har også klubbene i Oppland vedtatt på forrige ting at vi også skal bruke tiden på et såkalt ungdomsløft.</i>	<i>og at en ønsker å gi unge folk mulighet til å delta og få kompetanse en kan ta med seg videre. Jeg er en av statens representanter i styret.</i>	<i>vi sagt på Lillehammer at ja det er vel og bra, men ønsker oss et prosjekt som heter unge arrangører fordi at det vi ser er at alle vår årlige store arrangement og nye arrangement trenger nyrekruttering. Det er viktig å få engasjert ungdommen inn i det.</i>
--	--	---	--

4.7 Kvalitet på funn og konklusjoner

I alle forskningsprosjekter og undersøkelser er det viktig at den anvendte metoden anses som hensiktsmessig i forhold til de resultatene som legges fram og at forskeren hele tiden prøver å minimere problemer knyttet til validitet (gyldighet) og reliabilitet (pålitelighet). Å drøfte gyldighet og pålitelighet betyr at vi forsøker å forholde oss kritisk til validiteten til de data som er samlet inn.

4.7.1 Triangulering

Å triangulere betyr at vi kontrollerer data og konklusjoner gjennom å kombinere ulike metoder, og dermed økes gyldigheten og troverdigheten til data og konklusjoner (Jacobsen, 2005). Triangulering fører også til at studien blir mer fullstendig (Ryen, 2002). Triangulering blir ofte brukt i kvalitative studier på grunn av at det gir muligheter til å sammenligne ulike data som for eksempel intervjudata og dokumentanalyse. Denne studien benytter seg av både teori- og datatriangulering. Ved å bruke både stakeholderteori og institusjonell teori i et samspill, har det bidratt til å få en bredere forståelse av sentrale interessentene sin innflytelse på LYOGOC.

Datainnsamlingen til studien har i hovedsak vært intervjudata, men er supplert med ulike dokumentanalyser som blant annet søknadspapirer, strategiplaner, avisartikler og diverse dokumenter som belyser IOC og andre interessenter som ikke har blitt intervjuet. Dette styrker helhetsforståelsen av funnene i studien.

4.7.2 Validitet, reliabilitet og generalisering

I følge Gerring (2007) kjennetegnes en god case om spørsmål som reises angående validitet (gyldighet) og reliabilitet (pålitelighet).

En valid slutning er korrekt utledet fra sine premisser. Det vil si at et valid argument blir sett på som et fornuftig, velfundert, berettiget, sterkt og overbevisende argument. I en bredere fortolkning har validitet å gjøre med hvordan en metode undersøker det den er ment å undersøke (Jacobsen, 2005). Grønmo (2004) deler validiteten i tre deler som er med på å vurdere de kvalitative dataene. Disse er kompetansevaliditet, kommunikativ validitet og pragmatisk validitet. Kompetansevaliditet refererer til forskeren sin kompetanse på det forskningsfeltet studien er innenfor. Det vil si at forskerens kompetanse ved datainnsamling, analyser, tolkninger og teoretisk forståelse er med på å bestemme gyldigheten av en studie. Med korrekt gjennomførte intervjuer, tolking av materialet basert på både empiri (åpen koding og fokusert koding) og teori (teoretisk koding) er dette en fremgangsmåte som er med på å gi studien kompetansevaliditet. Den andre type validitet er kommunikativ validitet som bygger på dialog og diskusjon mellom forskeren og andre om hvorvidt materialet er godt og treffende i forhold til problemstillingene som danner utgangspunktet for studie. Studien har stor grad av kommunikativ validitet med tanke på at jeg har diskutert studien med andre forskere, samt masterstudenter. I tillegg gir samhandling med veiledere en kommunikativ validitet. Jeg har vært i kontakt med interessentene som jeg intervjuet og gitt de noen oppfølgingsspørsmål i forbindelse med deres innflytelse på LYOGOC. Hvis de kjenner seg igjen i mine beskrivelser og «godkjenner» fremstillingen, kan validiteten i denne studien betraktes som tilfredsstillende. Den tredje valideringstypen kaller Grønmo (2004) for pragmatisk validitet. Denne typen validitet viser i hvilken grad datamaterialet og resultatene i en studie danner grunnlag for bestemte handlinger. Om materialet som kommer ut av studien danner et handlingsgrunnlag er vanskelig å si før studien er ferdigstilt og lest av representanter fra LYOGOC. Likevel vil jeg påstå at noen av funnene vil kunne være nyttig for LYOGOC og deres videre arbeid mot Ungdoms-OL 2016.

Reliabilitet har relevans til forskningsresultatene og dens troverdighet eller pålitelighet. Det vil si at vi kan stole på de dataene vi har samlet inn. I dette tilfellet må intervjuet bli utført på riktig måte, slik at vi hadde fått tilnærmet likt resultat hvis en hadde gjort de samme intervjuene på et senere tidspunkt (Kvale & Brinkmann, 2009). Det vil si at reliabiliteten er høy hvis de tilfeldige feilene er små og hvor nøyaktig en måler det som faktisk skal måles. Med flere intervjuer ville studien fått en enda større troverdighet og pålitelighet, men interessentene som jeg ønsket å intervju besvarte ikke henvendelsen

min, eller hadde ikke anledning til å la seg intervju. I vurderingen av studien sin reliabilitet kan forskeren ifølge Grønmo (2004) gjennomføre kritiske vurderinger av det samme materialet på forskjellige tidspunkter. Dette er blitt gjort med tanke på analysing av datamaterialet i denne oppgaven. Ved å gjennomføre analysen med ulike hensikter (åpen-, fokusert-, og teoretisk koding) har jeg sett materialet fra flere sider og dermed oppnådd en viss grad av reliabilitet. Som tidligere nevnt har jeg valgt å sende noen oppfølgingsspørsmål til informantene jeg har intervjuet for å høre om deres innflytelse har endret seg siden sist jeg var i kontakt med dem. Siden datainnsamlingen foregikk såpass tidlig i denne studien og Ungdoms-OL er et fremtidig arrangement som er i konstant utvikling, er det nødvendig å få en oppdatering på interessentenes ståsted til LYOGOC. Dette gjør at studien blir styrket og resultatene blir mer pålitelige og valide.

Hvis resultatene av en kvalitativ studie vurderes som rimelig pålitelige og gyldige, gjenstår spørsmålet om hvorvidt funnene er generaliserbare, altså hvor relevante og overførbare funnene er til lignende kontekster (Thagaard, 2011). På grunn av at utvalget i kvalitative studier er mindre enn i kvantitative, kan kvalitative studier i mindre grad generaliseres. I denne studien er ikke formålet å generalisere, men heller å gå i dybden på de sentrale interessentene til LYOGOC. Med tanke på at det ikke er gjort mye forskning på dette område innenfor Ungdoms-OL, kan funnene i studien inneha en analytisk form for generalisering for arrangementer som har likhetstrekk med Ungdoms-OL. Fremtidige organisasjonskomiteer kan på den måten sette seg inn i hvilke prosesser som foregår i et slikt arrangement, og hvilke interessenter de bør identifisere og prioritere. Med bakgrunn i det teoretiske rammeverket kan organisasjoner og andre som innehar de samme kjennetegnene bruke denne studien til å forme sin egen organisasjon.

4.8 Etiske aspekter

Etiske dilemmaer i forholdet mellom forsker og informant kan oppstå i flere sammenhenger. Utgangspunktet for forskningsetikken i Norge i dag er knyttet til tre grunnleggende krav: informert samtykke, privatliv og bli korrekt gjengitt (Jacobsen, 2005).

Den grunnleggende forutsetningen for begrepet informert samtykke er at de som skal undersøkes, deltar frivillig i undersøkelsen. Den frivillige deltakelsen skal være basert

på at de som undersøkes kjenner til farer og gevinster en slik deltakelse kan medføre (Jacobsen, 2005). I dette forskningsprosjektet om Ungdoms-OL 2016 får informantene tilsendt et informasjonsskriv som inneholder beskrivelse av bakgrunn og hensikt med forskningsprosjektet, mulige fordeler og ulemper, hvordan informasjonen blir behandlet i etterkant av intervjuene og at det er frivillig å delta i studien. I dette informasjonsskrivet er det kun oppført fordeler og ingen ulemper ved forskningsintervjuet. Dette på bakgrunn av at formålet med datainnsamlingen ikke er å «henge ut» noen, men å gi fruktbare analyser som kommer interessentene og LYOGOC til gode.

Samtidig som at informantene skal bli informert om forskningsprosjektet og fordeler og ulemper ved intervjuet, er det et krav om frivillighet. Det skal være frivillig å delta i studien, og enhver informant kan trekke seg når som helst uten å oppgi noen grunn for hvorfor en ikke ønsket å fortsette. Selv om de underskriver på at de vil la seg intervjuet, er det mulig å trekke seg ved en senere anledning.

Like viktig som frivillighet er kravet om at de som skal undersøkes har rett til privatliv. Det vil si en frisone som ikke skal undersøkes. Dette blir vanskeligere med tanke på at studien har et lite utvalg, men det er derfor ekstra viktig å fokusere på. I denne forskningen vil det legges vekt på å unngå å stille spørsmål om sensitiv informasjon som på en eller annen måte kan skade informanten. Intervjuene skal som sagt være preget av frivillighet, og hensikten med intervjuene skal være fastlagt på forhånd, slik at informanten og forskeren får et profesjonelt forhold. Intervjuer og informanter vil på forhånd avklare om de skal identifiseres gjennom navn i studien. Har informanten et ønske om ikke å ha navnet sitt i studien blir det selvsagt respektert og informanten blir anonymisert slik at informanten ikke blir gjenkjent gjennom direkte sitater.

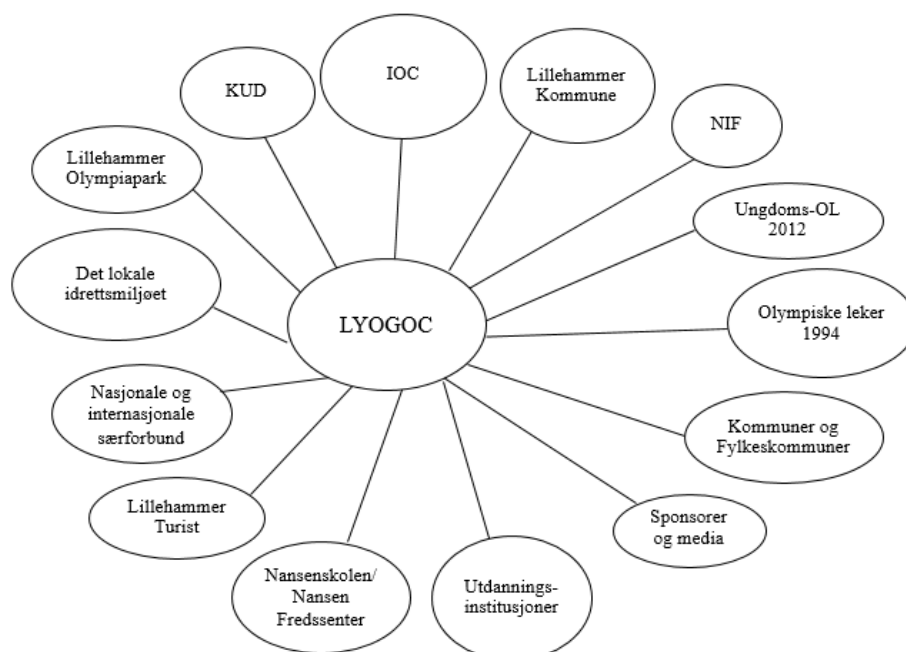
Når det gjelder krav til presentasjon av data, skal det gjengis fullstendige resultater i riktig sammenheng. Ved analyse av data må en foreta en reduksjon av detaljer, nyanser og mangfold (Jacobsen, 2005). I denne studien skal en prøve å unngå å bruke et resultat som er tatt ut av sammenhengen. Det kan for eksempel være direkte sitater som i en kontekst har en helt annen mening enn det som var motivet i den opprinnelige konteksten. Derfor skal det ikke fremføres argumenter for noe informantene ikke har ment. Forfalsking av data skal ikke forekomme. Det er forkastelig og er i strid med alle

former for etiske prinsipper (ibid). Som forsker skal de etiske komponenter som ærlighet, redelighet, grundighet, objektivitet, saklighet og sannhetsforpliktelse følges. Det er viktig å ha en redelig omgang med kilder og sitater slik at de blir brukt riktig, og ikke blir sett på som plagiering og fusk. Offentliggjøring av funn skal være så nøyaktig og representative for forskningsområdet som mulig (Kvale & Brinkmann 2009).

5. Empiriske funn og diskusjon

I dette kapitlet vil empiriske funn bli presentert. Disse vil bli diskutert opp mot det teoretiske rammeverket i studien. Først belyses interessentene som var involvert i søkeprosessen. Deretter vil LYOGOC sin innflytelse på utformingen av Ungdoms-OL 2016 bli presentert. Dette er et oppspill til selve analysen av de sentrale interessentene til LYOGOC. Interessentene som har mest innflytelse vil bli presentert først med hvert sitt underkapittel. Deretter de resterende. Grunnlaget for interessentene sin innflytelse vil bli presentert fortløpende.

Interessentene vil videre bli klassifisert innenfor kategoriene skissert av Mitchell et al. (1997) som gir uttrykk for den innflytelsen interessentene har på LYOGOC. Dette rammeverket ble beskrevet i teorikapitlet. I avslutningen av kapitlet vil hovedfunnene bli oppsummert. Det vil så bli trukket en konklusjon som svar på studien sin problemstilling. Nedenfor presenteres et interessekart som vil gi leseren oversikt over hvilke interessenter som har blitt identifisert i studien. Det er disse interessentene som vil bli drøftet videre i dette kapitlet:



Figur 5.1: Interessenter som er identifisert som har innflytelse på LYOGOC.

5.1 Søkeprosessen til Ungdoms-OL 2016

Det er viktig å sette seg inn i bakgrunnen for at Lillehammer og Norge ble tildelt Ungdoms-OL 2016, da søkeprosessen og søknaden legger sterke føringer for planleggingen og gjennomføringen av arrangementet:

Søknaden bruker vi hele tiden som referanse og et dokument som vi hele tiden går tilbake til. Det er grunnlaget Lillehammer ble tildelt lekene på og vi kan ikke uten videre gjøre store endringer som strider med det som står i søknaden (Nilseng, LYOGOC).

Søkekomiteen besto av tre representanter fra NIF og to representanter fra Lillehammer kommune. Dette er de offisielle søkerne til Ungdoms-OL 2016. I tillegg var det en representant fra Lillehammer Olympiapark, samt to aktører som hadde fokus på det økonomiske og det juridiske aspektet.³ Det var søkekomiteen som overleverte IOC en rapport som blant annet inneholdt informasjon om visjon, konsept, arenaer og kultur- og utdanningsprogram til Ungdoms-OL 2016 (LYOGOC, 2012b).

IOC gir LYOGOC muligheten å gjøre endringer i søknaden som de ser på som hensiktsmessige:

Hvis vi endrer som vi for eksempel allerede har gjort (...), det får vi lov til, men da må vi gå i dialog med IOC og begrunne hvorfor vi ønsker den endringen og sammen analysere konsekvensene for hele gjennomføringen, inkludert økonomi (Nilseng, LYOGOC).

Kristin Nilseng har tidligere sagt at LYOGOC ønsker å ha åpningsseremonien i Lysgårdsbakkene istedenfor på Stampesletta som var en del av den opprinnelige planen. Planene og konseptet til Ungdoms-OL 2016 er utarbeidet seks år før arrangementet skal gjennomføres, og derfor er det naturlig at det blir gjort endringer, og at LYOGOC får tilpasse det til sitt eget konsept:

Det som var hipt og kult i 2010 er kanskje ikke så hipt og kult i 2016. Man må være adaptiv slik at man ender opp med intensjonen og ikke det som blir brukt som eksempler

³ Anna-Maria Strittmatter, personlig kommunikasjon, NIH.

seks år før (...). IOC er interessert i å få best mulige leker, så de er ikke rigide på at ting skal endres, men man må argumentere for det (Wang Sandbu, NIF).

I følge Karette Wang Sandbu i NIF har IOC hatt en sentral rolle i søkeprosessen med tanke på at de oppfordret NIF til å søke om Ungdoms-OL 2016 og Lillehammer ble tildelt arrangementet. IOC eier de olympiske rettighetene, og hadde derfor makt over søkerne med ulike krav og garantier som måtte innfris.

Samarbeidet mellom de involverte kommunene Lillehammer, Øyer, Gjøvik, Hamar, samt de to respektive fylkeskommune bidro til en bred lokal politisk og økonomisk tilslutning til arrangementet (NIF, 2010). Idretten ved NIF tok hånd om alt i forhold til statsgaranti og kontakt med de norske myndighetene som i dette tilfelle var KUD. Det var NIF som søkte om statsgaranti. Denne ble sendt 15. desember 2011. Det er en omfattende prosess å innvilge en statsgaranti og det var flere departementer involvert:

De involverte departementene har først og fremst vært Justisdepartementet angående sikkerhetsaspektet og juridiske problemstillinger, Samferdselsdepartementet angående transport, og Finansdepartementet angående statsgarantien og statstilskuddet (Berge, KUD).

De interessentene som er listet opp her har hatt innflytelse på utformingen av søknaden med tanke på at LYOGOC ikke var etablert på dette tidspunktet og vil derfor være primære interessenter i søkeprosessen til Ungdoms-OL 2016 (Freeman & Reed, 1983).

Dette er også utgangspunktet for interessentene sin senere innflytelse på LYOGOC.

5.2 LYOGOC

Organisasjonskomiteen som har fått navnet LYOGOC er den sentrale aktøren når en skal se på hvilke interessenter som har størst innflytelse på utformingen av Ungdoms-OL 2016. I denne studien blir LYOGOC definert som de ansatte i administrasjonen som til daglig jobber med Ungdoms-OL 2016. Interessenter som er representert i styret eller hovedkomiteen bruker dette som en kanal for innflytelse på LYOGOC og utformingen av Ungdoms-OL 2016.

I følge LYOGOC sine vedtekter har organisasjonen følgende virksomhet/formål:

Selskapets formål er å planlegge, forberede og gjennomføre De II ungdoms-olympiske vinterleker 2016 i Lillehammer, Hamar, Gjøvik og Øyer (YOG 2016), samt andre idrettsarrangementer og øvrige arrangementer og aktiviteter i tilknytning til YOG 2016 (LYOGOC, 2012a, s. 1).

Det vil si at LYOGOC har hovedansvaret for planlegging og gjennomføring av Ungdoms-OL 2016, og at arrangementet blir vellykket. Et slikt arrangement er omfattende på bakgrunn av at det skal inneholde idrett, men også kultur og utdanning. Det er IOC som er konsepteier og eier av de olympiske rettighetene og i dette tilfelle er oppdragsgiveren til LYOGOC:

En ting er konseptet vi får overlevert av IOC som sier noe om de store linjene. IOC har gitt oss et oppdrag. Lillehammer er valgt som vertsby for Ungdoms-OL, men samtidig blir vi oppfordret til å forme det slik vi vil at det skal være (Nilseng, LYOGOC).

Som det ble referert til i forrige avsnitt har LYOGOC mulighet til å forme Ungdoms-OL 2016 på sine premisser, men bare hvis IOC godtar endringene. Administrasjonen i LYOGOC består av personer med erfaring og kompetanse på ulike områder:

Vi har veldig bred kompetanse. Det er mange med økonomi bakgrunn ettersom det fra departementets side legges stor vekt på å holde budsjettet. Vi har medarbeidere med bakgrunn og erfaring fra OL, YOG og EYOF. Det er mange som har spesielt gode kontakter innenfor det lokale idrettsmiljøet og næringslivet, noe som er veldig verdifullt. Vi har folk som har jobbet med «events», NRK, internasjonal PR, teknologi osv. (Nilseng, LYOGOC).

LYOGOC er en liten organisasjon og må hente erfaring og kunnskap utenfra for å kunne gjennomføre Ungdoms-OL 2016. Den har blant annet hentet kompetanse fra ulike felt som økonomi og bank, idrett, media og olympiske arrangement slik at det tilpasses LYOGOC sine hensikter og formål. Dette er å betrakte som en normativ prosess (DiMaggio & Powell, 1983). Den har også involvert de lokale miljøene innenfor idrett, kultur og utdanning og har blant annet ansatt tidligere administrerende direktør i Olympiaparken, Erik Ulateig, og tidligere daglig leder i Lillehammer Skiklub,

Jostein Buraas. Ulateig satt i søkekomiteen til Ungdoms-OL 2016. Begge har kunnskap og erfaring fra store idrettsarrangement og kjenner anleggene som skal brukes i Lillehammer-området. Den har også stor innsikt i det lokale idrettsmiljøet og vil derfor kunne overføre eksisterende elementer fra den lokale idretten til idrettsprogrammet (Campbell, 2004).

Ved å lage et strategidokument har LYOGOC hatt muligheten til å påvirke og utforme konseptet til Ungdoms-OL 2016. Dette dokumentet blir førende for enhver handlingsplan i planleggingen og gjennomføringen av Ungdoms-OL 2016:

Dette er en prosess som var uavhengig av IOC, der de ikke var innblandet. Det var en spennende og sunn prosess fordi den ikke tok hensyn til noe av det som kom fra IOC. Det var en uavhengig prosess, men det betyr samtidig at det ligger en del der som kanskje ikke er helt i tråd med de overordnede retningslinjene som IOC har gitt Ungdoms-OL. Dette oppleves ikke som noe problem hverken for oss eller IOC (Nilseng, LYOGOC).

Strategiplattformen oppgis å være et solid lagarbeid hvor ulike organisasjoner fikk være med å delta i utformingen av det strategiske dokumentet, og som bidro til å skape lokal forankring. Unge idrettsledere fra Norges Olympiske Akademi ble involvert: *«Den ble testet mot OL-akademiet som ble brukt som referansegruppe, også kom de tilbake med noen veldig gode tilbakemeldinger»* (Nilseng, LYOGOC).

Åsmund Berge i KUD påpeker at styret i LYOGOC har et overordnet ansvar for utformingen av Ungdoms-OL 2016. Medlemmene i styret er oppnevnt av de tre eierne, staten ved KUD og NIF, samt Lillehammer kommune. Eierne har en observatør hver i styret. Styret er ansvarlig for å etablere og gjøre ansettelser i administrasjonen. Eierne vil legge føringer på innholdet i de strategiske temaene med tanke på deres interesser. Dette gjøres gjennom tvingende isomorfisme (DiMaggio & Powell, 1983). Styret vil bli sett på som en kanal eller arena der interessentene kan påvirke LYOGOC. Kristin Nilseng i LYOGOC poengterer at strategiplattformen til syvende og sist ble godkjent av styret.

Summa summarum avgjøres de store strategiske temaene av styret, mens de mer konkrete og operasjonelle valgene vil LYOGOC ta seg av. I likhet med

administrasjonen har styremedlemmene blitt hentet utenfra, noe som kan bli sett på som en normativ prosess (DiMaggio & Powell, 1983). Lotte Bråthen som er styremedlem i LYOGOC utdyper at styreleder Siri Hatlen blant annet har erfaring fra Statoil, Statskraft og arbeid med helseforetak, samt diverse styrearbeid. Bjørn Brenna var økonomidirektør i LOOC under OL på Lillehammer i 1994, mens Mari Rosenvinge Nygaard jobbet med HR under Ski-VM i Oslo i 2011, og jobber nå i Røde Kors. Gerhard Heiberg har solid kompetanse i planlegging og gjennomføring av olympiske leker, samt har et unikt kontaktnett. Videre sitter generalsekretær i NIF, Inge Andersen, tidligere ordfører i Lillehammer kommune og Ap-politiker, Synnøve Brenden, samt OL-gullvinner i seiling, Siren Sundby og student Lotte Bråthen i styret. Sistnevnte er student ved Høgskolen på Lillehammer oppnevnt av KUD på vegne av staten:

Å la en "ungdom" delta i styret er et tydelig grep i forbindelse med at Ungdoms-OL 2016 er for, av og med ungdom og at man ønsker å gi unge mennesker ansvar og tillit, samt gi de en unik kompetanse man kan ta med seg videre i livet og videre inn i idretten. Dette er en del av «legacy» tankegangen som er en av de viktigste grunnpilarene i Ungdoms-OL (Bråthen, styremedlem i LYOGOC).

Med tanke på at det sitter to unge representanter i styret, er dette en av målsetningene til arrangementet som tas på alvor. Bråthen påpeker at hun ikke har «tyngden» som skal til for å bidra i en rekke saker, men hun ønsker å bringe en ung tankegang inn i styret, og vil lytte til innspill fra ungdommen. Der det er viktig med et «ungt» blikk opplever hun å bli hørt. I konseptet til Ungdoms-OL 2016 og i den strategiske plattformen for LYOGOC står det at ungdommen skal være den sentrale målgruppen som innebærer at ungdommen skal inkluderes i planlegging og gjennomføring av Ungdoms-OL 2016 (LYOGOC, 2013).

«Hovedkomiteen har ikke hatt noen direkte innflytelse på det som skjer, men det har i beste fall vært en kvalitetssikring av det som har blitt bestemt» (Korten, HiL).

Hovedkomiteen skal være et rådgivende organ for styret, og vil ikke ha en utøvende myndighet. Dette viser at hovedkomiteen ikke har noen særlig innflytelse på LYOGOC, men Wang Sandbu påpeker at hovedkomiteen blir informert om hvordan prosjektet skrider fram og har mulighet til å kommentere og diskutere avgjørelsene i etterkant. Et

eksempel på sistnevnte er et forslag fra hovedkomiteen til styret om å vurdere å ta inn paralympiske øvelser som en del av Ungdoms-OL:

Vi har forsøkt å få inn paralympiske øvelser fordi som idrettsforbund og olympisk og paralympisk komite er det veldig naturlig for oss å se hvordan dette kan fungere sammen. Der har motstanden vært ganske stor både hos den internasjonale paralympiske komiteen og hos IOC (Wang Sandbu, NIF).

Hovedkomiteen prøvde å påvirke, men dette var store endringer og viser posisjonen IOC har som en konservativ organisasjon med stor makt ovenfor arrangørene av Ungdoms-OL (Mitchell et al., 1997).

LYOGOC er den aktøren som skal ha hovedansvar for å planlegge og gjennomføre Ungdoms-OL 2016, og vil følgelig være tettest på arrangementet til enhver tid. Dette samsvarer med Parent et al. (2013) sin analyse av Ungdoms-OL 2012. IOC er oppdragsgiver til LYOGOC og har en rekke krav og garantier som må innfris, og derfor blir innflytelsen til LYOGOC svekket. LYOGOC vil likevel ha makt ved at den har mulighet til å gjøre endringer i utformingen av Ungdoms-OL 2016, slik at det tilpasses organisasjonen og arrangementet. Den har selv utarbeidet et strategidokument uten direkte innblanding fra IOC. LYOGOC har innflytelse på utformingen av CEP-programmet, men må forholde seg til IOC sine krav som er retningsgivende i planleggingen. Idrettsprogrammet er i stor grad allerede fastsatt av de ulike særforbundene og IOC. LYOGOC vil også kunne bestemme hvilke interessenter som den ønsker å samarbeide med fortrinnsvis innenfor CEP-programmet, og derfor får den en tvingende makt overfor nasjonale interessenter med tanke på hvilken innflytelse de har på LYOGOC (Nordhagen, 2013). Ved å inkludere et stort antall organisasjoner og ungdom til å ta del i strategiprosessen vil det gi legitimitet til nasjonale interessenter med tanke på at den strategiske plattformen får en forankring i omgivelsene.

Styret har makt og legitimitet og press ved at styremedlemmene er oppnevnt av eierne til LYOGOC. Ungdommen er representert i styret og det gir legitimitet i form av at LYOGOC oppfyller kravene som sto i søknaden om at ungdommen skal inkluderes i arrangementet. Hovedkomiteen har som nevnt ingen formell myndighet, men skal være

et rådgivende organ for LYOGOC. Hovedkomiteen har legitimitet i form av at en rekke interessenter blir inkludert i arbeidet med Ungdoms-OL 2016.

Det påpekes imidlertid at flere av interessentene som sitter i hovedkomiteen har stor innflytelse på LYOGOC. Berge fra KUD antyder at eierne er representert i hovedkomiteen og deltar med de øvrige interessentene sine representanter i drøftinger av overordnede anliggender. Dette vil bli drøftet senere i kapitlet.

Videre belyses interessentene som har innflytelse på LYOGOC.

5.3 IOC

IOC er den høyeste myndighet i den olympiske bevegelsen og administrerer de olympiske lekene, deriblant Ungdoms-OL. IOC eier de olympiske varemerkene og immaterielle rettighetene. IOC stiller i prinsippet de samme typer krav og garantier som søkere til et ordinært OL og blir sett på som en prosess der Ungdoms-OL kopierer elementer fra olympiske leker (DiMaggio & Powell, 1983). IOC har valgt å ta ut elementer fra olympiske leker som blant annet seremonier og fakkelstafett og disse er overført direkte til Ungdoms-OL i form av en kopierings isomorfisme (DiMaggio & Powell, 1983).

Det viktigste kravet fra IOC er den finansielle garantien som er en ubegrenset økonomisk garanti fra staten som vil dekke alle kostnader som et Ungdoms-OL innebærer. I tillegg stiller IOC garantier av ikke-økonomisk art. Disse er blant annet knyttet til beskyttelse av olympiske varemerker som for eksempel flagg, motto, hymne, emblemer og design som identifiserer seg med den olympiske bevegelse (St.prop. nr. 153 S, 2010-2011).

IOC har kontroll og overvåker at planleggingen og gjennomføringen av de olympiske lekene er i henhold til prinsipper og regler som er nedfelt i Det Olympiske Charter, YOG Host City contract, The YOG Candidature Procedure and Questionnaire og YOG Event Manual (IOC, 2010). Dette er krav og prosedyrer som IOC tvinger LYOGOC til å etterkomme, siden IOC er innehaver av rettighetene til de olympiske lekene (DiMaggio & Powell, 1983).

Det Olympiske Charter er regelboken til IOC og det grunnleggende referansedokumentet for alle parter i den olympiske bevegelse. Den regulerer handlinger og operasjoner og fastsetter vilkårene for gjennomføringen av de olympiske leker (IOC, 2010). Det Olympiske Charter bygger på de tradisjonelle idealene ved olympismen. IOC er den øverste og mektigste aktøren i den olympiske bevegelse:

The IOC is owner of all rights in and to the Olympic Games and Olympic properties (...), which rights have the potential to generate revenues (...), all such rights and Olympic properties be afforded the greatest possible protection (...), the use thereof be approved by the IOC (IOC, 2013b, s. 21-22).

YOG Host City contract fastsetter de juridiske, kommersielle og finansielle rettigheter/forpliktelser til IOC, arrangørbyen og den nasjonale olympiske komité i det landet de olympiske leker skal arrangeres. Denne kontrakten er individuelt tilpasset hver enkelt vertsby. Hvis det oppstår konflikt mellom bestemmelser i YOG Host City contract og Det Olympiske Charter, er det YOG Host City contract som skal ha prioritet (IOC, 2010).

The YOG Candidature Procedure and Questionnaire er en regulering av søkeprosessen og søknaden, herunder de krav som stilles til søkeren og søkers nasjonale myndigheter. Kravene og retningslinjene fra IOC til søkeren, samt utforming av søknaden er delt inn i temaer. Det er totalt 15 temaer og disse omhandler alt fra overordnet konsept og infrastruktur til markedsføring og sikkerhet (IOC, 2010).

The YOG Event Manual er dokumentet som inneholder prinsipper og sentrale krav i forbindelse med planlegging, organisering og gjennomføringen av Ungdoms-OL. The YOG Event Manual er et vedlegg til YOG City Host contract og er derfor en kontraktsforpliktelse som må følges av vertsby og nasjonale myndigheter (IOC, 2010). Organisasjonskomiteen i Innsbruck 2012 fikk erfare hvor stor innflytelse IOC har på utformingen av arrangementet og at det var et stort antall prinsipper og krav som måtte innfris:

Organisasjonskomiteen i Innsbruck var overrasket over hvor mye som var styrt fra IOC, og i begynnelsen følte den boken (The YOG Event Manual) som en tvangstrøye (...).

Sånn sett så er det IOC som eier konseptet og man må forholde seg til dem og deres føringer, men av og til så står man mer fritt (Wang Sandbu, NIF).

I tillegg har IOC et dokument som kalles *YOG Master Schedule* der alle planlagte krav (leveranser og milepæler) er skissert av IOC og overlevert organisasjonskomiteen etter at den har blitt tildelt Ungdoms-OL (IOC, 2011a). Denne tidsplanen vil bli brukt av IOC og LYOGOC til å overvåke fremdriften og utarbeidelsen av Ungdoms-OL 2016. Kristin Nilseng slår fast at LYOGOC har 723 milepæler fra IOC som den skal levere på. IOC er opptatt av at LYOGOC skal rapportere jevnlig til dem med tanke på planlegging og fremdrift av prosjektet: «*Det er forholdsvis mye rapporteringer i IOC-systemet på alle nivåer. Så det skal fremlegges ganske så detaljerte rapporter med klare tidsfrister*» (Rudi, Lillehammer kommune). IOC kan yte press på LYOGOC hvis det skjer noe kritisk som for eksempel at viktige leveranser eller milepæler ikke innfris i henhold til det som var planlagt (Mitchell et al., 1997).

Det siste verktøyet LYOGOC får fra IOC er *YOG Knowledge Management*. Dette verktøyet inneholder rapporter, og andre dokumenter med informasjon og erfaringer fra tidligere Ungdoms-OL som kan overføres eller videreutvikles av kommende Ungdoms-OL-arrangører (IOC, 2011a).

IOC har opprettet en kommisjon som skal samarbeide med LYOGOC og kontrollere fremdriften mot Ungdoms-OL på Lillehammer i 2016. Kommisjonen består av åtte representanter blant annet tidligere administrerende direktør i LYOGOC Peter Bayer (Fredheim, 2012).

LYOGOC har kontinuerlig kontakt med IOC både på et overordnet nivå, men også gjennom «functional areas»:

Ungdoms-OL 2016 har 38 «functional areas» som er den måten IOC deler opp hele prosjektet under planleggingsfasen. De har en kontaktperson fra IOC på hvert område som har stor kunnskap og kompetanse og har oversikt over hvilke spesifikke krav IOC stiller til LYOGOC på sitt fagfelt (Nilseng, LYOGOC).

KUD er den største økonomiske bidragsyteren til LYOGOC, men IOC bidrar også med betydelige økonomiske midler. IOC betaler for innkvartering og forpleining til deltagere, samt trenere/støtteapparat som utgjør ca. 30 millioner kroner basert på valutakurser i 2010. Dette skal dekke IOC sine forpliktelser i henhold til «*IOCs Youth Olympic Games, Candidature Procedure and Questionnaire, 2nd Winter Youth Olympic Games in 2016*» (NIF, 2010). I tillegg kommer et ekstraordinært bidrag på 108 millioner kroner som skal benyttes til å bygge deltagerlandsbyen på Lillehammer. Dette vil dekke store deler av byggekostnadene. Deltagerlandsbyen vil etter lekene bli omgjort til studentboliger som en del av «arven» til Ungdoms-OL 2016. I følge Wang Sandbu i NIF ble det forhandlet frem en avtale i søkeprosessen til Ungdoms-OL 2016 om at IOC skulle være med å sponse utbyggingen av deltagerlandsbyen siden IOC er opptatt av at det skal ligge igjen en «arv» på Lillehammer. Dette var også en medvirkende årsak til at staten var positiv til å gi statsgaranti til Ungdoms-OL 2016. IOC er derfor en av de viktigste interessentene til LYOGOC som økonomisk bidragsyter (Clarkson, 1994, 1995).

IOC er oppdragsgiver og har innflytelse på alt LYOGOC foretar seg i forbindelse med planlegging og gjennomføring av Ungdoms-OL 2016. Den har tvingende, normativ og utilitaristisk makt gjennom de krav og garantier den stiller til LYOGOC. IOC har legitimitet siden den er involvert som en økonomisk bidragsyter og har erfaring og kompetanse med olympiske arrangement, noe som vil komme LYOGOC til gode. Den har legitimitet siden den er rettighetsinnehaver av både olympiske leker og Ungdoms-OL (Parent et al., 2013). På en annen side er de avhengige av at LYOGOC planlegger og gjennomfører suksessrike olympiske leker siden dette vil påvirke IOC sitt omdømme. Derfor legger den press på LYOGOC gjennom overvåkning og rapportering og at LYOGOC når de milepælene den har satt seg, slik at de holder seg til tidsplanen. Ved å inneha makt, legitimitet og press er IOC en primær interessent til LYOGOC (Freeman & Reed, 1983).

5.4 Eiere

Det er i alt tre interessenter som eier aksjeselskapet LYOGOC. KUD, NIF og Lillehammer kommune er selskapets aksjonærer. Disse interessentene var sentrale i søkeprosessen og i utarbeidelsen av søknaden, noe som var avgjørende for at Ungdoms-OL 2016 ble tildelt Norge og Lillehammer.

5.4.1 Kulturdepartement (KUD)

KUD er på vegne av staten den største økonomiske bidragsyteren til LYOGOC, og vil av den grunn være en av de viktigste interessentene til LYOGOC (Clarkson, 1994, 1995). KUD er derfor opptatt av budsjettene og at LYOGOC overholder disse: «*Stortinget finansierer Ungdoms-OL 2016, og KUD kontrollerer bruken av pengene og at organisasjonskomiteen holder seg til budsjettet*» (Berge, KUD).

KUD har gitt LYOGOC et statstilskudd på 232 millioner kroner pluss en gjennomføringsgaranti på 409 millioner som er en av garantiene IOC stiller. Dette skal dekke alle utgifter knyttet til arrangementet: «*Det betyr at det er staten som må avgi den garantien, som dekker hva det koster å gjennomføre OL (Ungdoms-OL) uansett hva kostnadene beløper seg til*» (Berge, KUD). Anslagsvis vil fordelingen for hvert budsjettår være 50 millioner kroner i 2013, 60 millioner kroner i 2014, 90 millioner kroner i 2015 og 32 millioner kroner i 2016 (St.prop. nr. 153 S, 2010-2011). Siden KUD er den største økonomiske bidragsyteren til LYOGOC, er det naturlig at de med sin eierandel på 51 prosent ble majoritetseier i selskapet. Ved eventuelle overskridelser i budsjettet (budsjettsprikk) må KUD underrettes om dette. Åsmund Berge presiserer at hvis LYOGOC ikke skulle makte å inndeke overskridelsen, må KUD vurdere å fremme forslag til regjering og Stortinget om å vedta å øke tilskuddet under garantien. De er derfor opptatt av hvilke prioriteringer som blir gjort og at LYOGOC holder seg innenfor de rammene som er fastsatt. Som flertallseier har de brukt sin myndighet til å oppnevne fem av totalt åtte medlemmer i styret i LYOGOC inkludert styreleder Siri Hatlen:

Vi har en aktiv dialog, særlig med styreleder som vi oppnevnte i sin tid, Siri Hatlen. Vi følger opp LYOGOC sitt planleggingsarbeid og forberedelser formelt ved at de rapporterer til oss om fremdrift og budsjettmessig utvikling (Berge, KUD).

KUD på vegne av staten har oppnevnt styremedlemmer med solid næringslivs- og økonomisk bakgrunn fra for eksempel OL på Lillehammer i 1994. Dette er en form for normativ isomorfi (DiMaggio & Powell, 1983). KUD har i samarbeid med Finansdepartementet engasjert tre aktører til å kvalitetssikre prosjektet før det ble gjort vedtak om statsgaranti og statstilskudd, og ifølge Berge ble dette gjort for å være trygge på at Ungdoms-OL 2016 var gjennomførbart. KUD er ikke direkte representert i styret

som NIF og Lillehammer kommune, men har observatørstatus. Imidlertid har de tre representanter i hovedkomiteen hvor HKK Kronprins Haakon er et av medlemmene.

KUD er som nevnt den største økonomiske bidragsyteren til LYOGOC og at den har oppnevnt fem av åtte medlemmer til styret gir dette KUD makt og legitimitet. KUD som er majoritetseier, skal følge opp det som har blitt lovet i søknaden, men ifølge Berge er hovedfokuset å kontrollere at budsjettene ikke blir overskredet. Hvis dette skjer, vil den kunne gå inn med en tvingende makt for å forhindre at dette skjer (Parent & Deephouse, 2007). Gjennom sin observatørrolle i styret og hovedkomiteen, samt hyppige rapporteringer, kan KUD legge press på LYOGOC hvis de oppdager uheldige forhold jamfør budsjettene som ikke overholdes eller at punkter i søknaden ikke følges opp. Nordhagen (2013) kategoriserte KUD som en dominerende interessent til utformingen av CEP-programmet, noe som ikke stemmer overens med resultatene i denne studien. Når en ser på KUD sin innflytelse på Ungdoms-OL 2016, vil de kunne yte press på LYOGOC, og er en primær interessent til LYOGOC (Freeman & Reed, 1983).

5.4.2 Norges Idrettsforbund (NIF)

Bakgrunnen for søknaden til Ungdoms-OL 2016 var at NIF søkte på Ungdoms-OL 2012: «I januar 2008 fikk NIF en forespørsel fra daværende IOC president om vi ikke kunne være med å søke på det første vinter Ungdoms-OL» (Wang Sandbu, NIF). Innsbruck ble valgt som vertsby i 2012. Da en skulle søke på Ungdoms-OL 2016 sto NIF og Lillehammer kommune som offisielle søkere bedre rustet, det vil si at de kunne levere en forbedret søknad:

Vi lærte veldig mye den første runden, og da hadde vi et godt grunnlag for å søke i runde nummer to. En ting er hva vi lærer om IOC og den søkeprosessen, en annen ting er hvordan man skal forholde seg til norske myndigheter» (Wang Sandbu, NIF).

En klar betingelse fra NIF i 2016-søknaden var at IOC måtte bidra med et betydelig økonomisk tilskudd. Dette tilskuddet er ekstraordinært med tanke på det IOC har forpliktet seg til i sitt regelverk: «Det som var fordelene var at vi i runde to med IOC for 2016 klarte å fremforhandle et tilskudd til utbygging av studenthybler på Lillehammer» (Wang Sandbu, NIF). NIF bidro altså til at IOC økte sitt økonomiske tilskudd med 108 millioner kroner (NIF, 2010).

NIF var sammen med Lillehammer kommune de offisielle søkerne fra Norge og hadde tre representanter i søkekomiteen. Sammen med Lillehammer kommune har de derfor hatt stor innflytelse på utformingen av planene og konseptet for Ungdoms-OL 2016. En av grunnene til at Norge og Lillehammer har en høy stjerne hos IOC er de vellykkede olympiske lekene på Lillehammer i 1994. Wang Sandbu fra NIF påpeker også at Norge blir stadig mer kjent internasjonalt for sitt barne- og ungdomsarbeid innenfor idretten, noe IOC ønsker å lære av. I idrettspolitisk dokument 2011-2015 er et av målene å styrke ungdomsidretten:

Norsk idrett må ha fokus på å utvikle ungt lederskap og invitere ungdommen til å ta ansvar for eget idrettsmiljø. Gjennom aktiv involvering skal ungdommene oppleve fellesskapet, idrettsgleden og verdien av frivillig arbeid (NIF, 2011).

Som kjent står også ungdom sentralt i konseptet til Ungdoms-OL 2016:

Vi vil skape et arrangement som fremmer idrettsglede, bidrar til å beholde flere ungdommer som aktive i norsk idrett, og gir muligheten for utviklingen av toppidrettsutøvere. Arrangementet skal dyktiggjøre og gi trening til ungdom i funksjoner som trenere, ledere og dommere (NIF, 2010).

Dette speiler hva NIF ønsker å oppnå, og Ungdoms-OL 2016 kan være et sentralt bidrag til å oppnå denne målsettingen både før, under og etter 2016. NIF ønsker med andre ord synergier med deres daglige arbeid og Ungdoms-OL 2016 (NIF, 2011). For å oppnå disse synergiene har NIF ifølge Wang Sandbu involvert flere av sine avdelinger innen utvikling, utdanning og kommunikasjon som vil samarbeide med LYOGOC som har god oversikt over innholdet i planene til Ungdoms-OL 2016. Dette er en prosess hvor erfaring og kunnskap overføres fra NIF og til LYOGOC (Campbell, 2004).

I samråd med Lillehammer kommune og KUD etablerte NIF organisasjonskomiteen LYOGOC, og ifølge Åsmund Berge i KUD eier NIF 24,5 prosent av dette selskapet og vil derfor være en av de primære interessentene til LYOGOC (Clarkson, 1994, 1995). NIF oppnevnte to representanter i styret og disse er generalsekretær, Inge Andersen og styremedlem, Gerhard Heiberg. Det er disse som har direkte kontakt med LYOGOC og har det største ansvaret med å se til at NIF sine interesser i Ungdoms-OL 2016 blir

ivaretatt: «*De som er styremedlemmer i organisasjonskomiteen vil legge føringer på vegne av den de representerer*» (Wang Sandbu, NIF). Hver av eierne kan ha en observatør på hvert styremøte. NIF sin observatør er idrettspresident, Børre Rognlien. NIF har som de andre eierne tre representanter i hovedkomiteen.

NIF hadde i likhet med KUD større innflytelse på utformingen av Ungdoms-OL 2016 før LYOGOC ble etablert. NIF er nå involvert for å se til at arbeidet til LYOGOC er i tråd med premissene som ble fastsatt i søknaden:

Altså man begynner med en veldig sterk innflytelse i søknadsprosessen og så oppretter man et AS (aksjeselskap) også har de et styre og begynner å ansette og da må man slippe litt. Da kan man si at man må gi dem muligheten til å utvikle sin egen organisasjon og eget forhold til søknad og innhold og hele pakka (Wang Sandbu, NIF).

NIF er en av medeierne i selskapet, og er i posisjon til å utøve makt på LYOGOC og utformingen av Ungdoms-OL 2016. NIF har også påvirkning på LYOGOC ved å være sentrale i søkeprosessen og ved at visjonene i søknaden skal forankres i Ungdoms-OL 2016. Dette gjøres i stor grad av NIF sine representanter i styret. Den strategiske plattformen til LYOGOC er basert på NIF sine verdier fra søknaden om at Ungdoms-OL 2016 skal brukes som et virkemiddel for et ungdomsløft i idretten og en arena for involvering av ungdom både før, under og etter arrangementet (LYOGOC, 2013). Ved å forankre den norske idrettsmodellen i Ungdoms-OL 2016 gir det NIF legitimitet og bidrar til at den blir ansett som en positiv bidragsyter i samfunnsutviklingen. Det vil være viktig for NIF at Ungdoms-OL 2016 arrangeres som planlagt og at det blir et vellykket arrangement. Derfor vil de kunne legge press på LYOGOC. Det kan oppsummeres med at NIF besitter alle de tre attributtene, og er en definitivt interessent, noe som er i tråd med resultatene til Nordhagen (2013). NIF er en primær interessent til LYOGOC (Freeman & Reed, 1983).

5.4.3 Lillehammer kommune

Lillehammer kommune hadde i likhet med NIF en sentral rolle i søkeprosessen som offisiell søker: «*Lillehammer kommune har vært involvert i søkeprosessen til arrangementene både i 2012 som vi ikke fikk, og 2016*» (Rudi, Lillehammer kommune).

Kommunen hadde to personer i søkerkomiteen for Ungdoms-OL 2016 som utarbeidet planene og konseptet til Ungdoms-OL 2016. Lars Rudi nevner at Lillehammer kommune skal bidra til å forankre Ungdoms-OL 2016 lokalt sammen med andre involverte kommuner og fylkeskommuner. I kommuneplanen for Lillehammer for perioden 2006-2016 står det at «*Lillehammer skal, både nasjonalt og internasjonalt være kjent som kultur- og idrettsbyen. De skal legge aktivt til rette for barn og unges skaperkraft og virkelyst, og samspille langsiktig med frivillige aktører*» (Lillehammer kommune, 2006 s.7). I tillegg skal Lillehammer kjennetegnes ved robuste og skapende miljøer basert på variert næringsliv, kunnskap, kultur og idrett: «*Hvis du ser på kunnskap, kultur og idrett så kan du si at intensjonen ved et Ungdoms-OL er en inertier i forhold til hva som framgår av våre vedtatte planer, blant annet kommuneplanens samfunnsdel*» (Rudi, Lillehammer kommune). Med tanke på Lillehammer sin kommuneplan og NIF sitt idrettspolitiske dokument, er deres visjoner forenelige med tanke på å arrangere Ungdoms-OL.

Lillehammer kommune har en aksjeandel på 24,5 prosent i selskapet LYOGOC, og vil derfor være en betydningsfull interessent for LYOGOC (Clarkson, 1994, 1995). Den har oppnevnt et medlem i styret og dette er tidligere ordfører, Synnøve Brenden: «*Vi er som vertskommune og en av eierne direkte involvert. I hovedkomiteen har vi også tre representanter ved ordfører, ett formannskapsmedlem og leder i ungdomsrådet*» (Rudi, Lillehammer kommune). Hun har var ett av to medlemmer Lillehammer kommune hadde i søkekomiteen for Ungdoms-OL 2016. Som de to andre eierne har Lillehammer kommune observatørstatus under styremøtene.

I tillegg til å ha eierskap i LYOGOC er Lillehammer kommune en økonomisk bidragsyter. Av totalt 9 millioner kroner som de involverte kommune skal bidra med, kommer 4 millioner fra Lillehammer kommune (NIF, 2010). Lillehammer kommune vil også bidra med betydelige verdier utover det som synliggjøres i budsjettet. Kommunen stiller blant annet tomter til bygging av studentboliger vederlagsfritt til disposisjon til en verdi av 32 millioner kroner. I tillegg vil kommunen bygge ut Kristins Hall med en ny treningshall for ishockey til en samlet verdi av cirka 40 millioner kroner (NIF, 2010). Som økonomisk bidragsyter vil Lillehammer kommune kunne ha stor innflytelse på LYOGOC (Clarkson, 1994, 1995). Kommunen eier Lillehammer Olympiapark som drifter og vedlikeholder flere av anleggene i Lillehammer-området som skal brukes i

Ungdoms-OL 2016. Samtidig eier og drifter de Kristins Hall som skal være arena for ishockey i 2016 og har derfor god kontakt med IOC:

Vi har befaringer på anlegg og gjennomganger med representanter fra IOC. Nå har de nettopp vært her med gjennomgang av curlinghallen, Håkons Hall og Kristins Hall. Det har stort sett gått på IOC krav vedrørende forhold til utøverne, tilskuerkapasitet og forholdet til TV/presse. I denne sammenhengen er vi med som arenaeier for Kristins hall og curlinghallen (Rudi, Lillehammer kommune).

Lillehammer kommune samarbeider med Oppland og Hedmark fylkeskommune om den delen av programmet som tar for seg kulturaktivitetene og folkelivet:

Fylkeskommune må det også diskuteres med tilknyttet kulturarrangement og folkeliv i sentrum og på Stortorget, det vil si det som ikke er direkte knyttet til arenaene og gjennomføringen av Ungdoms-OL. I denne sammenhengen vil vi nok ha et ansvar, men her må vi bidra sammen med mange andre, eksempelvis fylkeskommunen (Rudi, Lillehammer kommune).

Lillehammer kommune har en potensiell makt over LYOGOC som deleier i selskapet, og økonomisk bidragsyter. Dette er en makt som kommunen ikke ønsker å bruke i nevneverdig grad: «*Lillehammer kommune har ingen intensjon om å fortelle hvordan man vil ha det. Vi vil være en aktiv bidragsyter og støttespiller*» (Rudi, Lillehammer kommune). Ved å være søker til Ungdoms-OL 2016 har den hatt innflytelse på utformingen av planene og konseptet til Ungdoms-OL 2016, samt at den har forankret den lokalt i sin egen kommuneplan. Den vil derfor ha stor legitimitet. Den har også innflytelse på de aktivitetene som ikke er direkte knyttet til gjennomføringen av Ungdoms-OL 2016, for eksempel kulturaktivitetene. Lillehammer kommune er opptatt av at Ungdoms-OL 2016 skal bli en suksess, og at det skal ligge igjen en «arv» etter lekene og vil på den måten legge press på LYOGOC. Lillehammer kommune besitter alle tre attributtene, og dette er i samsvar med resultatene til Nordhagen (2013). Lillehammer kommune er dermed en primær interessent til LYOGOC (Freeman & Reed, 1983).

5.5 Andre involverte kommuner og fylkeskommuner

Både Oppland og Hedmark fylkeskommune var sentrale i søkeprosessen da Ungdoms-OL 2016 skulle forankres politisk (NIF, 2010). Fylkeskommunene har definert sitt engasjement i Ungdoms-OL 2016, og har lagt opp en strategi om hvordan de kan bidra. Fylkeskommunene er skoleeiere, og siden Ungdoms-OL skal være av, for og med unge rettes innsatsen mot de videregående skolene (Wiklund, 2014). Blant annet eier Oppland fylkeskommune Mesna videregående skole som er tiltenkt rollen som media- og pressesenter under Ungdoms-OL 2016 (NIF, 2010). Oppland fylkeskommune sitt engasjement i Ungdoms-OL 2016 ble vedtatt på Fylkestinget 21. februar 2013. Fylkeskommunen vil ta utgangspunkt i fem hovedsatsingsområder som er skole, miljø, kultur og utdanning, transport og Olympic Legacy Center. Innenfor satsingsområdet skole er målet å utvikle, prøve ut, og innføre varierte arenaer for læring innen videregående opplæring, basert på fysisk aktivitet, kreativitet og internasjonalt samarbeid (Wiklund, 2014). Jens-Uwe Korten og Lars Rudi antyder at HiL og Lillehammer kommune vil kunne samarbeide med Oppland fylkeskommune for å planlegge å gjennomføre disse aktivitetene. Den 3. mars 2014 ble det offentliggjort på LYOGOC sine hjemmesider at det er blitt gjort en avtale med Opplandstrafikk som gir Oppland fylkeskommune oppgaven med å legge transport-kabalen for lekene på Lillehammer i 2016 (LYOGOC, 2014a). Siden LYOGOC er en relativt liten organisasjon vil de hente ressurser fra omgivelsene som i dette tilfelle er en kopieringsisomorfi (DiMaggio & Powell, 1983). I søknaden er det estimert med at Oppland fylkeskommune skal bevilge 3,75 millioner til LYOGOC. Det er imidlertid ytret ønske om at dette tilskuddet skal økes (NIF, 2010). Oppland fylkeskommune har en representant i hovedkomiteen.

Hedmark fylkeskommune har i sin «*plan for fysisk aktivitet i Hedmark 2014 – 2017*» vedtatt en satsing på Ungdoms-OL som skal innebære et ungdomsløft i hele fylket. I tillegg skal satsingen bidra til attraktivitet gjennom å skape utvikling, tilhørighet og trivsel i egne lokalsamfunn. Arbeidet og engasjementet rundt Ungdoms-OL skal ha fokus på «*ungdom og fysisk aktivitet, læring for en ny generasjon ledere, trenere og arrangører og kulturarrangementer av, med og for ungdom*» (Hedmark fylkeskommune, 2014, s. 13). I følge søknaden vil Hedmark fylkeskommune bevilge 3,75 millioner kroner til LYOGOC, det samme tilskuddet som Oppland fylkeskommune har bevilget (NIF, 2010). Som økonomiske bidragsytere vil fylkeskommunene være i en

posisjon som primære interessenter til LYOGOC (Clarkson, 1994, 1995). Den har i likhet med Oppland fylkeskommune en plass i hovedkomiteen.

I tillegg til Lillehammer kommune er det tre andre kommuner som er involvert i Ungdoms-OL 2016. Hamar, Gjøvik og Øyer har vært med i prosessen for å forankre arrangementet politisk, og har en representant hver i hovedkomiteen til LYOGOC. Hver kommune er økonomisk bidragsyter til LYOGOC og er derfor en betydningsfull interessent (Clarkson, 1994, 1995). Hamar kommune har gitt 2,0 millioner kroner, og Gjøvik- og Øyer kommune 1,5 millioner kroner hver (NIF, 2010). Kommunene har eierskap i de anleggene som skal brukes i 2016. Hamar kommune eier anleggene Hamar Olympiahall-Vikingskipet og Hamar OL-amfi-Nordlyshallen som skal brukes til henholdsvis skøyter og kunstløp (Hamar Olympiske anlegg, u.å.). Gjøvik kommune eier Fjellhallen på Gjøvik som skal brukes til kortbaneløp (Gjøvik Olympiske anlegg, u.å.). Øyer kommune har eierandeler i selskapet som eier Hafjell Alpintsentere som skal arrangere de alpine øvelsene, samt snowboard og freestyle (Kristiansen, R. R., 2012). Eiere og interessenter som drifter anleggene vil kunne ha en sentral rolle i forbindelse med å tilrettelegge og gjennomføre idrettskonkurransene i samarbeid med nasjonale og internasjonale særforbund og IOC.

Fylkeskommunene og kommunene har vært med i søkeprosessen og bidratt økonomisk og har makt. Kommuner eier anlegg, og fylkeskommune satser på områder innenfor kultur- og utdanningsprogrammet (CEP) og har dermed legitimitet. De er ikke representert i styret, men er representert i hovedkomiteen, og har derfor ikke like stor makt som NIF, KUD og Lillehammer kommune. Ved å forankre Ungdoms-OL 2016 politisk kan de utøve press på LYOGOC. Nordhagen (2013) klassifiserte fylkeskommune som avhengige interessenter, men dette kunne forandre seg hvis de bidro økonomisk. Når både de aktuelle kommunene og fylkeskommunene er økonomiske bidragsytere er de derfor primære interessenter til LYOGOC (Freeman & Reed, 1983). Siden de ikke har noen plass i styret, har de vesentlig mindre innflytelse enn IOC, NIF, KUD og Lillehammer kommune.

5.6 Nasjonale og internasjonale særforbund

Prosessen mot olympiske leker i 1994 var preget av nært samarbeid med IOC og internasjonale særforbund for å få kartlagt krav og spesifikasjoner som arrangementet

ville kreve (LOOC, 1994). I det Olympiske Charter (2013) står det følgende: «*The three main constituents of the Olympic Movement are the International Olympic Committee (“IOC”), the International Sports Federations (“IFs”) and the National Olympic Committees (“NOCs”)*» (IOC, 2013b, s. 9). I følge sitatet er internasjonale særforbund en av de sentrale aktørene innenfor den olympiske bevegelse, og dette er utgangspunktet for de internasjonale særforbundene sin innflytelse på LYOGOC.

Et særforbund leder en eller flere idrettsgrener, og er den høyeste faglige myndighet innen sin idrett (Enjolras, Seippel & Holmen Waldahl, 2005). I Ungdoms-OL 2016 vil det være sju nasjonale og internasjonale særforbund involvert som er «eier» av hver sin idrett. Disse idrettene er aking/bob/skeleton, curling, ishockey, ski, skiskyting og skøyter og snowboard. Særforbundene har myndighet over de respektive idrettene og legger premissene for utformingen av idrettsprogrammet, noe som er en tvangsmessig isomorfisme (DiMaggio & Powell, 1983). I følge IOC er det internasjonale særforbund som stiller krav til utøverne ved at de har listet opp uttakskriteriene utøverne må oppfylle for å kunne delta i Ungdoms-OL (IOC, 2013a). IOC og LYOGOC har et tett forhold til de internasjonale særforbundene: «*Vi samarbeider veldig tett med internasjonale særforbund, fordi de setter reglene for konkurransen og bidrar med spisskompetanse innenfor sine respektive idretter*» (Nilseng, LYOGOC). Nasjonale særforbund sitter også tett på LYOGOC og Ungdoms-OL 2016: «*Nasjonale særforbund har blant annet en rolle i hovedkomiteen og de sitter tett på utviklingen og de er nærmest for oss andre som jobber med idretten og øvelsesprogrammet*» (Wang Sandbu, NIF). De nasjonale særforbundene som er tilknyttet Ungdoms-OL 2016 har en representant i hovedkomiteen.

IOC ønsker å nå ut til ungdommen, og derfor ønsker den å innføre øvelser som appellerer til de unge som er målgruppen til Ungdoms-OL:

IOC har et ønske om å nå ut til ungdommen som en målgruppe. Sånn sett så er man tilbøyelig til å eksperimentere litt mer. Det er ikke eksperimentering over hele linja at alt kan eksperimenteres med, men man kan teste ut forskjellige ting, og det gjenspeiler seg for eksempel i øvelsesprogrammet hvor de internasjonale særforbundene har eksperimentert mer med øvelsesutvalget sitt (Wang Sandbu, NIF).

Særforbundene får innflytelse ved å eksperimentere og skape nye innovative øvelser. I følge *Lillehammer 2016 Sports Programme* skal det komme 11 nye øvelser på programmet etter Ungdoms-OL 2012. Noen av øvelsene kombinerer flere idretter og involverer flere særforbund som må samarbeide om øvelsene (LYOGOC, 2014b). Her er det åpent for å prøve og feile, og Wang Sandbu presiserer at noen av øvelsene kan bli så populære at de senere vil komme på programmet til de olympiske leker. En av de nye øvelsene i 2016 er for eksempel «*Mono-bob*» som skal kjøres av en utøver, og disse bobene skal være stasjonert i Lillehammer, slik at det i denne konkurransen ikke skal være noe krav til utstyr og støtteapparat. Dette er kjennetegn på en innovativ prosess som bricolage der eksisterende institusjonelle elementer blir til noe nytt (Campbell, 2004). Særforbundene ønsker å bruke Ungdoms-OL til å få oppmerksomhet rundt sine respektive idretter: «*Idretten blir da tilgjengelig for flere. Da trenger du ikke å dra med deg utstyr, og det blir ikke så dyrt* (Nilseng, LYOGOC). I forhold til konkurranseprogrammet i Ungdoms-OL kan IOC bruke eksisterende institusjonelle elementer da de internasjonale særforbundene har ansvaret for gjennomføringen av idrettskonkurransene i de olympiske leker. Dette betegnes som bricolage (Campbell, 2004). Konkurranseprogrammet inneholder også en oversettelse i form av at særforbundene har lagt om konkurranseformen i noen av idrettene for å tilpasse seg ungdomskulturen (ibid).

De internasjonale særforbundene har sterk innflytelse på fasilitetene som brukes i Ungdoms-OL. Særforbundene har krav og spesifikasjoner som i stor grad må innfris av organisasjonskomiteene til Ungdoms-OL:

Kravene blir i stor grad innfridd for IOC og internasjonale særforbund har et samarbeid underveis på hvordan standarden skal ligge (...). Mange særforbund ønsker å pushe det opp fordi de ønsker å ha en så høy standard som mulig, men så er det IOC sin oppgave i samarbeid med arrangøren og si at vi legger oss her (Wang Sandbu, NIF).

Nasjonale og internasjonale særforbund har tvingende makt i forhold til LYOGOC siden det er de som «eier» de respektive idrettene som det skal konkurreres i. De har ansvaret for reglementet, antall konkurranser og spesifikke krav til idrettsarenaene som benyttes under Ungdoms-OL. Særforbundene vil sette opp en tidsplan for når de ulike konkurransene skal gjennomføres og har innflytelse på LYOGOC med tanke på om

utøverne har tilstrekkelig anledning til å delta på CEP. De internasjonale særforbundene har innflytelse ved at de har listet opp uttakskriteriene som utøverne må oppfylle for å kunne delta i Ungdoms-OL. Særforbundene har derfor en nær relasjon til utøverne. De blir regnet som en av de mest sentrale aktørene i den olympiske bevegelse og en nær samarbeidspartner med IOC og derfor blir sett på som legitime. De kan også legge press på LYOGOC hvis det er krav og spesifikasjoner som ikke har blitt innfridd. Særforbundene er en definitivt interessent med tanke på utformingen av idrettsprogrammet i Ungdoms-OL (Mitchell et al., 1997). De har ikke like stor innflytelse som IOC, NIF, KUD og Lillehammer kommune som har eierskap og er økonomiske bidragsytere til LYOGOC.

5.7 Lillehammer Olympiapark

Lillehammer Olympiapark er et selskap som ble etablert etter OL i 1994 for å drifte og vedlikeholde de olympiske anleggene i Lillehammer-området. Selskapet eies av Lillehammer kommune. Lillehammer Olympiapark har tidligere deltatt aktivt i flere søkeprosesser knyttet til OL, og var med i søkeprosessene til Ungdoms-OL: «*Vi har vært en sentral aktør i begge søknadene om Ungdoms-OL, både 2012 som ikke ble, og i 2016*» (Ulateig, Lillehammer Olympiapark). Lillehammer Olympiapark drifter i dag fire anlegg som skal benyttes under Ungdoms-OL 2016. Disse er Birkebeineren skistadion (langrenn og skiskyting), Lysgårdsbakkene (hopp og kombinert), Lillehammer Olympiske bob- og akebane (bob, aking og skeleton) og Håkons Hall som skal brukes til bespisning og CEP aktiviteter (NIF, 2010). Så langt har selskapet vært knyttet til det som har med anlegg å gjøre fra dag en:

Etter at organisasjonskomiteen kom på plass i fjor høst (2012) har vi frem til dags dato hatt ansvaret for det anleggsmessige arbeidet, og vi har da fylt arenalederfunksjonen og vært med i to møter med koordineringskommisjonen til IOC og to arbeidsmøter med IOC og rapportert på arena (Ulateig, Lillehammer Olympiapark).

Det vil si at selskapet har vært involvert i å løse arenafunksjonen både i planleggingsfasen, men vil naturlig nok være engasjert i gjennomføringsfasen. På den måten har Lillehammer Olympiapark fått et eierskap til Ungdoms-OL, og er en interessent av stor betydning for LYOGOC (Clarkson, 1994, 1995). Selskapet har arrangementskompetanse ved at de årlig gjennomfører 300-450 arrangementer, blant

annet på World-Cup nivå. På den måten kan de bistå LYOGOC som en rådgivende aktør ved å dele selskapets erfaring og kompetanse: «Jeg tror at vi kan være en god rådgiver i forhold til det å finne gode kostnadseffektive løsninger» (Ulateig, Lillehammer Olympiapark). Ulateig uttaler at Lillehammer Olympiapark er en pådriver for at visjonen om at Lillehammer skal bli Europas mest komplette vintersportsdestinasjon oppfylles, og Ungdoms-OL 2016 vil være et viktig virkemiddel for å oppnå dette. Dette kan være en av forklaringene til at den hadde en representant i søkekomiteen til Ungdom-OL 2016. Dette vil skape en gjensidig avhengighet mellom LYOGOC som ønsker å bruke anleggene fra OL 1994, mens Lillehammer Olympiapark ønsker å inngå et samarbeid for å kunne bidra til at visjonen til Lillehammer blir en realitet. Lillehammer Olympiapark vil kunne utnytte den gjensidige avhengigheten ved å få kompetanse og erfaring på et arrangement svært få andre har.

Selskapet har ingen plass i styret eller i hovedkomiteen, men den har vært med siden søkeprosessen, og har daglig kontakt med LYOGOC:

Jeg våger den påstand om at vi sitter mye tettere med påvirkning enn de som sitter i hovedkomiteen. Nå er jeg kanskje litt frittalende, men vi er mye mer i den daglige dialogen, og hovedkomiteen er bra for å skape den brede forankringen, men ser ikke noe behov for at vi behøver å være en del av det (Ulateig, Lillehammer Olympiapark).

Som tidligere nevnt eies Lillehammer Olympiapark av Lillehammer kommune som er representert både i styret og hovedkomiteen. Lillehammer Olympiapark er i likhet med de fleste andre lokale interessenter engasjert i at det skal ligge igjen en «arv» etter Ungdoms-OL 2016:

En av de viktigste tingene er at vi kan bygge kompetanse som kan bli værende på Lillehammer. Hvordan kan vi bruke Ungdoms-OL til å få etablert et Olympic Legacy senter eller videreutvikle det Lillehammer er sterke på i dag og kombinasjon idrett og utdanning (Ulateig, Lillehammer Olympiapark).

Den 29. november ble administrerende direktør, Erik Ulateig i Lillehammer Olympiapark ansatt som arenasjef i LYOGOC (Gudbrandsdølen Dagingen, 2013). Dette viser tydelig at LYOGOC ønsker å hente inn ressurser utenifra og at erfaringen og kompetansen til Ulateig knyttes til normativ isomorfisme (DiMaggio & Powell, 1983).

Lillehammer Olympiapark har mulighet til å påvirke LYOGOC ved at de drifter og vedlikeholder fire av de olympiske anleggene som skal brukes under Ungdoms-OL i 2016. Dette er ressurser som LYOGOC er avhengig av for å kunne gjennomføre Ungdoms-OL 2016, og dette gir Lillehammer Olympiapark makt. I følge Erik Ulateig utarbeides det nå avtaler om arenaleie, og dette vil regulere Lillehammer Olympiapark sin involvering i arrangementet. LYOGOC vil også rekruttere en arenaleder fra Olympiaparken på minst en arena og på andre arenaer vil det være aktuelt med assisterende arenaleder. Dette er forhold som i fremtiden vil kunne styrke Lillehammer Olympiapark sin innflytelse på LYOGOC. Erik Ulateig har blitt ansatt i administrasjonen til LYOGOC og selskapet var en sentral aktør i søkeprosessen som gir legitimitet. Lillehammer Olympiapark vil kunne yte press på LYOGOC, men da i samarbeid med for eksempel Lillehammer kommune som både har eierandeler i LYOGOC og Lillehammer Olympiapark. Selskapet er en definitivt interessent som i hovedsak har innflytelse på det som har med anlegg å gjøre (Mitchell et al., 1997).

Interessentene med størst innflytelse på LYOGOC har nå blitt fremhevet og identifisert som definitive og primære interessenter til LYOGOC.

5.8 Andre sentrale interessenter

I dette avsnittet vil andre sentrale interessenter til LYOGOC bli drøftet. Disse interessentene har ikke like stor innflytelse som de som har blitt fremhevet, men de fleste interessentene er involvert av LYOGOC og har vesentlig innflytelse på utformingen av Ungdoms-OL 2016. Interessentene vil fortløpende bli presentert med sin innflytelse på LYOGOC og klassifisert innenfor en av interessentkategoriene til Mitchell et al. (1997).

Utdanningsinstitusjoner

Høgskoler

Kultur- og utdanningsprogrammet er tenkt utviklet i samarbeid med ulike utdanningsinstitusjoner som for eksempel Høgskolen i Lillehammer (HiL) og Nansenskolen (NIF, 2010). Høgskolene i Oppland og Hedmark vil kunne være sentrale aktører med tanke på utformingen av CEP: «Og så samarbeider vi med skoler, særlig høgskoler både her på Lillehammer og Gjøvik» (Nilseng, LYOGOC). HiL var en av

interessentene som var involvert i prosessen med å lage den strategiske plattformen: *«Den strategiprosessen var veldig fin og veldig åpen, og da har vi hatt innflytelse»* (Korten, HiL). HiL har laget et mulighetsnotat i forbindelse med Ungdoms-OL 2016 hvor det er listet opp hvilke muligheter Ungdoms-OL 2016 kan gi høgskolen. En av målsetningene er *«å bidra til å utvikle Ungdoms-OL 2016 som et fremtredende arrangement der fokus på idrett, kultur og utdanning realiseres på en ny og engasjerende måte»* (HiL, 2012a, s. 3). Ungdoms-OL 2016 er interessant for en institusjon som HiL. Denne interessenten kan bidra med utvikling av dedikerte studietilbud og et fokus på relevante forskningstemaer i tilknytning til Ungdoms-OL 2016 (ibid). HiL har derfor laget et dokument hvor det redegjøres for potensielle forskningstemaer høgskolen kan knytte opp mot Ungdoms-OL 2016. Temaene er ungdom, idrett og hverdagsliv, ungdom og medier og ungdom og olympiske verdier (HiL, 2012b). HiL har gjennomført en 24-timers workshop hvor målet var å lage et konseptforslag til CEP-programmet i Ungdoms-OL 2016 (HiL, 2012c). Konseptet som ble foretrukket var *«Piece 4 Peace»*. Det er opp til LYOGOC om de ønsker å implementere dette i sitt CEP-program: *«Vi har gitt mange innspill på mange områder, og vi er spente på i hvilken grad det vil bli realisert»* (Korten, epost: 30.04.14). HiL har på den måten engasjert seg og ønsker å være en samarbeidspartner til LYOGOC.

HiL hevder den har en solid kompetanse på enkelte fagfelt som kan knyttes opp mot Ungdoms-OL 2016: *«Vi ser at vi har noe å bidra med, både på det idrettsfaglige, men også det arrangementsfaglige, og media med Filmskolen og den Norske TV-skolen så er det i hvert fall tre innretninger som kan være interessante»* (Korten, HiL). Høgskolen på Lillehammer viser til 10 års erfaring med å ha studenter som kombinerer toppidrett med utdanning:

Vi har blant annet 140 toppidrettsstudenter som per i dag kombinerer toppidrett med utdanning. Det er jo nesten en liten visjonsoppgave ikke sant, å få disse unge utøverne med på tanken om at det er viktig å ha flere tanker i hodet samtidig og når høyere utdanning er tilrettelagt kan den være med å støtte opp under idrettsprestasjonen (Korten, HiL).

Denne erfaringen mener Korten kan brukes som en del av kultur- og utdanningsprogrammet der utøverne blir bevisstgjort på at en skal ha noe å falle tilbake

på etter idrettskarrieren. Kombinasjonen av toppidrett og utdanning er derfor et fagfelt som kan passe godt inn i temaet prestasjon- og personlighetsutvikling IOC har listet opp. Et ny oppstartet Sport Management studie fra høsten 2014 vil ha nær tilknytning til Ungdoms-OL 2016: «*For de første kullene vil YOG 2016 (Ungdoms OL 2016) være et av de sentrale arrangementene som bachelorstudentene i Sport Management skal engasjeres i*» (HiL, 2014a). Et av de viktigste områdene som Høgskolen på Lillehammer vil være involvert i er media: «*Media og medieeksponering er et område hvor vi kan være en viktig samarbeidspartner både før og under arrangementet*» (Korten, HiL). Den har blant annet samarbeidsavtaler med World-Cup arrangørene i Kvitfjell og på Lillehammer. Her er det et fastlagt opplegg hvert år, hvor studentene produserer og er involvert i det som skjer. I CEP er et av temaene kommunikasjon og formidling gjennom digitale medier. I søknaden til Ungdoms-OL 2016 er det nevnt at Høgskolen på Lillehammer ved Avdeling for film og fjernsynsfag vil bli tillagt viktige oppgaver som tilretteleggere og kursledere (NIF, 2010).

Media har hittil vist seg å være mindre fremtredende i Ungdoms-OL enn i de olympiske leker (Hanstad et al., 2013). Siden IOC er avhengig av de finansielle inntektene fra tv-rettigheter, må den begynne å tenke nytt for å skape interesse, og da særlig hos ungdommen:

Publikum forandrer seg, men også måten man forteller hvordan det foregår og de økonomiske modellene kommer ikke til å være sånn som det er i dag. Sånn sett er det høyaktuelt for IOC å finne ut hvordan man skal overleve i en ny medietid, og vi mener vi har noe å bidra med også på dette området (...). Fordelen her er at de jobber med ungdommer, og ungdommer er mye mer åpne for å ta i bruk nye medier (Korten, HiL).

Korten forklarer at studietilbudet med flerkamera produksjon er unikt siden det er kun HiL som har dette tilbudet i Norge, og den utdanner mer enn halvparten av de som jobber med sport i TV i dag.

Høgskolen i Lillehammer er med og arrangerer Amandusfestivalen som er en nasjonal filmfestival for unge filmskapere: «*Det er en arena hvor vi jobber med ungdom i den samme aldersgruppen som er veldig dedikerte, men på et annet område enn idrett. Der ligger det noen erfaringer, men også koblingspunkter mot et Ungdoms-OL*» (Korten,

HiL). Denne erfaringen kan trekkes mot prestasjons- og personlighetsutvikling som er en del av CEP der idrettsutøvere møter andre ungdommer som er like dedikerte, og som kan bli sett på som «24- timers utøvere». HiL kan overføre sine kompetanseområder til LYOGOC som kan bruke denne erfaringen i sitt videre arbeid med utformingen av Ungdoms-OL 2016 (Campbell, 2004).

Høgskolen på Gjøvik (HiG) har allerede i stor grad blitt involvert i Ungdoms-OL 2016: «Jeg var på Gjøvik i hele går og jobbet sammen med web-design studenter. Det er studenter som har laget logoen vår» (Nilseng, LYOGOC). Et godt eksempel er at bachelorstudenter i medievitenskap ble våren 2013 utfordret av LYOGOC til å komme med forslag til logo og visuell profil for Ungdoms-OL 2016. Fire studenter fikk oppdraget etter en intern konkurranse. Designet vil prege alt som berører arrangementet (Lillemoen, 2014). En av studentene på designerlinjen på HiG har også vært med i juryen som skulle velge ut forslag til maskot for Ungdoms-OL 2016 (Kristiansen, R. R., 2014).

Høgskolene samarbeider seg imellom og det gjelder særlig HiL og HiG. Et av samarbeidsprosjektene er etablering av et «*Sport Media Technology Center*», der en ønsker å finne ut hvordan innovasjoner i medieteknologien kan bidra til å utvikle idrettsarrangementer. Både publikum som følger disse via media og de som er tilstede på en arena. De ønsker å bruke mediene på en ny måte, og gjøre det mer attraktivt for publikum: «*Høgskolen i Gjøvik har et medieteknologistudie. De er sterke på det område, mens vår styrke er på innholdsproduksjon, og så prøver vi å utfylle hverandre*» (Korten, HiL). Et av hovedmålene til utdanningsprogrammet er å tilrettelegge for et bredt multimedielaboratorium, samt opplegg for løpende digitale presentasjoner av arrangementet i form av tekst, lyd, film og bilder i samarbeid mellom ulike ungdomsgrupper og ledende teknologiske miljøer (NIF, 2010). Et slikt samarbeid vil styrke høgskolens innflytelse ved at de former en «dominant koalisjon» overfor LYOGOC (Cyert & March, 1963). Sist men ikke minst vil høgskolene være en arena for rekruttering av frivillige: «*Ungdoms-OL 2016 skal det arrangeres med en del tusen frivillige også, og det tror jeg er en side av vår virksomhet som kan være med å mobilisere den frivillighetsstaben*» (Korten, HiL).

Av skolene utenfor Oppland og Hedmark er det Norges Idrettshøgskole (NIH) som peker seg ut som en sentral samarbeidspartner til LYOGOC. Med sine ressurser, erfaring og kompetanse vil Norges Idrettshøgskole kunne bidra i CEP aktivitetene knyttet til helse og livsstil (NIF, 2010). NIH er ellers den utdanningsinstitusjonen som har gjort mest forskning på Ungdoms-OL (Nordhagen, 2013).

Høgskolene lokalt, men også nasjonalt vil inneha kompetanse LYOGOC ønsker og som gir høgskolene innflytelse på innholdet i CEP-programmet. Høgskolene har engasjert seg og har tydelige ambisjoner om å ta del i CEP-programmet. Høgskolene i Lillehammer og Gjøvik vil da både samarbeide om et mediesenter og delta i gjennomføringen av idrettsprogrammet. Når det gjelder makt, er ikke høgskolene representert i beslutningstagende organer i LYOGOC, men både HiL og HiG er en del av hovedkomiteen. Høgskolene har hatt samtaler med LYOGOC angående en bindende intensjonsavtale som sier noe om hvilke ansvarsområder høgskolene skal ha i forbindelse med Ungdoms-OL 2016: *«I det videre arbeid er vi i ferd med å utarbeide en intensjonsavtale med Ungdoms-OL, som skal skissere hva de to virksomhetene er enige om og hvilken type involvering vi vil ha frem mot Ungdoms-OL* (Korten, HiL). Denne avtalen er utarbeidet og Korten påpeker at den er ventet å bli underskrevet av partene i løpet av kort tid. Å få en avtale med LYOGOC på hvilke ansvarsområder høgskolene har, gir høgskolene makt. Kompetansen til høgskolene tilfredsstiller IOC sine forventninger, og at studentene er viktige for LYOGOC. Høgskolene har vært involvert i prosessen med å lage den strategiske plattformen til LYOGOC og har derfor legitimitet. Dersom høgskolene får en intensjonsavtale med LYOGOC er de i posisjon til å yte press på LYOGOC fortrinnsvis innenfor de områdene hvor det er avtalt et samarbeid. Dette er i samsvar med Nordhagen (2013) sin studie. Høgskolene har blitt identifisert som en definitivt interessant til LYOGOC med tanke på utformingen av CEP (Mitchell et al., 1997).

Nansenskolen/Nansen Fredssenter

En av ambisjonene til Ungdoms-OL 2016 er å synliggjøre de bidrag ungdommen kan gi til bærekraftig utvikling, dialog og freds- og forsoningsarbeid (NIF, 2010).

Nansenskolen/Nansen Fredssenter er et fagmiljø som formidler erfaringsbasert kunnskap om pågående konflikter og praktisk dialog- og forsoningsarbeid. Skolen har en betydelig kompetanse innenfor dette feltet (Nansen Fredssenter, 2010). Olympismen

er et av de sentrale temaene i CEP-programmet og Nansenskolen vil kunne være en sentral samarbeidspartner: «*Olympismen har blitt litt borte på veien ikke sant, og nå ønsker man å starte og få det inn igjen. Nansenskolen på Lillehammer vil være en veldig viktig aktør her*» (Olsen, Lillehammer Turist). Nansenskolen/Nansen Fredssenter sin involvering i Ungdoms-OL 2016 er en overføringsprosess av kompetanse som implementeres i CEP-programmet LYOGOC har ansvar med å utforme (Campbell, 2004).

I fjor sommer (2013) var jeg på Norges Olympiske Akademi i regi av NIF i samarbeid med Nansenskolen. Formålet til akademiet er å fremme idrettens verdier og fokusere på det holdningsskapende arbeid innen idretten (NIF, 2013). Programmet besto blant annet av innføring i de olympiske verdiene, antidoping Norge sitt arbeid og dialog i konflikthåndtering som er temaer knyttet opp mot CEP-programmet. Den ene dagen ble deltakerne introdusert for «*Generations for peace*». Generations for peace er en ledende frivillig organisasjon viet bærekraftig fredsskapende arbeid og bruken av idrett til konfliktløsning (Generations for peace, 2013). LYOGOC ønsker å bruke idrett som en aktivitet til fredsskapende arbeid. Derfor vil Generations for peace sammen med Nansenskolen være en aktør som kan styrke CEP-programmet under Ungdoms-OL 2016.

Åsmund Berge som representerer KUD påpeker at Nansenskolen har engasjert seg og vært med hele veien. Nansenskolen/Nansen Fredssenter har derfor makt overfor LYOGOC ved at de er en bidragsyter til å utforme innholdet i CEP-programmet som har å gjøre med multikulturell dialog og integrering og de olympiske verdiene. De har legitimitet med tanke på at de er representert i Hovedkomiteen, og at den er nevnt som en potensiell samarbeidspartner til LYOGOC i søknaden (NIF, 2010).

Nansenskolen/Nansen Fredssenter er ikke representert i styret i LYOGOC, men har innflytelse på CEP-programmet, og har derfor mulighet til bidra med press mot LYOGOC. Nansenskolen/Nansen Fredssenter blir i denne studien sett på som en definitivt interessant, og er ikke i samsvar med Nordhagen (2013) sine resultater som konkluderte med at denne interessenten var en avhengig interessent til LYOGOC (Mitchell et al., (1997).

Det lokale idrettsmiljøet

LYOGOC er opptatt av at det er lokale idrettsarrangører som skal ta del i idrettsprogrammet med tanke på hvilken kompetanse de innehar:

Vi trekker jo inn lokale idrettsklubber, idrettslag. De som sitter på kompetanse som arrangerer konkurranser på samme nivå som det vi skal gjøre. Junior VM, junior WC, senior arrangeres hvert år i vår region og da faller det naturlig å trekke inn arrangører og bruke de hos oss (Nilseng, LYOGOC).

En av grunnene til at LYOGOC ønsker å bruke lokale idrettsarrangører i Ungdoms-OL 2016 er først og fremst knyttet til deres erfaring og kompetanse fra store idrettsarrangement:

I 2014 er det 21 år siden det første World-Cup rennet i Kvitfjell ble gjennomført. Det er arrangert 53 renn i løpet av disse årene, og det er nesten ingen alpine WC klassikere som har arrangert like mange renn som det Kvitfjell har gjort i løpet av denne perioden (Mundal, Hafjell-Kvitfjell Alpin AS).

Samtidig ønsker LYOGOC at denne kompetansen skal bli værende etter at Ungdoms-OL 2016 er avsluttet: «*Ja, hvis du skal bygge kompetanse her, er det naturlig at du vil hente kompetansen her også*» (Nilseng, LYOGOC). Ideen å involvere erfarne lokale idrettsarrangører er at de skal være en støtte til unge ledere som skal innlemmes i en mentorordning:

Vi er i gang med et mentorprogram innenfor idretten som vil si at de som er eksperter på det å arrangere idrettsarrangement skal skolere unge frivillige ved at rutinerne frivillige som har vært med i mange år (og gjerne helt fra 1994) får lov til å overføre sin unike og fantastiske kompetanse til yngre folk (Nilseng, LYOGOC).

Dette er en prosess der lokale idrettsarrangørene som har høy kompetanse, ønsker å utøve en form for kompetanseoverføring til den yngre generasjonen for å øke rekrutteringen til kommende idrettsarrangementer (Campbell, 2004).

I en artikkel som ble publisert i GD 12.02.14 kunne sportssjef, Jostein Buraas bekrefte at LYOGOC har kommet til enighet med de tekniske arrangørene som skal være

ansvarlig for gjennomføringen av idrettsprogrammet i Ungdoms-OL 2016. Lillehammer Skifestival tar seg av de nordiske grenene som den har erfaring med fra World-Cup. Det samme gjelder Hafjell-Kvitfjell Alpin AS som skal være teknisk arrangør for de alpine øvelsene. Vingrom IL vil ta seg av skiskytingen. Lillehammer Ishockeyklubb har ansvar for gjennomføring av ishockeykampene, mens Hedmark skøytekrets, Hamar IL og Norges skøyteforbund har ansvar for henholdsvis skøyter, kunstløp og kortbaneløp. Norges Toppidrettsgymnas (NTG) har ansvaret for snowboard og freestyle (Vollan, 2014). LYOGOC har også et ønske om å låne kompetanse istedenfor flere ansettelser i organisasjonen: «*Sånn er tanken at vi skal låne tjenester, også bruke kompetansen der den er. Det er det motsatte man gjør når man organiserer et OL, for da tar du folk inn, også spytter du de ut igjen*» (Nilseng, LYOGOC).

Å involvere lokale idrettsarrangører overføres erfaring og kompetanse fra omgivelsene til LYOGOC og vil karakteriseres som en oversettelsesprosess (Campbell, 2004). Innflytelsen til denne interessenten vil være en normativ prosess der LYOGOC henter inn profesjonell kompetanse utenfor organisasjonen (DiMaggio & Powell (1983). Arrangørene av idrettskonkurransene har liten eller ingen makt på utformingen av idrettsprogrammet siden IOC har stor tvingende makt (Parent & Deephouse, 2007). Derfor vil idrettsarrangørene sin innflytelse være rettet mot den tekniske gjennomføringen av konkurransene. Makten blir derfor redusert. I følge Svein Mundal jobbes det med å formalisere en avtale mellom Hafjell-Kvitfjell Alpin AS og LYOGOC. En slik avtale vil gi idrettsarrangørene større innflytelse på LYOGOC enn det de har per dags dato. Arrangørene av idrettsprogrammet har legitimitet ved at LYOGOC ønsker at kompetansen skal bli igjen på Lillehammer. Slik sett er det hensiktsmessig å engasjere lokale aktører under arrangementet. Siden idrettsarrangørene har fått ansvaret for å gjennomføre idrettskonkurransene vil de kunne bidra med press mot LYOGOC. Ved å samarbeide med IOC og de respektive særforbundene vil dette presset ytterligere forsterkes. Derfor vil arrangørene av idrettsprogrammet være en avhengig interessent til LYOGOC (Mitchell et al., 1997).

Idrettskretsene

Oppland og Hedmark Idrettskrets er et overordnet organ for organisering av idrett i Oppland og Hedmark: «*Oppland Idrettskrets er veldig enkelt forklart idrettsforbundets forlengende arm ut i fylkene*» (Søndrol, Oppland Idrettskrets). Siden idrettskretsene er

det øverste organet i lokalidretten har de stor kunnskap som kan overføre direkte til LYOGOC (Campbell, 2004). Som NIF sin forlengede arm representerer de også de samme verdier og visjoner for Ungdoms-OL 2016: *«Det er jo sånn at Ungdoms-OL er satt inn i en sammenheng i forbindelse med ungdomsløftet til norsk idrett. At Ungdoms-OL skal være en del av ungdomsløftet, og det er jo blitt min daglige oppgave også, å jobbe med et ungdomsløft»* (Søndrol, Oppland Idrettskrets). I den strategiske plattformen for LYOGOC står det at med deres fokus på unge mennesker, deltagelse og innovasjon og revitalisering skal verdens viktigste ungdomsarrangement i 2016 ikke bli målet, men startskuddet for en ønsket fornyelse og et ungdomsløft innen idretten (LYOGOC, 2013). Idrettspolitisk dokument som ble vedtatt av Idrettstinget 6. mai 2011 er et av fokusområdene ungdomsidretten. Målet er å få flere idrettsaktive ungdommer, samt hindre frafall (NIF, 2011). Idrettskretsene tilbyr for eksempel utdanningen av unge ledere. De jobber blant annet med et prosjekt som heter *«ung idrett 2016»* hvor Ungdoms-OL 2016 skal være et mål: *«Vi følger ungdommen opp, og det ligger en gulrot i enden som er Ungdoms-OL 2016»* (Søndrol, Oppland idrettskrets).

En del av ungdomsløftet er å forynge frivillighetsapparatet i norsk idrett. Her har idrettskretsene noe å bidra med inn mot Ungdoms-OL 2016: *«Vi vil gjerne være med å ha innflytelse på den frivillighetsbiten (...). Der mener jeg vi sitter med noe erfaring og noe kompetanse som kan være med, hvis vi kjører et felles løft til å nå de målene»* (Søndrol, Oppland idrettskrets).

Videre har Oppland idrettskrets startet en interessegruppe sammen med Høgskolen i Lillehammer, Olympiatoppen, Lillehammer kommune, Oppland fylkeskommune og lokalidretten hvor utgangspunktet er Ungdoms-OL 2016. Målet til interessegruppen er å bruke ungdomsløftet aktivt mot Ungdoms-OL 2016: *«Det er jo redusert frafall, og få ungdom til å være aktive lengre (...). Det er et eksempel på hvordan interessepartnere setter seg sammen og samarbeider og løser felles mål»* (Søndrol, Oppland idrettskrets).

Idrettskretsene har ingen makt ovenfor LYOGOC. De er avhengig av interessegruppen de er en del av og NIF som de samarbeider med om ungdomsløftet for å kunne påvirke LYOGOC i utformingen av Ungdoms-OL 2016. NIF ønsker at Ungdoms-OL 2016 skal være et virkemiddel til blant annet å hindre frafall i idretten. Her har idrettskretsene innflytelse på LYOGOC. Med tanke på at LYOGOC har vedtatt en del kriterier i sin

strategiske plattform som er i tråd med ungdomsløftet og er sammenfallende med målene til norsk idrett får idrettskretsene legitimitet. Idrettskretsene er også representert i hovedkomiteen. Dermed vil deres legitimitet bli ytterligere forsterket. Idrettskretsene er avhengig av andre samarbeidspartnere for å kunne yte press. Som del av en interessegruppe sammen med blant annet Lillehammer kommune er de i posisjon til å bidra med press på LYOGOC. Idrettskretsene vil derfor kategoriseres som en avhengig interessent i likhet med arrangørene av idrettskonkurransene (Mitchell et al., 1997).

Lillehammer Turist

Lillehammer Turist eller Visit Lillehammer er et destinasjonsselskap som ble etablert i 1997 og har sitt «nedslagsfelt» i Lillehammer og store deler av Gudbrandsdalen. Deres visjon er å bli Europas mest komplette region for helårsopplevelser og vintersport (Lillehammer Turist, 2012). Ungdoms-OL 2016 er et arrangement som kan bidra til at dette målet kan bli nådd. Lillehammer Turist har en arrangementskoordinator som bistår alle arrangementsmiljøene og har vært en viktig bidragsyter til at den lokale idretten ble involvert i Ungdoms-OL 2016: *«Min oppgave vil prøve og være en støttefunksjon for organisasjonen og et bindeledd mot arrangementsmiljøene og en døråpner»* (Olsen, Lillehammer Turist). Da LYOGOC høsten 2013 ansatte sportssjef, har det vært møter mellom arrangementskoordinatoren og LYOGOC med tanke på å engasjere de lokale arrangementsmiljøene: *«Det første møtet med den nye sportssjefen presenterte han hvordan Ungdoms-OL tenker. Det har vi lykkes med allerede at her skal lokale arrangementsmiljøer trekkes tett inn. Da har vi fått den biten på plass»* (Olsen, Lillehammer Turist).

Lillehammer Turist har et prosjekt som de kaller unge arrangører som skal samkjøres med LYOGOC og de lokale arrangementsmiljøene: *«Det er et prosjekt som heter unge arrangører fordi at det vi ser er at alle våre årlige store arrangement trenger nyrekruttering»* (Olsen, Lillehammer Turist). Dette prosjektet har som mål å få engasjert ungdommen inn mot Ungdoms-OL 2016. De representerer nytenking, og det gjelder ikke gjennomføringen av idretten, men markedsføring og sosiale medier også videre: *«Vi ser på hvordan muligheten vi har til å koble på de videregående skolene og høyskolene i dette her. Sånn at vi da kanskje kan lage en grunnpakke som alle funksjonærer må igjennom»* (Olsen, Lillehammer Turist). Lillehammer Turist har vært med fra dag en, og den har blitt hørt av LYOGOC:

Det har vi så avgjort. Det er helt i tråd med hva de også ønsker. Vi har en veldig god dialog (...), de ønsker å dra med seg den lokale kunnskapen og ekspertisen som ligger her for å gjøre dette best mulig (Olsen, Lillehammer Turist).

Lillehammer Turist har ingen makt over LYOGOC. Ved å ha nær tilknytning til de lokale arrangementsmiljøene, samt være tilrettelegger for å inkludere ungdommen i arrangementet, har den innflytelse før og etter arrangementet. Dette gir legitimitet. Lillehammer Turist er ikke en del av hovedkomiteen, men har en god dialog direkte opp mot LYOGOC. Lillehammer Turist har forventninger til Ungdoms-OL 2016, hvor den ønsker å bidra i forkant av arrangementet. Med tanke på at den har en tett tilknytning til arrangørene av idrettskonkurransene kan Lillehammer Turist bidra med press, og er en avhengig interessent til LYOGOC (Mitchell et al., 1997). Lillehammer Turist er ikke en del av gruppen med interessenter som har størst innflytelse på LYOGOC.

Olympiske leker 1994 Lillehammer

OL 1994 vil ikke være en primær interessent til LYOGOC, med tanke på at olympiske leker og Ungdoms-OL 2016 er to forskjellige arrangementer. OL 1994 fikk attest som de beste vinterlekene i historien av daværende IOC-president Juan Antonio Samaranch (Klausen, 1996). Ved å bruke elementer fra OL 1994 vil det gi Ungdoms-OL 2016 et kvalitetsstempel, samt at det gir OL 1994 legitimitet og er en skjønsmessig interessent til LYOGOC (Mitchell et al., 1997).

Så tidlig i prosessen er det vanskelig å si noe om hvordan «arven» fra OL på Lillehammer i 1994 vil implementeres i Ungdoms-OL 2016, men i et intervju med IOC konkluder nåværende administrerende direktør i LYOGOC Tomas Holmestad med at *«Ungdoms-OL ikke ville vært mulig å arrangere uten «arven» etter lekene på Lillehammer i 1994»* (Juilliart, 2014). Han påpeker blant annet at anleggene som ble bygget til OL i 1994 er helt avgjørende for at Norge og Lillehammer kunne søke om Ungdoms-OL i 2016. Totalt åtte anlegg som ble bygd til OL på Lillehammer i 1994 skal brukes på nytt i 2016, i tillegg til Kristins Hall som ble oppført i 1988. Et av kriteriene for at en by skal få tildelt Ungdoms-OL er at det i prinsippet ikke skal bygges noen nye anlegg. Videre forteller Holmestad at OL 1994 var såkalt «grønne leker». Det var de første olympiske lekene som hadde miljø på agendaen med mer enn 20 forskjellige bærekraftige prosjekter som skulle sikre en miljøvennlig profil på lekene. Ungdoms-OL

ønsker å bygge videre på denne «arven». Blant annet vil de gjennom kultur- og utdanningsprogrammet gi alle involverte kunnskap og gode holdninger knyttet til bærekraft og miljøvennlige løsninger. Dette er tenkt å være en viktig del av «arven» etter Ungdoms-OL 2016 (Juilliart, 2014). Lars Rudi nevner at miljøaspektet var en av bærebjelkene i CEP-programmet i Innsbruck. Hvis LYOGOC blir inspirert til å hente erfaringer fra OL i 1994 i forbindelse med miljø og bærekraftig prosjekter vil dette være en overføringsprosess til CEP-programmet (Campbell, 2004).

I tillegg til at all infrastruktur er på plass, er også en stor del av arrangørkompetansen og frivillighetskulturen etter OL i 1994 fortsatt tilstede. Blant annet skal Hafjell-Kvitfjell Alpin AS være teknisk arrangør for gjennomføringen av de alpine øvelsene i Ungdoms-OL 2016. Svein Mundal som var rennleder i Kvitfjell under OL 1994 vil ha en mentorrolle under arrangementet. *«Vi er i gang med et mentorprogram innenfor idretten som vil si at de som er eksperter på det å arrangere idrettsarrangement får lov til å overføre sin unike og fantastiske kompetanse til yngre folk»* (Nilseng, LYOGOC). Her velger LYOGOC å overføre arrangørkompetansen fra OL i 1994 til Ungdoms-OL 2016, noe som er kjennetegn på en overføringsprosess (Campbell, 2004). Bjørn Brenna som i dag er medlem i styret i LYOGOC, var økonomidirektør under OL på Lillehammer i 1994. Han har kunnskap og kompetanse fra disse lekene som helt sikkert vil implementeres i Ungdoms-OL 2016. LYOGOC tiltrekker seg kvalifisert personell som blir inkludert i planlegging og gjennomføring av Ungdoms-OL 2016 som defineres som en normativ isomorfisme (DiMaggio & Powell, 1983).

Ungdoms-OL 2012 Innsbruck

Organisasjonskomiteen i Innsbruck (IYOGOC) er en hensiktsmessig samarbeidspartner for LYOGOC med tanke på deres erfaring og kompetanse ved gjennomføring av det første Ungdoms-OL om vinteren. Dette gir Ungdoms-OL 2012 legitimitet, og på nåværende tidspunkt vil Ungdoms-OL 2012 være en skjønnsmessig interessant til LYOGOC (Mitchell et al., 1997).

Det var 15 representanter fra ulike interessenter for Ungdoms-OL 2016 som deltok på IOC sitt observatørprogram under Ungdoms-OL i Innsbruck i 2012. Det var også en representant fra NIF med, som hadde en mer direkte deltagende rolle i det som skjedde i Innsbruck. Totalt sju av mine intervjuobjekter var i Innsbruck i 2012. Disse fikk dannet

seg et inntrykk av hva Ungdoms-OL gikk ut på, og hva som kunne videreutvikles og eventuelt gjøres annerledes. Representantene har levert og presentert sine erfaringer for styret i LYOGOC om hva som kan overføres til Ungdoms-OL 2016 (Campbell, 2004). Fra mandag 18. juni til torsdag 21. juni 2012 fikk Lillehammer besøk av en delegasjon fra både IOC og IYOGOC. Besøket var en såkalt «city-to-city debrief» og markerte den formelle igangsettelsen av detaljplanleggingen av Ungdoms-OL 2016 på Lillehammer. Deltagerne var IOC, IYOGOC, styret, eiere og interessenter for Ungdoms-OL 2016, samt representanter fra kommune og fylkeskommune (Hafsahl, 2012). I tillegg ble det arrangert et åpent seminar om Ungdoms-OL som skulle skape begeistring og forståelse av hva konseptet gikk ut på. IOC er veldig opptatt av at erfaringene videreføres fra arrangør til arrangør. Dette gjøres i et verktøy som heter «transfer knowledge», og som er utviklet på bakgrunn av erfaringer fra tidligere arrangerte Ungdoms-OL og er en overføringsprosess (Campbell, 2004).

Dette avsnittet tar for seg erfaringer som ble gjort i Ungdoms-OL 2012, og som LYOGOC kan lære av i form av å videreutvikle elementer fra Innsbruck, eller gjøre ting som ikke fungerte i 2012 annerledes. Utgangspunktet vil være erfaringene til seks av deltakerne på IOC sitt observatørprogram, samt teamleder for de norske secondeene i Innsbruck som var Karette Wang Sandbu fra NIF og en representant fra administrasjonen i LYOGOC.

Planleggingen og forberedelsene til Ungdoms-OL er viktig. Det er særlig viktig at trenere og ledere for utøverne blir bevisst på hva konseptet Ungdoms-OL går ut og at de blir oppmerksom på at CEP er sidestilt med idretten. Før Ungdoms-OL i 2012 ble de siste uttakene av utøvere gjort så sent som i november, og Korten fra HiL konstaterer at det var liten tid å informere utøverne om hvilke muligheter de hadde i forbindelse med CEP. Flere av informantene bemerker at utøverne og trenerne var kun opptatt av idrettskonkurransene og nedprioriterte CEP: «*Det blir på ryktenivå, men i Innsbruck var det utøvere, ikke fra Norge, men fra andre land som ikke fikk gå på CEP fordi de måtte ligge og lade opp til idrettskonkurransene*» (Sønderol, Oppland Idrettskrets). En annen årsak er at idrettsprogrammet var såpass hektisk for noen utøvere at de ikke hadde anledning til å delta: «*Jeg pratet med noen på curlinglaget, og de hadde ikke vært med på noe av kultur- og utdanningsprogrammene fordi de ikke hadde tid (...). Andre var ferdig etter to dager, og hadde masse tid og fikk deltatt på flere ting*» (Korten, HiL).

Dette kan også være noe av grunnen til at CEP ikke ble så godt tatt mottatt som forventet. Det var også utøvere som ikke hadde blitt informert om CEP i det hele tatt: *«Jeg traff noen fra Romania og de hadde knapt hørt om det, og derfor hadde de ingen interesse av CEP-programmet»* (Korten, HiL). Dette synliggjør at LYOGOC må oppfordre og informere trenere og ledere fra de nasjonale olympiske komiteene som skal delta i Ungdoms-OL 2016 om at CEP er en viktig del av Ungdoms-OL, og at det skal likestilles med idretten. Alle deltakere skal ha noen konkurransefrie dager, slik at de skal ha mulighet til å delta i CEP. Det skal være mer tilrettelagt for CEP aktiviteter i tidsskjemaet til Ungdoms-OL 2016: *«Man jobber med å få fram et tidsskjema som gjør at enkelte dager vil være reservert for dette her»* (Olsen, Lillehammer Turist).

Organisasjonskomiteen (IYOGOC) var preget av unge medarbeidere: *«Det var veldig mange mennesker og snittalderen var på 28 år tror jeg. De var veldig gode på å ha en erfaring i en lederposisjon og ganske mange som hadde litt erfaring, men ikke så veldig mye under seg»* (Wang Sandbu, NIF). Det er noe LYOGOC bør etterstrebe med tanke på deres målsetning om at Ungdoms-OL 2016 skal være av, med og for unge. I tillegg var IYOGOC en internasjonal organisasjonskomité: *«I staben og frivilligkorpset var det samlet 61 eller 67 forskjellige nasjonaliteter, og det var kanskje litt flere på de frivillige. Det er en styrke fordi hver enkelt tar med seg litt forskjellig inn i organisasjonen»* (Wang Sandbu, NIF). LYOGOC baserer seg i stor grad på lokal forankring der de fleste ansatte har tilknytning til Oppland eller Hedmark. Dette fordi en ønsker å ha en «arv» etter Ungdoms-OL 2016 som skal bli værende i Lillehammer. Den har allerede ansatt en fra Canada, men hvis de ønsker en nasjonal og internasjonal forankring er det hensiktsmessig å hente kompetanse rundt om i Norge. Vi er fortsatt tidlig i prosessen, og rekrutteringen av frivillige har ennå ikke startet. Derfor kan det være en strategi å involvere idrettsungdom fra alle fylkene, slik at idrettsungdom fra hele Norge får ta del i Ungdoms-OL 2016.

Et annet moment som IYOGOC lykkes med var å involvere det internasjonale studiemiljøet noe LYOGOC kan ta lærdom av: *«En ting som var veldig bra med Innsbruck var at de virkelig tok til seg det internasjonale studentmiljøet i Innsbruck som de brukte»* (Wang Sandbu, NIF). Poenget er å tiltrekke seg internasjonale studenter som kan være frivillige innen tolketjenester eller andre arbeidsoppgaver som har tilknytning til nasjoner som ikke behersker norsk eller engelsk, og på den måten være en

støttefunksjon for de ulike nasjonene. Flere av deltagerne på IOC sitt observatørprogram oppdaget at språket var et større problem enn de hadde trodd. I planene til Ungdoms-OL 2016 står det at:

Det vil bli lagt opp til et konkret samarbeid med en utdanningsinstitusjon i Norge, eksempelvis United World College i Fjaler. Skolen har rundt 200 studenter fra mer enn 80 nasjoner. Elever fra utdanningsinstitusjoner vil være med under forberedelsene og gjennomføringen av lekene, som guider og ressurser i forbindelse med språk og kultur (NIF, 2010, s. 35).

Erfaringene fra Innsbruck vil forsterke viktigheten av at internasjonale studentmiljø både lokalt, regionalt og nasjonalt bør involveres i Ungdoms-OL 2016.

De aller fleste var fornøyd med idrettsprogrammet i Innsbruck og at det ble arrangert på en profesjonell måte. IYOGOC gikk til sentrale aktører som har arrangert World-Cup tidligere blant annet i kombinert i Seefeld og skiskyting i Hochfilzen: «*Det var ikke noe krav til ungdom i det hele tatt, og det var de samme gamle guttene som kjørte igjennom det og fikk betalt for den jobben*» (Olsen, Lillehammer Turist). Det ble observert få ungdommer på idrettsarenaene: «*Jeg så veldig få av de unge arrangørene på stadion for eksempel*» (Sønderol, Oppland idrettskrets). Ungdoms-OL 2016 har en annen tilnærming til ungdom. De skal involveres i større grad enn det som ble gjort i Innsbruck blant annet gjennom et mentorprogram der unge ledere skal gå i lære hos mer erfarne ledere. Publikum er et annet tema som hadde både positive og negative sider ved seg i Innsbruck. I hallene var det mye publikum: «*Den store overraskelsen fra Innsbruck var at det var masse folk på arenaene. Det var spesielt mye folk i ishallene, og for utøverne i ishockey var det jo kjempe stemning, folkeliv*» (Rudi, Lillehammer kommune). På utendørsarenaene var det eksempel på at det ikke var tilrettelagt for publikum:

Jeg var i bob- og akebanen og fikk ingenting igjen for det. Det var ingen resultatservice, ingen bilder og alt foregikk på tysk. Det samme gjaldt på skiskyting for det var helt umulig å finne ut om utøverne traff når de skjøt. Så det var heller ikke så mye publikum på de arenaene forståelig nok (Korten, HiL).

Kultur og utdanningsprogrammet (CEP) er nytt for IOC og nytt i olympisk sammenheng. IOC har ikke funnet sin mal for CEP. Arrangøren har derfor mulighet å ta med sine egne elementer inn i programmet bare begrenset av IOC sine fem temaer som skal dominere CEP. Derfor er det dette området som har størst utviklingspotensial, og her kan Lillehammer lære mye av det som ble gjort i Innsbruck i utarbeidingen av å lage sitt eget konsept. Det var de relativt enkle og praktiske aktivitetene som var mest populære i Innsbruck: *«Det var å spille trommer, det var å lære seg YOG dansen som var en enkelt koreografert dans»* (Wang Sandbu, NIF). Representanter fra HiL, Lillehammer kommune, LYOGOC og NIF påpeker at konseptet *«learn to cook»* var populært der deltagerne kunne lage sin egen mat veiledet av profesjonelle kokker. Noe av problemet med CEP var manglende tilpasning av utøvernes ulike ferdighetsnivå, samt språkbarrieren mellom deltagerne som er blitt nevnt tidligere: *«Mange av utøverne kunne ikke engelsk. Det hadde jeg ikke trodd, men det setter premisser på hvilke læringsaktiviteter man kan sette i gang»* (Korten, HiL). En av faktorene til at CEP skal bli attraktivt på Lillehammer er at deltagerne enkelt får tilgang til aktivitetene, og at de skal være i nærheten av der de bor og oppholder seg utenom idrettskonkurransene. I Innsbruck krevdes det transport for utøverne som ønsket å delta på CEP aktivitetene, siden de ikke lå i nærheten av deltagerlandsbyen. Ungdoms-OL 2016 er lagt opp slik at utøverne både skal ha de fleste idrettsarenaer og CEP aktiviteter i nærheten av der de bor: *«På Lillehammer ligger deltagerlandsbyen, CEP, ishallene, hoppbakken og utendørsarenaen Stampesletta på samme sted, med kort gåavstand til sentrum av byen. Skistadion kan man også gå til fra byen og deltakerlandsbyen»* (Rudi, 2013). Stein B. Olsen fra Lillehammer Turist forklarer at all matservering skal skje på samme sted som CEP-aktivitetene. Utfordringen her er at deltagerne som skal konkurrere i skøyteidrettene skal bo på Hamar.

Det som generelt var bra i Innsbruck som kan overføres til Lillehammer var ifølge representanter fra Oppland idrettskrets, HiL, Lillehammer kommune, Lillehammer Olympiapark et velfungerende transportsystem. I følge Rudi & Ulateig (2012) fra Lillehammer kommune og Lillehammer Olympiapark var sikkerhetsnivået på et fornuftig nivå, og unge funksjonærer ble blant annet rekruttert gjennom utdanningsinstitusjoner. Korten fra HiL påpeker at maten var god, og matserveringen fungerte. Utøverne trivdes i deltagerlandsbyen, og det var lagt opp til et sosialt miljø blant deltagerne forklarer Wang Sandbu fra NIF. En siste ting de norske observatørene

nevner de la merke til i Innsbruck var at IYOGOC tok arrangementet ned på jorden igjen i form av at Ungdoms-OL ikke er for «pampene», men at alle skulle behandles likt. «*Et eksempel var at utøverne, publikum, trenere, ledere og IOC-medlemmer tok samme bussen. Det var ikke noen VIP-transport (Ulateig, Lillehammer Olympiapark).* Dette er noe LYOGOC og Ungdoms-OL 2016 vil videreføre jamfør kommunikasjonssjef Pål Gordon Nilsen sin kronikk «*Hell ut Champagnen, nå blir det pølser og brød*» som ble publisert i Aftenposten (Gordon Nilsen, 2014).

Det er fortsatt for tidlig i prosessen å peile hvor mye LYOGOC ønsker å kopiere og videreutvikle fra Innsbruck. LYOGOC har uttrykt at de ønsker å bruke erfaringene fra Innsbruck til arbeidet med planleggingen og gjennomføringen av Ungdoms-OL 2016:

Transfer of knowledge reports som er utviklet på bakgrunn av erfaringer som er høstet fra tidligere Ungdoms-OL er veldig verdifullt, og det gjør jobben vår veldig mye enklere. Vi får masse støtte fra IOC og organisasjonskomiteen i Innsbruck. Flere av de har vært her, sånn at vi kan samarbeide med dem og vi kan stille spørsmål. Det er fordelen med at det er kontinuitet som IOC er opptatt av og vi kan nyte godt av (Nilseng, LYOGOC).

Aksjonærene har også en oppfatning av at LYOGOC tar lærdom av det som skjedde i Innsbruck:

Det er tett dialog mellom de som arrangerte i Innsbruck og LYOGOC. Det har vært flere erfaringsutvekslinger med hovedfokus på videreføring av det som gikk veldig bra og eventuelt endre på og videreutvikle det som kanskje ikke var fullt så bra (Rudi, Lillehammer kommune).

Siden Ungdoms-OL er et nytt konsept kan LYOGOC lære av erfaringene fra Ungdoms-OL 2012, og kan kopiere elementer fra det som var vellykket i Innsbruck (Di Maggio & Powell, 1983). LYOGOC kan også overføre elementer og tilpasse disse til sin egen organisasjon (Campbell, 2004).

Sponsorer og media

I olympiske leker, vil media være en viktig interessent, og bidra med økonomiske ressurser ved å kjøpe rettighetene til å kringkaste lekene. Media er derfor vanligvis en

mektig interessent som blir sett på som legitime og kan presse igjennom krav slik at de får det som de vil (Mitchell et al., 1997; Parent et al., 2013). I Ungdoms-OL har disse to interessentene en mer nedtonet rolle:

Det er fordi at den største forskjellen på OL i 1994 og et Ungdoms-OL er kort fortalt medietrøkket (...), og du må jobbe mot sosiale medier på en helt annen måte i og med at du ikke får den samme drahjelpen av media som du hadde i 1994 (Olsen, Lillehammer Turist).

I planene for Ungdoms-OL 2016 er det budsjettert med 40 millioner kroner som finansielle markedsinntekter fra nasjonale sponsorer: «*Det får man først og fremst fra IOC sine internasjonale sponsorer og dessuten nasjonale sponsorer som LYOGOC arbeider for å få med*» (Berge, KUD). I tillegg er det budsjettert med 10 millioner kroner som skal dekkes av offisielle leverandører. Disse beløpene skal fordeles utover perioden 2013-2016 (NIF, 2010). Ungdoms-OL 2016 har budsjettert med større sponsorinntekter enn det som var tilfelle i Innsbruck 2012. Grunnene til det er at LYOGOC har lenger tid å forberede seg enn det Innsbruck hadde, og konseptet Ungdoms-OL vil være litt mere kjent enn tidligere. Imidlertid er Ungdoms-OL et nytt og ukjent konsept for mange, og det vil være en utfordring å få i stand samarbeidsavtaler angående sponning av arrangementet: «*Det vi jobber med nå er å skaffe sponsorinntekter. For i vårt budsjett er det betydelige sponsorinntekter, mer enn det var i Innsbruck. Så det er bare å stå på, men det blir ikke enkelt*» (Nilseng, LYOGOC).

Samtidig er det ikke bare IOC som har enerett på de olympiske ringene, men også deres olympiske partnere som er IOC sine sponsorer: «*De internasjonale IOC-sponsorene har markedsføringsrettigheter både til ungdoms-OL og voksen-OL*» (Berge, KUD). IOC vil kreve at LYOGOC ikke lager avtaler med aktører som er direkte konkurrenter med de olympiske partnerne: «*IOC legger sperrer på den måte at den enkelte sponsor skal ha eksklusive rettigheter på sitt vare- og tjenesteområde (produktkategori). Mest kjent Coca-Cola Company. Det er ikke rom for konkurrenter av Coca-Cola Company*» (Berge, KUD).

Erfaringene fra i Innsbruck indikerer at arrangementet ikke fikk noen stor medieoppmerksomhet: «*I Innsbruck var det mye IOC sitt medieteam med sine egne kamera som tok opptak på arenaene og sendte via deres TV-kanal og nett. De kjente store media aktørene som ofte har stor innflytelse på store arrangement, hadde lite fokus på dette arrangementet*» (Rudi, Lillehammer kommune). LYOGOC har inngått sin første sponsoravtale, men har ikke fått solgt medierettighetene så langt. Dette har også blitt kritisert av lokale medier. I artikkelen «*Skyr et U-OL uten TV tid*» publisert i Gudbrandsdølen Dagningen 24.07.13 ble det skrevet at LYOGOC hverken har solgt tv-rettighetene eller fått i stand noen sponsoravtaler. Siden det er såpass store kostnader med tanke på å dekke Ungdoms-OL, har både NRK og TV2 takket nei til å investere i Ungdoms-OL 2016. Grunnen er enkelt sagt at Ungdoms-OL som konsept ikke er attraktivt nok, og dermed vil ikke medieselskapene få igjen noe for investeringen de gjør (Aagedahl Sundt & Grønningsæter, 2013). Uten mediedekning, vil det kunne bli vanskelig å få sponsorer med tunge navn, når de ikke får profilert seg via media.

Det er for tidlig å si hvilken innflytelse sponsorer og media vil få på LYOGOC. Riktignok når denne studien er i ferd med å ferdigstilles har LYOGOC fått sin første nasjonale hovedsponsor. Den 12.05.14 kunne LYOGOC presentere på sine egne hjemmesider at Ungdoms-OL 2016 har landet sin første nasjonale hovedsponsor som er Adecco. Denne skal blant annet bidra til bemanningen av organisasjonskomiteen, og har en samlet verdi som tilsvarer omtrent det samme beløpet som Innsbruck fikk inn i sponsorinntekter (LYOGOC, 2014c).

Dette viser at sponsorene kan få en sentral posisjon til Ungdoms-OL 2016 med tanke på deres økonomiske bidrag. Siden denne avtalen er såpass fersk, og flere avtaler er ventet i tiden frem mot lekene starter i 2016, er det uklart hvilken innflytelse de vil kunne ha på LYOGOC. Derfor blir media og sponsorer sett på som en potensiell interessent til LYOGOC (Mitchell et al., 1997). Hvis LYOGOC klarer å få i stand avtaler og salg av rettigheter som er beskrevet i søknaden, vil media og særlig sponsorene kunne bli en av de definitive interessentene til LYOGOC med tanke på deres økonomiske bidrag. Ved å bruke nettverksanalyser ble media identifisert som en av tre interessenter som hadde mest innflytelse på utviklingen av Ungdoms-OL (Parent et al., 2013). Det trengs mer forskning på dette område der formålet er å belyse sponsorene og mediene sin innflytelse på LYOGOC i årene som kommer.

5.9 Aktuelle interessenter

Det er to år igjen til Ungdoms-OL skal arrangeres i Lillehammer, og naturlig nok vil det være flere interessenter som vil kunne ha innflytelse på LYOGOC enn de interessentene som er blitt identifisert i denne studien. Ifølge Det Olympiske Charter er nasjonale olympiske komiteer sammen med IOC og internasjonale særforbund de tre viktigste aktørene i den olympiske bevegelse (IOC, 2013b). De nasjonale olympiske komiteene har som oppgave å utvikle, fremme og beskytte den olympiske bevegelse i sine respektive land i henhold til det olympiske charteret. De har også ansvaret for å organisere uttak av utøvere til olympiske leker og Ungdoms-OL (ibid). Dette er en interessant som vil kunne få mer innflytelse fremover når konseptet til Ungdoms-OL 2016 er ferdig utviklet og når uttakene av utøvere skal skje. Derfor blir ikke denne interessen identifisert i denne studien, men blir sett på som en aktuell interessant.

Olympiatoppen vil kunne få innflytelse ved at den har det operative ansvaret for norsk toppidrett og gjennomføringsansvar for Norge sin deltagelse i blant annet Ungdoms-OL. Den har også ansvar for uttak av de norske utøverne. Olympiatoppen vil også arrangere pre-camps for utøverne der de forbereder utøverne på hva som kreves for å nå den internasjonale toppen. Temaene på disse pre-campene i forkant av Ungdoms-OL 2012 var lagbygging, helsefokus, antidoping, ernæring og mental trening (Olympiatoppen, 2011). I følge planene for Ungdoms-OL 2016 skal Olympiatoppen være med å utvikle og levere bidrag til utdanningsprogrammet (NIF, 2010). Dette kan være innenfor helse og sunn livsstil, hvor også antidoping Norge vil spille en rolle. Olympiatoppen vil være en bidragsyter i Olympic Legacy Center som er planlagt som en del av «arven» til Ungdoms-OL 2016.

Ungdommen vil nok bli enda mer involvert fremover mot Ungdoms-OL 2016, og Ungdommens kulturmønstring (UKM) og Norges barne- og ungdomsorganisasjoner (LNU) kan være aktuelle samarbeidspartnere i tilknytning til kulturaktivitetene (NIF, 2010). Som tidligere nevnt skapte språket problemer i forbindelse med CEP-programmet. United World College i Fjaler har 200 studenter fra mer enn 80 nasjoner, og ifølge konseptet til Ungdoms-OL 2016 vil denne utdanningsinstitusjonen være en aktuell interessant i forbindelse med forberedelsene og gjennomføringen av lekene med tanke på språk og kultur (NIF, 2010).

NIF har tre representanter i hovedkomiteen, og en av representantene kommer fra Norges studentidrettsforbund (NSI). NSI har tidligere vært med i referansegruppen til Ungdoms-OL sammen med de sju vinterolympiske særforbundene i forbindelse med arbeid relatert til søknaden om å få Ungdoms-OL 2016 til Norge. NSI kan være en aktuell interessent som vil kunne være med å sette premissene for at idrettsungdom skal kunne få involvere seg i planlegging og gjennomføring av Ungdoms-OL 2016, samt gjennomføre kurs og samlinger som vil heve ungdommens arrangementskompetanse (NSI, 2012).

Norges Olympiske Museum kan spille en rolle før og under Ungdoms-OL 2016. Blant annet vil museet få en ansiktsløftning. Videre er det bevilget 15,3 millioner kroner i forbindelse med et prosjekt som heter «*Compact Games*» der museet skal få en visuell forandring med moderne og interaktive digitale løsninger hvor LYOGOC også er involvert. Det nye museet skal stå ferdig i løpet av høsten 2015 ettersom det blir en viktig interessent i forbindelse med opplæringen av de cirka 2500 frivillige som trengs for å gjennomføre Ungdoms-OL 2016 (Henriksbø, 2014). I konseptet til Ungdoms-OL 2016 står det at utdanningsprogrammet skal inneholde idrettens- og den olympiske bevegelse sitt verdigrunnlag, og at dette skal formidles gjennom digitale medier (NIF, 2010). Norges Olympiske Museum kan derfor være en aktuell samarbeidspartner til LYOGOC.

Det er mange interessenter som ønsker å ta del i Ungdoms-OL 2016, og det kan beskrives best på denne måten: «*Vi har aktører i alle farger og fasonger*» (Wang Sandbu, NIF). Disse interessentene som er listet opp her er ikke blitt identifisert i denne studien.

Det er nå gjennomført en studie av interessentene som har innflytelse på LYOGOC. Som en avslutning av diskusjonskapitlet vil de sentrale funnene i studien oppsummeres og som gir en oversikt over hvilke interessenter som har størst innflytelse på LYOGOC i Ungdoms-OL 2016 og vil besvare studiens problemstilling.

6. Oppsummering og konklusjon

I dette kapitlet skal det gis en oppsummering av sentrale funn i studien. Disse funnene er grunnlaget for en konklusjon som besvarer problemstillingen om hvilke interessenter som har størst innflytelse på LYOGOC i Ungdoms-OL 2016.

6.1 Oppsummering av sentrale funn

I denne studien er en primær interessent blitt definert som en interessent som har eierskap eller er økonomisk bidragsyter til LYOGOC. LYOGOC er avhengige av disse interessentene for å kunne gjennomføre Ungdoms-OL 2016. LYOGOC sin avhengighet av omgivelsene gir omgivelsene makt. Dersom interessentene har ressurser som LYOGOC er avhengig av vil de kunne bruke sin makt til å stille krav til organisasjonen og dermed få innflytelse på LYOGOC (Hatch 2001).

Den internasjonale olympiske komité (IOC), Kulturdepartementet (KUD), Lillehammer kommune, andre involverte kommuner og fylkeskommuner har makt ved at de er økonomiske bidragsytere. Norges idrettsforbund (NIF) var en av to offisielle søkere fra Norge og har makt siden de var sentrale i utformingen av søknaden og konseptet til Ungdoms-OL 2016. Lillehammer Olympiapark har makt ved at de drifter og vedlikeholder flere av anleggene som skal brukes i Ungdoms-OL 2016. Nasjonale og internasjonale særforbund har makt når det gjelder utformingen av idrettsprogrammet, ved at de «eier» idrettene som det skal konkurreres i under Ungdoms-OL 2016. Utdanningsinstitusjonene som har fått intensjonsavtaler med LYOGOC, har makt og innflytelse på CEP-programmet.

IOC er oppdragsgiver til LYOGOC, og har derfor stor legitimitet. Stor legitimitet har også KUD, NIF og Lillehammer kommune som er aksjonærer og representert i styret. Det samme gjelder for kommuner og fylkeskommuner som har støttet Ungdoms-OL 2016 politisk. Disse interessentene har enten eierandeler i LYOGOC eller er økonomiske bidragsytere og besitter attributtene makt og legitimitet og er i posisjon til å yte press. De blir identifisert som de primære interessentene til LYOGOC (Clarkson, 1994, 1995). Lillehammer Olympiapark var involvert i søkeprosessen og har hatt ansvaret for oppfølging av det som går på anlegg og har legitimitet. Lillehammer Olympiapark har muligheten for å utøve press, men må samarbeide med for eksempel

Lillehammer kommune som har eierandeler i Lillehammer Olympiapark og LYOGOC. Nasjonale og internasjonale særforbund er en av de sentrale aktørene i den olympiske bevegelse og er på den måten legitime. Ved å samarbeide med IOC som de har nær tilknytning til, kan særforbundene øve press på LYOGOC. Lillehammer Olympiapark og særforbundene er de interessentene som har størst innflytelse når det gjelder anlegg og idrettsprogrammet, og er definitive interessenter til LYOGOC (Mitchell et al., 1997). Utdanningsinstitusjonene har kompetanse som er relevant for CEP-programmet, samt at de var involvert i utformingen av strategiplattformen til LYOGOC og har legitimitet. Høgskolen i Lillehammer (HiL) har fått i stand en intensjonsavtale med LYOGOC og har press fortrinnsvis innenfor de områdene hvor det er avtalt et samarbeid. Å få til et samarbeid på tvers av utdanningsinstitusjonene slik det er blitt gjort, gir mulighet for å øve større press på LYOGOC. Utdanningsinstitusjonene er definitive interessenter til LYOGOC når det gjelder CEP-programmet (Mitchell et al., 1997).

Det lokale idrettsmiljøet har legitimitet når lokale idrettsarrangører skal være teknisk ansvarlige for idrettskonkurransene. Idrettskretsene har legitimitet ved at de har et nært samarbeid med NIF, og jobber med prosjekter som er i tråd med norsk idrett og den strategiske plattformen til LYOGOC. De lokale idrettsarrangørene har press på LYOGOC når de samarbeider med IOC og internasjonale særforbund, mens idrettskretsene har press når de samarbeider med NIF eller interessegruppen den er del av sammen med blant annet Lillehammer kommune. Det lokale idrettsmiljøet er en avhengig interessent til LYOGOC fordi IOC og særforbundene har stor innflytelse på idrettskonkurransene (Mitchell et al., 1997). Lillehammer Turist har legitimitet siden den har en arrangementskoordinator som er bindeledd mellom arrangementsmiljøene og LYOGOC. Lillehammer Turist har også planer om å gjennomføre prosjekter som skal involvere ungdommen inn mot Ungdoms-OL 2016 og forynge frivilligheten. Lillehammer Turist har press på LYOGOC hvis de samarbeider med de lokale idrettsarrangørene for å knytte sine prosjekter til Ungdoms-OL 2016 og er en avhengig interessent til LYOGOC (Mitchell et al., 1997).

Interessentene sin innflytelse er også belyst gjennom institusjonelle prosesser som isomorfisme, translation og bricolage (Campbell, 2004; DiMaggio & Powell, 1983).

IOC som oppdragsgiver har en rekke krav og garantier LYOGOC må innfri og er en tvingende isomorfisme. Nasjonale og internasjonale særforbund har innflytelse på LYOGOC ved at de har ansvaret for reglementet, antall konkurranser og spesifikke krav til idrettsarenaene som brukes i Ungdoms-OL, og er en tvangsmessig isomorfisme. IOC har valgt å kopiere elementer fra olympiske leker hvor det blant stilles de samme kravene til søkerbyene i de olympiske leker og Ungdoms-OL. Et eksempel er at IOC stiller de samme finansielle garantiene i olympiske leker og Ungdoms-OL. IOC ønsker at Ungdoms-OL skal ha relasjoner til de antikke olympiske lekene og derfor er ritualer som seremonier, den olympiske ild og fakkelfstafett kopiert og overført til Ungdoms-OL fra de olympiske leker. LYOGOC er en liten organisasjon og er avhengig av å hente kvalifisert personell i omgivelsene og har valgt å samarbeide med det lokale idrettsmiljøet, samt miljøer innenfor kultur og utdanning. LYOGOC har ansatt tidligere administrerende direktør i Lillehammer Olympiapark, Erik Ulateig og tidligere daglig leder i Lillehammer Skiklub, Jostein Buraas. Dette defineres som en normativ isomorfisme (DiMaggio & Powell, 1983).

Hver enkelt interessent som involveres i Ungdoms-OL 2016 overfører sin erfaring og kompetanse til LYOGOC som tilpasser dette til sin organisasjon. Olympiske leker 1994 og Ungdoms-OL 2012 får sin innflytelse i form av en overføring av erfaringer og kunnskap som LYOGOC kan kopiere eller ta lærdom av og videreutvikle i sitt eget konsept (Campbell, 2004). Derfor blir de olympiske arrangementene identifisert som skjønnsmessige interessenter (Mitchell et al., 1997). Det er opprettet et mentorprogram i forbindelse med Ungdoms-OL 2016 der erfarne idrettsarrangører skal overføre sin erfaring og kompetanse til unge idrettsledere som vil få en rolle under arrangementet. Det lokale idrettsmiljøet har kunnskap om lokalidretten som kan overføres til LYOGOC. Dette er en overføringsprosess LYOGOC kan benytte seg av blant annet til å rekruttere frivillige. Utdanningsinstitusjonene kjennetegnes ved at de har kompetanse på flere områder som vil overføres til CEP-programmet (Campbell, 2004). Konkurransesprogrammet inneholder også en oversettelse ved at IOC har lagt om konkurranseformen i noen av idrettene for å tilpasse seg ungdomskulturen. I forhold til konkurranseprogrammet i Ungdoms-OL kan IOC bruke eksisterende institusjonelle elementer da de internasjonale særforbundene har ansvaret for gjennomføringen av idrettskonkurransene i de olympiske leker og dette betegnes som bricolage (Campbell, 2004).

Etter identifisering og kategorisering av interessenter etter Mitchell et al. (1997) sitt rammeverk, og hvilken innflytelse de institusjonelle prosessene gir på utformingen av Ungdoms-OL 2016 viser denne oversikten hvilke interessenter som har størst innflytelse på LYOGOC:

Tabell 6.1: Oversikt over interessentene med størst innflytelse på LYOGOC

Interessenter	Makt	Legitimitet	Press
Primære interessenter			
IOC	X	X	X
KUD	X	X	X
NIF	X	X	X
Lillehammer kommune	X	X	X
Andre involverte kommuner og fylkeskommuner	X	X	X
Definitive interessenter			
Særforbund	X	X	X
Lillehammer Olympiapark	X	X	X
Utdanningsinstitusjoner	X	X	X
Avhengige interessenter			
Det lokale idrettsmiljøet		X	X
Lillehammer Turist		X	X
Skjønnsmessige interessenter			
Olympiske leker 1994		X	
Ungdoms-OL 2012		X	

Min kartlegging av interessenter har foregått uavhengig av LYOGOC, men på slutten av studien fikk jeg en oversikt over hvilke interessenter LYOGOC ser for seg å samarbeide med i forbindelse med Ungdoms-OL 2016. Oversikten fra LYOGOC er vedlegg 4 i denne studien. Av interessenter i denne oversikten som jeg også har identifisert som interessenter til LYOGOC er styret og hovedkomiteen, NIF, Lillehammer kommune, IOC, internasjonale særforbund, Kultur- Justis- og Finansdepartementet, andre involverte kommuner og fylkeskommuner, Lillehammer Olympiapark, Hafjell-Kvitfjell Alpin AS, sponsorer og høgskoler. I henhold til oversikten fra LYOGOC har denne studien i stor grad klart å identifisere de interessentene som har innflytelse på LYOGOC i Ungdoms-OL 2016.

6.2 Konklusjon

Formålet med studien har vært å undersøke interessentene til LYOGOC. De interessentene som har attributtene makt, legitimitet og press vil ifølge Mitchell et al. (1997) være de interessentene som har størst innflytelse på LYOGOC. De institusjonelle prosessene isomorfisme, translation og bricolage har vært med å belyse interessentene sin innflytelse på LYOGOC.

Lillehammer Olympiapark, det lokale idrettsmiljøet og nasjonale og internasjonale særforbund er interessentene som har størst innflytelse på LYOGOC når det gjelder idrettsprogrammet og anleggene som skal benyttes under arrangementet.

Utdanningsinstitusjonene som høgskoler og Nansenskolen/Nansen Fredssenter har attributtene makt, legitimitet og press, og er definitive interessenter til LYOGOC med tanke på utformingen av kultur- og utdanningsprogrammet (CEP). Andre involverte kommuner og fylkeskommuner er sammen med eierne til LYOGOC;

Kulturdepartementet, Norges Idrettsforbund og Lillehammer kommune de nasjonale interessentene med størst innflytelse på LYOGOC siden de enten har eierskap i organisasjonen eller er økonomiske bidragsytere. IOC som eier de olympiske rettighetene og i tillegg er en økonomisk bidragsyter er den interessenten med størst innflytelse på LYOGOC.

6.3 Praktiske implikasjoner og veien videre

Denne studien er sammenlignbar med Nordhagen (2013) sin forskning som identifiserte interessentene som vil kunne ha størst innflytelse på CEP i Ungdoms-OL 2016.

Resultatene i disse to studiene har likheter på flere områder, og vil på den måte styrke mine resultater. Denne studien har kartlagt færre interessenter enn det som ble gjort i Nordhagen (2013) sin studie, og flere av interessentene har blitt identifisert på bakgrunn av et utvalg av dokumenter. Dette vil være en svakhet i resultatene når empirien ikke er basert på direkte kontakt med interessentene. Jeg har forsøkt å få i stand flere intervjuer, men de aktuelle informantene jeg ønsket å intervju besvarte ikke min henvendelse eller hadde ikke anledning til å stille opp.

På bakgrunn av at studien har identifisert de primære interessentene til LYOGOC, kan analysen bidra til en forståelse av hvilke interessenter LYOGOC bør prioritere og hvilke krav og forventninger interessentene har til organisasjonen. Funnene i studien kan

derfor være spesielt relevant for arrangører av Ungdoms-OL eller andre lignende arrangement. Studien vil gi et innblikk i den kompliserte prosessen bak et internasjonalt fleridrettsarrangement der kultur og utdanning også er inkludert. Det er mange interessenter involvert på ulike områder. Derfor er identifisering og kategorisering et verktøy som vil hjelpe arrangørene til å prioritere interessentene som de er avhengige av, slik at det ikke oppstår konflikter og maktkamp, noe som kan skape problemer med planlegging og gjennomføring av arrangementet. Å identifisere de sentrale interessentene til arrangementet vil gi arrangøren en oversikt over hvilke ressurser omgivelsene besitter som kan utnyttes i forbindelse med arrangementet.

Ungdoms-OL er et relativt nytt konsept, og Ungdoms-OL 2016 er i planleggingsfasen, og vil utvikle seg i tiden som kommer. Derfor er dette et dagsaktuelt tema, og det trengs videre forskning på området. «Arven» etter Ungdoms-OL 2016 er viktig for LYOGOC: *«Legacy (les: arv) er viktigere i Ungdoms-OL enn i vanlig-OL. Det er det Ungdoms-OL handler om, og det gjennomsyrrer alt»* (Nilseng, LYOGOC). Dette er en interessant problemstilling, siden arrangører av Ungdoms-OL har vesentlig mindre budsjett og det skal ikke bygges nye anlegg. «Arven» etter Ungdoms-OL skal først og fremst være erfaringen og kompetansen som utøverne sitter igjen med etter sin deltagelse i CEP-programmet. Det er planlagt å bygge et Olympic Legacy Center som skal være et kompetansesenter for ungdomsidrett nasjonalt og internasjonalt (LYOGOC, 2013). I intensjonsavtalen mellom HiL og LYOGOC er det et ønske om å etablere en årlig internasjonal konferanse som fokuserer på de olympiske verdier og hvordan disse kommer til uttrykk og utvikles gjennom de olympiske arrangement og annen virksomhet (HiL, 2014b). Derfor er «arven» etter Ungdoms-OL 2016 et spennende felt å forske videre på.

Siden denne studien er basert på interessentens innflytelse på LYOGOC to år før Ungdoms-OL 2016 skal gjennomføres, er det behov for å undersøke utviklingen av interessentenes innflytelse på LYOGOC i planleggingsfasen. Hvilke interessenter prioriterer LYOGOC og hvilke interessenter har en sterk stemme som gir dem fortrinn i forhold til andre interessenter. Det er opprettet en stipendiatstilling på Norges idrettshøgskole som skal forske på dette området.

Et annet tema som er interessant er sponsorene og media sin rolle i Ungdoms-OL. Erfaringer fra Innsbruck tilsier at det var lite mediedekning og sponsorinntektene var lavere enn det som er budsjettet med i Ungdoms-OL 2016. Derfor er det spennende å se hvilken strategi LYOGOC har for å tiltrekke seg sponsorer og hvordan medierettighetene blir forvaltet. Det er også interessant å se hvilken innflytelse sponsorene vil få i et Ungdoms-OL sammenlignet med de olympiske leker.

Ungdoms-OL 2016 skal være av og for unge. LYOGOC har et tett samarbeid med utdanningsinstitusjonene på flere områder. For eksempel er en student fra HiL representert i styret. Et forslag til videre forskning er å se på hvilken innflytelse ungdommen har på utformingen av Ungdoms-OL 2016. Er dette kun et alibi for organisasjonskomiteen eller blir ungdommen tatt på alvor, noe som er i tråd med det som står i søknaden.

Referanser

- Aagedahl Sundt, J. & Grønningsæter, F. (2013). *Skyr et U-OL uten TV-tid*. Gudbrandsdølen Dagingen. Hentet 06.05.14 fra <http://www.gd.no/nyheter/article6772305.ece>.
- Andersen, S. (2013). *Casestudier - Forskningsstrategi, generalisering og forklaring*. (2. utgave). Bergen: Fagbokforlaget.
- Ansoff, H. I. (1965). *Corporate Strategy*. New York: Mc Graw-Hill.
- Barnard, C. I. (1938). *The Functions of the Executive*. Boston, USA: Harvard University Press.
- Brettschneider, W. D. (2009). *A Question of Sport*. Olympic Review, April-May-June, 71, 62-65.
- Busch, T. (2000). *Økonomistyring i offentlige sektor: Noen teoretiske og konseptuelle problemstillinger*. 1-40.
- Busch, T. & Vanebo, J. O. (2001). *Organisasjon, ledelse og motivasjon* (4. utgave). Oslo: Universitetsforlaget.
- Campbell, J. C. (2004). *Institutional Change and Globalization*. New Jersey: Princeton University Press.
- Charmaz, K. (2006). *Constructing Grounded Theory: A Practical Guide Through Qualitative Analysis*. London: Sage.
- Christiansen, A. K. (2014). *Laber TV-interesse for ungdoms-OL*. Verdens Gang. Hentet 19.05.14 fra <http://www.vg.no/sport/ol-2022/labertv-interesse-for-ungdoms-ol/a/10123383/>.
- Cialdini, R. B. (1993). *Influence: The psychology of persuasion*. Collins.
- Clarkson, M. B. E. (1994). *A risk based model of Stakeholder theory*. Paper presented at the Proceedings of the second Toronto Conference on Stakeholder Theory, Toronto, Canada.
- Clarkson, M. B. E. (1995). *A Stakeholder Framework for Analyzing and Evaluating Corporate Social Performance*. The Academy of Management Review, 20(1), 92-117.
- Cyert, R. M. & March, J. G. (1963). *The behavioral theory of the firm*. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall.
- Dalby, Å., Greve, J. & Jorsett, P. (2006). *Olympiske vinterleker 1924 - 2006*. Oslo: Akilles Forlag.

- Dalland, O. (1993). *Metode og oppgaveskriving for studenter*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Davis, K. (1973). *The case for and against business assumption of social responsibility*. *Academy of Management Journal*, 16, 312-322.
- Det Norske Veritas, Advansia AS & SNF. (2011). *Kvalitetssikring av søknad om statsgaranti for Ungdoms-OL på Lillehammer i 2016*. Hentet 23.05.14 fra http://www.regjeringen.no/pages/35132705/PDFS/Ungdoms-OL_2016_-_Rapport_fra_kvalitetssikrer.pdf.
- Digel, H. (2008.). *The risks of the Youth Olympic Games*. *New Studies in Athletics*, 23(3), 53-58.
- Doll-Tepper, G. (under publisering). *The Culture and Education Programme*. I D. V. Hanstad, M. M. Parent & B. Houlihan (Red.), *The Youth Olympic Games: Context, Management And Impacts*.
- Emerson, R. M. (1962). *Power Dependence Relations*. *American Sociological Review*, 27, 31-41.
- Enjolras, B., Seippel, Ø. & Holmen Waldahl, R. (2005). *Norsk idrett - organisering, fellesskap og politikk*. Oslo: Akilles Forlag.
- Fahlen, J., Stenling, C. & Vestin, L. (2008). *Money talks. A qualitative analysis of the organizational change connected with the corporation formation of a voluntary sport club*. *Sport und Gesellschaft*, 5(2), 153-177.
- Flagestad, A. (2002). *Strategic Success and Organisational Structure in Winter Sports Destinations. A multiple Stakeholder approach to measuring organizational performance in Scandinavian and Swiss case studies*. Östersund: Vetenskapliga Bokserien.
- Fredheim, G. O. (2012). *IOC-kommisjon følger opp Ungdoms-OL på Lillehammer*. Hentet 05.05.14 fra <http://www.idrett.no/nyheter/Sider/IOC-kommisjonf%C3%B8lgeroppUngdoms-OLp%C3%A5Lillehammer.aspx>.
- Freeman, R. E. & Reed, D. L. (1983). *Stockholders and Stakeholders: A new perspective on corporate governance*. *California Management Review*, 25(3), 93-94.
- Freeman, R. E. (1984). *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Boston: Pitman.
- Generations for Peace. (2013). *Generations for peace*. Dokumentet ble presentert på Norges Olympiske Akademi, Nansenskolen, Lillehammer.

- Gerring, J. (2007). *Case study research. Principles and practices*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Gjøvik Olympiske Anlegg. (u. å.). *Ungdoms-OL 2016*. Hentet 05.05.14 fra <http://www.fjellhallen.no/>.
- Gordon Nilsen, P. (2014). *Hell ut champagnen, nå blir det pølser og brød*. Aftenposten. Hentet 06.05.14 fra http://www.aftenposten.no/100Sport/mesterskap/Hell-ut-champagnen_-na-blir-det-polser-og-brod-422170_1.snd#.U2iS4Pl_tlk.
- Grønmo, S. (2004). *Samfunnsvitenskaplige metoder*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Gudbrandsdølen Dagingen. (2013). *Erik Ulateig får ny jobb*. Hentet 05.05.14 fra <http://www.gd.no/nyheter/article7013370.ece>.
- Hafsahl, M. (2012). *Kronprinsen og Rogge til Lillehammer*. Hentet 06.05.14 fra http://www.idrett.no/nyheter/Sider/kronprinsen_og_rogge_til_Lillehammer.aspx
- Halvorsen, K. (2008). *Å forske på samfunnet: En innføring i samfunnsvitenskaplig metode*. (5. utgave). Oslo: Cappelen Akademisk Forlag.
- Hamar Olympiske Anlegg. (u.å.). *Om oss*. Hentet 05.05.14 fra <http://www.hoa.no/no/om-oss/>.
- Hanstad, D. V., Parent, M. M. & Kristiansen, E. (2013). *The Youth Olympic Games: The best of the Olympics or a poor copy?* European Sport Management Quarterly, 13(3), 315-338.
- Hanstad, D. V., Parent, M. M. & Houlihan, B. E. (under publisering). *The Youth Olympic Games: Context, Management And Impacts*: Routledge.
- Hatch, M. J. & Thorbjørnsen, K. M. (2001). *Organisasjonsteori: moderne, symbolske og postmoderne perspektiver*. Oslo: Abstrakt Forlag.
- Hedmark fylkeskommune. (2014). *Plan for fysisk aktivitet i Hedmark 2014-2017*. Hentet 05.05.14 fra [file:///C:/Users/Bruker/Downloads/fysisk-aktivitetsplan2013_interaktiv-web%20\(4\).pdf](file:///C:/Users/Bruker/Downloads/fysisk-aktivitetsplan2013_interaktiv-web%20(4).pdf).
- Henriksbø, P. I. (2014). *Får ansiktsløfting til 15,3 millioner kroner*. Gudbrandsdølen Dagingen. Hentet 06.05.14 fra <http://www.gd.no/nyheter/article7251479.ece>.
- Hill, C. W. L. & Jones, T. M. (1992). *Stakeholder-agency theory*. Journal of Management Studies, 29(2), 131-154.
- Høgskolen i Lillehammer. (2012a). *Mulighetsnotat om Høgskolen i Lillehammer sitt engasjement i forbindelse med Ungdoms-OL 2016*. Internt notat ved Høgskolen i Lillehammer.
- Høgskolen i Lillehammer. (2012b). *Vinter-OL for ungdom 2016: Forskningstemaer*.

- Høgskolen i Lillehammer (2012c). *Piece 4 peace - Et konseptforslag for utdannings- og kulturprogram ved YOG 2016.*
- Høgskolen i Lillehammer (2014a). *Sport Management*. Hentet 23.05.14 fra http://hil.no/studiekatalog/sport_management.
- Høgskolen i Lillehammer. (2014b). *Presentasjon av HiL 25.03.14 for Ungdoms-OL 2016.*
- IOC. (2010). *2nd Winter Youth Olympic Games in 2016: YOG Candidature Procedure and Questionnaire*. Hentet 23.05.14 fra <http://www.olympic.org/Documents/YOG/2016/2016%20YOG%20Candidature%20Procedure%20and%20Questionnaire.pdf>.
- IOC. (2011a). *3rd Summer Youth Olympic Games in 2018: YOG Candidature, Procedure and Questionnaire*. Hentet 23.05.14 fra http://www.olympic.org/Documents/YOG/2018/2018_YOG_Candidature_Procedure_and_Questionnaire_-_ENG.pdf.
- IOC. (2011b). *2nd Winter Youth Olympic Games in 2016 - Report of the IOC Evaluation Commission*. Hentet 23.05.14 fra <http://www.olympic.org/Documents/YOG/2016/YOG-2016-Evaluation-Commission-report-ENG.pdf>.
- IOC. (2013a) *Factsheet Youth Olympic Games*. Hentet 23.05.14 fra http://www.olympic.org/documents/reference_documents_factsheets/the_youth_olympic_games.pdf.
- IOC. (2013b). *Olympic Charter*. Hentet 23.05.14 fra http://www.olympic.org/Documents/olympic_charter_en.pdf.
- IOC. (2013c). *IOC announces the Young Reporters for the Nanjing 2014 Youth Olympic Games*. Hentet 06.05.14 fra <http://www.olympic.org/news/ioc-announces-the-young-reporters-for-the-nanjing-2014-youth-olympic-games/223049>.
- Jacobsen, D. I. (2005). *Hvordan gjennomføre undersøkelser? Innføring i samfunnsvitenskaplig metode* (2. utgave). Kristiansand: Høyskoleforlaget.
- Jacobsen, D. I. & Thorsvik, J. (2007). *Hvordan organisasjoner fungerer*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Johannessen, A., Tufte, P. A. & Christoffersen, L. (2010). *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode*. Oslo: Abstrakt Forlag.
- Judge, L., Petersen, J. & Lydum, M. (2009). *The best kept secret in Sports: The 2010 Youth Olympic Games*. *International Review for the Sociology of Sport*, 44(2/3), 173-191.

- Judge, L., Petersen, J., Bellar, D., Gilreath, E., Wanless, E., Surber, K. & Simon, L. (2012). *The Promotion and Perception of the Youth Olympic Games: The Case of Figure Skating*. *The International Journal of Olympic Studies*, 21, 33-57.
- Juilliart, R. (2014). *Lillehammer 2016 "is built on the legacy of 1994 Winter Games"*. Hentet 06.05.14 fra <http://www.olympic.org/news/lillehammer-2016-is-built-on-the-legacy-of-1994-winter-games/221184>.
- Klausen, A. M. (1996). *Lillehammer-OL og olympismen - Et moderne rituale og en flertydig ideologi*. Oslo: Ad Notam Gyldendal AS.
- Krieger, J. (2013). *Fast, highest, youngest? Analysing the athlete`s experience of the Singapore Youth Olympic Games*. *International Review for the Sociology of Sport*, 48(6), 706 - 719.
- Kristiansen, E. (2013). *Competing for culture: Young Olympians' narratives from the first winter Youth Olympic Games*. *International Journal of Sport and Exercise Psychology*.
- Kristiansen, R. R. (2012). *Haffjell skal bli størst og best i Norge*. *Gudbrandsdølen Dagingen*. Hentet 05.05.14 fra <http://www.gd.no/nyheter/article6199853.ece>.
- Kristiansen, R. R. (2014). *Nå kan du bestemme maskoten til Ungdoms-OL*. *Gudbrandsdølen Dagingen*. Hentet 05.05.14 fra <http://www.gd.no/nyheter/article7289801.ece>.
- Kulturdepartementet. (2011). *Statsgaranti for Ungdoms-OL 2016*. Hentet 23.05.14 fra <http://www.regjeringen.no/nb/dokumentarkiv/stoltenberg-ii/kud/Nyheter-og-pressemeldinger/Pressemeldinger/2011/statsgaranti-for-ungdoms-ol-i-2016.html?id=653984>.
- Kvale, S. (1996). *InterViews. An Introduction to Qualitative Research Interviewing*. Thousand Oaks, California: Sage.
- Kvale, S. (1997). *Det kvalitative forskningsintervju*. Oslo: Ad Notam Gyldendal.
- Kvale, S. & Brinkmann, S. (2009). *Det kvalitative forskningsintervju*. (2. utgave). Oslo: Gyldendal Norsk Forlag.
- Ledochowski, L., Unterrainer, C., Ruedl, G., Schnitzer, M. & Kopp, M. (2012.). *Quality of life, coach behaviour and competitive anxiety in Winter Youth Olympic Games participants*. *British Journal of Sports Medicine*., 46(15), 1044-1049.
- Leng, H. K., Kuo, T. Y., Bayse-Pee, G. & Tay, J. (2012). *Make me proud! Singapore 2010 Youth Olympic Games and its effect on national pride of young Singaporeans*. *International Review for the Sociology of Sport*, 1-16.
- Leopkey, B. & Parent, M. M. (2009). *Risk Management Issues in Large-scale Sporting Events: A Stakeholder Perspective*. *European Sport Management Quarterly*, 9 (2), 187-208. doi: 10.1080/16184740802571443.

- Leopkey, B. & Parent, M. M. (2012). *The (Neo) Institutionalization of Legacy its sustainable Governance within the Olympic Movement*. *European Sport Management Quarterly*, 12(5), 437-455.
- Lesjø, J. H. (2008). *Idretts sosiologi - Sportens ekspansjon i det moderne samfunn*. Oslo: Abstrakt Forlag AS.
- Lillehammer kommune. (2006). *Kommuneplan 2006-2016*. Hentet 23.05.14 fra [file:///C:/Users/Bruker/Downloads/Kommuneplan%202006-2016%20252B%20252BSamfunnsdel%20\(3\).pdf](file:///C:/Users/Bruker/Downloads/Kommuneplan%202006-2016%20252B%20252BSamfunnsdel%20(3).pdf).
- Lillehammer kommune. (2011). *Et olympisk eventyr*. Hentet 06.05.14 fra <http://www.kulturhusetbanken.no/lillehammer-ol.4935646-189881.html>.
- Lillemoen, M. (2014). *Visuell OL-feber!* Høgskolen i Gjøvik. Hentet 12.05.14 fra http://www.hig.no/nyheter/arkiv/ol_feber.
- LOOC. (1994). *Offisiell rapport fra De XVII Olympiske Vinterleker*. Hentet 23.05.14 fra <http://www.oppland.no/Fag-og-tjenester/Fylkesarkiv/Olympiske-vinterleker-1994/rapport-fra-De-XVII-Olympiske-Vinterleker/>.
- LYOGOC. (2012a). *Vedtekter for Lillehammer Ungdoms-OLs Organisasjonskomité AS*.
- LYOGOC. (2012b). *2nd Winter Youth Olympic Games 2016 in Lillehammer: Report to the 124th IOC session*. Hentet 23.05.14 fra <http://www.idrett.no/nyheter/Documents/Lillehammer%202016%20Report%20to%20the%20124th%20IOC%20Session.pdf>.
- LYOGOC. (2013). *Strategisk Plattform for Ungdoms-OL Lillehammer 2016 - Intern*.
- LYOGOC. (2014a). *Olympisk samarbeid med Opplandstrafikk*. Hentet 05.05.14 fra <http://lillehammer2016.no/2014/03/03/olympisk-samarbeid-med-opplandstrafikk/>.
- LYOGOC. (2014b). *Lillehammer 2016 Sport Programme*. Hentet 23.05.14 fra <http://lillehammer2016.no/content/uploads/2013/11/LILLEHAMMER-2016-SPORTS-PROGRAMME-PDF-for-WEB.pdf>.
- LYOGOC. (2014c). *Adecco sponser Ungdoms-OL*. Hentet 13.05.14 fra <http://lillehammer2016.no/2014/05/12/adecco-sponser-ungdoms-ol/>.
- Meyer, J. W. & Rowan, B. (1977). *Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony*. *American Journal of Sociology*, 82, 340-363.
- Mitchell, R. K., Agle, B. R. & Wood, D. J. (1997). *Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining the Principle of Who and What Really Counts*. *The Academy of Management Review*, 22(4), 853-886.

- Moseid-Vårhus, K. R. & Min Bærø, A. (2012). *Implementering av Enterprise Systems: En case studie av interessenter, motsetninger og suksess*. Masteroppgave ved Universitetet i Agder.
- Nansen Fredssenter. (2010). *Hvem er vi?* Hentet 05.05.14 fra <http://peace.no/nb/hvem-er-vi/nansen-fredssenter>.
- Nordhagen, S. E. (2013). *Ungdoms-OL 2016 som læringsarena for ungdom*: Masteroppgave ved Norges Idrettshøgskole, Oslo.
- Norges Idrettsforbund. (NIF, 2010). *Ungdoms-OL 2016 Lillehammer - Søknad om statsgaranti*. Hentet 23.05.14 fra http://www.regjeringen.no/upload/KUD/Idrett/Rapporter_Utredninger/Statsgarantisoknad_ungdoms_OL.pdf.
- Norges Idrettsforbund. (NIF, 2011). *Idrettspolitisk dokument 2011-2015*. Hentet 23.05 fra http://www.idrett.no/omnif/ipd/Documents/Idrettspolitisk_dokument2011_2015.pdf.
- Norges Studentidrettsforbund. (NSI, 2012). *NSI involveres i Ungdoms-OL 2016*. Hentet 06.05.14 fra <http://www.studentidrett.no/om-nsi/arkiv/nyhetsarkiv/2012/nsi-involveres-i-ungdoms-ol-2016>.
- Olympiatoppen. (2011). *Fem unge utøvere til historiens første Ungdoms-OL*. Hentet 06.05.14 fra http://www.olympiatoppen.no/ol/yog/yog/singapore_2010/page5219.html.
- Parent, M. M. & Deephouse, D. L. (2007). *A Case Study of Stakeholder Identification and Priorization by Managers*. *Journal of Business Ethics*, 75(1), 1-23.
- Parent, M. M. (2008). *Evolution and Issue Patterns for Major-Sport-Event Organizing Committees and Their Stakeholders*. *Journal of Sport Management*, 22(2), 135-164.
- Parent, M. M., Rouillard, C. & Leopkey, B. (2011). *Issues and Strategies Pertaining to the Canadian Government's Coordination Efforts in Relation to the 2010 Olympic Games*. *European Sport Management Quarterly*, 11(4), 337-369.
- Parent, M. M. (2012). *Describing the Olympic Games Knowledge Transfer Stakeholder Network*. Paper presented at the 4th International Sport Business Symposium, Innsbruck, Austria.
- Parent, M. M., Kristiansen, E., Skille, E. Å. & Hanstad, D. V. (2013). *The sustainability of the Youth Olympic Games: Stakeholder networks and institutional perspectives*. *International Review for the Sociology of Sport*. doi: 10.1177/1012690213481467.

- Parry, J. (2012). *The Youth Olympic Games - Some Ethical Issues*. Sport, Ethics & Philosophy, 6(2), 138-154.
- Parsons, T. (1956). *Suggestions for a Sociological Approach to the Theory of Organizations*. Administrative Science Quarterly, 1, 63-85.
- Pfeffer, J. & Salancik, G. R. (1974). *Organizational decision making as political process: The case of a University budget*. Administrative Science Quarterly, 135-151.
- Pfeffer, J. & Salancik, G. R. (1978). *The external control of organizations: A resource dependence perspective*. New York: Harper & Row.
- Platt, J. (2002). *The History of the Interview*. I J. F. Gubrium & J. A. Holstein (Red.), Handbook of Qualitative Interviewing. Context Method. (pp. 33-54.). Thousand Oaks.: Sage.
- Ponsford, I. F. & Williams, P. W. (2010). *Crafting a social licence to operate: A case study of Vancouver 2010's Cypress Olympic Venue*. Event Management, 14(1), 17-36.
- Raschner, C., Müller, L. & Hildebrandt, C. (2012). *The role of a relative age effect in the first winter Youth Olympic Games in 2012*. British Journal of Sports Medicine, 46(15), 1038-1043.
- Rogge, J. (2007). *Speech by the IOC President, Opening Ceremony of the 119th IOC Session, Guatemala City*. Hentet 27.05.14 fra http://www.olympic.org/Documents/Reports/EN/en_report_1200.pdf.
- Rudi, L. & Ulateig, E. (2012). *YOG 2012 Innsbruck - Erfaringer fra Ungdoms-OL 2012*.
- Ryen, A. (2002). *Det kvalitative intervjuet. Fra vitenskapsteori til feltarbeid*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Schnitzer, M. & Kopp, M. (2012). *Measuring the impacts of the Winter Youth Olympic Games 2012 the impact – stakeholder approach*. British Journal of Sports Medicine, 46(15), 1029.
- Schnitzer, M., Brandstetter, E., Lang, M. & Kopp, M. (under publiserings). *The Youth Olympic Games Sport Programme: A testing ground for innovation?* I D. V. Hanstad, M. M. Parent & B. Houlihan (Red.), *The Youth Olympic Games: Context, Management And Impacts*.
- Selznick, P. (1948). *Foundations of the Theory of Organization*. American Sociological Review, 13, 25-35.
- Selznick, P. (1949). *TVA and the Grass Roots*. Berkley: University of California Press.

- Selznick, P. (1957). *Leadership in Administration*. Berkley: University of California Press.
- Skille, E. Å. (2008). *Understanding Sport Clubs as Sport Policy Implementers: A Theoretical Framework for the Analysis of the Implementation of Central Sport Policy through Local and Voluntary Sport Organizations*. *International Review for the Sociology of Sport*, 43(2), 181-200. doi: 10.1177/1012690208096035.
- Skille, E. Å. (2009). *State Sport Policy and Voluntary Sport Clubs: The Case of the Norwegian Sports City Program as Social Policy*. *European Sport Management Quarterly*, 9(1), 63-79. doi: 10.1080/16184740802461736.
- Skille, E. Å. (2010). *Competitiveness and health: The work of Sport Clubs as seen by Sport Clubs representatives - A Norwegian Case Study*. *International Review for the Sociology of Sport*, 45(1), 73-85.
- Skille, E. Å. (2011). *Change and Isomorphism - A Case Study of Translation processes in a Norwegian Sport Club*. *Sport Management Review*, 14(1), 79-88.
- St.prop. nr. 153S (2010-2011). (2011). *Statsgaranti og tilsagn om statlig tilskudd for åarrangere olympiske vinterleker for ungdom i 2016*. Oslo: Kulturdepartementet.
- Suchman, M. C. (1995). *Managing legitimacy: Strategic and institutional approaches*. *Academy of Management Review*, 20, 571-610.
- Thagaard, T. (2011). *Systematikk og innlevelse. En innføring i kvalitativ metode*. (3. utgave). Bergen: Fagbokforlaget.
- Thöni, E. (under publisering). *The legacy of the Innsbruck winter Youth Olympic Games 2012*. I D. V. Hanstad, M. M. Parent & B. Houlihan (Red.), *The Youth Olympic Games: Context, Management And Impacts*.
- Tolbert, P. S. & Zucker, L. G. (1983). *Institutional Sources of Change in the Formal Structure of Organizations: The Diffusion of Civil Service Reform, 1880-1935*. *Administrative Science Quarterly*, 28, 22-39.
- Vollan, K. H. (2014). *Åtte av tolv grenledere klare*. Gudbrandsdølen Dagningen. Hentet 05.05.14 fra <http://www.gd.no/sport/article7163447.ece>.
- Wahl, J. (2012). *En analyse av YOG 2016: Hvordan kan deltakerne i YOG stimuleres til å bli framtidige studenter og toppidrettsutøvere i Lillehammer?: Masteroppgave ved Høgskolen i Lillehammer*.
- Weber, M. (1947). *The Theory of Social and Economic Organization*. New York.
- Weiss, R. (1994). *Learning from Strangers, The Art and Method of Qualitative Interview Studies*. New York: The Free Press.

- WHO. (2013). *Fact sheet: Obesity and overweight*. Hentet 23.05.14 fra <http://www.who.int/mediacentre/factsheets/fs311/en/>.
- Wiklund, O. (2014). *Lillehammer 2016 – Oppland fylkeskommunes OL-engasjement. «Mulighetens arena»*. Hentet 05.05.14 fra http://www.oppland.no/Documents/Videregaendeopplaring/10_Kompetanseheving/Fagstoff%20rektor-%20og%20ledersamlinger/140214UngdomsOL.pdf.
- Wong, D. (2011). *The Youth Olympic Games: Past, Present and Future*. The International Journal of the history of Sport, 28(13), 1831-1851.
- Wong, D. (2012). *Expect the unexpected? An evaluation of the Singapore 2010 Youth Olympic Games*. Journal of policy Research in Tourism, Leisure and Events, 4(2), 138-154.
- Yin, R. K. (1989). *Case Study Research: Design and Methods*. Newbury, California: Sage Publications.
- Zucker, L. G. (1977). *The Role of Institutionalism in Culture Persistence*. American Sociological Review, 42, 726-743.

Tabelloversikt

Tabell 3.1: Kategorisering av interessenter.	31
Tabell 4.1: Oversikt over informanter.	42
Tabell 4.2: Åpen koding.	46
Tabell 4.3: Fokusert koding.	47
Tabell 4.4: Teoretisk koding.	47-48
Tabell 6.1: Interessentene med størst innflytelse på LYOGOC.	100

Figuroversikt

Figur 5.1: Interessenter som er identifisert som har innflytelse på LYOGOC i Ungdoms-OL 2016.	53
---	----

Forkortelser

CEP – Culture and Educating Programme

EKS – Ekstern kvalitetssikring (Det Norske Veritas, Advansia AS og SNF)

EYOF – European Youth Olympic Festival

HiG – Høgskolen i Gjøvik

HiL – Høgskolen i Lillehammer

IOC – International Olympic Committee

IYOGOC – Innsbruck Youth Olympic Games Organising Committee

KUD – Kulturdepartementet

LYOGOC- Lillehammer Youth Olympic Games Organising Committee

NIF – Norges Idrettsforbund og olympiske og paralympiske komité

NTG – Norges Toppidrettsgymnas

OL – Olympiske leker

SOPP – Studentsamskipnaden i Oppland

Vedlegg

Vedlegg 1: Informert samtykke om intervju og deltagelse i forskningsprosjektet.

Vedlegg 2: Generell intervjuguide

Vedlegg 3: Godkjenning fra NSD

Vedlegg 4: Oversikt over grupper av interessenter identifisert av LYOGOC

Vedlegg 1: Informert samtykke om intervju og deltagelse i forskningsprosjektet.



Til informanter som er involvert i Ungdoms-OL 2016

Oslo, 27. august 2013

Forespørsel om deltagelse i forskningsprosjektet

Bakgrunn og hensikt

Dette er et spørsmål til deg om å delta i en forskningsstudie for å samle dokumentasjon og analysere de viktigste stakeholderne (aktørene) knyttet til Ungdoms-OL (YOG) som skal arrangeres på Lillehammer i 2016. Jeg er spesielt ute etter å få vite mer om dine motiver, tanker og meninger knyttet til sentrale interessenter i Ungdoms-OL 2016. Temaene i intervjuet vil i all hovedsak dreie seg om informanten sin bakgrunn og oppfatning av temaet, hvilken rolle informanten og hans/hennes organisasjon har til Ungdoms-OL 2016, og hvilke andre interessenter han/henne mener er sentrale i forhold til Ungdoms-OL 2016.

Dette prosjektet er en mastergradsoppgave ved Norges Idrettshøgskole. Kristian Jordhøy er prosjektleder, mens Annika Bodemar er veileder og Eivind Skille er biveileder.

Prosjektet er blitt godkjent av NSD (Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste).

Hva innebærer studien?

I hovedsak bygger studien på semi-strukturerte intervjuer med sentrale interessenter til Ungdoms-OL 2016, der du og din organisasjon er identifisert som én av disse. Intervjuet vil ta mellom 45-60 minutter. Innsamling av datamaterialet vil bli gjort gjennom lydopptaker og notater underveis i intervjuet.

Mulige fordeler og ulemper

Gjennom denne studien er mitt mål å komme med en bedre innsikt som du og din organisasjon og idretten generelt vil kunne dra nytte av og høste erfaringer i det videre arbeidet.

Jeg ser ingen ulemper. Mitt mål er ikke å henge ut noen enkeltpersoner, men gi fruktbare analyser av det arbeidet som gjøres i forbindelse med Ungdoms-OL 2016.

Hva skjer med informasjonen om deg?

Informasjonen som registreres om deg skal kun brukes slik som beskrevet i hensikten med studien. Hvis du ønsker det, kan du fremstå anonymt. Dette vil jeg presisere overfor deg.

Samtidig vil du få alle direkte sitater jeg måtte bruke i studien til gjennomlesning. Her vil jeg sørge for at du får se hvilken sammenheng sitatet/sitatene er satt inn i.

Norges idrettshøgskole
Norwegian School
of Sport Sciences

Postadresse:
P. O. BOX 4014 – Ullevål Stadion
NO-0806 OSLO

Besøksadresse:
Sognsv. 220
0863 OSLO

Tel.: (+47) 23 26 20 00
Org.nr.: 971526033
www.nih.no

Intervjuet med deg transkriberes og ivaretas på forskriftsmessig måte. Innsamlede opplysninger anonymiseres innen prosjektslutt 30.05.13, og deretter blir de destruert.

Frivillig deltakelse

Det er frivillig å delta i studien. Du kan når som helst og uten å oppgi noen grunn trekke ditt samtykke til 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 nå 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 prosjektleder Kristian Jordhøy, tlf. 977 86 656, epost: kristian.jordhoy@gmail.com.

Vennlig hilsen,

Kristian Jordhøy

Kristian Jordhøy, Mastergradsstudent
Norges idrettshøgskole
Mobil: 977 86 656
Email: kristian.jordhoy@gmail.com

Samtykke til deltakelse i studien om YOG 2016

Dato: _____

For informant:

Jeg, _____
(skriv ditt navn), er villig til å delta i studien.

Signatur: _____

E-mail: _____

Jeg, Kristian Jordhøy bekrefter herved at resultatene fra intervjuet ikke vil bli brukt til andre formål enn de beskrevet i informasjonsbrevet. Hvis du har spørsmål om prosedyrer etc., er du velkommen til å ta kontakt med meg.

Vedlegg 2: Generell intervjuguide

Intervjuguide:

Bakgrunn:

1. Hvilken rolle har du som er knyttet opp mot Ungdoms-2016?
2. I hvilken organisasjon har du en rolle som er knyttet opp mot Ungdoms-OL?
3. Kan du fortelle kort om organisasjonen og hvilken funksjon den har?
4. Hvilke erfaringer har du fra tidligere Ungdoms-OL?

Organisasjonen sin rolle i Ungdoms-OL 2016:

5. Hvilken rolle/posisjon har dere til Ungdoms-OL 2016?
6. Hva har dere innflytelse på?
7. Hva har dere ikke innflytelse på?
8. Hva skulle dere ønsket å ha mer innflytelse på?
9. Er du og din organisasjon tilfredse med hvordan dere har blitt involvert i Ungdoms-OL 2016?
10. Hvilken kontakt har dere med LYOGOC i dag? Tar LYOGOC imot innspill fra dere som interessant?
11. Hvilken kompetanse og erfaring kan dere bidra med i Ungdoms-OL 2016?
12. Hva tror du framtiden bringer? Vil du og din organisasjon få mindre, lik eller større innflytelse på Ungdoms-OL 2016?

Andre interessenter sin rolle i Ungdoms-OL 2016:

13. Hvilke interessegrupper eller organisasjoner tror du vil få størst innflytelse på Ungdoms-OL 2016?
14. Hvem vil LYOGOC først og fremst høre på?
15. Hvilke interessegrupper får ikke nok innflytelse?
16. Hvem tror du vil få større innflytelse på Ungdoms-OL 2016 fremover?

Oppsummeringsspørsmål:

17. Er det noe du savner i intervjuet? Hvis ja, hva har du å tilføye?
18. Hvis jeg lurer på noe etter intervjuet, kan jeg kontakte deg på epost med noen avklarende spørsmål?
19. Er det andre du mener jeg bør snakke med?

Vedlegg 3: Godkjenning fra NSD.

Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste AS
NORWEGIAN SOCIAL SCIENCE DATA SERVICES



Harald Hårfagres gate 25
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

Annika Bodemar
Seksjon for kultur og samfunn
Norges idrettshøgskole
Postboks 4014 Ullevål stadion
0806 OSLO

Vår dato: 05.09.2013

Vår ref:35247 / 3 / LT

Deres dato:

Deres ref:

TILBAKEMELDING PÅ MELDING OM BEHANDLING AV PERSONOPPLYSNINGER

Vi viser til melding om behandling av personopplysninger, mottatt 28.08.2013. Meldingen gjelder prosjektet:

35247	<i>Hvilke stakeholdere (aktører) har størst innflytelse/påvirkning på YOG (Ungdoms-OL) 2016 Lillehammer? En analyse av YOG 2016 gjennom stakeholder- og institusjonell teori</i>
Behandlingsansvarlig	<i>Norges idrettshøgskole, ved institusjonens øverste leder</i>
Daglig ansvarlig	<i>Annika Bodemar</i>
Student	<i>Kristian Jordbøy</i>

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

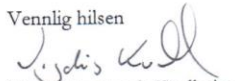
Personvernombudets vurdering forutsetter at prosjektet gjennomføres i tråd med opplysningene gitt i meldeskjemaet, korrespondanse med ombudet, ombudets kommentarer samt personopplysningsloven og helseregisterloven med forskrifter. Behandlingen av personopplysninger kan settes i gang.

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

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

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

Vennlig hilsen


Vigdis Namtvedt Kvalheim


Lis Tenold

Lis Tenold tlf: 55 58 33 77

Vedlegg: Prosjektvurdering

Kopi: Kristian Jordhøy, Bakkalykkja 19, 2651 ØSTRE GAUSDAL



Det gis skriftlig informasjon og innhentes skriftlig samtykke. Personvernombudet finner informasjonsskrivet i utgangspunktet tilfredsstillende, men forutsetter at datoen for prosjektslutt endres til korrekt dato, 30.05.2014. Personvernombudet legger til grunn for sin godkjenning at revidert skriv ettersendes personvernombudet@nsd.uib før det tas kontakt med utvalget (merk eposten med prosjektnummer).

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

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

Vedlegg 4: Oversikt over grupper av interessenter identifisert av LYOGOC.

LYOGOC stakeholders	Board
	Advisory board
	NIF
	Lillehammer Municipality
Int'l stakeholders	IOC
	NOCs
	Ifs
Governmental	Ministry of Culture
	Oppland County
	Hedmark County
	Gjøvik Municipality
	Øyer Municipality
	Hamar Municipality
Venues	Olympiaparken
	HOA
	GOA
	Hafjell
Sponsors	Sponsors
Schools	Høgskolen i Lillehammer
	Høgskolen i Gjøvik
	Høgskolen i Hedmark
	NTG
Service Providers and others	Finance Department service providers
	Legal Department service providers
	CEP providers
	Accommodation providers
	Scandic Hotel Hamar
	SOPP
	USBL
	Police

