

Julius Z. Strömberg

---

## ”Avlyst!” - Koronaviruspandemiens påvirkning på idrettsarrangementer

En studie av idrettsarrangørers håndtering av smittevernsrestriksjoner, og pandemiens effekt på fremtidens arrangementer.

---

Masteroppgave i idrettsvitenskap (Sport Management)  
Institutt for idrett og samfunnsvitenskap  
Norges idrettshøgskole, 2021



## Abstract

Sporting events have become increasingly important in recent decades and have grown in both number and size as they contribute with socio-economic effects on their surroundings through tourism, public health and joyful experiences. In 2020, the world was turned upside down due to the coronavirus pandemic - and all major sporting events were cancelled. It is a completely new situation for sporting event organizers, who have had to react to these changes that restrictions have brought upon their organizations and surroundings. It is therefore a need for knowledge about the organizers' new every-day life as such an unpredictable situation entails on their event implementation, which is this thesis' aim to study. The focal interest and central problem definition is "*How has the COVID-19 pandemic affected sporting events?*". This issue could imply several methodologies and theories, why I have chosen to operationalize it through the following research questions; a) "*How has event organizers handled pressure from their external surroundings, caused by the pandemic?*"; b) "*How has the pandemic affected event organizers cooperation with stakeholders?*"; and c) "*What challenges and opportunities will event organizers face after the pandemic?*". The study has been carried out through a deductive and qualitative method in the form of a semi-structured interview study, where the empirical data is gathered from seven interviews with eight people who all have key roles in a sporting event organization.

It appears from the results that organizers have encountered various challenges and opportunities due to the pandemic. Commercialized mega-events have had to cancel, while minor and more voluntary-based organizers as well as mediated elite sports events have been possible to implement with adjustments and adaptation to current infection control rules. It seems that sporting events are affected by the same external pressure, which has led organizers to be inspired by or imitate others to deal with this pressure through the pandemic. Thus, organizers become more homogeneous and can be put in the theoretical framework of coercive, mimetic and normative isomorphism (DiMaggio & Powell, 1983). The study also finds changes in the surroundings to organizers, where stakeholders who, *ex-ante*, was less relevant but now, *ex-post*, demonstrates several of the theoretical attributes of power, legitimacy and urgency (Mitchell, Agle & Wood, 1997). The study also highlights digitization, environmental sustainability and hygiene as important topics for sporting event organizers to deal with in the post-pandemic future.

**Title:** "Cancelled!" - The COVID-19 pandemic's impact on sporting events. A study on sporting event organizer's handling of infection control restrictions, and the pandemic's effect on sporting events in the future.

**Key words:** COVID-19; the coronavirus pandemic; sporting events; neo-institutional theory; isomorphism; organizational field; stakeholder theory; professionalization; commercialization.

## Sammendrag

Idrettsarrangementer har gjennom de siste tiårene blitt viktigere og har således vokst i både antall og størrelse, da de bidrar med samfunnsøkonomiske effekter på sine omgivelser gjennom turisme, folkehelse og idrettsglede. I 2020 ble verden snudd opp og ned som følge av koronaviruspandemien - og alle store idrettsarrangementer ble avlyst. Det er en helt ny situasjon for idrettens arrangører, som har måttet reagere på endringene som restriksjoner og forbud har medført på deres organisering og omgivelser. Det foreligger således et kunnskapsbehov om arrangørers nye arbeidshverdag som en slik uforutsigbar situasjon påvirker deres arrangementsgjennomføring, og målet med denne oppgaven å undersøke dette temaet. Den sentrale problemstillingen for studien er *"Hvordan har koronaviruspandemien påvirket idrettsarrangementer?"*. Dette er et spørsmål som videre har blitt operasjonalisert gjennom følgende forskningsspørsmål; a) *"Hvordan har arrangører håndtert press fra omgivelsene som skyldes pandemien?"*; b) *"Hvordan har pandemien påvirket arrangørers samarbeid med interessenter?"*; og c) *"Hvilke utfordringer og muligheter vil arrangører møte etter pandemien?"*. Besvarelsen har blitt utført gjennom en deduktiv og kvalitativ metode, i form av en semi-strukturert intervjustudie, der det empiriske materialet er innhentet fra syv intervjuer med åtte personer som samtlige har nøkkelroller i et idrettsarrangement.

Det fremgår av resultatet at idrettens arrangører har møtt på ulike utfordringer og muligheter som følge av koronaviruspandemien. Arrangører for kommersialiserte massearrangementer har blitt nødt til å avlyse, mens mindre og mer frivillig-baserte arrangører, samt medierte toppidrettsarrangement har blitt mulig å avholde med justeringer og tilpasning til de gjeldende smittevernsrestriksjoner. Det foreligger belegg for at idrettsarrangementer påvirkes av det samme ytre presset gjennom pandemien, noe som har ledet arrangører til å inspireres av eller imitere andre for å håndtere dette presset. Arrangører blir således likere hverandre og kan dermed ses i lys av de teoretiske mekanismene ved tvingende, imiterende og normativ isomorfisme (DiMaggio & Powell, 1983). Studien viser også til endringer i arrangørers omgivelser, der interessenter som tidligere har vært mindre relevante har oppvist flere av de teoretiske attributtene ved makt, legitimitet og press i pandemien (Mitchell, Agle & Wood, 1997). Studien fremholder digitalisering, bærekraft og hygiene som viktige temaer for idrettsarrangører- og arrangementer å håndtere i tiden etter pandemien.

**Nøkkelord:** COVID-19; koronaviruspandemien; idrettsarrangement; nyinstitusjonell teori; isomorfisme; organisasjonsfelt; interessenteori; profesjonalisering; kommersialisering.

## Forkortelser

FIS	Det internasjonale skiforbundet ( <i>Fédération Internationale de Ski</i> )
IBU	Det internasjonale forbundet for skiskyting ( <i>International Biathlon Union</i> )
KUD	Kulturdepartementet
NFIF	Norges Friidrettsforbund
NIF	Norges idrettsforbund og olympiske og paralympiske komité
NIH	Norges idrettshøgskole
NSD	Norsk senter for forskningsdata
NSF	Norges Skiforbund
NSSF	Norges Skiskytterforbund
VC	Verdenscup
BB	Birken
BG	Bislett Games
BF	Blinkfestivalen
ESV	Ekstremспортveko
HSF	Holmenkollen Skifestival
HST	Holmenkollstafetten
R100	Rondane100

## Figur- og tabelloversikt

Figur I: Interessenttypologi	14
Figur II: Modell over mulige interessenter til en idrettsarrangør	16
Figur III: Kategorisering og tematisering av kode	28
Tabell I: Sosiogram over relasjoner i utvalget	51
Tabell II: Interaksjon mellom arrangører og interessenter	52
Figur IV: Interessenttypologi for idrettens arrangører som følge av pandemien	54
Tabell III: Tanker om fremtiden etter pandemien	60
Tabell IV: Viktige temaer i fremtiden	61

# Innholdsfortegnelse

<b>Abstract</b>	<b>i</b>
<b>Sammendrag</b>	<b>iii</b>
<b>Forkortelser</b>	<b>iv</b>
<b>Figur- og tabelloversikt</b>	<b>iv</b>
<b>Innholdsfortegnelse</b>	<b>v</b>
<b>Forord</b>	<b>vii</b>
<b>Tusen takk</b>	<b>viii</b>
<b>1. Innledning</b>	<b>1</b>
1.1. Introduksjon	1
1.2. Formål	2
1.3. Problemstilling	3
<b>2. Kontekst og tidligere forskning</b>	<b>5</b>
2.1. Idrettens utvikling og kontekst	5
2.2. Tidligere forskning	6
2.3. Samtidig forskning	9
<b>3. Teori</b>	<b>11</b>
3.1. Omgivelser til organisasjoner	11
3.2. Interessentteorien	12
3.3. Interessenter til idrettsarrangement	15
3.4. Nyinstitusjonell teori	16
3.5. Applisering av teorier	18
<b>4. Metode</b>	<b>19</b>
4.1. Vitenskapelig forankring	19
4.2. Metodevalg	20
4.3. Utvalg	21
4.3.1. Birken (BB)	22
4.3.2. Bislett Games (BG)	23
4.3.3. Blinkfestivalen (BF)	23
4.3.4. Ekstremспортveko (ESV)	23
4.3.5. Holmenkollen Skifestival (HSF)	24
4.3.6. Holmenkollstafetten (HST)	24
4.3.7. Rondane100 (R100)	25
4.4. Datainnsamling	25
4.4.1. Intervjuguiden	25
4.4.2. Informasjonsskriv	26

4.5. Transkripsjon og koding	27
4.6. Kvalitetsvurderinger	29
4.7. Forskningsetiske overveielser	30
<b>5. Resultat og diskusjon</b>	<b>32</b>
5.1. Arrangørers håndtering av ytre press fra omgivelsene	32
5.1.1. "De ytre påvirkningene er enorme"	32
5.1.2. Arrangørers utfordringer gjennom pandemien	35
5.1.3. Arrangørers endringsvilje - håndtering av ytre press og påvirkning	38
5.1.4. Isomorfe krefter, løskobling og mytedannelse preger idrettsarrangører	42
5.2. Arrangørers samarbeid med interessenter	44
5.2.1. Arrangørers komplekse omverden - om å påvirke og påvirkes	45
5.2.2. Idrettshierarkiets makt overfor den enkelte arrangøren	46
5.2.3. Økt kongruens mellom arrangør og sponsorer	47
5.2.4. Pandemiens betydning for dikotomien idrett - media	48
5.2.5. Forståelse og støtte fra idrettsarrangementets deltagere	50
5.2.6. Samhandling og dialog mellom arrangører og arrangementer	51
5.2.7. Idrettsarrangørers nye omgivelser - et interessenteoretisk perspektiv	54
5.3. Etter koronaen - Fremtiden til arrangører og arrangementer	58
5.3.1. Arrangementers sårbarhet - nå og etter pandemien	59
5.3.2. Viktige temaer for arrangører i fremtiden	61
5.3.3. En endret idrett i koronaens fotspor	63
<b>6. Konklusjon</b>	<b>64</b>
6.1. Konklusjon av studiens hovedfunn	64
6.1.1. Alternative løsninger har hjulpet arrangører	64
6.1.2. Den medierte toppidretten har hatt fordeler i pandemien	65
6.1.3. Norske idrettsarrangører samarbeider og lar seg inspirere av hverandre	65
6.1.4. Digitalisering, bærekraft og hygiene blir viktige temaer i fremtiden	66
6.2. Koronaviruspandemiens påvirkning på idrettsarrangementer	67
6.3. Forslag til videre forskning	69
<b>7. Kildeliste</b>	<b>71</b>
<b>8. Vedlegg</b>	<b>83</b>
8.1. Vedlegg I: Intervjuguiden	83
8.3. Vedlegg II: Informasjonsskriv til utvalg	85
8.2. Vedlegg III: Godkjent søknad fra NSD	87



## Forord

Store idrettslige begivenheter har alltid interessert meg. Olympiske leker og verdensmesterskap i fotball, friidrett, sykkel og vinteridrettene har satt andre planer og gjøremål på pause gjennom hele livet. Å være med å arbeide i slike arrangement ble tidlig en profesjonell ambisjon og derfor valgte jeg studieretning innenfor *Sport Management* i 2015, og flyttet fra min hjemby Vänersborg til Falun og Högskolan Dalarna. Det er ikke noe jeg angrer på - arrangementsledelse- og organisering har vært en konstant gjennom alle mine studieår, både rent akademisk og praktisk i arbeids- og frivilligsammenhenger. Idrettens arrangementer var tema i min bacheloroppgave, og nå også i denne masteroppgaven. Etter årene i Falun flyttet jeg til Norge og Oslo. Først et år på utveksling på Westerdals med prosjektledelsestudier, før jeg begynte på Norges idrettshøgskole høsten 2019 - der jeg med denne oppgaven nå avslutter min utdanning. Arbeidet med denne oppgaven startet allerede vinteren 2020 og jeg hadde mange virvlende tanker i hodet om ulike temaer, før jeg bestemte meg i mars 2020 for å fokusere på det som nå har resultert i dette arbeidet.

Den pågående pandemien har forandret mye i løpet av det siste året. Idrettens store begivenheter er ikke et unntak. OL i Tokyo, fotballmesterskap, seriespill, verdenscuper, sykkelritt og hundrevis av maratonløp var bare noen av alle verdens idrettsarrangementer som ble avlyst i fjor og helt inn i første halvdel av inneværende år. Idrettsbegivenheter engasjerer millioner av mennesker verden over og skaper både økonomiske, personlige og emosjonelle tap når de avlyses. *Hva skjer da med oss interesserte?* Det var et tema som ble aktuelt og ønskelig å utforske tidlig. Det mest naturlige, for meg som er engasjert i det norske idrettslivet, var å ta utgangspunkt i meg selv og min nærhet. *Hva skjer med foreningene jeg er tilknyttet? Hva skjer med det store arrangementene jeg vil besøke? Hva skjer med alle løp og konkurranser jeg ønsker å delta i?* Disse spørsmålene var høyst relevante både for meg og millioner av andre rundt om i Norge. Spørsmålene ble mange, og noen av dem har jeg nå besvart, og som har resultert i denne oppgaven som du nå har begynt å lese. Håper du synes det er like spennende, interessant og givende som jeg. Takk for at du tar deg tiden.

## Tusen takk

Først og fremst vil jeg rette en stor takk til min veileder Anna-Maria Strittmatter, som har vært en uvurderlig hjelper og rådgiver for meg gjennom dette arbeidet. Takk for at du har vært tilgjengelig og gitt meg svært gode innspill, og for de hyggelige og konstruktive samtalene vi har hatt (på Zoom, selvfølgelig, som alt annet det siste året!). Takk også til Dag Vidar Hanstad som kom med verdifulle tips på relevant teori og interessante perspektiver i starten av dette prosjektet.

En stor takk til respondentene ved Birken, Bislett Games, Blinkfestivalen, Ekstremsportveko, Holmenkollen Skifestival, Holmenkollstafetten og Rondane100. Som klisjéen tilsier; uten dere hadde det ikke blitt noen studie i det hele tatt! Takk for deres tid og for at dere ville dele deres erfaringer og opplevelser fra det siste året. Takk til mine kollegaer på Holmenkollen Skifestival - ikke bare for at dere stilte på intervju - men også for at dere tok meg med på laget for årets arrangementer (som dessverre ble avlyst som så mye annet ”i disse koronatider”...). Dette ga meg berikende innsyn og kunnskaper til denne oppgaven, men også erfaringer videre i min profesjonelle karriere.

Stor takk til mine støttespillere Catherine og Madeleine som har vært en sterk bidragende faktor til at jeg nå har gjennomført to års masterstudier på NIH - det var verdt det! Takk til alle fine venner som alltid spør hvordan det går og har interessert seg for dette arbeidet. Takk også til NAOB, som hjelper meg å finne rett i bokmålets alle kriker og kroker, og til CSN for økonomisk støtte gjennom hele min studietid - det har bokstavelig talt vært gull verdt!

Ett stort och varmt tack till min syrra Johanna, mamma Elisabeth och pappa Svante hemma i Sverige, som alltid stöttar mig vad jag än tar mig för. Hoppas innerligt att reserestriktionerna snart lättas upp och att vi får träffas och umgås igen! Störst og mest takk til min kjære Marie, som er en bauta i mitt liv og som har motivert meg til å ferdigstille denne oppgaven hver eneste dag, siden første dag. Takk for all kjærighet, glede, motivasjon, fôr og kaffe du gir meg, og for all den tid du har lagt ned på korrekturlesning gjennom de siste årene. Samtidig som jeg har skrevet på denne oppgaven, så har du også båret frem vårt barn. Noen dager før jeg nå leverer denne oppgaven ble vår elskede datter endelig født. Velkommen til verden, vår kjæreste Ava!

Med et ønske om en hyggelig lesning,

Julius Z. Strömberg

Sandvika, 1. juni 2021

# 1. Innledning

## 1.1. Introduksjon

Arrangement har blitt kronjuvelen i opplevelse- og underholdningsindustrien, da de positive effektene som kommer ut av dem gir avtrykk i lokalsamfunnet og omgivelsene (Pine & Gilmore, 1999). Arrangement bidrar med økonomiske, sosiale og miljømessige effekter og andre verdier som folkehelse, integrasjon, idrettsglede og felleskap (Pettersson & Wallstam, 2017). Arrangement har gjennom de siste tiårene økt i antall og vekst i størrelse, og spesielt idrettsarrangement blir i dag hyppig brukt som markedsføringsverktøy, ressurs- og identitetsskaper og som folkehelsefremmer, noe som har ledet til en global, voksende trend når arrangementene antas å generere samfunnsnyttige effekter på sine omgivelser (Hall, 1997; Bohlin, 2000; Aronsson, 2007). De effektene og verdiene som gjør arrangement til en slik ønskelig begivenhet er at de bidrar med å lokke turister, sterke og posisjonere merkevare og identitet, øke lokal kjennskap, muligheter til forbedret infrastruktur, og intensjonen om å skape inntekter og ressurser til arrangøren og dens interessenter (Book & Carlsson, 2008; Getz, 2012; Mossberg, 2000). Det finnes så klart risikoer med investeringene av skattepenger, noe som ofte undervurderes ved planlegging til fordel for en mer optimistisk tro på fremtidig suksess hos arrangøren (Getz, 1997). Organiseringen av et arrangement krever et høyt nivå av profesjonalisme, da konkurransen på markedet om deltagere kan innvirke kontraproduktivt gjennom å gi negative utslag på det sosiale liv og miljøet i omgivelsene (Bohlin & Elbe, 2007). Idrettsarrangementer er i dag en tydelig markør på den samtid vi lever i med opplevelser, prestasjoner, fremgang, helse, fritid og penger å bruke, og har aldri vært større eller flere enn de er i dag - noe som stemte frem til 2020. Koronaviruset begynte å spre seg over verden i starten av året, og snudde samfunnet og livene våre opp og ned.

Koronaviruspandemien har skapt en helt ny hverdag; alt fra hjemmeisolering- og karantene; permitteringer, oppsigelser og konkurser; statlige krisepakker og stengte grenser; avlyste arrangementer og konserter; og uteblitt reising både globalt og lokalt. Fremfor alt har det innebåret sykdom og tragikk for mange, og store belastninger på helsevesenet. I midten av mai 2021 var det rapportert om totalt 163 millioner smittetilfeller og 3,4 millioner dødsfall globalt som følge av viruset (WHO, 2021). Pandemien har, mer eller mindre, påvirket alt og alle, og kommer til å sette spor i lang tid fremover i ulike deler av samfunnet. Vår generasjon har aldri tidligere opplevd en slik periode som påvirker det globale samfunn i så stor grad - sist noe lignende skjedde var under krigen på 1940-tallet (Gössling, Scott & Hall, 2021; Tovar, 2021).

Restriksjoner og forbud mot fysisk samling og folkemasser gjennom våren 2020 skapte store utfordringer for de aller største idrettsarrangørene, men også for de minste (Hanstad, 2020). Norge ble nedstengt og alle arrangementer ble avlyst. Det var først i juni 2020 som landet ble åpnet opp litt igjen, og i løpet av sommeren kom det flere lettelsener i de strenge restriksjonene (Ursin, Skjesol & Tritter, 2020). Men gjennom høsten og vinteren og frem til den dag i dag så har nye smittebølger med nye virusmutasjoner igjen satt Norge på ”pause” gjennom enda strengere restriksjoner, med stengte grenser, stengte butikker og et begrenset sosialt liv (Regjeringen, 2021a).

Påvirkningen på idrettsarrangementer har vært nedslående. Eliteserien i fotball, verdenscup i Holmenkollen, Bislett Games og Norway Cup måtte avlyse eller arrangere uten folk på tribunen. De store mosjonsløpene, som Birken, Holmenkollstafetten og Bergens og Oslos maratonløp, måtte avlyse på grunn av sine store folkemengder. For å overleve og bevare sin legitimitet, merkevare, samt å minimere sine tap, har derfor mange arrangører valgt å teste ut nye ideer og konsepter; alt fra digitale og virtuelle konkurranser, til forskjellige konkurranser og cuper som utøveren kan begi seg ut på når det passer hen best. Arrangører har også bedt påmeldte utøvere å enten donere sin startplass til arrangementet eller overføre den til neste utgave, for å minimere tapene. Arrangører har fått mye å tenke på og en helt ny hverdag å operere i; *hva skal til, og hva må de gjøre for å fortsette å eksistere når livsgrunnlaget deres blir utfordret av restriksjoner og forbud?* Det oppstår således et hav av spørsmål og problemstillinger som følge av pandemien. Dette har denne oppgaven som mål å undersøke nærmere. Jeg har skrevet mye om idrettens organisering og utvikling i løpet av min studietid og min bacheloroppgave omhandlet effektene av et idrettsarrangement (Strömberg, 2019). Denne gangen ønsker jeg igjen å rette lyset mot idrettens arrangementer, men med et tydelig utgangspunkt i vår samtid med koronaviruspandemien og dens påvirkning som bakteppe.

## **1.2. Formål**

Koronaviruspandemien har påvirket alle typer av bransjer og miljøer (Gössling, m.fl., 2021; Grix, Brannagan, Grimes, & Neville, 2021). Dette er en helt ny situasjon for idrettsbevegelsen, og det foreligger derfor et behov for å skape kunnskap om den nye hverdagen og organiseringen for idrettens aktører. Siden våren 2020 har forbud og restriksjoner blitt regjeringens reaksjon for å bremse pandemiens fremvekst, og grunnet strenge regler for sosiale og fysiske samlinger har idrettens arrangementer blitt hardt rammet (Armbrecht, Lundberg, Pettersson, m.fl., 2021). Dette har satt mange idrettsarrangører i en kritisk situasjon, som har sitt livsgrunnlag i gjennomføring av arrangementer.

Med utgangspunkt i organisasjonsteorier ved nyinstitusjonell teori, og da særlig isomorfe mekanismer og organisasjonsfelt (DiMaggio & Powell, 1983), samt interessenteori (Mitchell, Agle & Wood, 1997) ønsker jeg å rette blikket mot norske idrettsarrangører- og arrangementer og se om et organisatorisk felt foreligger, som innebærer institusjonalisering og normering blant norske idrettsarrangører- og arrangementer. Formålet med studien blir derfor å kunne bidra med en forståelse av hvordan arrangører forholder seg til uforutsigbare situasjoner, og hvordan de reagerer som respons på det eksterne presset og endringer i omgivelsene som en slik uforutsigbar situasjon som en pandemi gir opphav til.

### **1.3. Problemstilling**

Målet er å undersøke studiens formål og dette skal gjøres ved å besvare på problemstillingen og forskningsspørsmålene. Min problemstilling lyder;

***”Hvordan har koronaviruspandemien påvirket idrettsarrangementer?”***

Koronaviruspandemien har rammet idrettens arrangører og arrangementer gjennom 2020 og inn i 2021. Dette påvirker ikke bare arrangørene, men påvirker også omgivelsene som de befinner seg i. Dette er et spørsmål som legger til rette for bruk av ulike metoder og teorier. Jeg har derfor valgt å operasjonalisere problemstillingen gjennom følgende tre forskningsspørsmål;

**a) *”Hvordan har arrangører håndtert press fra omgivelsene som skyldes pandemien?”***

Dette spørsmålet har som hensikt å se på hvordan idrettsarrangører har håndtert og organisert seg som følge av det ytre presset og påvirkningene som har kommet fra overordnede interesser gjennom det siste året. Dette spørsmålet ønsker jeg å belyse ved å benytte nyinstitusjonell teori og særlig de tre mekanismene ved tvingende, imiterende og normativ isomorfisme (DiMaggio & Powell, 1983; Meyer & Rowan, 1977) samt interessenttypologier- og kategoriseringer etter Mitchell, m.fl. (1997).

**b) *”Hvordan har pandemien påvirket arrangørers samarbeid med interesser?”***

Med dette spørsmålet har jeg som mål å vurdere om det eksisterer et såkalt organisasjonsfelt blant idrettsarrangører- og arrangementer, og hvilke interesser som har vært relevante å forholde seg enda mer til gjennom pandemien. Her ønsker jeg å knytte mine resultater opp mot interessenteorien, og først og fremst modellen utviklet av Mitchell, Agle og Wood (1997). Denne

hjelper meg å kategorisere hvem eller hvilke det er som innehar makt, press eller legitimitet i organisasjonsfeltet. I tillegg kommer jeg til å applisere isomorfisme (DiMaggio & Powell, 1983) for å se på eventuell likedannelse innenfor det gitte organisasjonsfeltet, samt løskobling (Orton & Weick, 1990) mellom det praktiske og institusjonaliserte i organisasjonen og feltet.

**c) ”Hvilke utfordringer og muligheter vil arrangører møte i fremtiden etter pandemien?”**

Med hjelp av foregående forskningsspørsmål så ønsker jeg, med utgangspunkt i resultatene, og se på utfordringer og muligheter for idrettsarrangører- og arrangementer etter pandemien. Dette er et spørsmål som jeg håper skal gi innsikt i hvordan organiseringen og gjennomføringen av arrangementer kan komme til å se ut i fremtiden, og hva som er viktig å tenke på for arrangører. Her tar jeg hjelp av teorier ved hybridisering av idrettsfeltet, og forskningen ved profesjonalisering og kommersialisering av idretten.

## 2. Kontekst og tidligere forskning

I dette kapittelet skal jeg kontekstualisere oppgaven. Først ser jeg i retrospekt på idrettens utvikling gjennom de paradigmatiskke logikkskiftene som den vært gjennom (fra idealisme til profesjonalisme og kommersialisme). Så går jeg spesifikt inn på forskningen ved idrettsarrangementer og deres effekter på sine omgivelser, før jeg oppsummerer en del av den forskning som har blitt publisert om idrett og arrangementer som følge av pandemien i 2020-21.

### 2.1. Idrettens utvikling og kontekst

Idretten har gjennom det siste århundret utviklet seg fra å være lokale og enkle begivenheter til å få global og massiv interesse. De olympiske lekene, fotball-VM og Super Bowl er mega-arrangement som lokker millioner av publikum, både direkte og via mediene, og som skaper store inntekter for arrangørene og deres interessenter. Markedets logikk har tatt seg inn på idrettens halvdel og utfordrer dens essensielle fundament og prinsipper, gjennom en såkalt kommersialiseringsprosess (Gerrard, 2004 i Gammelsæter, 2011). Dette har medført at nye interessenter har trådt inn og påvirket idrettens arrangementer. Peterson (2003, s. 60) forklarer at kommersialiseringen av idrett handler om å gjøre noe til formål for lønnsomme aktiviteter; ergo - å kunne lage en vare av noe for å selge den på et marked (også kalt *kommodifisering*). Idrettsbevegelsen har vokst frem på premisser ved frivillighet, dugnad og samarbeid, men må nå i større grad også være mål for mest mulig økonomisk gevinst og utbytte, i følge markedsøkonomiens ideer om kommersialisering, profesjonalisering og kommodifisering.

Sponsing og kommersielle investeringer har skapt et nytt syn på hvordan ressursanskaffelsen i idretten har blitt gjennomført i løpet av 2000-tallet. Fyrberg Yngfalk (2014) mener at overtroen på sponsormidler har gjort det veldig ønskelig å søke disse, da markedslogikken vurderes høyt i det globale samfunnet, med tilvekst, konkurranse og utbytte som nøkkelbegreper. Hun beskriver det som idrettens etikk og markedets logikk, der kommersialiseringen gjør at idrettens etikk underordnes markedets logikk. Når markedets logikk trenger inn erstatter den samtidig idrettens organisasjon og ledelse, som leder til at disse begynner å ligne mer på selskaper enn foreninger - med en ny terminologi som gjør medlemmer til kunder, aktiviteter til produkter og utøvere til kundegrupper. Dette har ledet til at logikkene i idrettsbevegelsen varieres og kombineres. Den ideelle virksomheten og foreningslivet har fått konkurranse av privat næringsvirksomhet (Hvenmark & Segnestam Larsson, 2014). Når disse logikkene møtes og skal spille på lag, skapes et kontrasterende landskap for idrettsbevegelsen, som har gitt grunnlag for gråsonen som eksisterer mellom *kommersialisme* og *idealisme*. Larsson von Garaguly (2016, s. 269) kaller det for en

*hybridisering* av idrettens og markedets logikker. Problematikken med denne kombinasjon av logikker setter de historiske, kulturelle og politiske verdiene mot de mer moderne, kommersielle verdiene (Morrow, 2013). I denne komplekse kombinasjonen av ulike logikker oppstår en konflikt om krav og mål fra ulike interessenter. Idrettens organisasjoner eksisterer altså i en kombinatorisk sfære, og deres interessenter krever ulike ting; de har forskjellige mål og relasjon til organisasjonen de interagerer med.

Idretten i Norge sto lenge utenfor den kommersialiserte delen av idretten, men har siden 1980-tallet vært gjennom et logikkskifte, etter at amatørreglene ble avregulert i 1978 (Gammelsæter, 2011; Fossøy, Moe & Fretland, 2020). Dette har ledet til at nye grupper har kommet inn i idrettsbevegelsen med andre krav og interesser enn de opprinnelige: sponsorer, mediehus og investorer som søker økonomisk utbytte, samtidig som de må forholde seg til offentlige og frivillige aktører, slik de har gjort siden idretten ble formalisert for over hundre år siden. Den statlige påvirkningen av idretten har vært konstant siden 1860-tallet. I begynnelsen var målet for de statlige innsatsene kun militære formål, men fra etterkrigstiden til den dag i dag har fokuset vært rettet mot folkehelsen, og siden 1970-tallet har idretten vært tema for offentlige policydokumenter og stortingsmeldinger (Skille, 2015). I den såkalte "idrettsmeldingen" (Meld. St. 26) som regjeringen la fram i 2012, beskrives det detaljert hvordan den statlige idrettspolitikken ønsker å tilrettelegge for store og internasjonale idrettsarrangementer (KUD, 2012). Det innebærer at staten påtar seg en bidragsrolle for at slike forutsetninger etterlevs. Staten har tydelige mål som handler om å støtte idrettsbevegelsen på ulike plan, noe som kommer frem i idrettsmeldingen; alt fra frivillighet, topp-, barn- og ungdomsidrett og arena- og arrangementsutvikling skal staten sørge, støtte og tilrettelegge for.

## **2.2. Tidligere forskning**

På 1980-tallet begynte forskningen på arrangementers påvirkning på samfunnet å ta form, og det ble vist til *hallmark events* som en viktig ressurskilde, som kan brukes på steder der naturlige og industrielle ressurser mangler (Ritchie, 1984). Ritchie var mest sannsynlig påvirket av sin samtid, da artikkelen ble publisert samme år som OL i Los Angeles ble arrangert. De amerika-arrangerte lekene sies å være starten på markedseffektiv sponning og idrettens kommersialisering i en større forstand, og har påvirket hvordan arrangement i dag brukes som ressurskilde (Larsson von Garaguly, 2016). Effektene som et arrangement kan gi tilbake til et samfunn er enorme (Getz, 2012). Arrangementer skaper inntekter ved å lokke turister, posisjonerer den lokale merkevaren og



forsterker en felles identitet, som igjen øker kjennskapen til en destinasjon og sjansene til en forbedret infrastruktur (Mossberg, 2000).

Forskningen ved idrettsarrangement dekker i dag store deler av idrettsvitenskapen og særlig feltet ved Sport Management, og har vokst raskt de seneste 20-30 årene (Parent, 2017). Først og fremst har forskningen fokusert på styresett og organisering hos arrangøren og dens interessenter (*sport event governance and organizing*); menneskelige relasjoner ved ansatte og frivillige (*Human Resource Management/HRM*); markedsføring, sponing og merkevare- og identitetsbygging; konsument- og tilskueratferd (inkl. turistøkonomi og reiseintensjoner); og risikoleidelse og sikkerhetshåndtering (*Risk and Security Management*). Utover dette finnes det andre perspektiver innenfor arrangementsforskningen, som har vært av mindre relevans, blant annet; *legacy*-aspektet (*hvilke effekter og "arv" har arrangementer på omgivelsene?*); *Sport Policy* og *Event Bidding* som dreier seg om søknader, politiske insitament og støtteordninger til arrangører (Chalip, 2017) og *Event Failure*, som handler om hva som kan læres av et mislykket arrangement (Nordvall og Heldt, 2017). To andre begreper er *festivalization* og *greening*, som fokuserer på trendene ved festivalisering og det grønne skiftet er også relevante for arrangemetsfæren (Getz, 2008). Det som kjennetegner arrangementsforskningen er flommen av litteratur og tekstmateriale som finnes om mega-arrangement (så kalte *Mega Events*), som for eksempel de olympiske lekene, og på såkalte *merkearrangementer* (Ritchie, 1984; Andersson, Larson & Mossberg, 2009). Feltet dekker også i dag de aller minste, lokale arrangementene (Getz, 2008; Govers & Go, 2009). Arrangementsforskningen er dog fortsatt uoppdaget og lite forsket på i mange andre aspekter og perspektiver, og Getz (2008; 2013) mener at forskningen kan utgå fra et bredt utvalg av metodologier for å bredde og skape forståelse i feltet.

En av de tydeligste stemmene i forskningen som omhandler idrettsarrangørers forhold til sine omgivelser og interessenter, er den kanadiske forskeren Milena Parent. Hun kategoriserer problemstillinger knyttet til relasjonen mellom arrangøren og interessenter, også med tanke på hva som er dominerende i enhver fase av gjennomføringen av et arrangement (Parent, 2008; 2017). Parent (2008) mener arrangøren går gjennom tre overgripende faser i "arrangementssyklusen". Det som skiller et arrangement fra annen virksomhet ligger i tid- og stedsaspektet, som er en viktig definisjon av arrangement. Det organiseres som et prosjekt med *begrenset varaktighet, et program, en arrangør og publikum og/eller deltagere* (Andersson, m.fl., 2009; Hanstad, 2015).

Første fasen handler om planlegging. For større arrangement handler denne fasen om søkeprosessen for å bli tildelt selve arrangementet, noe som gjerne tar ett til tre år. Etterhvert som tildelingen er annonsert, overgår søkerkomiteen til en organisasjonskomité, og i denne fasen lages

gjærne forretnings- og markedsplaner, og arrangøren blir mer og mer operativ i sin organisering. For et mindre arrangement handler denne innledende fasen om å gå fra idé til handling; sponsorer søkes, avtaler med kommune og grunneier inngås, frivillige rekrutteres og markedsføring påbegynnes. Den andre fasen er implementering. Nå skal selve primæraktiviteten implementeres og gjennomføres. For store begivenheter handler denne fasen om å gå fra administrering og planlegging til anleggsspesifikk virksomhet, der arenaen forberedes til deltagere skal på plass, og arrangementet gjennomføres. For mindre arrangement er denne perioden kun på én eller noen få dager og det er nå alt skjer; fra nummerutdeling til merking av løype og oppsetting av skilt og gjerder, til at majoriteten av frivillige er virksomme. Den tredje og siste fasen omhandler avslutning og evaluering, og starter rett etter avslutningsseremonien for store arrangement, eller rett etter premieutdeling eller da dommeren blåser av kampen ved mindre arrangement. Denne fasen dreier seg om å demontering av anlegg, rapportering og regnskapsføring og, kanskje viktigst av alt, evaluering av hva som har gått bra og hva som kan forbedres til neste arrangement. Etterhvert som denne fasen gjennomføres, går arrangøren tilbake til den første fasen, for å så begynne planleggingen av det neste arrangementet.

I en norsk kontekst finnes merkearrangementer som Bislett Games og verdenscup i Holmenkollen, og OL på Lillehammer 1994, som er svært kjente og tydelig markerte begivenheter i Norge. Mindre, og mer lokale arrangører kan også lage merkearrangement, tilpasset sin størrelse (Getz, 2008). Selv om de er små arrangementer, til antall deltagere og omsetning, så kan en arrangør ”karve ut en passende nisje” gjennom en mindre konkurranse eller festival. Eksempler er Vinjerock, som utmerker Valdres og den jotunheimske fjellverden, trekkhundløpet Finnmarksløpet og Den norske filmfestivalen, som har blitt arrangert i Haugesund siden 1972. Disse mindre arrangementene besitter ikke en unikhet slik som et mega-arrangement gjør, men har fortsatt lykket med å skape en status, legitimitet og tradisjon i det lokale miljøet, som gjør dem relevant ut ifra et interessent- og turistøkonomisk perspektiv (Hanstad, 2014). De har ofte ekstern interesse, og flere mulige interessenter å ta seg for. Et slikt arrangement kan ha lokal eller regional karakter, gå over flere dager, tiltrekke interesse fra lokal og regional media og publikum og ha sekundære aktiviteter ved siden av primæraktiviteten. Fotballcuper, friidrettsstevner og etappekonkurranser i sykling eller langrenn er alle eksempler på dette. Det aller minste av arrangementer bærer ofte et sterkt lokalt preg, avvikles ofte på én dag eller kveld, tiltrekker seg lite eller ingen publikum, og får lite eller ingen interesse fra media (Hanstad, 2014). I disse arrangementene er det selve (idretts)aktiviteten

som er primær, og det er ikke fokus på andre aktiviteter ved siden av. Et slik arrangement er en lokal løpskarusell eller klubbmesterskap.

### **2.3. Samtidig forskning**

Da jeg begynte med denne oppgaven i mars 2020 fantes det ingenting skrevet om pandemiens påvirkning på idretten, utover det som kom frem i medier og nyheter. Per dags dato har en betydelig utvikling skjedd og forskning på temaet har blitt publisert. Denne oppgaven er bare en i mengden av all dokumentasjon av koronaviruspandemiens påvirkning på idretten som publiseres i 2021.

Arrangementsindustrien har vært en del av turismesektoren gjennom flere tiår og sto for hele 10% av den globale GDP i 2019 (Mohanty, Himanshi, & Choudhury, 2020). Forfatterne anslo at turismenæringen ville bli den hardest rammede sektoren som følge av pandemien, nå som internasjonalt reiseliv har stått stille i over et år. Turisme- og reiselivsnæringen har stått stille før men aldri over så lang tid, noe som tyder på at pandemiens effekter kommer til å være betydelige for den globale næringen (Gössling, m.fl., 2021). Idrettens arrangementer er en del av denne næringen og når pandemien først kom til Skandinavia så ble de ikke bare påvirket, men påvirkningen skjedde umiddelbart (Armbrecht, m.fl., 2021). I Norge var det mulig å delta i arrangement den 11. mars, men 12. mars ble landet nedstengt for første gang gjennom en rekke tiltak (mindre reising, sosial kontakt og strenge restriksjoner for restauranter, bl.a) (Ursin, Skjesol & Tritter, 2020). Armbrecht, m.fl. (2021) løfter de alternative arrangementene som har vokst frem i løpet av pandemien. De tar opp virtuelle eksempler, med bl.a. Vasaloppet som ble "Hemmavasan", og de fysiske arrangementene som har blitt gjennomført med god avstand og god (hånd)hygiene. Digitalisering og bærekraftstenking er noen av de megatrendene som har "profittert" på pandemien, og forfatterne mener at det er mange spørsmål som kan drøftes ved disse trendene.

Selv om idrettens arrangementer ble avlyst og nedstengt har toppidretten kunnet fortsette og levere mediert innhold, særlig fotballen med sine "ghost games" (Horky, 2021; Tovar, 2021). Denne utviklingen med en toppidrett uten publikum har gjort at en liten del av den store globale idrettsbevegelsen har blitt reddet, selv om masse- og breddemønstringen til idretten har fått stå tilbake (Grix, m.fl., 2021). Fotballen har som vanlig fått mest oppmerksomhet, og toppen av de engelske eliteklubbene har gått med overskudd selv i et år med stengte arenaer (Horky, 2021; Grix, m.fl., 2021). Polemikken mellom bredde og elite, samt idealisme og kommersialisme nådde sin kulminasjon i april 2021, da noen av Europas største og aller mektigste fotballklubber besluttet seg for å starte en ny superliga - noe som ikke ble godt mottatt av de europeiske fotballsamfunnet ved organer, forbund og særlig supportere (BBC, 2021). Dette skjedde etter et år med utestengelse av

publikum til fotballens arenaer og stor belastning på samfunnet i øvrig, noe som mest sannsynlig også spilte inn når demonstrasjoner og irritasjon blusset opp blant interessenter (særlig i England).

I den redaksjonelle artikkelen (Keshkar, m.fl., 2021) samler et titall forskere sine perspektiver på idrettens ulike sfærer som følge av pandemien. Selv om det er vanskelig å forutsi pandemiens effekt i fremtiden ”post-korona”, så mener de at idrettens organisering vil forandre seg, da effektene på idrettsindustrien har vært ”så alvorlige, dype og utbredte at de må forbli på noen dvelende måter” (a.a.). Keshkar, m.fl. (2021) mener at kvinneidretten kommer til å møte utfordringer, som den før pandemien hadde overvunnet, men som i etter pandemien må gjenopprettes tilbake til tidligere nivå, ettersom sponsorer og medier vil være forsiktigere i sine investeringer. De mener også at kontrakter og avtaler innenfor idrettens domener vil rette seg mer mot å ha klausuler og forsikringer som sikrer mot eventuelle nye kriser. Det kommer riktignok til å ta mange år før effektene og arven etter pandemien fullt ut kan forstås eller vurderes.

En del av hensikten med min studie er å sette den publiserte forskningen inn i et norsk perspektiv. Jeg har ikke funnet noe relevant forskning om pandemiens påvirkning på idrettens arrangementer som belyser norske forhold. Mange av de allerede introduserte temaene og fenomenene bekreftes også i min studie, hva gjelder de effekter som pandemien har hatt, og kommer til å ha på idrettsmiljøet i tiden etter pandemien. Mine funn og analyser av den deduktive undersøkelsen som er gjennomført, tas opp i senere kapitler i denne oppgaven.

### 3. Teori

I dette kapittelet skal jeg utdype de utvalgte hovedteoriene for denne oppgaven som er interessentteorien (*stakeholder theory*) og nyinstitusjonell teori, som blir konkretisert ved begreper og mekanismer som interessentmodellen, organisasjonsfelt og isomorfisme. Interessentteorien anvendes for å utforske miljøet som arrangører virker i og deres interesser som påvirker og blir påvirket av deres aktiviteter. Nyinstitusjonell teori brukes for å se nærmere på arrangørens organisasjoner, og hvordan enheten søker legitimitet og bekreftelse gjennom å ligne på andre i sitt felt. Først skal jeg gå gjennom konteksten som samtidens organisasjoner virker i og må forholde seg til, før jeg forklarer hovedteoriene.

#### 3.1. Omgivelser til organisasjoner

”The business of business is business” sa økonomen og nobelprisvinneren Milton Friedman (1962) og satte fingeren på det synet som har gjennomsyret økonomien og organisasjons- og ledelsesteorier siden industrialiseringens begynnelse noen hundre år før. Siden 1970- og 80-tallet har synet på hvordan en organisasjon skal virke i samfunnet endret seg - fra å være en egen selvstendig enhet på markedet, til å bli del av store systemer av aktører og interesser (Thornton & Ocasio, 2008). Organisasjonshistoriske teorier (som Taylors *scientific management*, Fayols administrasjonsteorier og Webers byråkratitinking) innebærer ”lukket” organisering, der organisasjonen produserte til eksisterende kunder, etterspørselen var konstant og omverden og konkurransen i tiden da disse dominerte organisasjonsteorien var betydelig mindre (Eriksson-Zetterquist, Kalling & Styhre, 2005, s.153). Med dette menes at organisasjoner ikke lenger *kun* forfiner ressurser (*input*) til ferdige produkter (*output*) som selges videre, og der organisasjonen ikke *kun* har ansvar mot eierne, som har tilhørt den eldre organisasjonsskolens ideer (Elbe, 2014, s. 159). Siden 1960-tallet og frem til i dag har fokuset blitt endret, og rettes nå mot en større omverden ved organisering, og systemene som brukes er ”åpne”. Organisasjoner eksisterer ikke som stengte enheter, men påvirkes av en konstant forandring på samme måte som omverdenen. ”Verden har blitt mindre” og i høy grad globalisert, noe som tvinger organisasjoner til å både være del av, og til å være oppdatert på hva som skjer i samfunnet.

Carrolls pyramidemodell (1991) som ble utviklet på 1970-tallet mener det samme som Friedman angående selskapers grunnprinsipp; de skal være lønnsomme og profittmaksimerende, men i tillegg finnes det andre krav. I modellen står økonomien som en grunn (uten økonomiske ressurser kan man ikke fungere i markedsøkonomien). På det andre planet handler det om lovmessighet, da organisasjonen må følge lover og regler. Det tredje planet handler om etikk, og

hva som er rett og galt. Det øverste planet i pyramiden dreier seg om det sosiale ansvaret som organisasjonen har mot omgivelsen og aktører som interesserer seg for organisasjonen. For å opprettholde en god virksomhet må således organisasjonen jobbe med disse dimensjonene kontinuerlig, og det har derfor blitt essensielt for dem å utvikle relasjoner med konkurrentene og interessentene for å overleve i en konkurranseutsatt verden. Dagens organisasjoner er således *system av system* og er tett knyttet opp mot hverandre gjennom kontakter, transaksjoner, utbytte og nettverk (Eriksson-Zetterquist, m.fl., 2005). De åpne systemenes dominans som organiseringsmåte i vår globaliserte verden har fått et tydelig uttrykk under pandemien. Når smittevern begrenser menneskers daglige reising, arbeid og bevegelighet så stanser etterhvert økonomien. Dette leder til fatale konsekvenser globalt som lokalt, og dette er de åpne systemenes ”felle”; når den ene faller, faller den andre. Men relasjon- og nettverksbygging er også den store pådriveren til forandring og utvikling, da dette tvinger organisasjoner til å være en enhet i den store helheten. Organisasjoner opplever ofte stor kompleksitet og konkurranse innad sine egne felt, og den konteksten som de virker i, og grunnet den pågående pandemien har denne komplekse realiteten økt presset på disse aktørene. Teoriene som best svarer på disse forandringene for organisasjoner i en mer åpen verden er institusjonalisme og interessenteoretiske modeller. Disse har blitt utviklet i de siste tiårene, for å se på hvordan organisasjoner forholder seg til sine konkurrenter, interessenter og omgivelser.

### **3.2. Interessenteorien**

Interessenteorien (*stakeholder theory*) ble utviklet på 1980-tallet av filosofen og økonomen Edward Freeman. Freeman definerte interessenter som ”aktører som påvirker eller blir påvirket av oppnåelsen til organisasjonens målsettinger” (Elbe, 2014). Interessenteorien mener at en organisasjon er omgitt av en kontekst av relasjoner til ulike interessenter, som både kan påvirke og blir påvirket av organisasjonens streben til å nå målene sine, og som organisasjonen må ta hensyn til (a.a.). Interessenter kan både være interne og eksterne samt primære og sekundære. De interne interessentene for en organisasjon er for eksempel de ansatte, ledelsen og styret (alle de som er i organisasjonen) og de eksterne utgjøres hovedsakelig av de primære interessentene - kunder og leverandører, og långivere og sponsorer, som har direkte utbytte med organisasjonen og er nødvendige for organisasjonens overlevelse. De sekundære interessenter har ikke noe direkte utbytte med organisasjonen, men er alle de aktører som påvirker eller blir påvirket av organisasjonen, og som på så vis innebærer en avhengighetsrelasjon. Disse kan være media, den

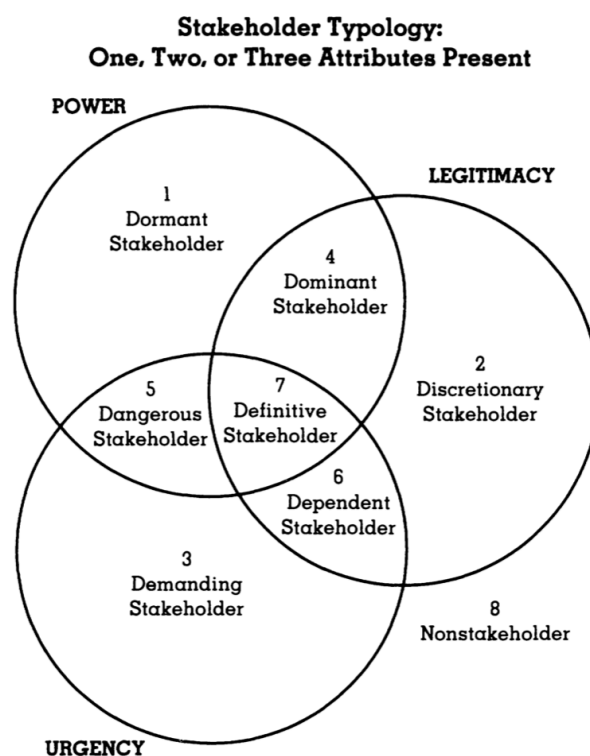
offentlige forvaltningen og lokalsamfunnet, blant annet (Elbe, 2014, s. 15; Elstad & De Paoli, 2015, s. 174).

Mitchell, Agle og Wood (1997) utvider tolkningen av hvordan interessenter påvirker en aktør i deres formulering av de tre attributtene (makt, legitimitet og press) som har fordypet interessenteorien de siste 20 årene. Mitchell, m.fl. (1997) mener at det med hjelp av disse attributtene går an å definere hvem som påvirker, i hvilken grad de påvirker og hvilken rett de har til å påvirke en bestemt organisasjon eller aktør. Videre deles interessentgruppene inn i tre kategorier, der de med høyest innflytelse (de som besitter samtlige attributtene) er *absolutte*, mens de som besitter to attributter er *forventende* og de med kun én attributt er *latente* interessenter. I sin artikkel for identifisering og kategorisering av interessenter så utvider Mitchell, m.fl., (1997) tolkningen hvordan de mest essensielle interessentene påvirker en aktør eller organisasjon gjennom å gi dem én eller flere av de såkalte attributtene; *makt*, *legitimitet* og *press*.

Makt har den interessenten som sitter på ressurser som organisasjonen trenger; her styrer tilbud og etterspørsel. Interessenten som har ressursen, som kan være både av økonomisk, materiell eller immateriell art, kan da utøve en slags makt mot organisasjonen. Makt kan fremheves på forskjellige måter, men organisasjonen må tilpasse seg for å kunne få tilgang på den ressurs som interessenten ruver på. Mitchell, m. fl. (1997) referer også til Etzionis teori om maktbaser, for å lettere kategorisere makt i en organisatorisk kontekst. Disse er oppdelt i tre kategorier; *tvangsmakt* innebærer at det er en psykisk ressurs, som brukes til å tvinge eller overtale; *utilitaristisk makt* er av fysisk eller materiell art, og er en ressurs som kan deles mellom interessent og aktøren; og den tredje kategorien er *normativ makt*, som handler om normer, oppførsel og status, som påvirker organisasjonen og hvordan de vil oppfattes rent symbolsk.

Attributtet legitimitet har interessenten i en kontekstuell setting. Hvis interessenten har legitimitet i sine omgivelser gjør det den til en sterkere aktør, som gjør at aktøren må forholde seg til denne legitimiteten. Det tredje attributtet, *press*, innebærer hvor kritisk noe er for organisasjonen; presset fra interessenten påvirker i hvilken grad organisasjonen må vise dem oppmerksomhet.

Videre kategoriserer Mitchell, m. fl. (1997) inn interessentene i en typologi av utstrekningen som de påvirker og påvirkes av organisasjonen. Graden av interessentenes påvirkning baserer seg på om de innehar én, to eller alle tre av de gitte attributtene (se *Figur 1*).



**Figur I: Interessenttypologi**  
(Mitchell, Agle & Wood, 1997, s. 874)

De tre første gradene er 1) *de hvilende interessentene*, 2) *de diskre interessentene* og 3) *de krevende interessentene*. Disse er latente interessenter som kun har én gitt attributt, og finnes til stede i miljøet rundt aktøren men i så liten grad at de i liten utstrekning påvirker aktørene. De kan imidlertid skaffe seg flere attributter, som gjør at aktøren må være påpasselig. De hvilende innehar makt som attributt, men mangler det andre to attributtene. De har ingen direkte kontakt med aktøren, men kan ved å tilegne seg flere attributt ”våkne” og på så vis forsterke sin interesse. De diskre interessentene har kun legitimitet som attributt, og det er derfor ikke noe behov for aktøren å vise dem hensyn før de har tilegnet seg en eller to attributter til. De krevende har kun press som attributt, og kan ses på som en gruppe som vil mye, men som mangler makt og legitimitet. Således er de mer krevende, men ikke spesielt relevante for aktøren, mener Mitchell, m. fl. (1997).

Andre gradens interessenter er de såkalte *forventede interessentene*, som har to attributt, og som derfor må vises mer hensyn enn de latente. Aktøren må ta en mer aktiv rolle i relasjonen til disse (Mitchell, m. fl., 1997; Mæland, 2019). De forventede interessentene nevnes som 4) *dominerende*, 5) *farlige* og 6) *avhengige interessenter*. De dominerende interessentene har både makt og legitimitet, og kan dermed påvirke aktøren sterkt gjennom å få gjennomslag for ting med den posisjon som de har innenfor organisasjonsfeltet. De er mest sannsynlig en formalisert relasjon mellom denne interessenten og aktøren, enten via avtaler, handelskontrakter eller sterke



forretningsmessige bånd. De farlige interessentene har makt og press, men mangler legitimiteten, noe som kan gjøre det risikabelt for aktøren å samarbeide med disse. De kan bruke (tvangs)makt til å presse aktøren, noe som kan skade aktørens status i feltet. De avhengige interessentene er legitime, men fortsatt ”svake” interessenter som er i behov av andre interessenter for å kunne påvirke aktøren med makt. Disse interessentene er ikke helt essensielle, men kan gi *good-will* til aktøren gjennom relasjonen.

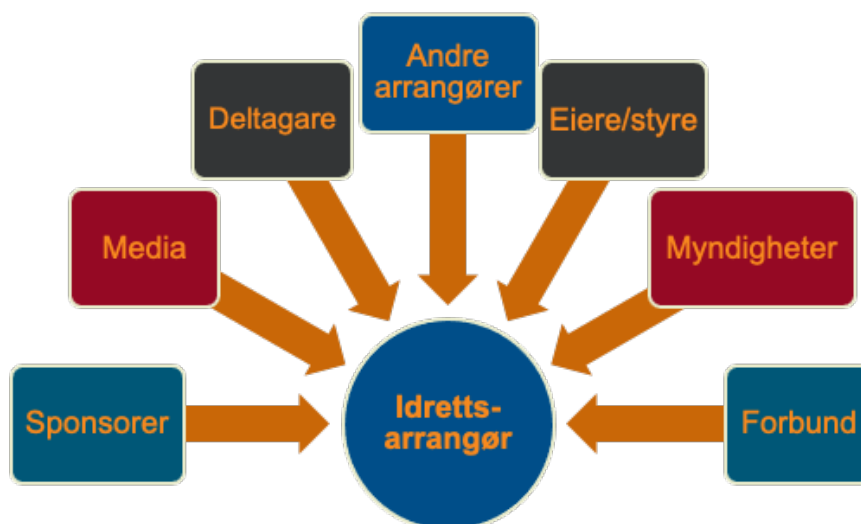
Den siste graden av interessenter tar opp 7) *de definitive interessentene*. Disse sitter på alle tre attributtene; makt, legitimitet og press (Mitchell, m, fl., 1997). Disse har en svært sterk innvirkning på aktøren og relasjonen dem imellom er av aller høyeste prioritet, for begge parter (Freeman, 1984). Interessenter som er definitive kan fra tid til tid ha færre attributt, og således ses som latente eller forventede interessenter; det samme gjelder motsatt for de som kun har én eller to attributter og kan tilegne seg flere og på så vis bli definitive interessenter. I typologien over interessenter (se *Figur 1*) finnes også 8) *ikke-interessentene*, som står utenfor det organisatoriske feltet og ikke har noen påvirkning på aktøren. Disse kan også kalles ufrivillige interessenter, og disse har aktøren ikke behov for å samarbeide med eller uroe seg for da de ikke kan påvirke dem.

### **3.3. Interessenter til idrettsarrangement**

Et av hovedområdene for forskningen ved idrettsarrangement er det som handler om den praktiske organiseringen og styringen av selve arrangementet - ved arrangørsorganisasjonen og interessentene til denne (Parent, 2017). Teoriene som er tatt i bruk ved dette området er ofte hentet fra organisasjons- og ledelsesteorier, da den forskningen er suverent mye større og eldre, og enkelt kan appliseres på idrettens organisasjoner. Parent (2017) tar opp noen problemstillinger som har blitt forsket på i det siste tiår; hvordan arrangørsorganisasjoner organiseres og virker, hvilke deres interessenter er og hvordan relasjonen mellom dem bygges og driftes, bl.a. Interessentene til et arrangement kan være både interne og eksterne og defineres som aktører som påvirker eller blir påvirket av organisasjoners aktiviteter og oppnåelsen av deres målsettinger (Elbe, 2014).

Elstad & De Paoli (2015, s. 174) og Hellström (2004, s. 311) har laget interessentmodeller for ”(kultur)festivalen” respektive ”(idretts)arrangementet” (disse har den samme utformingen og kan likestilles, selv om de fokuserer på to ulike begivenheter). Hellström (2004) tar opp tolv kategorier av interessenter, som alle både påvirker, og blir påvirket av et idrettsarrangement, som hun også definerer som enten *produsent* eller *konsument* av arrangementet. På produsentsiden står 1) arrangøren, 2) særforbund, 3) sponsorer/leverandører, 4) agenter og 5) idrettsutøvere. På konsumentensiden står 6) tilskuere, 7) TV- og webbaserte tilskuere, 8) innbyggere og 9) funksjonærer.

Hun mener at de tre øvrige kategoriene 10) byen/kommunen, 11) staten/regionen og 12) media hverken er produsenter eller konsumenter, men har stor påvirkning på at idrettsarrangementet blir gjennomført likevel. I figuren (se *Figur II*) vises en forenklet modell, basert på Elstad og De Paoli (2015) og Hellström (2004), av mulige interessenter som en idrettsarrangør må forholde seg til;



**Figur II: Modell over mulige interessenter til en idrettsarrangør**

### 3.4. Nyinstitusjonell teori

Den institusjonelle teorien vokste frem på 1970-tallet da forskerne begynte å kritisere ideen om at organisasjoner er "rasjonelle verktøy som oppnår målene sine ved å produsere varer og tjenester" (Eriksson-Zetterquist, m.fl., 2005, s. 270). I stedet ble det argumentert for at organisasjoner er institusjonaliserte. Det innebærer at det er omgivelsene, interessentene og hvordan ting er blitt gjort tidligere (normer og regler) som påvirker hvordan organisasjonen virker og fremstår. Det institusjonelle synet på organisering ble videreutviklet og antok noen år senere formen av den ny-institusjonelle teorien. Disse ideene ble innledet av artikkelen til Meyer og Rowan (1977), der de påstår at organisering handler om å forholde seg til allerede eksisterende normer og institusjonaliserte regler; altså at det viktigste er å legitimere sin virksomhet i det egne organisasjonsfeltet og at planlegging og faktisk handling i stor utstrekning er løst koblet (Orton & Weick, 1990; Eriksson-Zetterquist, 2005, s. 277). Den såkalte løskoblingen i organisasjoner handler om hvordan det institusjonaliserte samsvarer med det praktiske arbeidet i en organisasjon. Dette kan komme i formen av at nye råd og tiltak formuleres på papiret, i form av retningslinjer og forskrifter, og skal implementeres, men ikke gjennomføres i praksis. Da løskobles det som legitimerer organisasjonen, samtidig som den praktiske gjennomføringen fortsetter som vanlig.

*Organisasjonsfelt* er et viktig begrep innenfor nyinstitusjonell teori. Fokuset fra den institusjonelle teorien om synet på organisasjonen og omverdenen forflyttes her til det felt av organisasjoner som organisasjonen tilhører. Et felt kan være så mangt; det kan bestå av organisasjoner som bytter varer, ressurser, kunnskap eller profesjonelle verdier med hverandre (DiMaggio & Powell, 1991, referert i Eriksson-Zetterquist, m. fl., 2005). Et felt er en kompleks samling av flere aktører der aktørene bidrar til å *skape* feltet samtidig som de *skapes av* feltet i en konstant prosess.

Det generelle synet på den moderne organisasjonsteorien beskrives ofte som mangfoldig og variert, og det finnes utallige organisasjoner med ulike struktur, kultur og atferd (DiMaggio & Powell, 1983). Dette synet anses å være en utopi, i følge DiMaggio og Powell (1983), som mener det i stedet finnes en likedannelse blant organisasjoner. Dette baseres på at organisasjonsfelt som er etablert og velgående, gjør det vanskelig for en organisasjon innenfor feltet å unngå homogenisering. Dette har å gjøre med makt og legitimitet. Noen organisasjoner påvirker mer enn andre gjennom sin status og makt i feltet, og får på så vis etterfølgere som ønsker å ligne på forgjengeren. Dermed skapes en kultur i feltet og en norm, som også gir legitimitet til de som er ”innenfor”. Det menes at institusjonelle regler kommer av hvordan de tekniske aktivitetene og de seremonielle normene i organisasjoner er påkrevet av den konteksten som organisasjonen omgis av. En konsekvens av å tilhøre det samme feltet gjør således at organisasjoner tenderer å ligne mer på hverandre, som er en mekanisme som forklares med hjelp av begrepet *isomorfisme*.

DiMaggio og Powell (1983) forklarer isomorfisme som den prosessen som tvinger en enhet innenfor et felt til å ligne på andre enheter i feltet, som har lignende oppgaver og utfordringer. Dette leder til en type av organisatorisk konformitet (Svedberg, 2012). Isomorfisme deles inn i to retninger - konkurransekraftig og institusjonell isomorfisme. Konkurransekraftig isomorfisme handler om konkurranse om ressurser og kunder i et organisasjonsfelt (økonomiske handlinger). Institusjonell isomorfisme innebærer makt og legitimitet i organisasjonsfeltet (sosiale handlinger) og deles inn i tre teoretiske mekanismer - tvingende, imiterende og normativ. Tvingende isomorfisme (*coercive*) kommer først og fremst fra politisk påvirkning og innebærer påtrykk fra formelle og uformelle interessenter. Sterkere organisasjoner krever at svakere organisasjoner skal etterfølge og tilpasse seg formelle og uformelle krav. De formelle kravene kommer fra legale instanser og statlige myndigheter, mens de mer uformelle kravene kommer fra kunder og andre interessenter. Et eksempel er når ny lovgivning *tvinger* organisasjoner å tilpasse virksomheten etter den nye virkeligheten (Eriksson-Zetterquist, m. fl., 2005, s. 281).

Imiterende isomorfisme (*mimetic*) handler om en følelse av usikkerhet fra mindre og svakere organisasjoner, som velger å herme de framgangsrike aktørenes prosesser. Når de ønsker løsninger,

men ikke kommer opp med noen, imiterer de i stedet sterkere organisasjoner (a.a.). Det kan være vanskelig å oppnå den samme fremgangen, men kan gi en følelse av akseptanse og legitimitet i feltet overfor de andre aktørene. Organisasjonen som står som modell kan være helt uvitende og ikke ønske å bli kopiert, men står likevel som en komfortabel kilde av praksis og metoder for den imiterende enheten (DiMaggio & Powell, 1983). Et eksempel kan være den overtro på sponsormidler, som Fyrberg Yngfalk (2014) mener at eksisterer. Mindre organisasjoner ser på de store organisasjonene som har lyktes med sine kommersielle investeringer, og prøver derfor å implementere denne praksisen i sin egen virksomhet, selv om offentlig støtte og medlemmenes avgifter fortsatt utgjør majoriteten av deres budsjetter.

Normativ isomorfisme (*normative*) dreier seg om en type av standardisering gjennom profesjonalitet. Det er de med kunnskap og spesialisering i organisasjonen som normaliserer feltet, noe som påvirker amatørerne til å tilpasse seg feltets normer (for å ikke virke annerledes eller å bli utstøtt). Personer med profesjonell utdanning likedanner organisasjoner, da de profesjonelle ofte har lik utdanning og kjennskap til hverandre (Eriksson-Zetterquist, m.fl., 2005, s. 282). Et eksempel er hvordan utdanningene i verden har blitt standardisert, noe som gjør at de samme metodene og arbeidsprosessene blir praktisert i organisasjoner.

Isomorfisme er det mest optimale konseptet for å forklare organisasjoners homogenisering, da ”enheten følger helheten” (DiMaggio & Powell, 1983). Isomorfisme oppstår i felt der det kun eksisterer én organisasjonsform, som gjør at den enkelte ikke har noe annet valg enn å følge strømmen. Forfatterne hevder at isomorfisme som konsept er et brukbart verktøy for forståelsen av organisering, styring og sosial kultur innenfor organisasjoner og organisasjonsfelt - noe som gjennomsyrrer den moderne organisasjonsteorien (a.a., s. 150).

### **3.5. Applisering av teorier**

Ved å ta i bruk Mitchell, Agle & Wood (1997) sin definisjon av interessenter og deres attributter, så kan en oppdatert typologi for idrettens arrangører som følge av koronaviruspandemien utformes. Teorien gjør det mulig å se hvem eller hvilke det er som befinner seg i omgivelsene til en arrangør, og hvordan arrangører påvirker eller påvirkes av sine interessenter. Det vil gjøre det lettere å forstå hvordan intern organisering og eksternt samarbeid fungerer hos idrettens arrangører. Omgivelsene som idrettens arrangører befinner seg i, er organisatoriske felt der aktørene søker legitimitet fra hverandre. Tilpasningen til hverandre i feltet påvirker aktørene til å ligne på hverandre. For å belyse hvordan denne legitimiteten og likedannelsen oppstår og fungerer skal jeg bruke DiMaggio og Powell (1983) sin teori om isomorfe krefter i organisasjonsfelt.

## 4. Metode

”Metode er en fremgangsmåte, et middel til å løse problemer og komme frem til ny kunnskap; et hvilket som helst middel som tjener dette formålet, hører med i arsenalet av metoder.” (Aubert, 1972 referert i Everett og Furseth, 2012, s. 128). I dette kapitlet skal jeg gjennomgå mine metodologiske og metodiske valg. Først går jeg gjennom min vitenskapelige og paradigmatisk forankring, og deretter videre til min valgte metode og utvalg for studien, før jeg forteller om min gjennomføring av datainnsamling og hvordan jeg har gått frem for å løse oppgaven. Til sist vurderer jeg den interne og generelle kvaliteten på studien og tar i betraktning noen forskningsetiske overveielser.

### 4.1. Vitenskapelig forankring

Min studie er samfunnsvitenskapelig forankret og befinner seg innenfor det fortolkende vitenskapsparadigmet. Dette synet ser på menneskelig atferd, handlinger og begivenheter som meningsfulle fenomener, som ikke nødvendigvis er hverken kvantifiserbare eller kausale (Grimen, 2004). Tidligere positivistiske syn mente at vitenskapelig aktivitet handlet om å finne universelle lover som kunne danne grunnlag for kausale forklaringer (a.a.). I en post-positivistisk ånd vokste det frem en reaksjon mot eksperimenter og observasjoner som ble gjort frem til 1970-tallet, best kjennetegnet ved Milgrams lydighetstest og Stanfordeksperimentet, som i ettertid har blitt sterkt kritisert for deres uetiske metoder. Det har fått post-positivismen til å legitimeres som det aktuelle forskningsparadigmet innom samfunnsvitenskapen. Det postpositivistiske synet oppfordrer å plassere forskeren som seg selv, *jeg:et*, sentralt i fortellingen, da objektivitet er vanskelig å oppnå selv i en meget kontrollert og utstudert setting. Dette tillater således forskningen å være subjektiv, da den uansett blir ”farget” av forskeren. Den kvalitative metoden handler hovedsakelig om å interessere seg for *hvordan* noe gjøres, eller sies, oppleves, fremstår eller utvikles (Brinkmann & Tanggard, 2010). Disse *kvaliteter* ved menneskelig erfaring og atferd som man kan beskrive, fortolke og dekonstruere står i kontrast til den kvantitative metoden som har som mål å finne ut *hvor mye* det finnes av noe, enkelt fortalt. De kvalitative metodene har sin vitenskapsteoretiske bakgrunn i filosofien og humaniora, og gjennomsyres av en idé om at de er *forstående* til sin natur (Grimen, 2004). De mer kvantitative og naturvitenskapelige metodene handler om å finne gyldige, kausale forklaringer til naturens beskaffenhet. Der den kvantitative metoden søker mengde og statistikk, ønsker den kvalitative å gå i dybden. Grimen (2004, s. 245) mener det er noen grunnleggende styrker ved den kvalitative metoden. Det er en selvstendig kilde som kan gi innsikt i samfunnsforhold; den kan virke som et hjelpemiddel og forstudie til en kvantitativ undersøkelse; og

den kan generere mulige hypoteser til videre forskning. Den nærgående og subjektive tilnærmingen ved kvalitative studier er ikke så rigid som den kvantitative, og Repstad (2007) mener at disse er kyndige når man vil inn i ”nærkontakt” med dataen. Et annet viktig element i den kvalitative metoden er deltagerperspektivet, noe som den postpositivistiske tilnærmingen har bidratt med. Den postpositivistiske fremgangsmåten har preget de kvalitative metodene og utviklet dem til et ”felleskap” mellom forsker og informant, og forhåpentligvis til å bli mer etiske (Fangen, 2011, s. 37). Den kvalitative metoden gjennomsyres i dag av informasjonssymmetri og sterke rettigheter for informanten. Disse aspektene gjør at en kvalitativ fremgangsmåte er optimal for min studie.

Den kvalitative data som jeg har samlet inn er vanskelig å fortolke og analysere utifra ”fysikkens språk”, og jeg har derfor valgt å benytte meg av en hermeneutisk fortolkning. Hermeneutikk handler om virkelighetsoppfatning og forståelse, som vi når gjennom våre egne fortolkninger basert på vårt eget erfaringsgrunnlag (Fløistad, 1983 referert i Lotherington & Markussen, 1999). Mange mener at kvalitativ data er utroverdig og svak, fordi den kun dreier seg om selvopplevde erfaringer, meninger og holdninger. Jeg mener på den andre siden at det er det som gjør den så gyldig, særlig i den kontekst som denne oppgaven befinner seg i. Den tyske filosofen Husserl påpekte allerede for hundre år siden, at også de mest objektivistiske forskningsmetodikkene er menneskelig skapt og derfor må tolkes utifra en kvalitativ-hermeneutisk tilnærming. Grønmo (2004, s. 393) mener at hermeneutikken fokuserer på to ting. For det første er det forskerens for-forståelse av studien, som egne erfaringer, betraktningmåter, teoretiske rammeverk og tidligere forskning. Dette er et viktig grunnlag for forståelsen av aktørenes handlinger og intensjoner. For det andre så legger hermeneutikken vekt på en helhetsforståelse av studien. Således settes aktørenes handlinger og intensjoner inn i en større sammenheng, som kontekstualiseres ut fra forskerens betraktning og forståelse for fenomenet som studeres. Analysen gjennomføres dermed mellom ulike nivåer - fra aktørenes meninger og handlinger til et mer fortolkende og generelt nivå. Dette kalles for den hermeneutiske sirkel der analysen ”pendler” frem og tilbake mellom disse nivåene (a. a.). Studien er utformet og gjennomført av meg som forsker, og det er mitt forhold og min forståelse av resultatene som det legges vekt på. Jeg har ”eierskap” til både datainnsamlingen og analysen av den, og også fortolkningen av den samme.

## **4.2. Metodevalg**

Jeg har med utgangspunkt i eksisterende litteratur og teorier, samlet inn kvalitativ data i form av tanker, erfaringer og holdninger fra engasjerte innenfor idrettens arrangementer. Den kvalitative metoden er gyldig og kyndig i dette tilfellet, samtidig som den danner grunnlag for kvantitative

undersøkelser og hypotesetesting. Dette er en deduktiv tilnærming, der teori foregår empiri (Halvorsen, 2008, s. 24). Deduksjon innebærer at studien utgår fra eksisterende forskning og vedtatte teorier, som brukes som midler for å kunne samle inn ny empiri. Dette får forskningsfeltet til å utvikle seg (Alvesson & Sköldberg, 2017; Patel & Davidson, 2011).

Min datainnsamling har foregått gjennom en semi-strukturert intervjustudie. Dalland (2007, s. 130) beskriver det kvalitative forskningsintervjuet som en fullverdig metode for ”å få tak i intervjupersonens egen beskrivelse av den livssituasjon som hen befinner seg i”. Semi-strukturerte intervjuer er et balansert og dynamisk intervju, som kan plasseres i midten på skalaen mellom den strukturerte og åpne formen. Det handler om å intervju ut fra en gitt tematikk og ikke ut fra fastlagte spørsmål; dette gjør at samtalen føres mer naturlig og influerer respondenten å selv ta opp de oppfatninger denne har, enn å slavisk følge et kronologisk formulert spørreskjema. Det er viktig å ikke lede respondenten, men å prøve å stille spørsmål som skaper myke overganger og en dynamikk i samtalen. Fordelen med denne formen er at *én-til-én*-intervjuer er enkle å planlegge, kontrollere og manøvrere da kun to personer trenger å være til stede, og at informasjonen kommer fra kun én kilde, noe som er til fordel også senere ved transkribering (Denscombe, 2010).

For å lage en systematisk intervjustudie har jeg valgt jeg å utgå fra Kvale (1997, referert i Rennstam og Wästerfors, 2015) sin guide om syv stadier for gjennomføring av et intervjustudie. Det begynte med 1) *tematisering* (hva er formål og tematikk for studien?) og 2) *planlegging* (planlegg alle stadier i følge formålet). Etter det følger selve gjennomføringen i form av 3) *intervju* og 4) *utskrift* (transkribering av opptak). Etter det, 5) *analyse*, 6) *verifisering* (resultater og diskusjon) og til sist 7) *rapportering* (den ferdige oppgaven). Det er krevende å foreta personlige intervjuer, og studenter blir derfor rådet å begrense antall intervjuer mest mulig (Halvorsen, 2008, s. 144). Derfor satte jeg som mål om å gjennomføre fem til åtte intervjuer. Dette fordi det er et antall som jeg mente var rimelig sett ut ifra tidsperspektivet for oppgaven. Det viktige når man gjør kvalitative, semi-strukturerte intervjuer er å gå i dybden, og ikke samle data fra alt for mange respondenter (Repstad, 2007; Rennstam & Wästerfors, 2015). Datainnsamlingen bestod til slutt av syv intervjuer som tok om lag 45-70 minutter hver å gjennomføre.

### **4.3. Utvalg**

Utvalget tar utgangspunkt i problemstillingen om hvordan koronaviruspandemien har påvirket idrettsarrangementer. Formålet avgrenser således studien og skaper et rammeverk som jeg må forholde meg til. Halvorsen (2008, s. 154) skriver at den som forsker, ønsker å si noe om et felt og ikke bare om de respondenter og aktører som er delaktige i studien - det som kalles for å

generalisere. Utvalget skal da brukes som del av en større helhet. Den kvalitative metoden muliggjør for et utvalg som er bevisst utformet (Thagaard, 1998, referert i Halvorsen, 2008, s. 128). Det innebærer at mitt utvalg baseres på personlige forbindelser, der geografi, interesser og kontakter spiller inn. Dette kalles for strategisk utvalg og skjønnsmessig utvelging (Hellevik, 2002, s. 120). Fokus vektlegges på meningsinnholdet og fortolkning, noe som er viktigere enn representativitet og målbarhet. Den kvalitative metoden tillater altså en analytisk utvalgsprosedyr, hvor jeg som forsker kan sikre meg informasjon om relevante utsagn (Halvorsen, 2008, s. 155). Denne typen av utvelging er å foretrekke når utvalget som skal velges er lite. Målet for utvalget er arrangører av idrettsarrangementer i Norge. Min studie utgjøres av flere forskjellige aktører, da idrettsarrangement kan organiseres av både individuelle og private aktører og idrettsklubber- og foreninger, etc. Målet var å finne forskjellige arrangører med ulike syn, meninger og erfaringer, noe som forhåpentligvis leder til et bredere og mer oversiktlig bilde av problemstillingen fra deres ulike perspektiver og opplevelser. I september 2020 begynte jeg å ta kontakt med mulige respondenter per e-post, for å undersøke interesse og mulighet til å stille til intervju. Jeg fikk interesse fra majoriteten av de jeg tok kontakt med, men valgte å ikke gå videre med Bergen City Marathon (ved TIF Viking) fordi jeg anså at jeg hadde tilstrekkelig med respondenter for å danne et godt grunnlag for min studie. Løpene EcoTrail Oslo og Oslo Maraton ble også kontaktet i en første runde men uten svar. Til slutt hadde jeg samlet syv idrettsarrangører som jeg valgte å gå videre med.

#### **4.3.1. Birken (BB)**

Birkebeinerrennet ble arrangert for første gang i 1932, etter inspirasjon fra den historiske birkebeinerferden over fjellet i 1205, og er i dag en velrenommert aktør blant norske idrettsarrangementer med festivaler innen ski, løping og sykkel i løpet av et år (Birken, u.å.). Arrangørselskapet Birken AS eies av tre lokale idrettslag og er basert på Rena og Lillehammer med ni ansatte som engasjerer rundt 4 500 frivillige hvert år. I 2020 skulle Birken Skifestival etter planen arrangeres mellom 14. og 21. mars, men den 10. mars besluttet arrangørselskapet å avlyse på eget initiativ (to dager før den første nedstengningen av Norge). Respondenten forteller i intervjuet at de var en av de første, store samfunnsaktørene som måtte ta vare på menneskers helse, trygghet og sikkerhet, noe som hen mener var viktig for å opprettholde legitimiteten til merkevaren. Dette ble kommunisert ut som en nasjonal dugnad for å bekjempe koronaviruset (Birken, 2020). Senere i det samme året måtte Birken avlyse både løp- og sykkefestivalen i august og september, og også i 2021 måtte skifestivalen i mars avlyses på grunn av nye smittebølger med nye virusmutasjoner.



### **4.3.2. Bislett Games (BG)**

Bislett Games er Norges desidert mest anerkjente friidrettsstevne og har siden 1965 lokket til seg de aller beste utøverne til sin tid. Stadion har blitt kalt ”verdensrekordbanen” etter alle resultatene som er blitt prestert her gjennom årene. BG arrangeres av Bislettalliansen (en sammensetning av tre friidrettsklubber i Oslo) i juni hvert år, som en del av Diamond League. I arrangørstaben er det fem heltidsansatte og utover det leies det inn ekstrahjelp i løpet av året, unntatt i 2020/21 da disse ble permittert i perioder som følge av mindre aktivitet på Bislett stadion. I intervjuet meldte respondenten at BG i 2020 kom til å bli ”tidenes stevne”, mye takket vare den nye norske friidrettsgenerasjonen med Karsten Warholm og Ingebrigtsen-brødrene i spissen. Det hadde aldri vært lettere enn nå, å tiltrekke seg publikum og sponsorer, mente respondenten. BG skulle gå av stabelen den 11. juni, men alle arrangementer i Norge var avlyst frem til den 15. juni. Dette ledet til at BG valgte å gjennomføre arrangementet innenfor smittevernsreglene, noe som førte til at BG gjenoppsto som *Impossible Games*. Arrangøren klarte således å gjennomføre et nytt type av arrangement, som i sin helhet rettet seg mot et mediepublikum.

### **4.3.3. Blinkfestivalen (BF)**

Blinkfestivalen er en rulleskifestival som har blitt arrangert i Sandnes siden 2006. Den samler internasjonal elite i langrenn og skiskyting, i tillegg til å være en slags ”byfest” for regionen gjennom aktiviteter og konserter utover det sportslige programmet. Respondenten forteller i intervjuet at organisasjonen hadde et møte med kommunedirektøren i Sandnes den 12. mars, ”dagen da Erna stengte ned Norge” som hen kaller det. Allerede da bestemte de seg for å tenke på alternative løsninger for sommerens arrangement, selv om det var lenge igjen og lite kunnskap om restriksjoner og viruset på dette tidspunkt. Arrangøren klarte etterhvert å gjennomføre et nedskalert arrangement med kun utøvere og støtteapparat, som i likhet med BG ble rettet mot et mediepublikum. Respondenten mener at koronaen ble en mulighet, der organisasjonen ble nødt til å tenke nytt og at TV-produktet som ble laget både var bedre og mer omfattende enn tidligere år. Dette har å gjøre med mangelen av andre idrettsarrangementer på tidspunktet (Tokyo-OL var planlagt til den samme perioden), noe som betød at NRK så muligheter med BF. Dermed steg arrangementets TV-sendinger fra om lag åtte timer i 2019 til 22 timer i 2020 (en økning om 175%).

### **4.3.4. Ekstremsportveko (ESV)**

ESV er verdens største ekstremsportfestival som har blitt arrangert på Voss siden 1998. ESV arrangerer sportskonkurranser, i tillegg til et bredt konsertprogram (Ekstremsportveko, u.å.). Det er

en stiftelse som eier arrangementet. Deres hovedmål er å arrangere ESV, og har som delmål å utvikle Voss som ekstremidrettsdestinasjon. Stiftelsen er en av få arrangører i Norge som får støtte over statsbudsjettet, der Kulturdepartementet forvalter en støtteordning for å fremme internasjonale arrangementer (KUD, 2020a). Respondenten forteller at ESV nå blir støttet med tre millioner kroner årlig. ESV har 1-10 ansatte (i følge LinkedIn) og får hjelp av om lag 800 frivillige ved gjennomføring. I juni 2020 ble ESV avlyst i sin helhet, men respondenten mener at organisasjonen klarte seg bra og ”greide å gjøre utfordringer om til muligheter”. Hen mener at de holdt momentet og fortsatte å jobbe enda mer mot 2021, da de ønsker å gjennomføre ”flere planer, større ideer og større visjoner, enn noen gang før”. Dersom ikke disse planene kan gjennomføres, så skal de prøve å få arrangert det sportslige programmet, ved å gjøre eventuelle smittevernstiltak.

#### **4.3.5. Holmenkollen Skifestival (HSF)**

Holmenkollen Skifestival AS er arrangørselskapet bak verdenscuparrangementer i nordiske grener og skiskyting i Holmenkollen (Holmenkollen Skifestival, 2021). Selskapet eies av Norges Skiforbund og Norges Skiskytterforbund og har fire heltidsansatte (per mai 2021), men får hjelp av rundt 1 500 til 2 000 frivillige hvert år. HSF var det største blant de første arrangementene (sammen med BB) som ble rammet da pandemien først brøt ut i Norge i februar 2020. I intervjuet mener respondenten at HSF fikk ta ”støyten for alle”, som et av de mest profilerte og synlige idrettsarrangementene i Norge. Den første helgen med nordiske grener ble gjennomført uten publikum, mens helgen med skiskyting ble avlyst i sin helhet. I intervjuet kommer det frem at en av de største utfordringene i starten av pandemien var akkurat den sene avlysningen, da hele arenaen var rigget opp, og noe som respondenten nevner som ”Det er ikke en kostnad på grunn av korona, men det er en kostnad som vi ikke fikk brukt på grunn av korona”. Under intervjuet i november arbeidet organisasjonen for å få gjennomføre arrangement i mars 2021, noe som så veldig lovende ut (sesongåpningen på Beitostølen og verdenscupstart i Ruka og Kontiolax ble gjennomført et par uker etter intervjuet). Men etter nyttår ble koronasituasjonen i Norge forverret med nye virusmutasjoner. Dette ledet til at alle internasjonale verdenscupkonkurranser i februar og mars 2021 ble avlyst på grunn av innreiserestriksjonene som regjeringen innførte den 29. januar (VG, 2021).

#### **4.3.6. Holmenkollstafetten (HST)**

HST er verdens største løpe stafett som samler rundt 50 000 deltagere i et normalår, og som har blitt arrangert årlig siden 1923 - med unntak for verdenskrig og pandemi (Holmenkollstafetten, 2021). Arrangørklubben Tjalve får inn 90% av sine årlige inntekter gjennom stafetten, noe som gjør det til

et betydelig økonomisk bortfall når denne avlyses (VG, 2020). Respondenten forteller at klubben hatt et sikringsfond siden 2005, der de plasserer overskuddet fra økonomisk gode år til dårligere år. Det gjør at klubben har overlevd gjennom pandemien, i tillegg til den statlige kompensasjonen om 4,4 millioner kroner (70% av budsjettet tap på 6 millioner) som de mottatt. Avgjørelsen om avlysning tok arrangøren uten pålegg fra staten, selv om de antok at et forbud skulle komme senere, med tanke på smittesituasjonen. Denne beslutningen måtte de ta for å redusere økonomisk risiko for interessenter som underleverandører, sponsorer og deltagere - selv om de følte seg alene om avgjørelsen når lokale myndigheter ga dem alt for lite informasjon. Under intervjuet i november 2020 mente respondenten at 2021 kom til å bli ”et halvveis-år” for HST. Med nye virusmutasjoner og utbrudd i starten av 2021 strammet regjeringen inn på smittetiltak, noe som ledet HST til å avlyse stafetten i sin helhet den 25. mars (seks uker før tiltenkt gjennomføring i mai).

#### **4.3.7. Rondane100 (R100)**

R100 er et ultraløp med start og mål i Follidal, som ble arrangert for første gang i august 2020 (Rondane100, 2021). R100 ble utvalgt for studien som eneste arrangør som fikk gjennomført sitt arrangement mer eller mindre i sitt opprinnelige og tiltenkte format, til tross for tilpasninger til gjeldende smittevernreglement. Løpet arrangeres på frivillig basis av en lokal gruppe, og har dermed en helt annen form for arbeidskapasitet og ressurser enn de øvrige arrangørene i studien. Respondenten nevner de logistiske utfordringer som oppsto ved innføring av smittevernrutiner, som sikring av mat- og drikkeservering og soneinndeling. Målet var å skape noe som var ”mer enn bare et løp”, som skulle være ”DNA:et” til R100 (de måtte redusere de sosiale arrangementene som felles middag, foredrag og løpemesse). Respondenten trekker frem den lokale forankringen og den gode dialogen med ordføreren og kommuneoverlegen som en viktig faktor for å klare å gjennomføre, selv i restriktive tider. Løpet er, per februar 2021, allerede utsolgt for den andre utgaven i august.

### **4.4. Datainnsamling**

#### **4.4.1. Intervjuguiden**

Intervjuguiden (se *Vedlegg I*) for studien ble laget deduktivt ut fra min teoretiske forankring. Den ble oppdelt i temakategorier og ikke detaljerte spørsmål, i likhet med det som er anbefalt for en uformell intervju (Grønmo, 2004, s. 168). De to første kategoriene (*Om respondenten* og *Om organisasjonen*) handler om å definere hvem det er som svarer og hva slags organisasjon hen svarer for. Dette er en introduksjon som brukes for å ramme inn intervjuet, og etablere en god

kommunikasjonssituasjon (a.a.). Målet med intervjuet er å samle inn erfaringer og opplevelser fra arrangører som følge av pandemien. Respondentens stilling, arbeidsoppgaver og utdanning/bakgrunn vektlegges for å finne ut av nyinstitusjonelle prosesser i dennes profesjonelle hverdag (opplysninger som navn, alder og kjønn er fjernet med hensyn til personvern). I den tredje kategorien (*Om pandemien*) handler spørsmålene om organisasjonens opplevelse av den ytre påvirkningen som følge av pandemien. Spørsmålene er knyttet til problemstillingen og søker svar på hvilke utfordringer som har oppstått. Det handler også om å finne ut av organisasjonens omgivelser og hvilke aktører og interessenter som har vært vesentlige i det siste året. Håndteringen av utfordringene er også essensielt å finne ut av for å se på arbeidsmetoder og erfaringer som kan være viktige å ta med seg videre. I den fjerde kategorien (*Om statlig påvirkning*) baserer spørsmålene seg på den nyinstitusjonelle teorien. Teorien ønsker å forklare hvordan og når organisasjoner tilpasser seg omgivelsene sine for å øke sin legitimitet. Den største påvirkningskraften kommer ofte fra statlige myndigheter, gjennom lover og regler, og er den sterkeste kreften som påvirker organisasjoner i samfunnet. Spørsmålene i kategorien behandler teorien ved å understreke statens påvirkning gjennom restriksjoner og de kompensasjonsordninger som har blitt lansert. Den femte kategorien handler om organisasjonsfeltet. Nyinstitusjonalismen tar opp begrepet organisasjonsfelt, som et begrep for å sette sammen en type av bransje eller miljø og ser på hvordan feltet påvirker og utvikles av aktørene som har blitt definert som en del utav det. Jeg ønsker å se på hvordan de påvirker og utvikler feltet, og hvordan de samarbeider eller tar inspirasjon fra hverandre. Målet er å se på effekter og nettverk innenfor det utvalgte feltet, og om det er mulig å kategorisere disse som del av det samme feltet, eller om vi muligens har å gjøre med andre felt eller selvstendige aktører. Spørsmålene er basert på isomorfisme - de tre ulike kreftene som påvirker er tvingende, imiterende og normativ isomorfisme (DiMaggio & Powell, 1983). Den sjette og avsluttende kategorien berører spørsmål om fremtiden. Respondenten skal se inn i glasskulen og drøfte tanker om tiden etter pandemien, både for sin egen organisasjon og for hele bransjen. Dette kan muligens gi både anelser og ideer om i hvilken retning organisasjonen, og bransjen, er på vei. Her er målet å vurdere hva som venter og hva slags utfordringer og muligheter som blir relevante for arrangør og arrangementer i fremtiden.

#### **4.4.2. Informasjonsskriv**

Før studien startet, måtte jeg få godkjenning fra Norsk senter for forskningsdata (NSD) på at jeg følger etiske retningslinjer, og at prosjektet beskytter de individer som deltar (gjennom anonymisering og sikker databehandling). Informasjon om studien ble laget etter en mal fra NSD,

der jeg oppgav informasjon om formålet med prosjektet, og hvilke rettigheter som respondentene har (se *Vedlegg II*). De måtte også gi samtykke, enten muntlig eller ved å signere en avtale i informasjonsskrivet. Muligheten til å se over sitatbruk ved respondentenes utsagn ble også gitt i samtykkesskrivet før publisering. Dette fulgte jeg således opp i midten av mai 2021, da jeg sendte utkastet i sin helhet til respondentene, og ba de komme med tilbakemelding om eventuelle feilsiteringer innen et gitt antall dager.

#### **4.4.3. Intervjuer**

Intervjuene ble gjennomført fra november til desember 2020. To intervjuer ble gjort på kontoret til respondentene. Disse var vellykkede og ble spilt inn med hjelp av GarageBand. Smittespredningen av koronaviruset økte lokalt i Oslo-området i november, noe som innebar strengere krav om mindre sosial kontakt, og gjorde at videosamtaler ble den foretrukne intervjumetoden. Dette var også gunstig rent geografisk, da flere av respondentene befant seg på ulike steder i Norge. Jeg brukte Zoom og spilte inn samtalene med video- og lydopptak, noe som fungerte godt. På forhånd hadde jeg foretrukket fysiske møter, for å være sikker på den gode samtalen med en dynamikk mellom meg og intervjupersonen. Jeg ble etterhvert begeistret over videosamtaler, gitt omstendighetene og effektiviteten og enkelheten med dette verktøyet. Videokonferanser, har i pandemien nådd et klimaks og blitt en stor del av vår hverdag. Jeg mener det fungerer som et brukervennlig og godt verktøy for kvalitative intervjuer, noe som også støttes av tidligere forskning (Archibald, Ambagtsheer, Casey & Lawless, 2019). Intervjuene fulgte min intervjuguide, men jeg la også inn noen mer spesifikke spørsmål knyttet til enhver respondent, for å nærme meg dem samt vise innsikt i deres situasjon. Ett intervju ble gjennomført med to personer, ellers var det én person per intervju. Varigheten varierte fra om lag 45 til 70 minutter. Alle respondenter hadde ledende stillinger som daglig leder, sportslig leder, prosjektleder eller løpsleder. Seks av aktørene var profesjonelle (med én eller flere ansatte) mens kun én var ideelt driftet. Respondentene hadde studiebakgrunn innenfor idretten og fra studier på NIH. Flere av respondentene hadde økonomi, markedsføring og kommunikasjon i sin studiebakgrunn, i tillegg til mye erfaring fra arrangementer, idrettsbevegelsen og toppidrettsmiljøet. Alderen til respondentene var mellom 30 og 50 år.

#### **4.5. Transkripsjon og koding**

Å transkribere innebærer å overføre intervjuet til tekst, for å kunne gå videre med en kvalitativ innholdsanalyse. Her prøvde jeg å være presis med tolkningen av det innspilte materialet, men la størst fokus på det som var av relevans for oppgaven. Nøyaktigheten ved å tolke materialet helt

lingvistisk korrekt ble derfor underordnet. Repetisjon av ord, pauser eller diverse tillegg som ”da”, ”ehm”, ”liksom” eller ”på en måte” ble fjernet. Det ble totalt 66 A4-sider med transkripsjoner, som jeg hadde som grunnlag til koding og kategorisering av temaer. Koding innebærer en systematisk oppdeling av det transkriberte materialet, der representative og relevante tekstutdrag plukkes ut for å opplyses og forklares med hensyn til teori og problemstilling. Dette er en kategorisering av det relevante innholdet i tekstene, og blir fortolket og vurdert i forhold til problemstillingen (Grønmo, 2004, s. 179). Jeg hadde ikke forhåndsdefinerte kategorier, men den semi-strukturerte intervjuguiden la opp til naturlige og selektive kategorier.

Jeg tok utgangspunkt i Tjoras (2018) teori om stegvis-deduktiv induksjon. Dette innebærer at man starter induktivt og leter etter interessante utsagn. Jeg gikk gjennom transkripsjonene og tok tekstutdrag og kodifiserte disse i ulike tabeller og kategorier. Den andre delen i SDI-metoden innebar sortering av alle tekstutdrag i henhold til problemstillingen, for å få frem det som oppgaven søker å svare på (Tjora, 2018). Denne sorteringen la grunnlaget for min fortolkning av de transkriberte intervjuene, som videre diskuteres i resultatdelen. Totalt ble 327 koder trukket ut fra transkripsjonene. Nedenfor (se *Figur III*) vises et eksempel på hvordan kategoriseringen ble utført.

Tematisk kategori	Kode-kategori	Kode	Underkode	Utdrag fra transkripsjon
interessenter og omgivelser	andre arrangører	dialog med annen arrangør	inspirert av annen arrangør	(7) <i>Vi snakker med mange arrangører og får erfaringer, definitivt. Det er viktig for oss å ikke bruke en masse tid på å prøve å finne opp hjulet på nytt, hvis noen har erfaringer fra før.</i>

**Figur III: Kategorisering og tematisering av kode**

Samtlige 327 koder er markert med sifrene 1 til 7, som illustrerer hvilket intervju de kommer fra. Kodene har blitt plassert i kodekategorier, for å se på hvilken type av koder som forekommer flest ganger og er av størst interesse for videre analyse og tematisering. Det ble til sammen 22 kodekategorier, og disse ble så fordelt inn i mine fire tematiske kategorier; a) *arbeidsprosesser og organisering*; b) *forandringer på grunn av pandemien*; c) *interessenter og omgivelser*; og d) *fremtiden etter pandemien*. Kodearbeidet blir ført frem under kapitlet *Resultat og diskusjon*, der jeg setter den fortolkede og bearbeidede datainnsamlingen opp mot mine forskningsspørsmål.

## 4.6. Kvalitetsvurderinger

Pålitelighet (reliabilitet), gyldighet (validitet) og overførbarhet (generalisebarhet) er tre etablerte kriterier for å oppfylle kvalitet i en forskningsstudie. Forskning handler om å skape troverdige resultater, etter begrunnede tolkninger av systematiske analyser fra empiriske data som i sin tur er forankret godt i et nøyaktig og gjennomtenkt studiedesign (Tjora, 2018). Det første begrepet, pålitelighet, handler om intern logikk og sammenheng gjennom studien (a.a). Denne studien har blitt foregått av et grundig arbeid, der jeg har lest meg opp på tidligere forskning, satt meg inn i teoretiske og metodologiske rammeverk og vært oppdatert på feltet som jeg ønsker å undersøke.

Min forskningsdesign er basert på dette arbeidet og resultatene bør således være troverdige. Til tross for et godt og strukturert arbeid så finnes det alltid svakheter. utfordringer ved forskerrollen og forskerens dømmekraft og vurderingsevne blir ofte påvist som en svekkende faktor av gyldigheten til den kvalitative dataen (Grimen, 2004, s. 248). Noe som kvantitativ forskning ikke tenderer å bli kritisert for. Min fortolkende tilnærming gjør det mulig for meg å nærme meg mine respondenter på en helt annen måte enn en kvantitativ ansats gjør. Dette er, som forklart tidligere i kapittelet, et godt verktøy for å komme i dybden og tilpasse seg ulike situasjoner og særtrekk hos respondentene. Min kjennskap til feltet og de aktører jeg intervjuer er til fordel for å kunne stille presise og gode spørsmål, men kan også innebære at jeg allerede besitter en del forutinntatte antagelser, som kan gjøre at jeg har laget meg noen tanker før datainnsamlingen har startet.

Overførbarheten innebærer den relevans som studien har utover de enheter som er undersøkt og om det er mulig å overføre dette til andre sammenhenger og situasjoner (Tjora, 2018). Min problemstilling er spesifikk innenfor en gitt tematikk, men ønsker å svare på hvordan organisasjoner reagerer på endringer og uforutsigbare situasjoner. Således kan denne studien appliseres på andre forhold der disse fenomenene gjøres gjeldende, eksempelvis klimaendringer, konkurranse fra andre aktører, svak økonomi eller politiske spenninger (Nordvall & Heldt, 2017). Svakheter ved generalisering er til tross for dette til stede. Utvalget er ytterst lite og fokuserer kun på norske arrangører i en norsk kontekst. Ut fra det innsamlede materialet er det mulig å gjøre overordnede analyser og dra sluttsatser, men i mindre utstrekning enn om utvalget både hadde vært større og bredere - noe som hadde økt både variasjon og generaliserbarheten for studien (Bryman, 2012). Utvalgets spesifikke målgruppe kan også kritiseres, da andre deler av organisasjonsfeltet til norske idrettsarrangementer ikke har blitt undersøkt. For å kunne gi et bedre innsyn i feltet og bekrefte de konklusjonene som har blitt gjort, kunne andre aktører med tilknytting til feltet vært å foretrekke for en større representativitet. Det hadde for eksempel vært mulig å intervju andre personer og interessenter ved mediehus, sponsorer/leverandører, forbund og relevante offentlige myndigheter

for få deres perspektiv. Det fantes dessverre ikke mulighet å tilføre mer empirisk material til studien, da det på grunn av arbeidets omfang og tidsbegrensninger ikke lot seg gjøre.

En viktig del for meg er at jeg ikke har ønsket å anonymisere mine respondenter grunnet overførbarheten til fremtidige lesere. Ved å navngi arrangementet som intervjupersonene svarer for så mener jeg at det blir mer interessant for lesere å ta seg an materialet og sette seg inn i ulike situasjoner, enn om jeg hadde valgt å fremstille personene og deres organisasjon som ”Arrangement 1”, ”Arrangement 2”, etc. Dette er på den andre siden en innskrenkning av sekretessen til respondentene, som på grunn av at de tilhører et lite felt med få aktører og at det således finnes en risiko for at de likevel blir gjenkjent i oppgaven. Dette har jeg vært bevisst om, og valgte derfor i samtykkeskrivet (se *Vedlegg II*) at poengtere dette, så at respondentene skulle vite om eventuelle konsekvenser før intervjustart. De har også fått mulighet å lese oppgaven før publisering for å gi eventuelle tilbakemeldinger og påpeke eventuelle feilsiteringer. Denne muligheten har flere av dem benyttet og som jeg videre har tatt i betraktning før ferdigstilling av oppgaven.

En annen viktig ting for gyldighet ved studien er reproduserbarhet (Gilje & Grimen, 1993). Jeg vil tro at replikerbarheten for studien er relativt god, til tross for at pandemien er flyktig og stadig endrer vår omverden, med nye restriksjoner, påbud og smitteutbrudd. Dette innebærer at organisasjoner hele tiden må tilpasse seg, noe som hadde ledet til andre mulige resultater enn når spørsmålene ble stilt for denne studien; mest sannsynlig ville resultatene vært annerledes nå et halvt år etterpå, sammenlignet med den første intervjurunden i november/desember 2020. Slik det blir beskrevet så har temporaliteten en del å si her, og denne studien er relativt eksplorativ og har blitt gjennomført ”midt i pandemien”, noe som kan være til en ulempe for å sikre god gyldighet over tid. I stedet hadde en longitudinell studie muligvis vært å foredra for å få svar som kan representere en større generaliserbarhet i den post-pandemiske fremtiden.

#### **4.7. Forskningsetiske overveielser**

I mitt arbeid har jeg tatt hensyn til forskningsetiske normer og regler, noe som er viktig for legitimiteten til et forskningsprosjekt. Den grunnleggende idéen om forskningens etos har sitt opphav ur Nürnbergkodeksen fra 1940-tallet, og de formaliserte CUDOS-normene (Merton, 1942). De mertonske normene handler om forskningens tilgjengelighet, uavhengighet, redelighet, kritiserbarhet og originalitet, og dette er noe som alle i forskningsverdenen bør og må følge til enhver tid. Helsinkideklarasjonen er en annen hjørnestein innen forskningsetikken. Den kom til i 1964 av det internasjonale legeforbundet og har som hensikt å sikre at mennesket settes i sentrum, foran både forskningens og samfunnets interesser (Etikkom, 2014). Min masteroppgave, som er



forankret i det postpositivistiske og fortolkende grunnsynet, handler ikke om forsøk eller eksperiment, men om holdninger og meninger. Respondentene er myndige og tar egne beslutninger om hva de stiller opp på. Mennesket står i det første rom, og det informerte samtykket fra respondenten er essensielt; jeg som forsker må gi respondentene tilstrekkelig informasjon om temaet, formålet, forventninger, institusjonen bak prosjektet, datatilgang, og kravene til respondentene om å delta og følgene av det (Etikkom, 2016). Symmetrien mellom forsker og informant ved en slik kvalitativ forskningsdesign er tydelig og det står således respondentene fritt til å velge om de vil delta eller å ikke delta i studien. Ved kvalitative undersøkelser er det viktig at respondentens interesser blir oppfattet rett og at den innsamlede dataen ikke blir forringet eller misbrukt. Repstad (2007) mener at prinsippet om informert og fritt samtykke alltid skal være til stede og bør ses på som en hovedregel. Den godkjente søknaden fra NSD (se *Vedlegg III*) bekrefter at oppgaven overholder de forskningsetiske normene og reglene.

## 5. Resultat og diskusjon

I dette kapittelet skal jeg presentere min innsamlede data og fortolke den ut ifra et hermeneutisk perspektiv. Jeg skal diskutere resultatene i henhold til min problemstilling (*"Hvordan har koronaviruspandemien påvirket idrettsarrangementer?"*), og har delt opp kapittelet i tre hoveddeler der jeg besvarer mine forskningsspørsmål; a) *"Hvordan har arrangører håndtert press fra omgivelsene som skyldes pandemien?"*; b) *"Hvordan har pandemien påvirket arrangørers samarbeid med interessenter?"*; og c) *"Hvilke utfordringer og muligheter vil arrangører møte i fremtiden etter pandemien?"*. Jeg appliserer mine resultater på mitt teoretiske rammeverk ved nyinstitusjonell teori (isomorfisme og organisasjonsfelt) og interessenteori, med hjelp av litteratur ved idrettens kommersialiserings- og profesjonaliseringsprosesser.

### 5.1. Arrangørers håndtering av ytre press fra omgivelsene

Idrettsarrangører har måttet håndtere det ytre presset som har kommet fra eksterne interessenter i løpet av det siste året, og det har oppstått ulike utfordringer hos ulike arrangører. Besvarelsen av forskningsspørsmålet er begrunnet ved hjelp av nyinstitusjonell teori og de tre mekanismene tvingende, imiterende og normativ isomorfisme (DiMaggio & Powell, 1983; Meyer & Rowan, 1977). Hovedfunnene fra resultatene er at 1) arrangører har måttet håndtere en større usikkerhet enn vanlig (særlig den økonomiske usikkerheten og smittevernsmessige utfordringer er det som har bidratt mest til arrangørers uro gjennom pandemien), 2) arrangører har funnet alternative løsninger, da omgivelsene har endret seg og 3) arrangører mener de er generelt gode på å omstille seg og tilpasse seg endringer i omgivelsene. I det følgende delkapittelet skal jeg beskrive dette nærmere.

#### 5.1.1. "De ytre påvirkningene er enorme"

Idrettens aktører befinner seg i en omverden som er relativt stabil, forutsigbar og langsomt foranderlig, selv om tiden vi lever i skifter raskt (Eriksson-Zetterquist, m.fl., 2005, s. 82). Pandemien endret disse spillereglene drastisk. Selv om organisasjoner og organisering er en måte for individer å samhandle for å redusere usikkerhet og risiko, har pandemiens påvirkning vært enorm gjennom det siste året (Grix, m.fl., 2021). Stabilitet - forandring er et begrepspar som organisasjonslitteraturen tar opp, og noe som alle organisasjoner må forholde seg til for å overleve. Samtlige respondenter tar opp utfordringer og muligheter, i større og mindre grad i intervjuene. Grunnen til at det er viktig å studere omgivelsene til organisasjoner er fordi de er avhengige av ressurser og fordi handlingsfrihet er sterkt begrenset og avhengig omgivelsene (Wolvén, 2000, s. 227; Jacobsen & Thorsvik, 2007, s. 185). Omgivelsene som nåtidens organisasjoner befinner seg i

er komplekse og svære, noe som Håkansson (2010, s. 60) litt metaforisk har valgt å forklare slik (her i norsk oversettelse fra den svenske originalen); "... hvis vi analyserer hvordan et enkelt selskap virker sammen med andre selskaper, organisasjoner og personer, så finner vi en fantastisk variasjon. Ikke sjeldent er de sammenvokst likt planter og dyr i en regnskog. Samspillet mellom de enkelte aktørene kan beskrives i mange dimensjoner - de varierer i styrke, intensitet og type.". Dette sitatet beskriver hvordan organisasjoner påvirker, forandrer og ligner på hverandre, noe som faller under begrepet institusjonalisering. Samtlige respondenter har opplevd ytre press og påvirkning gjennom pandemien. Respondenten for Birken (BB) viser til deres rolle i samfunnet, og forklarer det som "Vi er et lite selskap, men en stor merkevare", noe som beviser at selv en liten aktør blir påvirket og påvirker sine omgivelser. Videre kan vi se mer konkret hvordan BB som arrangør er blitt påvirket utenfra;

*"De ytre påvirkningene er enorme. Fordi at mange har meninger, er glad i deg, og vil deg godt. [...] Vi har forholdt oss stort sett utelukkende til rammevilkår og retningslinjer fra sentrale helsemyndigheter, og ikke minst de råd og dialogene vi hadde med lokale helsemyndigheter, representert ved kommuneoverlegene. [...] Det handler om å ta vare på omdømmet ditt - merkevaren - ikke risikere noe som går på bekostning av sikkerhet og trygghet."* (4)

Holmenkollen Skifestival (HSF) påpeker en lignende påkjenning som er vanskelig å håndtere;

*"Det er ytre påkjenninger som vi ikke kunne påvirke i det hele tatt, selv om vi prøvde gjennom flere kanaler. [...] Vi har hatt en del ytre interessenter som har påvirket oss, som vi ikke har fått gjort noe med, selv om vi kom med alle disse planene, og prøvde å forsvare, og mente at vi kunne gjennomføre på en trygg og god måte."* (1)

Når pandemien slo til, var både BB og HSF to av de første, store arrangementene som ble rammet i mars 2020. Selv om begge er store arrangementer med legitimitet og kraft, så kunne de ikke påvirke de forbud og restriksjoner som gjorde det umulig å gjennomføre arrangement. Dette er et tydelig tegn på tvingende isomorfisme, når politiske makthavere (her representert ved stat og kommune) utøver ytre press gjennom formelle krav. Et av eksemplene som tas opp i litteraturen angående tvingende isomorfisme handler om lovgivning som tvinger organisasjoner til å tilpasse sin virksomhet til nye krav (Eriksson-Zetterquist, m. fl., 2005, s. 281). HSF fikk beskjed fra kommunen dagen før deres arrangementshelg at de ikke fikk ha publikum. Mange prosesser ble iverksatt, fra

krisemøter til fokus på å kommunisere ut budskapet. De mener at denne situasjonen var en slags vekker, da de innså sin posisjon i feltet, og hvor mange interessenter som er engasjert og involvert.

Ekstremsportveko (ESV) forteller også at de har fulgt statlige og kommunale råd og retningslinjer gjennom det siste året. ESV legger ned mye arbeid på lobbyisme. Dette har sikret dem bevilgning over statsbudsjettet, og garanterer dem viktige økonomiske ressurser. Respondenten sier det er interessant å jobbe med slik påvirkningsarbeid ovenfor staten, men mener det bør være mer demokratisk og likestilt for alle å få den samme muligheten.

Det statlige presset er sterkt, men resultatene viser også til en mer lokalt forankret påvirkning. Jeg opplever at de fleste respondentene prater mer om en dialog og forståelse enn krav og press fra lokale myndigheter. Rondane100 (R100) mener de var heldige som hadde en kommunelege som mente de kunne gjennomføre på en trygg måte. Respondenten sammenligner situasjonen med et lignende arrangement i en nærliggende kommune som ikke hadde det samme samarbeidet med kommunen, og som gjorde at de måtte avlyse. BB trekker frem at de har brukt tid på å nære kontakten med de tre kommunene der de arrangerer, og særlig med kommuneoverlegene. Det samme gjelder ESV, som mener at samarbeidet mellom dem og de lokale myndighetene har vært god gjennom hele året. Dette har forenklet situasjonen i 2020. På spørsmålet om hvem som har hatt mest ytre press, svarer respondenten til HSF på strak arm Oslo kommune. Hen sier at det var kommunen som tok avgjørelsen om avlysning, og således også den interessenten som har sterkest innvirkning på arrangementet. Dialogen og samarbeidet som flere av respondentene opplever kan skyldes at lokale makthavere har vært gode på å gi støtte og legitimitet til arrangørene. Staten (gjennom regjering og Stortinget) er den lovgivende, som har skapt nasjonale tiltak og forskrifter, som pålegger de regionale og kommunale myndighetene til å etterfølge disse. Opprettholdelse av en nær dialog og tett samarbeid mellom lokale myndigheter, som kommuneoverlege, ordfører og politi, gir således arrangementet en sterkere legitimitet, på premissene gitt av en overordnet interessent i sin omgivelse. For å koble disse svarene opp mot teori er det mulig å applisere interessentteorien til Mitchell, m.fl. (1997). De tre attributtene makt, legitimitet og press definerer såkalte definitive interessenter. Det kan etter denne gjennomgangen av statlige og kommunale myndigheters påvirkning på arrangører hevdes at de besitter samtlige attributter, og er definitive interessenter. Arrangører har i pandemien måttet følge de beslutninger som staten har gitt (makt), samarbeidet med myndigheter (legitimitet) og tilpasset seg for å etterleve kravene (press). Offentlige myndigheter har således hatt en svært sterk innvirkning på arrangører i pandemien, og relasjonen dem imellom har vært av høyest prioritet (Freeman, 1984).

### 5.1.2. Arrangørers utfordringer gjennom pandemien

Flere respondenter har tatt opp den økonomiske risikoen og tapet som pandemien har hatt på deres virksomheter. Seks av de syv arrangementene jeg har intervjuet kan kategoriseres som kommersialiserte merkearrangementer (Ritchie, 1984; Gammelsæter, 2010). Målet med et slikt arrangement, utover opplevelsene til besøkere og deltagere, er samtidig å øke attraksjonskraft og sikre økonomisk overskudd til virksomheten. BB, BF, BG, ESV, HSF og HST er alle store merkearrangementer nasjonalt i Norge og lokalt i Oslo, Lillehammer, Sandnes og Voss, som bidrar med mye til lokalsamfunnet og turistnæringen. Samtlige av disse arrangementene har ”funnet sin egen nisje” (i.e.: ”*carve out a suitable niche*”) i arrangørfeltet og forvandlet dette til en økonomisk ressurs (Getz, 1997). Alle seks arrangementer samler mange tusenvis av mennesker i et normalår, noe som innebærer komplekse og velfungerende organisasjoner som forholder seg til ulike logikker. Dette er en kompleksitet som innebærer mange interesser og sterk ytre press, noe som kan ses som analogi til Gammelsæter (2010) sitt begrepsapparat ved kommersialiserte idrettsklubber (CSC). I tillegg til å være kommersielle aktører, er de også profesjonaliserte fordi de har lønnet personell, og samtidig tar hjelp av ideelle og frivillige funksjonærer i gjennomføring av arrangement. Dette gjør at disse aktørene faller innenfor det hybridiserte organisasjonsfeltet, der de må håndtere krav fra flere logikker (Larsson von Garaguly, 2016). I et år med forbud og avlysninger har samtlige av disse seks arrangementene blitt tvunget til å stenge ned. Da de er klassifisert som kommersielle aktører med profittmaksimering som et av målene, blir således de økonomiske ressursene fremholdt som en av de største utfordringene, hos respondentene. BG mente at hele deres eksistens som arrangør sto på spill, da de hverken hadde nok likviditet i sitt sikringsfond eller at de, ved tidspunktet for avlysningen, ikke visste om staten skulle gå inn å dekke tapte inntekter. Respondenten fortsetter; ”*Vi forsto at vi trolig kom til å miste 75% av sponsorinntektene.*”. HSF mente at arrangørselskapet var i en veldig økonomisk-kritisk og prekær situasjon, da billettene var solgt og ikke kunne refunderes, fordi inntektene de hadde generert allerede hadde blitt omsatt av selskapet. BB fortalte at ”når Norge ble nedstengt, var det umulig å se utgangen ved den neste uken”, så alt begynte å handle om å sikre likviditet og økonomi i selskapet for å overleve situasjonen. HST omtalte ikke bare sin egen økonomi som et dilemma ved avlysning, men så også sine omgivelers problemer;

*”Vi måtte avlyse før vi hadde fått beskjed om at det var arrangementsforbud i mai. Fordi, det kommer kostnader når vi nærmer oss, og det kommer kostnader for alle deltagere. Folk har bestilt hoteller og banketter, så vi måtte ut med en tidlig beskjed til dem også.” (2)*

Problemet med avlysningene for disse arrangørene var usikkerheten for å få statlig, økonomisk kompensasjon i etterkant. BB, BG, HSF og HST skulle alle arrangere i første halvdel av 2020, i en tid da regjeringen kun hadde gått ut offentlig med én krisepakke (Regjeringen, 2020). Det som disse fire har til felles er den utfordringen som oppsto når de ikke visste hva den økonomiske usikkerheten kunne lede til. Etterhvert har det blitt lettere for arrangører å forholde seg til disse kompensasjonsordningene, da de har blitt videreført og utvidet gjennom året (Regjeringen, 2021b).

BF og ESV, som begge arrangerer sommerfestivaler, pratet i de samme termene som de fire øvrige av de kommersielle aktørene. BF skiller seg fra øvrige arrangementer fordi det i sin helhet finansieres av sponsorer, næringslivet og kommunen. Øvrige arrangementer blir dels sponsorfinansiert og får støtte fra andre aktører, men har publikum- og deltageravgifter som hovedinntektskilder. Jeg opplevde det som at BF hadde en større økonomisk trygghet på grunn av det, noe som forklares i sitatet;

*”Jo lenger det gikk ut over våren, så ble behovet større; det er viktig å komme på TV, det er viktig å eksponere løpere, logoer og samarbeidspartnere, og komme i gang igjen. (5)*

Det handlet således ikke om å sørge for å overleve, men istedenfor å prøve å gjøre noe for de ressursene de hadde blitt tildelt og fått fra sine sponsorer og støttespillere. Eksponering av logoer og merkevarer ble dermed en måte å gi tilbake på, når BF ble gjennomført uten publikum. ESV, som delvis finansieres over statsbudsjettet og kjente til at kompensasjonsordninger hadde blitt iverksatt når deres arrangement sto i fare, hadde en annen tilnærming til den økonomiske usikkerheten. Dette skyldes særlig den offentlige støtten, permitteringer og interne tiltak. Det som skiller Rondane100 (R100) fra øvrige arrangementer, er at det er et frivillig-organisert arrangement. Det er en ideell virksomhet, som ikke har profittmaksimerende incitament, men skal fremme et spesifikt formål og medlemmenes ønsker. Respondenten forklarer det slik;

*”Vi hadde bestemt oss for at dette skal ikke være et løp hvor vi skal tjene penger. Dette skal være et løp der vi skal tilby kvalitet, til så mange vi klarer. [ . . . ] Vi kan ikke kline til med 300 plasser, og bare sope inn massevis av penger; vi hadde ikke organisasjonen til det, og da ville vi ikke levert kvalitet.” (3)*

R100 organiseres som en ideell forening. I modellen, forklart av Pallin (2004, s. 40), vises det til *ideelt formål* og *virksomhet*. Selv om R100 forvalter og administrerer økonomiske ressurser, og går

med eventuell gevinst, så skal utbyttet investeres tilbake i foreningen og organisasjonen (Wijkström & Lundström, 2002). Flere av arrangementene jeg har intervjuet driftes på denne måten, der foreninger og klubber er hovedeiere (bl.a. BB og HST), men disse er mye mer profesjonaliserte, med ansatt personell og stor økonomisk omsetning. De klassifiseres i følge det Gammelsæter (2010) omtaler som kommersialiserte idrettsklubber, og må forholde seg til andre logikker enn kun den ideelle. Virksomhet som driftes uten økonomiske motiver har som hovedmål å fremme medlemmenes ønsker og personlig mestring; medlemmer i en slik forening lever *for*, og ikke *av* sin forening. Dette går å eksemplifisere ved følgende sitat;

*”Det er mange kvelder, helgedager og alle fridager, som vi har sittet og jobbet med dette - som glade amatører. [ . . . ] Når jeg sier ”glade amatører” så er det for at vi gjorde dette i tillegg til jobb, på fritiden, men med et høyt krav til kvalitet.” (3)*

Andre utfordringer som har vært sentrale i mine respondenters svar er helse- og trygghetsaspektet. Flere arrangører har sørget for at det som er blitt gjennomført, skal ha blitt gjort på en sikker og trygg måte som ikke utsetter de involverte for smittefare. Avlysninger har også blitt begrunnet med prioritering av dette aspektet. Nedenstående sitat belyser noe av det flere respondenter nevnte - helseaspektet ved trygghet og sikkerhet;

*”Jeg tror at vi møtte på de samme utfordringene som veldig mange - ’Skal vi arrangere eller skal vi avlyse?’. Det som også spilte inn er helseaspektet. Vi tok det med helse og risiko veldig seriøst. Vi ville ikke arrangere noe halvveis nedskalert heller, for vi var redde for at mange skulle reise hit.”*

BB mente de hadde lagt stor vekt på ved beslutningene om avlysning; å sikre menneskers trygghet og sikkerhet. ”Helse og sikkerhet går alltid først” ble sagt, og respondenten mente at de ikke vil arrangere noe som belaster regionen med stor fare. Selv om det innebærer avlysninger gjennom året vil selskapet overleve 2021. BF påla seg strengere regler enn hva som var anbefalt av myndighetene for å verne om sine deltagere, og at det ikke skulle være noe tvil om trygghet eller utrygghet.

I følge funnene fra intervjuene så er det den økonomiske usikkerheten og smittevernsmessige utfordringer som har bidratt til størst uro for arrangørene. En del andre utfordringer ble imidlertid også trukket frem som følge av pandemien. BF mente at den største utfordringen var å si nei til publikum. Utfordringen med å velge å kun ha et TV-sendt toppidrettsarrangement var at arrangøren måtte avstå å arrangere renn for de 1 500 barn og unge

som hvert år kommer til festivalen. Dette ble en klinsj for arrangøren, som i dette tilfellet måtte velge mellom ulike interessenter og målgrupper. R100 trakk frem reiserestriksjoner fra andre land i Europa som den største utfordringen, da de hadde mange påmeldte internasjonale deltagere. Målet med arrangementet var å få vise frem de norske fjellene som like fullgode som Alpene for løping og opplevelser. Derfor mener arrangøren at dette ble mer skadelig for ultraløpingen i Norge som helhet, enn for arrangøren som enhet. BG og BF er internasjonale arrangementer, men ble i år gjennomført med kun norske og noen svenske utøvere. Det samme gjaldt HST, som arrangerer andre friidrettsarrangementer i løpet av sommeren, men også ble hindret av reiserestriksjoner. R100 mente at de logistiske utfordringene ble større, og det måtte mer planlegging til for å løse en del arbeidsoppgaver i forkant;

*”Det å planlegge og jobbe frem mot et arrangement i en pandemi er vanskeligere. Fordi, du kan ikke møtes og ha den møtevirkksomheten som du til vanlig har; du kan ikke samle alle de funksjonene som du trenger i et rom. Vi må, som resten av samfunnet, ta dette via digitale plattformer. Man må være mye mer strukturert, mye mer planlagt, og det kan være positivt på mange måter.” (3)*

### **5.1.3. Arrangørers endringsvilje - håndtering av ytre press og påvirkning**

Nå som jeg har sett på hvordan den tvingende isomorfismen virker på arrangører, skal jeg gå videre med imiterende og normativ isomorfisme, og applisere denne teorien på funnene ved håndteringen av det ytre presset på idrettsarrangører. Den force majeure som pandemien har vært, har skapt eksterne forandringer som idrettens arrangører har måttet forholde seg til. Det nyinstitusjonelle perspektivet mener at slike forandringer skjer ovenfor organisasjoner, og påvirker feltet de tilhører til å tilpasse seg den nye ordningen (DiMaggio & Powell, 1983). Konsekvensen blir således at organisasjoner i det samme organisasjonsfeltet tenderer å ligne på hverandre for å håndtere den eksterne påvirkningen. Selv om mange aktører gjør relativt lite for å forandre seg, er det iblant vanskelig å erkjenne dette, da fleksibilitet og innovasjon i dag vurderes høyere enn tradisjon og stabilitet (Eriksson-Zetterquist, m.fl., 2005, s. 19). Intern endring er dermed noe som mange organisasjoner mener de arbeider med. Ekstern endring, eller ytre press, er noe annet. Jeg opplevde at flere respondenter la vekt på endringsvilje, kreativitet og innovasjon som noe de er flinke på, og som har vært essensielt for dem gjennom det siste året med restriksjoner og avlysninger. For å møte omverdens krav, har organisasjonsfeltet og aktørene vært nødt til å endre på sine arbeidsprosesser og strukturer. Flere av respondentene har sett på denne krisen som noe nytt og nyttig, og har brukt



den til å utvikle organisasjonen. Sitatet nedenfor bekrefter dette perspektivet, som flere respondenter kan relateres til;

*”Krisetider er den beste tiden for innovasjon. Jeg tror mange arrangementer kommer til å vilje fornye seg, både bevisst og ubevisst; noen må gjøre det, for de har ingen andre valg. Vi har alltid hatt lyst til å jobbe med innovasjon, men aldri hatt tid, og så har vi gjort det nå.”*

Mange av mulighetene og løsningene som dukket opp som en respons på forbud og tiltak handlet om sørge for å redusere inntektstap gjennom å finne andre måter å arrangere på. Flere arrangører begynte å gjøre tiltak, som å lage smittevernplan; nedbemanne og permittere personal; redusere frivillige; planlegge for arrangement uten publikum; lage alternative opplegg som virtuelle konkurranser; endre på oppsett og rigging av arenaen og soneinndelinger, etc. Et viktig funn er det som handler om tid. ESV var den aktøren som fremhevet mer tid som en av de mulighetene som pandemien åpnet for. Når arrangementet ble avlyst, så fikk arrangøren tid til å gå over sine digitale systemer (som skylagring og IT-sikkerhet) og investere i nytt utstyr, som vanligvis er ting som blir nedprioritert. De fikk også mer tid til rekruttering gjennom å lage mer nøyaktige stillingsbeskrivelser. Respondenten har i tillegg hatt tid til å videreutdanne seg gjennom nye fag ved siden av jobben, og forklarer det slik; *”Resten har vi fått tid til å planlegge ideer og muligheter som vi ikke har hatt tid til før. [...] Jeg tror det har vært flere muligheter enn utfordringer; flere oppsider, hvis man skal være litt kynisk. Pandemien er ikke bra, men for vår del så har vi greid å virkelig gjøre det beste ut av det, og kommer veldig styrket ut av det.”*

Et annet relevant funn kan vi se hos BB, BF, BG og HSF. Samtlige mente at de hadde hatt kreative og/eller innovative prosesser som følge av nedstengningen av arrangementsfæren. Flere kalte dette for snu-operasjoner der de måtte snu seg rundt for å finne nye løsninger. Både BB, BG og BF mener at innovasjon og kreativitet er et tydelig trekk ved deres organisasjon. BG omtalte sin erfaring med å ha vært et oljesponsorert stevne i 29 år til å nå satse fullt på bærekraft. Når dette nylig har blitt gjort så er det lettere å snu seg igjen, mener respondenten. BG fant også løsninger som inspirerte andre, i en tid uten idrett i TV og media. De brukte smittevernsreglene til sin fordel, og tilpasset hva som var lov innenfor dens grenser. De opprettet utøverhotell i Sverige for å kjøre utenlandske atleter over grensen for å unngå karantenereregler, de tok i bruk en teknologi med lys langs banen som fartsholder (som alternativ til ”harer”), og sendte virtuelle konkurranser mellom Team Ingebrigtsen og Team Cheruiyot samt stavsprangerne Duplantis og Lavillenie. BG ble

Impossible Games i juni, og var et av de første toppidrettsarrangementene som ble avholdt i Norge etter nedstengningen. Respondenten forteller;

*”Selv om vi ikke hadde et så bra arrangement rent innholdsmessig, så ble vi nyhetens interesse. Vi var ’første mann’ og det gjorde at vi fikk solgt TV-rettighetene for veldig bra penger rundt hele verden. Økonomisk ble dette helt fantastisk, for kostnadene var lave. [ . . . ] Politikerne så dette som noe positivt - smittetallene i Norge var lave i juni. Erna kom på banen, og alle ville plutselig være der, så vi laget da en gruppe om 50 pers, som var lov, så hadde vi da sponsorer og politikere på en egen VIP-avdeling.” (6)*

BG ble i år et rendyrket TV- og mediearrangement, og beskrevet som ”Dette er ikke et arrangement, men et TV-show, og når du lager et TV-show er alt mulig.” (Around the Rings, 2020). Denne løsningen inspirerte etterhvert andre arrangører. Respondenten for BF trekker frem sine egne egenskaper ved å våge å ta risiko og se muligheter som noe som har vært ekstra viktig i 2020. Hen sier at ”det å være tidlig ute, se muligheter, og helst ikke ha noen begrensninger” har vært nyttig for å kunne gjennomføre under pandemien. Hen mener at det var et vindu som åpnet seg, samtidig som det var veldig lite annet som skjedde. Dermed fikk arrangøren en ny mulighet, som de aldri hatt før, og som ledet til at arrangementet ble viktigere enn tidligere for de viktigste interessentene NSF, NSSF og NRK. Det ble lignende BG, et tv- og mediearrangement, med kun toppidrettsutøvere. Sitatet tar tydelig opp inspirasjonen fra forgjengeren;

*”De som inspirerte oss først, og kanskje mest, var Impossible Games. De gjennomførte med enda strengere restriksjoner og de klarte å gjennomføre noe som ble veldig bra på TV, i en tid da det var enda strengere restriksjoner. Jeg tror de var viktige, som så mulighetene og klarte å gjennomføre.” (5)*

Dette sitatet viser tydelig til imiterende isomorfisme. Dette skjer når en aktør føler usikkerhet internt, grunnet usikkerhet i organisasjonsfeltet, og svarer med å se på andre aktører og la seg inspirere av dem (Eriksson-Zetterquist, m.fl., 2005, s. 281). BF tar således i bruk den praksisen som BG innførte, og får legitimitet i feltet gjennom dette valget. BG trenger ikke nødvendigvis å vite om at dette har skjedd, men står som en trygg kilde som andre aktører kan låne fra.

BB la vekt på dette med nytenking som en mulig håndtering av pandemiens utfordringer;

*”Vi har brukt denne tiden nå veldig innovativt og tenke litt nytt. [ . . . ] Tenke annerledes, ta vare på det som er bra, og tradisjonene våre, men samtidig utvikle produktet vår. Det har vært en veldig positiv effekt - midt oppe i det hele, og som har preget tanken nå. (4)*

BB fant ut at mange andre aktører drev med virtuelle arrangementer, og så på dette som noe de selv kunne implementere. De ønsket en egen vri på det og endte opp med ”QR-Birken”. Denne formen for aktivitet har blitt brukt helt inn 2021, der deltagerne kan gå den valgte traséen og logge med hjelp av QR-koder for et gyldig resultat. Respondenten mener dette har ledet til at BB har nådd ut til nye målgrupper - mennesker som har brukt dette som et treningsmål eller en aktivitet. Respondenten mener at det er noe de kommer til å se mer på i fremtiden, uavhengig begrensninger og restriksjoner i samfunnet. Dermed har en løsning som kom opp på grunn av forbud, ledet til en omstilling som de nå ønsker å videreføre. Armbrecht, m.fl., (2021) hevder at de innovative og kreative løsningene kunne kommet enda lenger i 2020, hvis det ikke hadde vært for statlige kompensasjonsordninger. Disse ordningene har hatt som mål å be arrangører ”holde ut” og bevare status quo. Dette er sikkert delvis sant, selv om respondentene i denne studien hevder det motsatte; de har kunnet motta økonomiske støtteordninger samtidig som de har gjennomført nye ideer etter nytenking og innovative prosesser.

Samtlige arrangører påpekte endringer og tiltak som de hadde iverksatt i selve gjennomføringen. En del av dette har jeg allerede gjennomgått, som BG:s og BF:s omdanning til et TV-arrangement. Andre tiltak var av mindre karakter, som hygieneartikler og smittevernutstyr, men som alt i alt påvirker og fører med seg noen ekstra kostnader. BF flyttet sitt arrangement fra sentrale strøk i kommunen til et idrettsanlegg utenfor byen for å garantere trenere og utøvere minst mulig kontakt med utenforstående. HSF reduserte antall frivillige og omplasserte de som ble igjen til andre posisjoner, for å redusere antall mennesker inne i arenaen. BB understrekte sine muligheter med store utearealer som kunne blitt brukt til parkeringsplasser og en mulig forlenget gjennomføringsperiode, så deltagere kunne spre seg ut i ulike puljer. Et annet viktig tiltak som ble brukt av BB, BG, HSF og ESV var permittering og nedbemanning. HSF gikk fra å være ni ansatte i starten av 2020 til å bli fire, per mai 2021. BG og ESV hadde på et tidspunkt kun én ansatt (daglig leder) på grunn av permitteringer. HSF, BB, BF og ESV tok tydelig opp dette med å arbeide frem planer for ulike scenarier, med et stort ønske om å få gjennomført arrangement. HSF jobbet med ulike scenarier (med eller uten publikum); BB var tydelig på at ”Vi skal gjennomføre arrangement neste år, på én eller annen måte, i én eller annen skala, og i én eller annen form.”; BF satt på alternative løsninger for gjennomføring med a) samme opplegg som i 2019, b) samme som i 2020

eller c) en miks av 2019 og 2020 for 2021. Disse prosessene som handler om å forberede, planlegge og tenke flere tanker samtidig tyder på en sterk profesjonalitet innad i disse organisasjonene. Denne profesjonalitet kan knyttes opp mot normativ isomorfisme. Organisasjonene jeg har undersøkt har lignende organisering med daglige og sportslige ledere og ansatte som har erfaring og tilknytting til bransjen. Normativ isomorfisme handler i utgangspunktet om at organisasjoner tenderer å ansette folk med lignende bakgrunn og kompetanse, noe som gjør at de etterhvert ligner på hverandre (Eriksson-Zetterquist, m.fl., 2005, s. 282). Funnene ved de kreative og innovative snu-operasjonene, samt den divergente planleggingen frem mot 2021 års arrangementer og hvordan de skal gjennomføres, viser en likedannelse innenfor organisasjonsfeltet. Respondentene har utdanning i økonomi, markedsføring, (prosjekt)ledelse, organisasjon og Sport Management. Denne felles bakgrunnen, i tillegg til at de arbeider i det samme feltet, henger markant sammen med det som den normative isomorfismen er med på å forklare.

#### **5.1.4. Isomorfe krefter, løskobling og mytedannelse preger idrettsarrangører**

Jeg opplever at arrangørene har klart å håndtere det ytre presset, selv om responsen har vært ulike hos arrangørene. Samtlige mener selvsagt at de har fulgt råd og retningslinjer fra overordnede interessenter som stat, region og kommune - noe annet ville være både rart og ulovlig. Videre blir det nevnt at arbeid med risikoanalyser, beredskapsplaner og smittevernplaner er blitt iverksatt, noe som er med på å formalisere den teknisk-legitimerende delen av en organisasjon. Arrangører har i pandemien håndtert en større usikkerhet enn vanlig og funnet alternative løsninger, da omgivelsene har blitt endret. Forklaringene på hvordan arrangørene har taklet pandemien kan appliseres på begreper som isomorfisme (DiMaggio & Powell, 1983) mytedannelse (Meyer & Rowan, 1977) og løskobling (Orton & Weick, 1990).

Den tvingende isomorfismen viser seg når organisasjoner skal innrette seg etter formelle og uformelle krav (DiMaggio & Powell, 1983), noe som kan relateres til statens påvirkning på de norske arrangørene gjennom forbud og restriksjoner. Den imiterende isomorfismen kan utdypes i tilfellet der BF så på BG for å få inspirasjon til sitt eget arrangement to måneder etterpå. HST nevnte også at det hadde sett på BB sin strategi ved refusjon av påmeldingsavgifter, og HSF imiterte andre verdenscuparrangørers opplegg. Det at arrangører inspireres av og imiterer andre påviser en form for felleskap i bransjen. Det at flere av mine respondenter har lignende bakgrunn og erfaring fra både studie- og arbeidsliv og bruker det samme fagspråket, er tegn på normativ-isomorfe mekanismer. Bruken av eksperter innenfor økonomi og administrasjon er i dag påtagelig blant idrettens organisasjoner (Seippel, 2010). Markedslogikken vurderes høyt i samfunnet, noe som gjør

at økonomiens og markedsføringens språk blir en del av og erstatter idrettens vokabular (Hvenmark & Segnestam Larsson, 2014). Dette kan man se til dels skje hos mine respondenter, der deltagere og utøvere blir kalt for kundegrupper, og sponning vurderes høyere enn den statlige kompensasjonen (Fyrberg Yngfalk (2014). De normativ-isomorfe kreftene er altså en konsekvens av den profesjonalisering- og kommersialiseringsprosess som lenge har pågått innenfor idrettsbevegelsen, der individer og aktiviteter som standardiseres er ønskelige i følge markedslogikken (Gammelsæter, 2010; Fyrberg Yngfalk, 2014; Larsson von Garaguly, 2016).

Brunsson (2003, referert i Eriksson-Zetterquist, m.fl., 2005) forklarer den formelle strukturen, og det som gjøres i en organisasjon med begrepene ”prat, beslutninger og handlinger”. Det som respondenten prater om, trenger nødvendigvis ikke å lede til beslutninger. Selv om det gjør det så trenger det nødvendigvis ikke å lede til handlinger. Intervjuene er gjort med en formell leder for en organisasjon gjennom ett intervju på rundt én time, noe som gjør at verifisering av det som blir sagt er vanskelig å faktisk sjekke om blir gjort eller utført. En konsekvens av de isomorfe kreftene i ett organisasjonsfelt er at organisasjonene utvikler en felles vokabular, der rasjonelle og legitime fortellinger om hva de gjør i organisasjonen kan ses på som en slags mytedannelse (Meyer & Rowan, 1977). Forfatterne utgår fra den opprinnelige tanken om at organisasjoner er velfungerende, rasjonelle og effektive skapelser, til å bli mer institusjonaliserte enheter som søker innpass i det felleskapet som et organisasjonsfelt er. Det er dette Orton og Weick (1990) omtaler som løskobling. På spørsmålet om hvordan organisasjonen besitter noen spesifikke arbeidsmetoder eller kunnskaper, så svarer en av respondentene at deres organisasjon er *lean*. Å være *lean* innebærer i nåtidens forstand at noe er lite, smart og effektiv, og det synet sier en del om hvordan respondenten ser på sin organisasjon. *Lean production* kommer opprinnelig fra å holde lagerkostnader og produkter så små og få som mulig, som i sin tur er en metode for å nedskalere til en smidigere drift (Eriksson-Zetterquist, m.fl., 2005, s. 141). Etter medgang i flere år, så har styret troen på sine ansatte, noe som gjør det lettere at få gjennom vanskelige beslutninger selv i disse tider; ”Vi er ganske sånn ”lean”. Vi er ikke så mange og har kort vei til beslutningsprosesser. Vi har gjort det ganske bra i de siste årene, sånn både økonomisk og sportslig, så styret tror på oss.”.

Dette gikk igjen hos flere respondenter som antydte hvor dyktige og endringsvillige deres organisasjon har vært gjennom pandemien, og i arbeidet med å omorganisere og lage planer for gjennomføring. En respondent la vekt på bakgrunnen og erfaringene som de har fra andre områder;

*”Det er nok mye i vår bakgrunn, hvor vi driver mye med risikoanalyse. [ . . . ] Med den metodikken, risikovurdering- og analyse, så følte vi oss veldig trygge på at vi kunne gjennomføre et arrangement med lav risiko.”*

Flere respondenter har snudd seg om eller vært gjennom snuoperasjoner i løpet av det siste året. Denne respondenten viser til en omorganisering som har ledet til både inntekter og sikret kontrakter;

*”Vi har snudd ned på mange arbeidsoppgaver. Vi måtte se etter nye forretningsmuligheter, midt i alt kaoset, og vi har lyktes å sikre en del inntekter gjennom å tilby alternative aktiviteter. [ . . . ] Det har vi lyktes godt med, og det har også gjort at sponsorene vært begeistret - noe som sikret inntekter i år, og videre kontrakter til neste år.”*

Mytedannelsen i en organisasjon handler om hva som sies og kommuniseres, for å fremstå som ”ordentlige” organisasjoner, istedenfor å formidle det som faktisk skjer. Det kan forklares som at virkeligheten dekkes over av klisjeer for å fremstå som legitim. Flere av dem henviser til at de jobber ekstremt mye med risiko-, trygghet-, og sikkerhetsanalyse- og håndtering, og det prates om beredskapsplaner, smittevernplaner og snuoperasjoner. Disse er eksempler på begreper som gjerne blir brukt som utgangspunkt for Meyer og Rowan (1977) når de diskuterer mytedannelse.

Litteraturen tar opp eksempler på implementering av arbeidsskjemaer, forskrifter og styringsdokumenter som en måte for organisasjonen å rasjonalisere seg på. Dette leder til at organisasjoner får en teknisk-legitimerende del og en praktisk del. Studien kan påvise en delvis løskobling hos respondentene men ikke helt, da intervjustudien for det er altfor overfladisk (Dalland, 2007). Mer inngående observasjon kreves for å dokumentere og befeste dette fenomenet.

## **5.2. Arrangørers samarbeid med interessenter**

Det ytre presset påvirker arrangørene og interessentene som finnes i deres omgivelser. Besvarelsen av forskningsspørsmålet (*”Hvordan har pandemien påvirket arrangørers samarbeid med interessenter?”*) er en videreføring av det første spørsmålet, men med større fokus på hvordan organisasjonsfeltet ser ut, og hvilke interessenter som har vært påtagelige gjennom pandemien. Jeg bruker også her mekanismene ved isomorfisme fra DiMaggio og Powell (1983) for å se på likedannelse og institusjonalisering, men mer sentralt blir interessentteorien til Mitchell, m.fl. (1997). Den hjelper meg å kategorisere hvem eller hvilke organisasjoner som innehar makt, press

og legitimitet i organisasjonsfeltet. Det blir også naturlig å se på relasjonen mellom de ulike arrangørene, for å definere nettverk og samhandling i organisasjonsfeltet. Hovedfunnene fra resultatene er at 1) arrangører inspireres av, imiterer og søker råd hos andre arrangører mer frekvent gjennom pandemien og at 2) noen interessenter har blitt viktigere å forholde seg til som følge av pandemien. I det følgende delkapittelet skal jeg beskrive disse og andre funn mer inngående.

### **5.2.1. Arrangørers komplekse omverden - om å påvirke og påvirkes**

Idrettens attraktivitet og sterke posisjon i samfunnet har gjort at den utsettes for ytre press og påvirkning samt til gjenstand for kamp om ressurser og makt (Hanstad, 2011). Dette gjelder også idrettens arrangører og arrangementer, som befinner seg i en kompleks omverden med mange interessenter, som Hellström (2004) forklarer det. Hun mener at en arrangør må identifisere arrangementets interessenter og deres behov, for å kunne involvere dem i rett tid og maksimere nytten av et samarbeid. I datainnsamlingen er det flere funn som viser til at arrangører både blir påvirket og påvirker sin omgivelse på lik linje med Freeman (1984, referert i Elbe, 2014) sin forklaring om interessenter, som nå har vært gjeldende i over trettifem år. BB, BF og HST var alle innom omgivelsenes innvirkning på arrangementet. BB mener den regionale strategien er essensiell, som legger grunnlaget for arrangementer og skaper arbeidsplasser. To av ti arbeidsplasser i regionen er knyttet til reiseliv, turisme og arrangementer, hevder respondenten. BF forteller at kommunen ikke hadde noen store arrangementer før BF. Dette har vist seg å være avgjørende for å skape en byfestival med stort engasjement fra innbyggerne. Dette samsvarer med tidligere forskning om rasjonelle, geografiske og tradisjonelle forutsetninger for idrettens arrangementer (Getz, 1997; Hall, 1997; Strömberg, 2019). HST er et av de største massearrangementene i Oslo, som ikke bare gir arrangørklubben god økonomi, men også hele kommunen;

*”Hvis du ser på de beste helgene i Oslo, rent økonomisk, så er det fire helger som ligger omtrent likt for utelivet og reiselivet. Det er helger da det er store messer og festivaler - og Holmenkollstafetten. Det gjør at det er betydelig for regionen.” (2)*

Et annet viktig aspekt som ble trukket frem i intervjuene er det informasjons- og kommunikasjonsbehovet som oppsto når arrangementer måtte avlyse. Flere aktører følte på et press om å innfri et stort informasjonsbehov. Påvirkningen og presset fra eksterne interessenter, som deltagere og publikum, leverandører, sponsorer og medier er sterkt, da de rammes negativt av et avlyst samarbeid (Hellström, 2004). BG og HSF er to aktører som påpeker dette behovet. BG

forteller at det handlet mest om å svare på telefoner fra alle ulike interessenter som ringte i den aller første perioden, og HSF mener at det var først når de havnet i en krisesituasjon, at de innså hvor mange det er som egentlig er involvert og som krever informasjon.

### **5.2.2. Idrettshierarkiets makt overfor den enkelte arrangøren**

Myndigheter som påvirker gjennom ytre press har jeg allerede gjennomgått i besvarelsen av det første forskningsspørsmålet. Ulike statlige, regionale og kommunale organer og etater har en urokkelig makt og press over idrettens arrangører. Leddet mellom idretten og myndighetene er NIF, som besitter en hegemoni og makt over idretten i Norge (Hanstad, 2011). Idrettshierarkiet er strukturert på en byråkratisk måte, der arrangører har særforbund og forbund mellom seg og statlige myndigheter. Respondentene tar opp hvordan disse aktørene har påvirket hverandre og hatt innflytelse. En forklaring av dette idrettshierarkiet finnes i et av intervjuene;

*”Strukturen har vært sånn at det har vært NIF, hvis du ser på sportslige delen, som har koordinert og hatt all kontakt mot KUD. Så, er det selvsagt Helsedirektoratet og FHI i tillegg, men vi har sammen med forbund, tolket og innrettet oss veldig lojalt. Det har vært min filosofi og strategi hele tiden, at vi har vært veldig lojale og roset mye myndighetene, for hvordan de har kommet med kompenserende tiltak. Så kan man like eller ikke like de beslutningene som tres nedover et helt land når smittesituasjonen er ulik fra region til region. Men vi har gitt innspill, og vi har hatt muligheten til å ha gitt innspill.”*

Sitatet påviser de ulike organenes makt og rollefordeling, men også den legitimitet som arrangøren besitter, som kan gi innspill og forsøke å påvirke. Flere av respondentene har selv gått direkte til det offentlige i sitt nærområde. R100, BB og ESV har ført en dialog med det lokale helsevesenet gjennom kommuneoverlegen. HSF og HST er i direkte dialog med Oslo kommune, Ruter og Politiet. HST har hatt en krevende relasjon med kommunen i 2020, da de fikk få tilbakemeldinger, samtidig som Politiet har vært lettere å ha kontakt med. Det utsagnet viser at kommunen, som den interessent med mest makt og press, er over HST i hierarkiet og ikke trenger å forholde seg til deres forsøk til dialog. Fra kommunens perspektiv kan HST ses som en krevende interessent (Mitchell, m.fl., 1997). HSF sier at nasjonale myndigheter har større makt enn de internasjonale forbundene FIS og IBU, samtidig som disse to har strenge krav på gjennomføringen. Sammenlignet med et nasjonalt arrangement må HSF i tillegg forholde seg til strenge krav fra de internasjonale forbundene. Disse kan således sammenlignes med myndighetene og kategoriseres som definitive



interessenter. I de neste kapitellavsnittene skal jeg gjennomgå de viktigste interessentgruppene fra intervjuene, som belyser eksisterende relasjoner mellom arrangører og interessenter.

### **5.2.3. Økt kongruens mellom arrangør og sponsorer**

Sponsing har blitt en integrert del av idretten og er en måte for de to aktørene - sponsoren og den sponsede - å bytte ressurser, forsterke hverandres merkevarer og sikre kapital (Meenaghan, 1991; Larsson von Garaguly, 2016). Sponsingen har gått fra å være en type av filantropisk og velvillig donasjon til å innebære en forretningsmessig utveksling, der den sponsede antas å generere økonomiske ressurser til sponsoren. Utbytte og samarbeid gjør sponsorer til viktige interessenter som påvirker arrangørene.

HSF nevner en velvilje hos sponsorer og samarbeidspartnere, selv om de ikke fikk 100% av det som de hadde betalt for. Respondenten mener at sponsorene har sett det som viktig at HSF overlever på lang sikt og ønsker å bli i samarbeidet til tross for avlysninger. HST forteller at sponsorene har vært med på spleiselaget, og det samme gjelder R100, BB og BF. BG kaller perioden gjennom våren 2020 som "tidens Klondyke" for noen av arrangementets sponsorer. Med dette mener respondenten, at selv om mange sponsorer ble hardt rammet og måtte permittere var det noen aktører som fortsatt hadde god omsetning, som Ekstra, Storebrand og Fortum. De virker innenfor bransjer som ikke ble påvirket i samme utstrekning av nedstengningen, da mennesker fortsatt trenger mat, forsikringer og strøm, i følge respondenten. ESV forteller at de ikke hadde konkrete avtaler med sponsorer i mars, da det ikke fantes et formalisert samarbeid. Det ble uttrykket; *"Vi mistet ingen penger, fordi vi mistet sponsorene uansett"*.

Leverandører tas opp av noen av respondentene, og det viktigste funnet kommer fra HST. De, som en stor arrangør, følte på et ansvarspress gjennom sommeren 2020, og arrangerte noen mindre arrangementer. Dette var for utøvere og friidrettsmiljøet, men også for å gi noe tilbake til leverandører som hadde stilt opp ved avlysningen av HST;

*"... at de helt essensielle underleverandørene greier seg, er vi helt avhengige av. Hva gjelder resultatleverandøren vår, så er de veldig påvirket av pandemien. Så, for å prøve å holde i gang noe for deres del, har vi hatt ett arrangement i år hvor de ble leid inn, mye fordi at vi prøver å holde i gang inntektene der også. Fordi, at om de ryker, så sliter vi." (2)*

Det at mange sponsorer har valgt å bli selv etter avlyste arrangementer handler om at langsiktige samarbeid er optimale over tid (Renard & Sitz, 2011). Gjennom sponsing ønsker selskaper å

fremstå som respektable og hederlige med gode prinsipper og verdier, som igjen er et strategisk markedsføringsverktøy for å øke merkevarekapitalen (Cliffe & Motion, 2004). Sponsingen har de siste tiårene handlet om å øke bevissthet og kjennskap til selskaper, men dette har nå blitt utviklet til en kommunikasjon mer rettet mot spesifikke målgrupper. Dette kan vi se hos flere av de intervjuede aktørene, der kongruente sponsingsamarbeid har tatt over for gamle. Kongruens handler om en samstemmighet, der både sponsoren og den sponsede har samme retning og mål (Cornwell, Weeks & Roy, 2005). BG har gått fra å være sponset av en stor oljeprodusent til å tenke mer bærekraft og har dermed skaffet seg mer kongruente sponsorer. HST samarbeider med NorgesGruppen, som mener sponning av et idrettsarrangement passer som hånd i hanske med deres fokus på sunnhet og folkehelse (Holmenkollstafetten, 2020). R100 har Salomon som hovedsponsor, der en tydelig samstemmighet finner sted mellom en løpeskoprodusent og et løp.

Mæland (2019) diskuterer sponsorerers minskede makt på aktører for hans studie (norske fotballklubber). Spesielt Oslo-klubbene mener at det har blitt vanskeligere å få sponsorer, og de sponsorer som stiller opp, gir ubetydelige summer. Dette kan ha å gjøre med det store tilbudet av klubber og at selskaper mangler kjennskap eller relasjon til dem. Dette gjør det komplekst og vanskelig for disse foreningene. Jeg opplever på den andre siden at idrettsarrangementer har det delvis lettere. Seks av syv arrangementer er store, nasjonale arrangementer med mange deltagere og tilskuere. R100 med den lokale forankringen i Folldal kommune er viktig, da det kan klassifiseres som et merkearrangement for bygden som genererer inntekter (selv om arrangementet i forhold til de andre er mye mindre, både i omsetning, ressurser og organisasjon). Arrangementer skjer under en begrenset periode og får oppmerksomhet i denne perioden, mens en lokal fotballforening i Mælands (2019) studie ikke skaper den samme typen av markedskraft for eventuelle sponsorer. Selv et lite arrangement kan klare å skaffe sponsorer, noe som muligvis bekrefter at selv små idrettsarrangementer har en stor, legitimerende effekt på sine omgivelser.

#### **5.2.4. Pandemiens betydning for dikotomien idrett - media**

Mediene har vært viktig for idretten siden avisene begynte å arrangere sykkelritt i sør-Europa i slutten av 1800-tallet (Wagner & Storm, 2013). Kombinasjonen av idrett, kommunikasjon og salg ble en lysende start for dikotomien idrett - media, som bare har blitt sterkere de siste årene. Mediene, og særlig TV-sport, har vært en sterk faktor til at idretten har utviklet seg med hjelp av profesjonalisering og kommersialisering gjennom det siste århundre (Fossøy, Moe & Fretland, 2020). TV-sendte idrettsarrangementer som olympiader, Champions League og Super Bowl lokker millioner av seere, også i 2020 og 2021, og den TV-sendte toppidretten er en av få idrettsfenomener

som har klart å opprette aktivitet gjennom pandemien, noe som studien kan bekrefte. Særlig BG og BF som gjennomførte sine arrangementer kun for et mediepublikum. For de massearrangementer som er for mosjonister og amatører er nasjonal mediedekning mindre relevant av åpenbare grunner.

Norsk rikskringkasting (NRK) er en essensiell bidragsyter for norsk idretts mediedekning. NRK ble stiftet i starten av 1960-tallet, og tidlig i kanalens levetid, ble det avtalt med NIF og særforbundene til fotball, friidrett og skisport om å sende opptak eller direkte fra konkurranser. Siden den tid har idretten blitt fremvist på fjernsyn, og NRK (med medierettigheter og fremstilling) og forbundene, foreningene og arrangører (med utøvere og idretten) har hatt et tett og godt samarbeid (Fossøy, m.fl., 2020). Både for BG og BF så har samarbeidet med NRK vært bærende. Begge arrangementer har et langt samarbeid med statskanalen bak seg og i år har det vist seg å være veldig gunstig. For BG sin del så ble Impossible Games en løsning som gjorde det mulig å gjennomføre stevnet selv uten publikum. Respondenten trekker frem en spesiell ringvirkning som hadde stor effekt; *”... så lenge Karsten sa ja, så kunne ikke NRK si nei, og når NRK sa ja, så kunne ikke Storebrand si nei, for dette ville være tidenes seertall - alle skjønnte at vi kom til å få høye seertall.”* Her vises det til tre viktige interessenter som gjorde det mulig for arrangøren, og som skapte en slags treenighet for gjennomføring; utøvere (Karsten Warholm), media (NRK) og sponsor (Storebrand). Denne treenigheten som muliggjorde innhold, presentasjon og finansiering førte til andre effekter når flere utøvere kom på plass og TV-avtalen ble solgt til globale aktører som BBC og NBC. Kombinasjonen av timing (som et av de første store arrangementene etter nedstengningen) og at de klarte å lage et flott TV-produkt og selge avtalen verden rundt, gjorde Impossible Games til en økonomisk triumf (på grunn av lave gjennomføringskostnader), forklarer respondenten. BF trekker frem NRK som en av de aller viktigste samarbeidspartnerne, som har vært med å påvirke endringer som har skjedd i 2020. I intervjuet med BF ble NRK nevnt 29 ganger og respondenten mener at NRK har vært nøkkelen til både arrangementet og for de idrettene som de markedsfører. I 2020 sendte NRK 22 timer fra BF og respondenten forteller om medieoppmerksomheten;

*”BF ble på mange måter NRK sin store sommer-happening. Vi målte oppmerksomheten hos SponsorInsight, og vi hadde over dobbelt så stor medierekkevidde/oppmerksomhet i forhold til vårt beste år i 2018. Vi hadde en potensiell rekkevidde på 193 millioner gjennom TV [...]. Vi hadde 607 journalistkrevne artikler om Blink i gjennomføringsperioden. [...] Altså, 607 artikler og 22 timer TV gjør at vår medieoppmerksomhet ble over doblet det her året.” (5)*

BF ble også et billigere arrangement i 2020 med nedskalert rigging og reduserte utgifter, noe som ledet til et positivt resultat. Dikotomien idrett - media kan sies å ha blitt enda mer betydningsfull i pandemien, da de er avhengige av hverandre for å overleve. Mediene er nødvendigvis ikke interessert i sporten, men av inntektene som seertall og annonsering genererer, og sporten trenger mediene for å nå ut til publikum (Billings, Butterworth & Turman, 2015). Medier har dermed blitt en nødvendig aktør å samarbeide med for å kunne gjennomføre et arrangement i pandemien. På så vis kan de kategoriseres som definitive interessenter med samtlige attributter (Mitchell, m.fl., 1997).

### **5.2.5. Forståelse og støtte fra idrettsarrangementets deltagere**

Et idrettsarrangement handler om å skape opplevelser der mennesker kan møtes og samles, enten som utøvere eller som publikum. En av de største utfordringene for idrettsarrangører i pandemien har vært den sosiale og fysiske distanseringen, der mennesker skal unngå nærhet for å ikke spre viruset. Dette har ledet til et betydelig ressurstap, da toppidrettsarrangementer har billettinntekter som hovedsaklig inntektskilde, og amatør/massearrangementer generer inntekter fremst gjennom påmeldingsavgifter og sponsing (Hellström, 2004). Respondentene mener at de har opplevd forståelse fra deltagerne, og arrangørene har sørget for at ta hånd om denne gruppen i denne foranderlige situasjonen. R100 hevder at deltagerne har vært deres aller viktigste interessent og den røde tråden i deres motivasjon. HST hadde som største mål å få deltagerne å føle seg ivaretatt gjennom informasjon og refusjon. BB og ESV brukte virkemidler som rettet seg mot at deltagerne kunne donere sine påmeldingsavgifter i solidaritet med arrangøren. HSF mente at folk heiet på og støttet dem i den situasjonen som oppsto. BF forteller om det emosjonelle eierskap som regionen har til arrangementet, og at det var vanskelig å si nei til publikum. Deltagerne hadde som regel forståelse for avlysninger, men det fantes risikoer;

*”Det var lite problem. Det var noen av de tilreisende som prøvde så lenge som mulig, og ba oss lage til noe på et annet tidspunkt [...]. Men i det store hele hadde vi en veldig forståelse fra publikum, og egentlig alle parter.”*

Sitatet illustrerer en liten risiko for at deltagerne har en sterk lyst å komme seg inn på et arrangement. Særlig gjelder dette HSF som har sitt særtrekk i ”markapublikummet”. Respondenten mener det er en risiko når man ikke vet hvor mange som kommer og det er en del alkohol involvert; *”Det er den x-faktoren, som veldig få andre arrangementer har.”* Fenomener som disse kunne ha utviklet seg til risikofylte hendelser, og ledet til farlige interessenter, i følge

interessenttypologien (Mitchell, m.fl., 1997). Deltagerne ved idrettsarrangement er en viktig og sentral interessent som besitter legitimitet og press. Deltagerne får legitimiteten fra den kontekstuelle og sosiale rolle de har og press gjennom deres kjøpekraft i arrangementet som er av akutt interesse for arrangøren (Mitchell, m.fl., 1997). Således bør deltagere, som utøvere og publikum, ses på som en avhengig interessentgruppe i interessenttypologien.

### 5.2.6. Samhandling og dialog mellom arrangører og arrangementer

For å se nærmere på feltet som omgir de undersøkte aktørene har jeg foretatt en forenklet nettverksanalyse. Dette er en god måte å systematisere ulike holdninger og det gir et godt, pedagogisk overblikk over hvordan arrangører tenker om andre i det samme feltet (Grønmo, 2004, s. 276). Jeg har valgt å trekke ut aktørenes relasjon til hverandre gjennom omtaler av de andre i studien. Dette oppsummerer på en enkel måte en eventuell kjennskap til og kunnskap om andre arrangører. Videre kan dette stå som en mulig forklaring på organisasjonsfeltet *norske idrettsarrangementer*. I tabellen (se *Tabell I*) ser vi at R100 (vertikal) har nevnt både BB og HSF (horisontal) i intervjuet, men ikke i hvilken sammenheng. Et-tallet står for at det er en enveis-omtale, der den første har nevnt den andre, og to-tallet (toveis-omtale) for at begge har nevnt hverandre (som i tilfellet med BF og HSF). Flere har altså nevnt én eller flere av de andre aktørene uten å vite at de deltar i intervjustudien.

	R100	BB	BF	BG	ESV	HST	HSF
R100		1					1
BB							
BF		1		1			2
BG						2	1
ESV							1
HST		1		2			
HSF		1	2				

**Tabell I: Sosiogram over relasjoner i utvalget**

Samtlige respondenter nevner andre arrangører utenfor studien. Totalt ble rundt 20 andre arrangementer identifisert i studien, deriblant Vasaloppet, Toppidrettsveka, Wimbledon, Malakoff, Øyafestivalen og Norway Cup. De fleste ble nevnt i forbindelse med inspirasjon eller dialog mellom arrangører. Det sier ikke så mye mer konkret om denne systematiseringen, mer enn at feltet er stort, komplekst og strekker seg over flere ulike typer arrangement.

Et annet funn som bør tas i betraktning er at fire respondenter nevnte Oslo Maraton. Det dreier seg en del om dialog mellom arrangørene og Oslo Maraton, der de har diskutert og fått dele erfaringer seg imellom. En respondent omtaler Oslo Maraton i forbindelse med virtuelle løp som de har blitt inspirert av. Oslo Maraton har gjennomført virtuelle konkurranser kontinuerlig gjennom pandemien (Oslo Maraton, 2020). Det er interessant at fire aktører nevner den samme arrangøren uavhengig av hverandre og deres kjennskap til studien. Oslo Maraton kan i følge denne forklaringen anses å være en diskret interesse med legitimitet som attributt.

Et viktig tema for å se på påvirkningen mellom aktører og interessenter i organisasjonsfeltet er om det foreligger samarbeid eller dialog mellom idrettsarrangører. Intervjuguiden fokuserte på dette og mange funn tyder på alt fra lite samhandling til tett samarbeid. I tabellen (se *Tabell II*) vises det til noen av de interessenter som de intervjuede har nevnt i forbindelse med dialog, samarbeid eller som de har blitt inspirert av.

	Forbund (internasj. og nasj.)	Myndigheter (KUD, FHI, etc.)	Andre mynd. (Politiet, etc.)	Kommunale mynd.	Andre arr.	NRK
R100	1	1		1	1	
BB		1		1	1	
BF	1	1		1	1	1
BG		1		1	1	1
ESV		1		1	1	
HST	1	1	1	1	1	
HSF	1	1	1	1	1	

**Tabell II: Interaksjon mellom arrangører og interessenter**

Samarbeid med andre i organisasjonsfeltet gir en legitimerende effekt for aktøren og kan forklares ved den imiterende isomorfismen (DiMaggio & Powell, 1983). Aktører søker inspirasjon og råd fra andre som de mener har hatt fremgang eller lyktes med å løse sine problemer. Et sitat som viser hvordan man kan bli inspirert av andre lyder; *”Vi snakker med mange arrangører og får erfaringer, definitivt. Det er viktig for oss å ikke bruke en masse tid på å prøve å finne opp hjulet på nytt, hvis noen har erfaringer fra før.”*. Andre respondenter snakker om et felleskap blant arrangører. HSF er inne på dette; de snakker naturlig nok med andre VC-arrangører og er med forumet Arena Oslo, der de får inspirasjon fra Øyafestivalen, m.fl. I løpet av høsten hadde de dialog med BF der de fikk erfaringer og *do’s and don’ts*, forteller respondenten. Videre mener HSF at samarbeidet mellom arrangører har utviklet seg og at flere nå deler sine erfaringer. BB har en lignende tese og særlig

etter en tid med avlysninger; *”Vi har alltid snakket med andre som arrangerer. Men, det er klart at felleskapet mellom oss, fordi at vi sto i samme skjebnefelleskap har blitt sterkere. Det er knyttet nærere dialog og forbindelse mellom arrangørene.”*

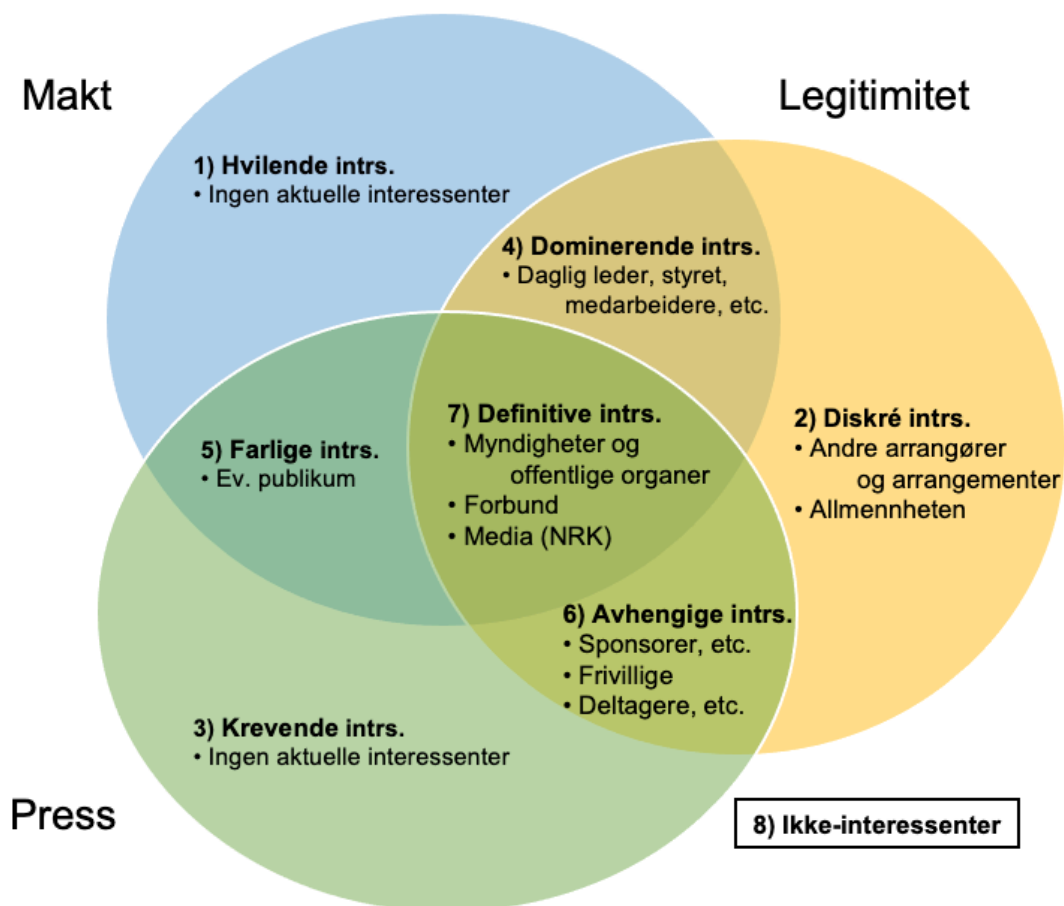
BF har vært en sentral aktør for flere enn HSF; NSF og arrangøren av NM i rulleskiskyting var til stede i på arrangementet for å høste erfaringer. BB har også opplevd at folk har vært nysgjerrige på dem og hvordan de har tenkt, som har ledet til at de har hjulpet mindre arrangører. Flere arrangører er med i forum der de samtaler og diskuterer med aktører i bransjen. BG har via sitt forum sett på hvordan French Open arbeider med bærekraft og ESV har i et forum i regi av Innovasjon Norge og Visit Norway hatt muligheten å se på hvordan arrangøren av friidretts-NM håndterte smittevernsutfordringer. R100 mener, i motsetning til de andre, at de ikke har tatt kontakt med noen andre arrangører - kun med NFIF. Respondenten forteller om andre arrangører, og forskjellen på det arbeidet som gjøres hos de profesjonelle kontra de ideelle arrangørene;

*”Der tror jeg at det skiller litt på ulike arrangementer. Jeg ville tippe at HSF har egne sikkerhets- og ROS-analyser, for det er en stor, profesjonell aktør, sammen med BB. Mindre løp - der tror jeg det er litt individuelt, og tilfeldig hvor mye man evner å tenke av sannsynlig risiko; hvilke tiltak man skal gå inn med - for å redusere risikoen. Men, generelt sett, så tror jeg bransjen er veldig god på å vurdere farer og situasjoner som går på vær og skader - altså konkrete ting - der har de gode planer, mens dette blir noe nytt, det blir litt mer abstrakt.” (3)*

R100 viser her til en bransjeforståelse om risikovurdering, som hen mener finnes i feltet for arrangører. Sitatet viser til en idé om at bransjen er helhetlig og at aktører ligner på hverandre, noe som definerer et organisasjonsfelt (DiMaggio og Powell, 1983). Dette samsvarer samtidig med organisasjonsteori ved nettverk og sosiale system og avkrefter de gamle, lukkede systemene som organisasjoner en gang var (Eriksson-Zetterquist, Kalling, Styhre & Woll, 2014). Spørsmålet er om systemene samhandler gjennom ”duett eller duell”, som Håkansson (2010) kaller dikotomien konkurranse - konflikt. Jeg opplever at funnene viser til både duett (samspill, dialog og inspirasjon mellom arrangører og andre interessenter) og duell (arrangører kritiserer og stiller spørsmål ved andre arrangører). Ingen av de intervjuede aktørene agerer på egen hånd, innesluttet i sin egen boble, uten samtlige respondenter nevner forskjellige interessenter og miljøet som de virker i inneholder et stort spektrum av aktører.

### 5.2.7. Idrettsarrangørers nye omgivelser - et interessenteoretisk perspektiv

Basert på diskusjonen som nå har blitt ført, skal jeg ta i bruk interessentmodellen (Mitchell, m.fl. (1997) for å lage en oppdatert interessenttypologi over idrettsarrangørers omgivelser som følge av koronaviruspandemien. I den oppdaterte figuren (se *Figur IV*), som ble introdusert i teorikapittelet (se *Figur I*), har jeg plassert interessentene og deres attributter som følge av den analyse som har blitt gjort ut fra datamaterialet.



**Figur IV: Interessenttypologi for idrettens arrangører som følge av pandemien (basert på Mitchell, Agle og Wood, 1997, s. 874)**

Den første graden tar for seg de latente interessentene. Diskusjonen viser ikke til at det eksisterer 1) hvilende eller 3) krevende interessenter for arrangørene. Arrangører som søker kontakt med myndigheter for å få hjelp hadde fra et annet perspektiv kunne blitt definert som krevende interessenter (som i tilfellet med HST som søkte dialog med Oslo kommune uten å lykkes). Men ut ifra det valgte perspektivet til arrangøren finner jeg ikke noen hvilende eller krevende interessenter med makt og press som attributt. Hva gjelder 2) de diskre interessentene, som innehar legitimitet i



feltet, finnes det flere interessentgrupper. Fremfor alt gjelder dette andre arrangører i feltet. Flere respondenter nevnte dialogen med Oslo Maraton og hvordan de hadde inspirert dem. På så vis er Oslo Maraton en legitim aktør men uten krav, makt eller press - kun som forgjenger til inspirasjon. Det samme gjelder andre arrangører og arrangementer, som utvalget har sett på og tatt kontakt med for å få innspill til å løse sine egne problemer. En annen diskret interessent er allmennheten. Deres syn og attityde er viktig for arrangøren for å oppnå status og legitimitet i samfunnet. Allmenheten verdsetter verdiskaping og identitetsbygging høyt og er minst like viktige faktorer som kvalitet og pris i dag; det handler ikke alltid om *hva* du representerer, men *hvorfor* du representerer det (Sinek, 2009). BB snakket om at det var viktig å ta vare på omdømmet og HSF mente at beslutningen om avlysning i mars 2020 til slutt var riktig; *"Det var veldig mange som var positive til at 'det som skjedde, skjedde'. [...] Vi må si at hvordan situasjonen er nå og hva koronaviruset er, så skal vi være glade for at vi ikke hadde full arena."*

Andre gradens interessenter har flere forventninger og besitter to attributter, og må således vises mer hensyn til (Mitchell, m.fl., 1997). De dominerende interessentene (4) har både makt og legitimitet, men velger å ikke bruke presset (som kritikk eller tidsnød) (a.a.). I denne gruppen kan vi plassere inn respondentene selv, altså lederne og de ansvarlige for et arrangement. Bare det at de svarer for organisasjonen gir dem makt, og det at vi som er utenfor organisasjonen tror og lytter til dem, gir dem legitimitet. I utsagn om permittering og nedbemanning var det flere tilfeller at respondenten selv som tok disse beslutningene, etter påtrykk fra styret, og var den som ble igjen og måtte svare for hele organisasjonen. Andre dominerende interessenter kan være styret (beslutningstakere) og øvrige medarbeidere (beslutningsmedvirkere), men siden organisasjonene for studien er relativt små, legges det større vekt og makt hos den ansvarlige lederen enn det gjør i andre større organisasjoner. Det å være en problemløser og sørge for at målene blir oppfylt er en ledes ytterste ansvar (Busch, Vanebo & Dehlin, 2010).

De fremkommer ikke av datamaterialet at det finnes noen farlige interessenter (5) som besitter makt og press. Krevende publikum som hadde trosset reiseråd og arenaadgang hadde kunnet bli en trussel, hvis de hadde valgt å overtre de restriksjoner som var satt. Publikummet i marka er en stendig trussel for HSF hvert år, da området er offentlig sted og arrangøren ikke kan nekte folk å være der eller fra å drikke alkohol (NRK, 2018). BF forklarte en viss uro i form av skriverier i sosiale kanaler;

*”Vi fryktet at det skulle bli en del skriving og kommentarer på at folk ikke fikk komme - at de ikke påviste forståelse for det - men det var ingen negative kommentarer, hverken i sosiale medier, aviser eller noen ting. Tvertimot så ble det en stolthet blant befolkningen at vi faktisk fikk til noe og at vi fikk ihop 22 timer TV fra regionen.” (5)*

Diskusjonen av resultatene har identifisert flere grupper som kan betegnes som avhengige interessenter (6). Denne interessentgruppen innehar både press og legitimitet, men mangler makt for å ta noen beslutninger for aktøren. Et samarbeid med en avhengig interessent kan gi *good-will* og styrke aktørens rykte i feltet. Sponsorer, samarbeidspartnere og leverandører bør kategoriseres som en avhengig interessentgruppe. Flere respondenter nevner sponsorer som en vesentlig interessent som de har forholdt seg enda mer til ved avlysninger. De må opprettholde et godt forhold til disse (legitimitet) samtidig som disse interessentene kan kreve utbytte for sin investering (press). Følgende sitat viser hvordan denne interessentgruppen har fått en sterkere innvirkning som følge av den situasjon som pandemien har medført;

*”Det var kritisk for oss - en dominoeffekt. Hvis vi gikk i konkurs, ville våre underleverandører slite. Da vi fikk dette tilskuddet, gjorde det at vi kunne betale det vi skyldte, og så overlevde med det flere leverandører og samarbeidspartnere. Så, det blir et nettverk.”*

For å koble tilbake til HST:s ansvar som de tok når de arrangerte konkurranser i løpet av sommeren, så handlet det om å skape et aktivitetstilbud for friidretten. De ga i samband med det oppdrag til en av sine største underleverandører som gjorde at leverandøren fikk inntekter. Sitatet forteller hvilken kraft denne interessentgruppen har; *”...at de helt essensielle underleverandørene greier seg er vi helt avhengige av.”* En annen gruppe som anses å være avhengige er de frivillige. Samtlige av arrangementene for studien benytter seg av frivillig, ulønnet arbeidskraft i ulike utstrekning. Idretten i sin grunnleggende og opprinnelige form er organisert av medlemmene og den idelle kraften, noe som dagens kommersialiserte og profesjonaliserte idrettsarrangementer ikke kunne vært foruten (Wijkström & Lundström, 2002; Peterson, 2004). HST og BB er eid og driftet av lokale idrettslag, ESV er en stiftelse og HSF eies av to forbund, som i sin tur har som mål å fremme sine medlemsforeninger og sin særiddrett (NIF, u.å.). HSF skulle hatt rundt 1000 frivillige i mars 2021, og HST har 500 frivillige årlig. Dette understreker den avhengighet som arrangementer har av

frivillige funksjonærer. R100 er et arrangement helt basert på frivillighet, men ser denne avhengigheten samtidig som en nødvendighet for store arrangementer;

*”Hvis dette fortsetter, så er det mange kommersielle løp, som gir arbeidsplasser til mange mennesker, som ikke kan gjennomføre arrangementet sitt, og dermed spøker det for fremtiden til disse løpene. Det er jo idrettslag som står bak Holmenkollen skifestival, Birken og Oslo Maraton, som er dønn avhengige av store sponsorer og masser av deltagere. [...] Altså, så lenge du er et lite løp med stor grad av frivillighet, og du ikke er avhengig av mye penger utenfra, og du ikke er interessert i å tjene penger på løpet ditt, så er det ingen problem å gjennomføre.” (3)*

Den tredje, avhengige interessentgruppen er deltagerne. Avhengigheten får deltagerne gjennom arrangørens interesse (legitimitet) samt publikums kjøpekraft og utøveres deltagelse (press). Arrangement produseres for deltagerne og gjør dem således til en sentral interessent. Diskusjonen som har blitt ført hittil kan oppsummeres gjennom dette enkle, men gode, sitatet fra spørsmålet om ”den viktigste interessenten”;

*”Utøvere og publikum. [...] De som ønsker å oppleve det her. Det har kanskje vært de interessentene der vi har følt mest press. Mange ønsket at vi skulle arrangere noen sportskonkurranser likevel.”*

Den tredje graden viser til de definitive interessentene (7). De besitter alle tre attributtene makt, legitimitet og press (Mitchell, m, fl., 1997). Relasjonen mellom aktøren og interessentegruppen er av aller høyeste prioritet for begge parter (Freeman, 1984). I likhet med Parent og Deephouse (2007), som har undersøkt idrettslederens relasjon til interessenter vil også resultatene fra denne studien hevde at de legislative og regulerende kravene fra offentlige organer og myndigheter gjør dem til definitive interessenter. Regjeringen, KUD og FHI har gjennom det siste året hatt myndighet å beslutte om forbud og restriksjoner (makt) samtidig som de har høy tiltro i samfunnet (legitimitet) og har mandat som krever umiddelbar handling (press). HST uttrykker myndighetenes makt; *”Jeg har fått veldig mye ekstraarbeid bare på klaging, om at vi er så strenge på arrangementene våre. ’Det gjør ikke de andre, hvorfor gjør dere det?’, men vi følger bare reglene.”* Resultatene viser at offentlige myndigheter har påvirket alle arrangører gjennom pandemien, i rollen som lovgivere, beslutningstakere og ressursgivere til idretten (Lesjø, 2011).

Den andre definitive interessentgruppen er de nasjonale og internasjonale forbundene som NIF, NSF, FIS og IBU. Både HSF, HST, BF og R100 nevner forbundenes makt, legitimitet og press. HSF mener at FIS og IBU i noen tilfeller er enda strengere enn de nasjonale myndighetene, noe som likestiller dem som en definitiv interessent. NIF blir nevnt som en makthavere, samtidig som arrangørene har mulighet til å komme med innvendinger og tilbakemeldinger. NIF:s makt i idretts-Norge sammenfattes godt ved de tre monopolene; organiserings-, stevne- og fordelingsmonopol (Hompland & Lorentzen, 2011). Gjennom disse monopolene har NIF rett til å bestemme hvem eller hva som kan kalle seg en idrett eller en forening. De bestemmer over idrettens konkurranser for å holde "illegale" og kommersielle aktører utenfor og de bestemmer hvem som bevilges de statlige ressursene fra KUD og overskuddet fra Norsk Tipping (KUD, 2019).

Den tredje definitive interessenten som diskusjonen har ført frem er mediene, med særlig vekt på NRK. I likhet med Parent og Deephouse (2007), anses mediene å inneha samtlige tre attributter. Både BG og BF ble gjennomført kun for et mediepublikum i tett samarbeid med NRK. Respondentene fremhever NRK som en definitiv aktør og det hevdes at hadde det ikke vært for statskanalen, så hadde arrangementene ikke blitt gjennomført i 2020. BG og BF hadde en tidlig dialog med NRK og initierte samarbeidet ved å forankre ideene om alternative løsninger allerede på våren. Arrangørene fortalte at det ikke var en vanskelig prosess, da NRK var i stort behov av sportssendinger. BG mente at NRK og idrettsmennene var "sulteføret på å få til noe" og BF forklarte det som at behovet var stort for "alle var drittlei av å sitte hjemme og ikke gjøre noe".

Det at allmennkringkastere og store idrettsarrangementer har et tett og økonomisk-avhengig samarbeid er i seg selv et debattert tema (Solberg, 2011), som denne oppgaven ikke ønsker å drøfte mer inngående. Direktesendt idrett engasjerer seerne før, under og etter en konkurranse eller kamp og den er mer tilgjengelig enn noensinne (Viscovi, 2008). Analysen av resultatene tilsier at dikotomien idrett - media i pandemiens tid har blitt enda sterkere og mer vital på grunn av at mediert idrett har blitt den ende idretten for oss som ønsker å oppleve et idrettsarrangement.

### **5.3. Etter koronaen - Fremtiden til arrangører og arrangementer**

Fremtiden er et konsept som mennesker i alle tider alltid hatt en tanke og visjon om, og idrettsarrangører i 2020 likeså. Jeg opplevde at respondentene hadde tydelige ideer om hva de tror og planlegger å gjøre i den nærmeste tiden og hva de tror og tenker at bransjen må gjøre for å være relevant i den uoverskuelige fremtiden. Om konseptet med arrangementer er selve opplevelsen sammen med andre, så leder det til en usikkerhet og problematikk for arrangører hvis pandemien fortsetter og tar vekk incitamentet til gjennomføring. For å besvare forskningsspørsmålet ("*Hvilke*

*utfordringer og muligheter vil arrangører møte i fremtiden etter pandemien?")* har jeg tatt i bruk den forskning som ser nærmere på idrettens profesjonaliserings- og kommersialiseringsprosesser, og hvordan det også påvirker tanker om fremtiden. Jeg bruker dikotomien stabilitet - forandring og appliserer den på begreper som digitalisering, bærekraft og organisering (Eriksson-Zetterquist, m.fl., 2014). Hovedfunnene tilsier at det i fremtiden blir nødvendig for arrangører å følge med videre i digitaliseringsprosesser, fokusere på bærekraft og legge om til mer hygieniske og smittesikre arrangementer. I dette delkapittelet skal jeg nå beskrive disse funnene mer inngående.

### **5.3.1. Arrangementers sårbarhet - nå og etter pandemien**

*"Selve eventbransjen er sårbar, så lenge konseptet er å bringe folk sammen. Vi kan klare oss med TV-eksponering i en periode, men hovedtanken med å ha et arrangement er å gi folk gode opplevelser."*

Det overstående sitatet setter den sosiale og fysiske opplevelsen som den fremste til grunnen til arrangementer, noe som foreligger i Pine og Gilmore (1999) sin definisjon av arrangementer, det det anses å være kronjuvelen i opplevelse- og underholdningsindustrien. Det var flere respondenter som tok opp tematikken ved opplevelsesbortfall. R100 hadde den sosiale opplevelsen som en av de tydeligste grunnene til hvorfor de valgte å starte løpet. HSF tar hjelp av over 1 000 frivillige hvert år og ser på det sosiale tapet som veldig negativt og det uroer respondenten. Hen spør seg hva som skjer med livskvaliteten til alle de frivillige som engasjerer seg på fritiden sin; *"For mange er arrangementer høydepunktet i året og når vi nå ikke får det sosiale - hva skjer med oss?"*. HSF trekker også frem vekten av beholdning og nyrekruttering av unge frivillige som en bærebjelke for fremtiden, ellers vil arrangementet slite.

Forventningene til arrangement vil bli annerledes etter pandemien, sier respondentene. BB, BF, ESV og HSF mener at kravene fra interessenter kommer til å bli annerledes. BB sier at det har oppstått nye målgrupper som følge av pandemien som kommer til å ha en annen tilnærming til arrangement; det blir ikke som før, hevder respondenten. Det samme gjelder hvordan kontrakter og avtaler blir utformet hvis en lignende krisesituasjon skulle oppstå. Bevis på dette er ski-VM i Trondheim 2025 som har sikret seg økonomiske ressurser fra FIS via en klausul i avtalen som omhandler force majeure, i tilfelle det skulle bli en avlysning (NRK, 2021). BF påpeker vekten av å føre inn arrangement til der folk er og at idrettene må følge med i utviklingen. Tabellen (se *Tabell III*) illustrerer noen av de utsagn som respondentene har tatt opp hva gjelder fremtiden.

Tanker om fremtiden etter pandemien	
HSF	<i>"Det å oppleve noe sammen med andre, jeg tror at mange kjenner på det nå - at man kan gjøre ting sammen. Jeg tror nesten folk verdsetter arrangement mer fremover, og kanskje ikke tar det så for gitt."</i>
HST	<i>"Jeg tror ikke det er så mye på selve stafetten der vi kan gjøre endringer utenom å passe på renhold. Jeg tror det vil være ganske likt som før."</i>
R100	<i>"Hvis dette fortsetter, så er det mange kommersielle løp som gir arbeidsplasser til mange mennesker som ikke kan gjennomføre arrangementet sitt og dermed spøker det for fremtiden til disse. [...] Så lenge du er et lite løp og det er stor grad av frivillighet, ikke er avhengig mye penger utenfra, og ikke er interessert i å tjene penger, så er det ingen problem å gjennomføre."</i>
BB	<i>"Det vil prege oss til å bli mer trygghet- og sikkerhetssøkende. Hvordan vi gjør avveininger; hvordan vi bruker fritiden vår; hvordan vi beveger oss; og hvordan vi er som mennesker 24/7. Dette kan også påvirke massearrangementene og hvordan de kan gjennomføres i fremtiden."</i>
BF	<i>"En av de tingene vi ønsker er å komme tilbake til byen. [...] Det er også det som er konseptet til Blink - det å bringe arrangementet til der folk flest er."</i>
BG	<i>"Folkefester igjen - garantert - mer enn noensinne; idrett kommer til å bli viktigere enn noensinne. Man har kjent på det savnet; det å være sammen, og dra på ferie - mer enn noensinne."</i>  <i>"Jeg er faktisk ekstremt positiv. Jeg tror at vi, på Bislett den 10. juni, kan bli det første arrangementet der det åpnes opp for publikum."</i>
ESV	<i>"Jeg tror avtaler og kontrakter vil endre seg med leverandører og med booking. Det vil nok endre seg permanent."</i>  <i>"Norge var det land med flest arrangementer per innbygger før pandemien, og uansett pandemien så tror jeg det var bra med en liten "oppvask". Jeg tror det var for mange arrangementer. Jeg tror vi kommer til å se arrangementer som forsvinner."</i>

**Tabell III: Tanker om fremtiden etter pandemien**

"Verden vil jo komme tilbake igjen" sier BF:s respondent forhåpningsfullt. Flere arrangører er både positive og spente til hva som vil skje etter pandemien. Som det fremgår av tabellen (se *Tabell III*) har BG:s respondent en sterk optimisme om at deres arrangement igjen kan bli en stor folkefest allerede i 2021. HST var litt mer behersket i sin analyse av 2021 allerede under intervjuet og trodde at det skulle bli et "halvveis-år" (det som til slutt endte med en avlysning).

### 5.3.2. Viktige temaer for arrangører i fremtiden

	Digitalisering	Bærekraft og klima	Hygiene- og smittesikkerhet	Fleksibilitet og endringsvilje	Innovasjon og kreativitet
R100	x		x		
BB			x	x	x
BF	x	x		x	x
BG	x	x			x
ESV	x		x		x
HST			x		
HSF	x	x	x	x	

Tabell IV: Viktige temaer i fremtiden

Noen av spådommene respondentene har om fremtiden er samlet i tabellen (se *Tabell IV*). Disse temaene er de jeg mener er generelle og har blitt repetert hos flere av respondentene - enten at det er noe de har jobbet med i løpet av pandemien eller noe de mener blir viktigere å forholde seg til i fremtiden. Særlig de tre første begrepene ved digitalisering, bærekraft og hygiene opplever jeg som de områdene som respondentene har meldt som de viktigste for fremtiden. Temaene ved fleksibilitet, endringsvilje, innovasjon og kreativitet er noe som vært en del av organisasjonsteoriens grunnleggende dikotomier stabilitet - forandring gjennom en lang periode, og ikke noe som jeg anser å være en konsekvens av tanker knyttet til fremtiden etter pandemien. Dette kommer jeg tilbake til i neste avsnitt (se 5.3.3).

Mye operativt arbeid har på grunn av pandemien blitt flyttet over til den digitale sfæren, som respondentene tror vil være nødvendig for fremtiden. BG og BF sier at pandemien har fått organisasjoner til å innse at det er mulig å holde alle møter via videokonferanse. De mener det er både smartere, effektivere og billigere og man unngår unødvendige reiser. ESV hevder at deres styremøtene aldri har vært mer effektive enn nå; det som tok fire til fem timer før tar nå to timer. Digitaliseringen av samfunnet har nådd sitt klimaks i 2020 og er bare begynnelsen. For å overleve som arrangører må de forfølge denne utviklingen, hevder flere aktører. Mæland (2019) diskuterer problemene med sentralisering i Norge; for fotballklubbene som ligger langt unna Oslo oppleves det som krevende å delta i relevante møter og fora. Nå som samfunnet har tilpasset seg blir det enklere å gjøre de tingene digitalt og det har blitt den nye realiteten. Jeg har opplevd det som relativt enkelt å gjennomføre studien på grunn av de digitale forholdene, som gjort mine respondenter mer tilgjengelige. Pandemien har ledet til nedstengning av samfunnet og påkrevd oss å

redusere den fysiske kontakten mellom hverandre, noe som har fått den digitaliserte sfæren til å stå sentralt i våre liv. Norges statsminister Solberg har hevdet at Norge ikke hadde klart denne omveltningen til en digital hverdag uten den satsingen som regjeringen har gjort de siste årene, med utbygging av digitale nett og innføring av tjenester som forenkler samhandling mellom ulike organer (KMD, 2021). Digitaliseringsprosjekter- og ideer har tjent på denne omstruktureringen av samfunnet; alt fra hjemmekontor og hjemmeskole til mindre reising og endrede handlemønstre, er noe av det som tas opp i rapporten som nylig ble lansert av Kommunal- og moderniseringsdepartementet. Koronakrisen har vært en katalysator for digitalisering mener regjeringen (a.a.). Flere respondenter viser til digitaliseringen som positivt ut ifra miljø- og klimahensyn, noe som sitatet belyser vel;

*”Vi kommer nok til å jobbe smartere også i fremtiden. Noe reising blir det for å opprette nye kontakter, men det å jobbe mer digitalt er en ting vi kommer til å ta med oss videre. Både for at det er mer effektivt - du sparer tid på det - men så sparer du også kostnader på det, og du sparer klimaet.”*

Bærekraft er et tema som tas opp blant flere respondenter, og som de mener er et viktig område og fokusere på for å fortsette være relevante i fremtiden. HSF mener det blir kjempeviktig å redusere forsøpling og at arrangører arbeider med bærekraftige løsninger. Respondenten mener de kravene bare kommer til å øke fra sponsorer, samarbeidspartnere og publikum etterhvert. BG som har gjort en stor satsing på å bli et grønt arrangement, mener at pandemien har vist for oss at det er mulig å gjøre flere ting digitalt, som spar på både klima og økonomi i følge respondenten. Bærekraftig samfunnsansvar er ikke et nytt tema og CSR-arbeid er i dag er integrert i de fleste selskaper (Grafström, Göthberg & Windell, 2015). På 1970-tallet lanserte Carroll (1991) pyramidemodellen over selskapers sosiale ansvar, som forklarer de nivåer av ansvar som selskaper har; økonomisk, legal, etisk og filantropisk ansvar. Modellen innebærer at selskaper er økonomisk lønnsomme enheter samtidig som de skal følge lover og regler og drive en moralsk virksomhet kontra sine interessenter. Det øverste nivået handler om CSR-ansvar, og er i dag helt vitalt for selskaper og organisasjoner. Samtidens bevisste konsumenter og interessenter velger ikke produkter og tjenester kun etter pris og kvalitet, men stiller også høye krav til selskapers sosiale og miljømessige forføyninger.

Det siste temaet som jeg ønsker å løfte frem er hygiene og smittesikkerhet, som respondentene anser å bli viktigere etter pandemien. BB, HSF, HST, ESV og R100 mente at hygiene



og renhold har kommet opp på agendaen enda mer og som de kommer å ta i betraktning mer i fremtiden. BB mener at trygghet og sikkerhet vil bli prioritert og mennesker vil tenke seg mer om før de reiser eller deltar i et arrangement. HSF legger ned mye fokus på matsikkerhet og mener at hygiene nå er satt opp på dagsorden for enda flere. HST sier at det personlige renholdet er gunstig for deltagere og mener at folk flest er mindre forkjølet takk vare den sosiale distanseringen, noe som også er bra for deltagelse i arrangement. ESV og R100 mener at fokuset på hygiene har påvirket alle i samfunnet, og kommer til å påvirke synet for fremtiden. Disse ytringene bekreftes i en nylig publisert rapport om pandemien og arrangement i Sverige (Armbrecht, m.fl., 2021). Allmennheten mener at det viktigste tiltaket er å tilby desinfeksjonsmiddel (håndsprit) på alle arrangementer. Forfatterne og respondentene i min studie mener at dette allerede er en norm i de fleste tilfeller, men at det kan innebære en ekstra kostnad og en del logistiske utfordringer når antallet deltagere er stort.

### **5.3.3. En endret idrett i koronaens fotspor**

Det finnes mange utfordringer og muligheter for arrangører og arrangementer i fremtiden etter pandemien viser studien. Det kommer til å ta tid å gjenopprette den avlyste arrangementsindustrien og det må nok forventes en del endring. Dette viser funnene til og anføres i lignende forskning (Mohanty, Himanshi, & Choudhury, 2020; Armbrecht, m.fl., 2021). Et begrep som har gått igjen i studien er endringsvilje og at det blir viktigere å ta med seg videre inn i fremtiden. Dette stemmer overens med litteraturen som mener at organisasjoner som ikke klarer å endre seg, vil få det vanskelig å overleve (Eriksson-Zetterquist, m.fl., 2014). I vanlige år uten pandemi forandrer organisasjoner seg ytterst lite, selv om både studien og tidligere forskning tyder på at ambisjonen til innovasjon, kreativitet og fleksibilitet er til stede. Det har med kontekstuelle trender og idealer å gjøre (Brunsson, 2010; Eriksson-Zetterquist, mfl., 2014). Sitatet viser til fenomenet; ”Jeg tror det å være endringsvillig og fleksibel vil være en viktig ting å ta med seg videre, fordi at det skjer så mye rundt oss og i verden; å kunne være en organisasjon som lett snur seg rundt og prøver å henge med i utviklingen.” Endringsviljen og fleksibiliteten som det vises til, kobles til det institusjonelle presset som eksisterer blant idrettens arrangører. Idretten og arrangementer er gjenstand for flere ulike typer av press og har gjennom tiden forflyttet seg fra den opprinnelige kulturelle sfæren, til nå å være en alt større del av den økonomiske, sosiale og politiske sfæren (Giulianotti, 2016, s. 194). De ulike sfærene og logikkene som påvirker idrettens organisasjoner gjør at de mer eller mindre må være endringsvillige og fleksible, slik virkeligheten ser ut for kommersialisert idrett (Gammelsæter, 2010; Larsson von Garaguly, 2016). Det betyr muligvis ikke at de har *blitt* fleksible og endringsvillige på grunn av disse kravene, *men at idrettens nåtidige organisasjoner har oppstått utifra et kombinatorisk mylder av ytre press, krav og ulike logikker, og kun gjenspeiler sin samtid?*

## 6. Konklusjon

I dette kapitlet skal jeg løfte resultatene og den diskusjonen som har blitt ført i overstående kapittel til et mer generisk nivå for å besvare problemstillingen og konkludere oppgaven.

Formålet med denne oppgaven har vært å analysere og forklare hvordan arrangører reagerer på endringer i sine omgivelser og håndterer ytre press i en uforutsigbar situasjon. Dette formålet har blitt undersøkt gjennom en overgripende problemstilling knyttet til koronaviruspandemiens påvirkning på idrettsarrangementer. Videre har problemstillingen blitt operasjonalisert gjennom tre forskningsspørsmål som har blitt besvart gjennom en deduktiv og kvalitativ forskningsmetodikk. Det empiriske materialet er innhentet via semi-strukturerte intervjuer med syv norske idrettsarrangører. Diskursen baseres på et grunnleggende og teoretisk rammeverk ved nyinstitusjonell teori og interessenteori. Her har jeg tatt i bruk begreper ved isomorfisme og organisasjonsfelt for å se på hvordan miljøet til norske idrettsarrangementer forholder seg til og ligner på hverandre, og for å se på hvordan de samarbeider med sine interessenter i sine omgivelser ved hjelp av interessenteoriens attributter (makt, legitimitet og press). Videre har jeg ført frem noen ideer og tanker som venter for idrettens arrangører og arrangementer i fremtiden etter pandemien, basert på studiens innsamlede data. I følgende to delkapitler presenterer jeg min konklusjon av oppgaven og besvarer problemstillingen.

### 6.1. Konklusjon av studiens hovedfunn

Koronaviruspandemiens påvirkning på idrettsarrangementer har vist seg å være påtagelig gjennom det siste året og arrangører har reagert på ulike måter for å håndtere ytre press og endringer. Følgende hovedfunn er en del av konklusjonen av oppgaven og besvarelsen av problemstillingen *”Hvordan har koronapandemien påvirket idrettsarrangementer?”*.

#### 6.1.1. Alternative løsninger har hjulpet arrangører

Alternative løsninger har berget flere arrangementer, der nytenking, kreativitet, innovasjon og endringsvilje har vært representative begreper hos respondentene. Denne endringsviljen har ledet til nye løsninger som arrangører ikke har tatt i bruk tidligere, og har fått oss deltagerne til å endre synet på hvordan et arrangement kan gjennomføres. Bislett Games, som ble ”Impossible Games”, og Blinkfestivalen arrangerte smittesikre arrangementer for utøvere og støtteapparat og ble store TV-sportsuksesser (Aftenposten, 2020a; 2020b). Birken innførte ”QR-Birken” og la opp til egenorganisert aktivitet for deltagerne og Rondane100 omstilte seg for å kunne gjennomføre gode løpekonkurranser som fulgte gjeldende smittevernsrestriksjoner. Virtuelle løp har blitt en ny

standard i det siste året, og alt fra elite til mosjonister har deltatt. Det kan sies å være et fullgodt substitutt til normalt organiserte konkurranser i en tid full av restriksjoner som ikke tillater fellesaktiviteter (Westmattmann, Grotenhermen, Sprenger, m.fl., 2021). Arrangører ønsker selvfølgelig å komme tilbake til ”normalen”, selv om disse virtuelle og digitale løsningene har vært med å opprettholdt status quo for mange arrangører (Armbrech, m.fl., 2021).

### **6.1.2. Den medierte toppidretten har hatt fordeler i pandemien**

Det andre relevante funnet som svarer på problemstillingen er at den medierte toppidretten hatt en betydelig fordel i pandemien kontra den umedierte masse- og breddeidretten. I min intervjustudie har dette blitt påfallende gjennom Bislett Games og Blinkfestivalen som tilhører de privilegerte med et fullskaliert toppidrettsopplegg som blir sendt på NRK. Dette samsvarer med idrettens nye norm der markedslogikken har fått presedens og der profesjonell idrett vurderes høyere (Peterson, 2004; Hompland & Lorentzen, 2011). Den medierte eliteidretten har lenge vært formål for diskusjon ettersom den oppfyller mange av de fordelaktige spesifikasjoner som mediene etterlyser for å øke sitt publikum (Viscovi, 2008). Den medierte idretten har blitt ”mcdonaldisert”, noe som innebærer at TV-idretten er rasjonalisert på lik linje med restaurantbransjens *fast food*-konsept (Dahlén, 2008). Gjennom prinsippene effektivitet, kalkulerbarhet, kontrollerbarhet og forutsigbarhet er TV-sendinger i dag homogenisert og den medierte idrettsopplevelsen har blitt en norm og ses på som en standard (Giulianotti, 2016). Denne utviklingen har hjulpet arrangementer å overleve pandemien, men kan også lede videre i en risikofylt retning der ”hjertet” og kjærligheten til idretten blir fortapt som følge av de sterke kommersielle kreftene. Studien kan hevde at den medierte idrettsopplevelsen hjelper idretten å overleve, særlig i uforutsigbare tider slik som nå.

### **6.1.3. Norske idrettsarrangører samarbeider og lar seg inspirere av hverandre**

Analysen har redegjort for at ingen av arrangørene virker i et vakuum uten innspill fra eller dialog med andre aktører. Bislett Games og Holmenkollstafetten samarbeider i Bislettalliansen, som er en allianse mellom flere Oslo-klubber; Blinkfestivalen ble inspirert av Bislett Games; Holmenkollen Skifestival tok i sin tur kontakt med Blinkfestivalen for å høste lærdommer. Her ser vi et eksempel på et nettverk som eksisterer og som kan bekrefte denne betraktning. Jeg opplever at norske idrettsarrangører- og idrettsarrangementer er et homogent felt med aktører som både samarbeider, lar seg inspirere av og imiterer hverandre, noe som har blitt forsterket som følge av pandemien. Det ytre presset og påvirkningene har satt arrangører i samme (krise)situasjon som har vist seg å være gunstig for samarbeidet i bransjen, siden dette har ledet aktørene å dele med seg av erfaringer,

kunnskaper og arbeidsprosesser videre til neste aktør for å omstille seg den nye hverdagen. For hypotesen om at arrangører inspireres av og imiterer hverandre i en uforutsigbar situasjon er det mulig å anvende det teoretiske begrepet isomorfisme. DiMaggio og Powell (1983) mener isomorfisme er det beste konseptet for å forklare aktørers homogenisering, som kan forklares ved at ”enheten følger helheten følger enheten”. Flertallet av aktører i organisasjonsfeltet påvirker den enkelte til hvordan den skal virke i feltet. Men det betyr også at aktørene påvirker organisasjonsfeltet og får det til å endre; det handler om å følge strømmen og om at gå imot strømmen. Således kan det konkluderes med at et organisasjonsfelt eksisterer. Dette begrunnes av de likheter som finnes implisitt hos flere aktører, som de isomorfe kreftene viser til (makt, legitimitet og normering) og til det som har blitt sagt i studien eksplisitt fra respondentene. Deling, dialog, kommunikasjon og kontakt har blitt gjentatt gjennom studien, og stemmer overens med synet som vi har på organisatorisk ledelse og den delingsøkonomiske samtiden vi lever i og formes av; organisasjoner er del av et større system av system. Oppgaven belyser at krisetider leder til innovasjon, og innovasjon foregår av inspirasjon og kommunikasjon, og det vil således hevdes at pandemien har fått arrangører å nærme seg hverandre som et led i en problemløsningsprosess grunnet det samme ytre presset som har påvirket dem.

#### **6.1.4. Digitalisering, bærekraft og hygiene blir viktige temaer i fremtiden**

Som analysen viser til så er det tre temaer som har blitt repetert av respondentene som en følge av pandemien; digitalisering, bærekraft og hygiene.

Digitaliseringen samsvarer med den hverdag som vi har opplevd gjennom pandemien - der livets alle sfærer nå har blitt digitalisert på en eller annen måte og har fått en sterk innflytelse i livene til de aller fleste (Dugalić, 2018). Idretten gjenspeiler samfunnet i stort, og å følge med i tekniske endringer over tid og utnytte dens fordeler er en viktig forutsetning for idrettens arrangementer i fremtiden. Pandemien har endret våre reisemønstre og vi har nærmet oss de mer lokale opplevelsene, noe som har redusert klimagassutslippene da mobiliteten i samfunnet har gått ned. Dette har gjort holdbare og bærekraftige arrangementer enda mer relevante, og det viser både respondentene i min studie og studien til Armbrecht, m.fl. (2021). Digitalisering og bærekraft er megatrender som er relevante for alle samfunnets sfærer og må tas i betraktning av alle typer av arrangører, for å møte fremtidens behov.

Hygiene- og smittevernssikkerhet blir en viktig punkt å sørge for i fremtiden etter pandemien. Pandemien har fått oss til å bli mer bevisste på vår egen fysiske atferd og håndhygiene har blitt prioritert høyt den siste tiden. Dette har gitt oss en bevissthet som kommer til å sitte i lenge

i følge studiens funn. Toppidrettsutøvere har lenge før pandemien vært bevisste over personlig hygiene for å holde seg friske og denne tankegangen har nå også spredt seg til resten av befolkningen. Dette samsvarer med studien til Armbrecht, m.fl. (2021), der tiltaket om å tilby håndsprit ved innganger og toaletter er det som flest personer mener å være det viktigste å implementere for arrangører. De som har klart å gjennomføre arrangementer i pandemien har samtlige måttet holde seg til et strengt smittevernsregime, noe som er nyttig ettersom det kan bli implementert i den normale driften selv i en tid med færre restriksjoner og mindre streng kontroll av hygiene og smittevern. Implementeringen for smittesikre arrangementer blir således viktig for arrangører i fremtiden for å vise forståelse for og tilpasse seg noen av deres viktigste interesser - nemlig deltagerne (utøvere som tilskuere).

## **6.2. Koronaviruspandemiens påvirkning på idrettsarrangementer**

Koronaviruset begynte å spre seg i Norge i mars 2020 og ledet til en nedstengning av samfunnet. Fra den 12. mars og frem til den dag i dag har vi gått gjennom drastiske endringer i det hverdagslige liv. Dette har ledet til store problemer for den norske idretten med avlyste og utsatte arrangementer, som igjen har medført tapte inntekter for idrettens arrangører. Arrangører har måttet reagere på og håndtere ytre press og stress som følge av statlige retningslinjer og restriksjoner. Dette har tvunget dem til å endre på arbeidsprosesser og organisering for å finne ut av nye løsninger og berge sine arrangementer. Det ytre presset har gjort at de store idrettsarrangementene har blitt avlyst, med lignende utfordringer og muligheter, mens arrangementer med færre deltagere og som har TV-sendt sin gjennomføring har klart seg bedre. Hvorfor det ble ulike scenarier for arrangørene dreier seg om arrangementenes natur - som tidsomfang, størrelse, arrangørstype, geografi og tid på året, etc. Holmenkollen Skifestival, Holmenkollstafetten, Birken og Ekstremsportveko måtte avlyse arrangementene som var planlagte mellom mars og juli 2020 i sin helhet. Disse er massearrangementer som samler oppimot 50 000 personer på et enkelt arrangement og dag, og som til tross for forsøk og arbeid for å finne løsninger ikke fikk lov å arrangere i sin opprinnelige og tiltenkte form. Bislett Games og Blinkfestivalen klarte å gjennomførte sine arrangementer, men i et format som var helt tilpasset et mediepublikum. Rondane100 gjennomførte mer eller mindre som planlagt men med justeringer som var i tråd med gjeldende regler og restriksjoner. Studien kan således gjøre rede for et skille mellom hvem som måtte avlyse og hvem som klarte å gjennomføre. Store og kommersialiserte massearrangementer som hovedsakelig lokker amatører og ikke-profesjonelle utøvere ble direkte eller indirekte tvunget til å avlyse av staten, i henhold til

smittevernsregler ved store samlinger og sosial distansering. Bislett Games og Blinkfestivalen kan også klassifiseres som massearrangementer i normale tider, men retter seg primært mot profesjonelle toppidrettsutøvere som gjør dem relevante for et interessert idrettspublikum. Denne faktoren må anses som essensiell hva gjelder å tilpasse sitt arrangement til å gjennomføres utelukkende som et TV-produsert arrangement for et mediepublikum. Dette har gjort det mulig å gjennomføre det sportslige programmet selv om restriksjoner utestenger større publikumsdeltagelse. Andre viktige faktorer for gjennomføring er anlegg, samt tid på året. Arrangementene ble gjennomført i store og kontrollerbare arena, noe som la til rette for smittesikre- og trygge arrangementer. De ble gjennomført i løpet av sommeren 2020 da et minsket smittetrykk i Norge gjorde at restriksjonene ble lettet opp. Studien kan også konkludere med at mindre arrangementer har blitt påvirket i mindre grad. Rondane100 ble arrangert for første gang i august 2020 med et makstak på 150 deltagere, og en relativt liten organisasjon rundt arrangementet i forhold til de andre arrangørene i studien. I tillegg ble arrangementet avholdt i Norges første nasjonalpark der villmarken tilbyr store områder å spre alle deltagere. Antall personer, tid på året og arena var således igjen viktige faktorer for å kunne gjennomføre.

Som reaksjon på den usikre og uforutsigbare situasjonen har arrangørene imitert andres løsninger og opprettet dialog for å utbytte erfaringer mellom hverandre. Det er lettere å løse vanskelige oppgaver sammen, enn på egen hånd uten hjelp og råd fra eksterne faktorer og interessenter. Det har vist seg at det finnes mange måter for arrangører å kommunisere på, enten direkte eller via organisasjonsforum, og det kan virke som at arrangører har blitt mer tilbøyelige til å spørre, ta kontakt og å la seg inspirere av andre interessenter i en slik uforutsigbar situasjon som pandemien har medført på deres virksomhet. Således har samarbeidet forsterket seg antyder studiens. Dette samsvarer med det teoretiske rammeverket, basert på Meyer og Rowan (1977), DiMaggio og Powell (1983) samt Mitchell, Agle og Wood (1997). I usikre situasjoner ser organisasjoner seg rundt for å finne løsninger hos lignende organisasjoner, noe som fører til en homogenisering i bransjen. Studien har også vist at det er mange interessenter, både eksterne og interne samt primære og sekundære aktører, som har påvirket arrangører gjennom pandemien i mindre eller større utstrekning. Dette responderer med det institusjonelle der organisasjoner blir til institusjoner og bærer preg av de dominerende normene i omgivelsene (Busch, m.fl., 2010). Institusjonalisering er en prosess som innebærer at organisasjonen hele tiden må følge endringer som skjer i omgivelsene. For å klare av disse endringene må arrangører tilpasse seg dominerende normer og virkeligheten. Arrangører har i pandemien fått tid og mulighet til nye arbeidsoppgaver og ideer som de ikke tidligere har prioritert, og som har vært av stor betydning for å håndtere samtiden,

og som også blir viktigere i fremtiden etter pandemien. Dette tyder på at det finnes en endringsvilje og kreativitet hos idrettens arrangører.

Ettersom pandemien har påvirket hele det globale samfunnet i ulik utstrekning, ligger det implisitt i denne oppgaven at heller ikke idrettsarrangement i Norge har unngått å bli påvirket. Men, denne påvirkningen skjer på ulike måter for hvert enkelt arrangement. Det konkluderes med at store forskjeller på arrangementene og ulike grunnlag gir ulike typer av scenarier. Samtidig kan analysen tyde på at det er store likheter og lignende arbeidsprosesser som ligger til grunn for idrettens arrangementer som følge av en normerende prosess blant idrettens ansatte og engasjerte. Så, selv om det er ulike faktorer som ligger til grunn for utfordringer, er responsen og håndteringen av disse relativt lik fra arrangør til arrangør på grunn av at arrangører ser til og formes av hverandre.

Utfordringene for arrangører i fremtiden er mange og komplekse, samtidig som optimismen er stor. Når pandemien er over vil idrettens arrangementer igjen samle mange mennesker for de gode opplevelsene.

### **6.3. Forslag til videre forskning**

Selv om vaksineringsen mot koronaviruset i Norge har kommet langt på vei når dette skrives i mai 2021 er pandemiens påvirkning på idretten fortsatt til stede og mange arrangører tvinges til å gjøre store tilpasninger også i 2021. Denne studien kan legge grunnlaget for videre studier av pandemiens effekter og hvordan den påvirker idrettsarrangører i fremtiden. En måte å undersøke fenomenet videre er å gjøre en oppfølgende intervjustudie med de samme respondentene for å se på endringer og utvikling som har skjedd siden første intervju i november og desember 2020, og hvordan pandemien påvirker dem nå. Det er interessant å se på om deres tilpasninger til endringene har kunnet bli gjennomført og om de fortsatt påvirkes av det samme ytre presset. I en e-postkonversasjon med en av respondentene under våren 2021 kom det frem at arrangørens ønske om gjennomføring i år handlet mye om å prøve å beholde motivasjonen til de frivillige. Hen mente at en ny avlysning ville gjøre det vanskelig å få med seg frivillige nøkkelpersoner i årene fremover. Dette er en interessant problemstilling som sikkert flere arrangører vil føle på og som kan ligge til grunn for videre forskning.

Som det ble nevnt i metodekapittelet er det ønskelig å se på andre perspektiver av organisasjonsfeltet og det kan være relevant å gjennomføre en studie som inkluderer andre interesser knyttet til idrettens arrangementer. Disse tiltakene og påbyggingen av denne studien vil være av betydning for en longitudinell studie av koronaviruspandemiens påvirkning på

idrettsarrangementer for å undersøke videre konsekvenser og effekter inn i den post-pandemiske fremtiden.

En annen initiell tanke med dette prosjektet var å fokusere på de statlige kompensasjonsordningene som har blitt opprettet for å støtte idrettssektoren. Siden mars 2020 har regjeringen lansert ulike tilskuddsordninger. Foreløpig har ikke en granskning av statens tilskudd og støtte blitt gjort, noe som vil være viktig for å se på effekten av slike tilskuddsordninger og hvem de treffer. Den første krisepakken om 600 millioner kroner gjaldt for avlyste, stengte og utsatte arrangementer fra mars til april 2020 (Regjeringen, 2020; Lotteri- og stiftelsestilsynet, 2020). Denne traff dårlig mente NIF, ettersom mange inntekter til foreningene falt utenfor ordningen, noe som da rammer et stort antall av Norges 11 000 idrettslag (NRK, 2020). Det gjorde at regjeringen utvidet tilskuddsordningen da de la frem revidert nasjonalbudsjett i mai 2020, der nye tilskudd ble lovet (NRK, 2020). Siden den tid har regjeringen bevilget mange hundre millioner kroner i tilskudd til idretten som følge av de fatale konsekvensene med en nedstengt idrettsbevegelse i Norge gjennom pandemien (KUD, 2020b).

Hensikten med å belyse et slikt tema er for å fylle gapet i den eksisterende vitenskapen ved idrettsarrangement og mangelen på kunnskap ved statlige subsidier til arrangementer, og hva det er som påvirker arrangører og interessenter. Pandemiens påvirkning på idretten er et viktig tema som berører mange mennesker, og hendelsesforløpet og polemikken mellom staten, idrettsforbundet og idretts-Norge er et interessant felt som bør bli utforsket fra flere perspektiver. Jeg mener at det er en diskurs som er viktig å analysere og drøfte ut ifra idrettslige, politiske og samfunnsmessige grunner og som kan lede til nye oppdagelser i det idrettsvitenskapelige feltet. Denne oppgaven kan legge et deduktivt og hypotetisk grunnlag til en slik studie på koronaviruspandemiens virkninger på idretten og idrettens arrangementer.



## 7. Kildeliste

Aftenposten. (2020a). *"Pappfigurer og en lyshare slår aldri Bislett-brølet"*. Hentet 7. mai 2021 fra <https://www.aftenposten.no/sport/i/6jLla3/pappfigurer-og-en-lyshare-slaar-aldri-bislett-broelet>.

Aftenposten. (2020b). *Blinkfestivalen får skryt etter TV-suksess*. Hentet 7. mai 2021 fra <https://www.aftenposten.no/sport/i/4q5PR6/blinkfestivalen-faar-skryt-etter-tv-suksess>.

Alvesson, M. & Sköldberg, K. (2017). *Tolkning och reflektion: vetenskapsfilosofi och kvalitativ metod*. (3. utg.). Lund: Studentlitteratur AB.

Andersson, T. D., Larson, M. & Mossberg, L. (2009). *Evenemang - från organisering till utvärdering*. Lund: Studentlitteratur AB.

Archibald, M. M., Ambagtsheer, R. C., Casey, M. G. & Lawless, M. (2019). Using Zoom Videoconferencing for Qualitative Data Collection: Perceptions and Experiences of Researchers and Participants. *International Journal of Qualitative Methods*, 18(1-8).

Armbrecht, J., Lundberg, E., Pettersson, R. & Zillinger, M. (2021). Covid-19 och hållbara evenemang - Påverkan, anpassning och framtid för evenemang inom idrott och friluftsliv. *Mistra Sport & Outdoors, Rapport 2021:3*.

Around the Rings. (2020). *ATRadio: The Making of Impossible Games*. Hentet 26. april 2021 fra [http://aroundtherings.com/site/A\\_\\_99942/Title\\_\\_ATRadio-The-Making-of-the-Impossible-Games/292/Articles](http://aroundtherings.com/site/A__99942/Title__ATRadio-The-Making-of-the-Impossible-Games/292/Articles).

BBC. (2021). *Super League: Why have the plans collapsed?*. Hentet 6. mai 2021 fra <https://www.bbc.com/news/business-56768728>.

Billings, A. C., Butterworth, M. L., Turman, P. D. (2015). *Communication and Sport: Surveying the Field*. (2. utg.). Sage Publications: Los Angeles.

Birken. (2020). *Birken Skifestival 2020 avlyses*. Hentet 6. april 2021 fra <https://www.birkebeiner.no/no/nyheter/birken-skifestival-2020-er-avlyst>.

Birken. (u.å.). *Historien om Birkebeinerrennet*. Hentet 6. april 2021 fra <https://www.birkebeiner.no/no/om-oss/var-historie/historien-om-birkebeinerrennet>.

Bohlin, M. (2000). *Traveling to Events*. I: Mossberg, L. L. (red.). *Evaluation of Events: Scandinavian Experiences*. New York: Cognizant Communication Corporation.

Bohlin, M. & Elbe, J. (2007). *Utveckla turistdestinationer - ett svenskt perspektiv*. Uppsala: Uppsala Publishing House.

Book, K. & Carlsson, B. (2008). *Epilog: Idrott och city-marketing - nya utmaningar och KRAV*. I: Book, K. & Carlsson, B. (red.). *Idrott och city-marketing*. Malmö: idrottsforum.org.

Brinkmann, S. & Tanggard, L. (2010). *Kvalitative metoder. Empiri og teoriutvikling*. (red.). Oslo: Gyldendal Akademisk.

Brunsson, N. (2010). Kapitel 15 - Varför alla dessa reformer?. I: Brunsson, N. (red.). *Företagsekonomins frågor*. Stockholm: SNS Förlag.

Bryman, A. (2012). *Social Research Methods*. (4. utg.). Oxford: Oxford University Press.

Busch, T., Vanebo, J. O. & Dehlin, E. (2010). *Organisasjon og organisering*. (6. utg.). Oslo: Universitetsforlaget.

Carroll. (1991). *The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders*. Bellingham: Western Washington University.

Chalip, L. (2017). *Event Bidding, Legacy, and Leverage*. I: Hoye, R. & Parent, M. M. *The SAGE Handbook of Sport Management*. London: SAGE Publications Ltd.

Cliffe, S. J. & Motion, J. (2004). Building Contemporary Brands: A Sponsorship-based Strategy. *Journal of Business Research*, 58(8), s. 1068-1077.

Cornwell, B.T., Weeks, C. S., & Roy, D.P. (2005). Sponsorship-linked Marketing: Opening the Black Box. *Journal of Advertising*, 34 (2), s. 21-43.

Dalland, O. (2007). *Metode og oppgaveskriving for studenter*. (4. utg.). Oslo: Gyldendal Akademisk.

Denscombe, M. (2010). *The Good Research Guide - for small-scale social research projects*. (4. utg.). Maidenhead: Open University Press.

DiMaggio, P. & Powell, W. (1983). The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields. *American Sociological Review*, 48(2), s. 147-160.

Dugalić, S. (2018). Sport, Media and Digitalization. *Sport - Science & Practice*, 8(1), s. 56-69.

Ekstremsportveko. (u.å.). *Ekstremsportveko*. Hentet 7. april 2021 fra <https://www.ekstremsportveko.com/info/about/>.

Elbe, J. (2014). *Marknad och samhälle*. Lund: Studentlitteratur AB.

Elstad, B. & De Paoli, D. (2015). *Organisering og ledelse av kunst og kultur*. (2. utg.). Oslo: Cappelen Damm Akademisk.

Eriksson-Zetterquist, U., Kalling, T., & Styhre, A. (2005). *Organisation och organisering*. Stockholm: Liber AB.

Eriksson-Zetterquist, U., Kalling, T., Styhre, A. & Woll, K. (2014). *Organisasjonsteori*. Oslo: Cappelen Damm Akademisk.

Etikkom. (2014). *Helsinkideklarasjonen*. Hentet 14. mai 2020 fra <https://www.etikkom.no/FBIB/Praktisk/Lover-og-retningslinjer/Helsinkideklarasjonen/>.

Etikkom. (2016). *Forskningsetiske retningslinjer for samfunnsvitenskap, humaniora, jus og teologi*. Hentet 14. mai 2020 fra <https://www.etikkom.no/forskningsetiske-retningslinjer/Samfunnsvitenskap-jus-og-humaniora/>.

Everett, E. L. & Furseth, I. (2012). *Masteroppgaven. Hvordan begynne - og fullføre*. (2. utg.). Oslo: Universitetsforlaget.

Fangen, K. (2011). Deltagende observasjon. I: Fangen, K. & Sævi, A-M. *Mange ulike metoder*. Oslo: Gyldendal Akademisk.

Fossøy, J., Moe, V. F. & Fretland, F. (2020). Idrett og media i Noreg - frå analoge til digitale medieplattformer. I: Halvorsen, L. J., m.fl. (red.). *Digital samhandling. Fjordantologien 2020*. Oslo: Universitetsforlaget.

Fyrberg Yngfalk, A. (2014). Idrottsponsoring och etik. I: Dartsch, C., Norberg, J. R. & Pihlblad, J. (red.). *I gråzonen - En antologi om idrottens etiska utmaningar*. Stockholm (SE): Centrum för idrottsforskning.

Gammelsæter, H. (2010). Institutional Pluralism and Governance in "Commercialized" Sport Clubs. *European Sport Management Quarterly*, 10(5), s. 569-594.

Gammelsæter, H. (2011). Fotballkommersialisering uten grense? I: Hanstad, D. V. (red.), Breivik, G., Sisjord, M. K. & Skaset, H. B. *Norsk idrett - Indre spenning og ytre press*. Oslo: Akilles.

Getz, D. (1997). Trends and Issues in Sport Event Tourism. *Tourism Recreation Research*, 22(2), s. 61-62.

Getz, D. (2008). Event Tourism: Definition, Evolution and Research. *Tourism Management*, 29, s. 403-428.

Getz, D. (2012). *Event Studies - Theory, Research and Policy for Planned Events*. (2. utg.). Abingdon-on-Thames: Routledge.

Gilje, N. & Grimen, H. (1993). *Samfunnsvitenskapens forutsetninger - innføring i samfunnsvitenskapens vitenskapsfilosofi*. (2. utg.). Oslo: Universitetsforlaget.

Giulianotti, R. (2016). *Sport - A Critical Sociology*. (2. utg.). Cambridge: Polity Press.

Govers, R. & Go, F. (2009). *Place Branding - Glocal, Virtual and Physical Identities, Constructed, Imagined and Experience*. Basingstoke: Palgrave Macmillan.

Grafström, M., Göthberg, P. & Windell, K. (2015). *CSR: Företagsansvar i förändring*. (2. utg.). Solna: Liber AB.

Grimen, H. (2004). *Samfunnsvitenskapelige tenkemåter*. (3. utg.). Oslo: Universitetsforlaget.

Grix, J., Brannagan, P. M., Grimes, H. & Neville, R. (2021). The Impact of COVID-19 on Sport. *International Journal of Sport Policy and Politics*, 13(1), s. 1-12.

Grønmo, S. (2004). *Samfunnsvitenskapelige metoder*. (2. utg.). Bergen: Fagbokforlaget.

Gössling, S., Scott, D. & Hall, C. M. (2021). Pandemics, Tourism and Global Change: A Rapid Assessment of COVID-19. *Journal of Sustainable Tourism*, 29(1), s. 1-20.

Hall, C. M. (1997). Geography, Marketing and the Selling of Places. *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 6(3-4), s. 61-84.

Halvorsen, K. (2008). *Å forske på samfunnet - En innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. (5. utg.) Oslo: Cappelen Akademisk Forlag.

Hanstad, D. V. (2011). Idrettens rolle i samfunnet. I: Hanstad, D. V. (red.), Breivik, G., Sisjord, M. K. & Skaset, H. B. *Norsk idrett - Indre spenning og ytre press*. Oslo: Akilles.

Hanstad, D. V. (2014). *Arrangementsledelse - initiativ, planlegging, gjennomføring og evaluering*. Oslo: Akilles forlag.

Hanstad, D. V. (2015). *Mosjonsløp i friidrett: Arrangementsledelse - initiativ, planlegging, gjennomføring og evaluering*. Oslo: Akilles forlag/Norges friidrettsforbund.

Hanstad, D. V. (2020). *Idretten under og etter koronaen*. (Blogginlegg). Hentet 6. mai 2021 fra <https://www.nih.no/om-nih/aktuelt/nih-bloggen/hanstad-dag-vidar/idretten-under-og-etter-koronaen/>.

Hellevik, O. (2002). *Forskningsmetode i sosiologi og statsvitenskap*. (7. rev. utg.). Oslo: Universitetsforlaget.

Hellström, L. (2004). *Idrottens evenemang*. I: Broberg, I., m.fl. *Perspektiv på Sport Management*. Stockholm: SISU Idrottsböcker.

Holmenkollen Skifestival. (2021). *Om oss*. Hentet 7. april 2021 fra <https://holmenkollensskifestival.no/om-oss/>.

Holmenkollstafetten. (2020). *NorgesGruppen og IK Tjalve har inngått avtale om generalsponsorat for Holmenkollstafetten 2021-23*. Hentet 28. april 2021 fra <https://holmenkollstafetten.no/norgesgruppen-ny-generalponsor-for-holmenkollstafetten/>.

Holmenkollstafetten. (2021). *ASKO Holmenkollstafetten avlyses for andre år på rad*. Hentet 8. april 2021 fra <https://holmenkollstafetten.no/asko-holmenkollstafetten-avlyses-for-andre-ar-pa-rad/>.

Hompland, A. & Lorentzen, H. (2011). *Et regime i oppløsning*. I: Hanstad, D. V. (red.), Breivik, G., Sisjord, M. K. & Skaset, H. B. *Norsk idrett - Indre spenning og ytre press*. Oslo: Akilles.

Horky, T. (2021). *No Sports, No Spectators - No Media, No Money? The Importance of Spectators and Broadcasting for Professional Sports During COVID-19*. *Soccer & Society*, 22(1-2), s. 96-102.

Hvenmark, J. & Segnestam Larsson, O. (2014). *Föreningsprat hit och business talk dit*. I: Dartsch, C., Norberg, J. R. & Pihlblad, J. (red.). *I gråzonen - En antologi om idrottens etiska utmaningar*. Stockholm : Centrum för idrottsforskning.

Håkansson, H. (2010). Kapittel 6 - Duell eller duett? I: Brunsson, N. (red.). *Företagsekonomins frågor*. Stockholm: SNS Förlag.

Jacobsen, D. I. & Thorsvik, J. (2007). *Hvordan organisasjoner fungerer*. (3. utg.) Bergen: Fagbokforlaget.

Keshkar, S., m.fl. (2021). The Effects of Coronavirus Pandemic on the Sports Industry: An Update. *Annals of Applied Sport Sciences*, 9(1).

KMD. (2021). *Vår nye digitale hverdag. Kva vi har oppnådd og korleis vi kan bygge vidare på det vi har lært*. (Rapport). Oslo: Kommunal- og moderniseringsdepartementet.

KUD. (2012). *Den norske idrettsmodellen*. (Meld. St. 26 (2011–2012)). Oslo: Kulturdepartementet.

KUD. (2020a). *Innstilling fra familie- og kulturkomiteen om bevilgninger på statsbudsjettet for 2020, kapitler under Barne- og familiedepartementet, Kulturdepartementet og Klima- og miljødepartementet (rammeområdene 2 og 3)* (Innst. 14 S. Prop. 1 S (2019–2020)).

KUD. (2020b). *Revidert nasjonalbudsjett: Økonomisk pakke til idretten og frivilligheten*. Hentet 14. mai 2020 fra <https://www.regjeringen.no/no/aktuelt/okonomisk-pakke-til-idretten-og-frivilligheten/id2702005/>.

Larsson von Garaguly, J. (2016). *Vasaloppet - resan från skidtävling och skidlöpare till produkter och kunder. En studie om kommersialisering och professionalisering*. Diss. Stockholm: Handelshögskolan i Stockholm.

Lesjø, J. H. (2011). OL, partnerskap og flernivåstyring. I: Hanstad, D. V. (red.), Breivik, G., Sisjord, M. K. & Skaset, H. B. *Norsk idrett - Indre spenning og ytre press*. Oslo: Akilles.

Lotherington, A. T. & Markussen, T. (1999). Kritisk kunnskapspraksis: En introduksjon. I: Lotherington, A.T. & Markussen, T. (red.). *Kritisk kunnskapspraksis: Bidrag til feministisk vitenskapsteori*. (s. 9-33). Oslo: Spartacus.

Lotteri- og stiftelsetilsynet. (2020). *Over 2300 har søkt om korona-hjelp*. Hentet 22. april 2020 fra <https://lottstift.no/om-oss/aktuelt/over-2300-har-sokt-om-korona-hjelp/>.

Meenaghan, T. (1991). Sponsorship: Legitimising the Medium. *European Journal of Marketing*, 25(11), s. 5-10.

Merton, R. K. (1942). The Normative Structure of Science. I: Merton, R. K. & Storer, N. W. *The Sociology of Science. Theoretical and Empirical Investigations*. Chicago/London: The University of Chicago Press.

Meyer, J. W. & Rowan, B. (1977). Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony. *American Journal of Sociology*, 83(2), s. 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), s. 853-886.

Mohanty, P., Himanshi & Choudhury, R. (2020). Events Tourism in the Eye of the COVID-19 Storm: Impacts and Implications. I: Arora, S. & Sharma, A. (red.). *Event Tourism in Asian Countries: Challenges and Prospects*. Palm Bay, FL: Apple Academic Press.

Mossberg, L. L. (2000). *Evaluation of Events: Scandinavian Experiences*. New York: Cognizant Communication Corporation.

Morrow, S. (2013). Structure and Change in Professional Football: An Old Firm's Search for a New Market. *Soccer & Society*, 14(4), s. 462-484.

Mæland, S. (2019). *Profesjonalisering i norsk fotball: En kvalitativ studie om hvordan fotballklubber organiserer seg i en mer profesjonell hverdag*. [Masteroppgave]. Oslo: Norges idrettshøgskole (Seksjon for kultur og samfunn).



NIF. (u.å.). *Organisering - Norsk idrett*. Hentet 30. april 2021 fra <https://www.idrettsforbundet.no/om-nif/organisering/>.

Nordvall, A. & Heldt, T. (2017). Understanding Hallmark Event Failure: A Case Study of a Swedish Music Festival. *International Journal of Event and Festival Management*, 8(2), s. 172-185.

NRK. (2018). *Blåmandag: - Vi er lei oss for det som skjedde i helgen*. Hentet 29. april 2021 fra [https://www.nrk.no/osloogviken/blamandag\\_-\\_vi-er-lei-oss-for-det-som-skjedde-i-helgen-1.13957423](https://www.nrk.no/osloogviken/blamandag_-_vi-er-lei-oss-for-det-som-skjedde-i-helgen-1.13957423).

NRK. (2020). *Debatten*. (TV-programm, publisert 2020-04-28). Hentet 29. april 2020 fra <https://tv.nrk.no/se?v=NNFA51042820>.

NRK. (2021). *Sikret seg pandemi-klausul i VM-kontrakten*. Hentet 4. mai 2021 fra <https://www.nrk.no/trondelag/trondheim-og-norges-skiforbund-sikret-seg-pandemi-klausul-i-vm-kontrakten-1.15448469>.

Orton, J. D. & Weick, K. E. (1990). Loosely Coupled Systems: A Reconceptualization. *The Academy of Management Review*, 15(2), s. 203-223.

Oslo Maraton. (2020). *17. mairaton - virtuelt løp*. Hentet 9. april 2021 fra <https://oslomaraton.no/17-mairaton-virtuelt-lop/>.

Pallin, C. (2004). Idrottens organisation. I: Broberg, I., m.fl. *Perspektiv på Sport Management*. Stockholm: SISU Idrottsböcker.

Parent, M. M. (2008). Evolution and Issue Patterns for Major-Sport-Event Organizing Committees and Their Stakeholders. *Journal of Sport Management*, 22, s. 135-164.

Parent, M. M. (2017). Event Management. I: Hoye, R. & Parent, M. M. *The SAGE Handbook of Sport Management*. London: SAGE Publications Ltd.

- Parent, M. M., & Deephouse, D. L. (2007). A Case Study of Stakeholder Identification and Prioritization by Managers. *Journal of Business Ethics*, 75, s. 1-23.
- Patel, R. & Davidson, B. (2011). *Forskningsmetodikens grunder - Att planera, genomföra och rapportera en undersökning*. (4. utg.) Lund: Studentlitteratur AB.
- Peterson, T. (2003). Idrott mellan folkrörelse och kommersialism. *Svensk idrottsforskning*, 2, s. 60-64.
- Peterson, T. (2004). Idrotten och samhället. I: Broberg, I., m.fl. *Perspektiv på Sport Management*. Stockholm: SISU Idrottsböcker.
- Pettersson, R., & Wallstam, M. (2017). Idrottsevenemangs samhällsnytta. I: Faskunger, J. & Sjöblom, P. (red.). *Idrottens samhällsnytta - En vetenskaplig översikt av idrottsrörelsens mervärden för individ och samhälle*, s. 180-189. (FoU-rapport 2017:1). Stockholm: Riksidrottsförbundet.
- Pine, B. J. & Gilmore, J. H. (1999). *The Experience Economy - Work Is Theatre & Every Business A Stage*. Boston: Harvard Business School.
- Regjeringen. (2020). *Forskrift 3. april 2020 om midlertidig kompensasjonsordning for arrangører i frivillighets- og idrettssektoren ved avlysning, stenging eller utsettelse av arrangementer som følge av COVID-19-utbruddet*. Oslo: Regjeringen (Kulturdepartementet).
- Regjeringen. (2021a). *Regjeringen innfører strengere nasjonale tiltak*. Hentet 16. april 2021 fra <https://www.regjeringen.no/no/aktuelt/regjeringen-innforer-strengere-nasjonale-tiltak/id2841039/>.
- Regjeringen. (2021b). *Tidslinje: Koronatiltak under Kulturdepartementet*. Hentet 3. mai 2021 fra <https://www.regjeringen.no/no/tema/kultur-idrett-og-frivillighet/innsiktsartikler/tidslinje-koronatiltak-under-kulturdepartementet/id2828012/>.
- Renard, N. & Sitz, L. (2011). Maximising Sponsorship Opportunities: A Brand Model Approach. *Journal of Product & Brand Management*, 20(2), s. 121-129.

- Rennstam, J., & Wästerfors, D. (2015). *Från stoff till studie - om analysarbete i kvalitativ forskning*. Lund: Studentlitteratur AB.
- Repstad, P. (2007). *Mellom nærhet og distanse - kvalitative metoder i samfunnsfag*. (4. rev. utg.). Oslo: Universitetsforlaget.
- Ritchie, J. R. B. (1984). Assessing the Impact of Hallmark Events: Conceptual and Research Issues. *Journal of Travel Research, Summer 1984*, s. 2-11.
- Rondane100. (2021). *Our story*. Hentet 8. april 2021 fra <https://www.rondane100.no/the-beginning>.
- Seippel, Ø. (2010). *Professionals and volunteers: On the future of a Scandinavian sport model*. Trondheim: Taylor & Francis.
- Sinek, S. (2009). *Start With Why*. London: Penguin Books.
- Skille, E. Å. (2015). Community and Sport in Norway: Between State Sport Policy and Local Sport Clubs. *International Journal of Sport Policy and Politics*, 7(4), s. 505-518. (DOI: 10.1080/19406940.2014.940998).
- Strömberg, J. (2019). *Upplevda effekter av idrottsevenemang. En studie om opplevda effekter hos lokale næringsidkare i Vänersborgs kommun till följd av bandy-VM 2019*. (Bacheloroppgave). Falun/Borlänge: Högskolan Dalarna (Akademi Industri och samhälle).
- Svedberg, L. (2012). *Gruppsykologi. Om grupper, organisationer och ledarskap*. (5. utg.) Lund: Studentlitteratur AB.
- Thornton, P. H. & Ocasio, W. (2008). Institutional Logics. I: Greenwood, R., Oliver, C. Sahlin-Andersson, K., & Suddaby, R. (red.). *The Sage Handbook of Organizational Institutionalism*. London: Sage.
- Tjora, A. (2018). *Viten skapt. Kvalitativ analyse og teoriutvikling*. Oslo: Cappelen Damm Akademisk.

Tovar, J. (2021). Soccer, World War II and Coronavirus: A Comparative Analysis of How the Sport Shut Down. *Soccer & Society*, 22(1-2), s. 66-74.

Ursin, G., Skjesol, I. & Tritter, J. (2020). The COVID-19 Pandemic in Norway: The Dominance of Social Implications in Framing the Policy Response. *Health Policy and Technology*, 9(4), s. 663-672.

VG. (2020). *Mister 90 prosent av inntektene sin på avlysningen av Holmenkollstafetten*. Hentet 8. april 2021 fra <https://www.vg.no/sport/friidrett/i/AdVznpj/mister-90-prosent-av-inntektene-paa-avlysningen-av-holmenkollstafetten>.

VG. (2021). *Regjeringen forlenger innreiserestriksjoner ut februar*. Hentet 7. april 2021 fra <https://www.vg.no/nyheter/innenriks/i/IEOnOo/regjeringen-forlenger-innreiserestriksjoner-ut-februar>.

Viscovi, D. (2008). *Mediesportpubliken: Demografi och preferenser*. Växjö: Linnéuniversitetet.

Wagner, U. & Storm, R. K. (2013). Sport as a Communication System. I: Pedersen, P. M. (red.). *Routledge Handbook of Sport Communication*. Abingdon-on-Thames: Routledge.

Westmattelmann, D., Grotenhermen, J-G., Sprenger, M. & Schewe, G. (2021). The Show Must Go On - Virtualisation of Sport Events During the COVID-19 Pandemic. *European Journal of Information Systems*, 30(2), s. 119-136.

WHO. (2021). *WHO Coronavirus (COVID-19) Dashboard - Global Situation*. Hentet 18. mai 2021 fra <https://covid19.who.int/>.

Wijkström, F. & Lundström, T. (2002). *Den ideella sektorn: Organisationerna i det civila samhället*. Stockholm: Sober Förlag.

Wolvén, L-E. (2000). *Att utveckla mänskliga resurser i organisationer - om ledarskap, organisering, kultur och kompetens*. Lund: Studentlitteratur AB.

## 8. Vedlegg

### 8.1. Vedlegg I: Intervjuguiden

#### 1. Om respondenten

**Kan du fortelle om stillingen, arbeidsoppgavene og utdanningen/bakgrunnen din?**

#### 2. Om organisasjonen

**Hvordan organiserer dere dere?**

*Ansatte, eierstruktur, omsetning, historikk, etc.*

**Hva slags arrangement gjennomfører dere?**

Hva ønsker dere å skape? Hva er det dere vil formidle og til hvem? Hva er visjonen/målet deres?

**Hva var årets plan før pandemien?**

Hvordan så ”årshjulet” ut før den 12. mars? Ble det som dere tenkt dere?

#### 3. Om koronapandemien

**Hva er det første du tenker på når jeg sier koronapandemien og arrangementet?**

Hvilken var den første reaksjonen når dere innså at det kom at bli en del endringer i organisasjonen og bransjen deres i år? Hvilket var det første tiltaket/løsningen som dere gjennomførte?

**Hvordan har koronapandemien påvirket deres organisasjon?**

Hvilke typer av utfordringer har dere støtt på? Hvordan har dere jobbet for å tilpasse dere den nye hverdagen? Hvilken er den største forandringen?

**Hvem eller hvilke er det som har påvirket dere under koronapandemien?**

Deltagere? Publikum? Sponsorer? Leverandører? Presse/media? Forbund/foreninger? Hvem eller hvilke av disse er viktigst?

**Hvordan har dere håndtert og løst utfordringene som pandemien har kommet med?**

Nye arbeidsoppgaver, kontakter eller rutiner? Tiltak som er blitt iverksatte? Hvordan har dette blitt mottatt utenfra på deres håndtering av situasjonen?

**Hva har vært det mest skadelige for organisasjonen deres?**

Sykdom, avlysning, permittering, økonomi, svekket varemerke, emosjonelle tap, etc.

**Hvordan mener du at dere har kommet dere gjennom denne pandemien (hittil)?**

Inntrykk, følelser, forandringer, etc.

#### 4. Om statlig påvirkning (nyinstitusjonell syn på organisasjonsfeltet)

*Staten har gjennom smitteverntiltak og restriksjoner påvirket mange aktørers organisering, noe som skapt store forandringer. Staten (via KUD) forvalter også flere krisepakker som er blitt opprettet for kultur- og idrettssektoren, noe som har vært ment for å støtte aktører gjennom den nye situasjonen.*

### **Hvordan forholder dere til de statlige reglene og smittevernstiltakene?**

Har kommune/stat fulgt dere opp? Hvilket press har dere satt på kommune/stat? Hvordan har dere blitt pålagt å handle etter statlige retningslinjer?

### **Hvordan implementeres de nye rådene og ”koronareglene” i det daglige arbeidet?**

Har dere hatt en (krise)plan som dere har fulgt - eller har ting løst seg på sin egen måte? Hvordan implementerer dere retningslinjene? Mener du at dere har fulgt regler, anbefalinger og forbud? Har råd og forbud vært tydelige, eller ha det vært åpnet for dere å tolke disse tiltakene?

### **Hvordan har dere rapportert/kommunisert tiltak og forandringer til offentligheten?**

Sosiale medier, presse, nettsider, pressemeldinger, etc.

### **Hvis dere har tatt i bruk komp.ordn.; for hva har dere søkt kompensasjon for?**

Hva får dere kompensert og ikke kompensert? Hvis dere ikke har søkt; hvorfor har dere ikke tatt i bruk komp.ordn.?

### **Hva tenker dere om kompensasjonsordningen?**

Føler dere at den har hjulpet deres bransje hittill? Kunne den vært utformet på en annen måte? Hvordan hadde en komp.ordn. blitt utformet ideelt for deres organisasjon/bransje?

## **5. Om bransjen** (med organisasjonsfelt som perspektiv)

*Her ønsker jeg å se nærmere på så kalte isomorfe krefter - altså hvordan dere forholder dere til og nærmer dere andre innom organisasjonsfeltet.*

### **Hvordan forholder dere til andre arrangørsorganisasjoner og arrangementer?**

Har dere blitt inspirert av andre for å finne ev. løsninger? Har dere gjort det samme som noen andre i koronapandemien (avlyse/virtualisere/fremflytte/forandre)? Er det noen som hjulpet, eller samarbeider dere med andre?

**Er det noen aktører som har påbudt dere til å gjøre endringer i organiseringen deres i lys av koronapandemien?** Staten? Kommune? NIF? Særforbund? Sponsorere? Deltagere? Publikum? Leverandører? Presse/media?

### **Er det noen kunnskap eller arbeidsmetoder som dere besitter, som vært ekstra viktig og som dere har fått bruk for i denne perioden?**

Kan du se felles kunnskap og arbeidsmetoder innad i bransjen? Er det noen ”typiske” arbeidsmåter som er blitt brukt av flere aktører i deres bransje?

## **6. Om fremtiden** (dikotomien *stabilitet - forandring*)

### **Hva tenker du om fremtiden for organisasjonen og arrangementet/ene deres?**

Hva skjer videre? Hvordan tror du at dere kommer til å gjennomføre arrangement fremover? Har forandringene fått dere til å løse oppgaver på en ny måte? Hvilke av de forandringene som dere har gjort i år ønsker dere å implementere som rutiner; i så fall hvilke?

### **Hva tenker du om fremtiden for idrettsarrangører- og arrangement?**

Hva skjer med bransjen? Har pandemien satt spor som forandrer hele bransjen?

### 8.3. Vedlegg II: Informasjonsskriv til utvalg

## Vil du delta i forskningsstudien "Koronapandemiens påvirkning på idrettsarrangement"?



Jeg heter Julius Strömberg og studerer idrettsvitenskap (Sport Management) på Norges idrettshøgskole. Jeg er inne på mitt sjette år som student og skriver nå min masteroppgave. Temaet for dette er den pågående pandemiens påvirkning på idrettsarrangementer; *hva har skjedd, hvorfor og hvordan?* Jeg ønsker å finne ut av hva slags utfordringer dere som idrettsarrangører har støtt på i denne nye hverdagen med en forandret arbeidssituasjon, og hva vi kan lære av dette for fremtiden.

Det er mange ulike bransjer og miljøer som er blitt rammet på grunn av forbud, restriksjoner og ting man selv ikke har noen makt over. Jeg ønsker med studien å fokusere på norske idrettsarrangører- og arrangementer, og se på dette som et organisatorisk felt. Med hjelp av organisasjonsteorier som nyinstitusjonell teori og interessentteori, ønsker jeg med denne oppgaven å besvare på problemstillingen "Hvordan påvirker koronapandemien idrettsarrangementer?". Dette spørsmålet er i sin tur oppdelt i to forskningsspørsmål; a) "Hvilke utfordringer har oppstått for idrettsarrangører/arrangørselskaper til et idrettsarrangement i følge av koronapandemien?" og b) "Hvordan håndterer disse aktørene de utfordringene som har oppstått?". I dette skrivet gir jeg deg informasjon om forskningsstudien og hva deltakelse vil innebære for deg.

Studien er et masterprosjekt ved Norges idrettshøgskole (NIH) ved Institutt for idrett og samfunnsvitenskap (IIS). Studien gjennomføres som et kurs om 60 sp fra høsten 2020 til våren 2021. Resultatene kommer presenteres ved NIH, og kan komme at bli presentert og publisert av og for andre aktører etter studiens avslutning. Ansvarlig for studien og innhold er studenten, sammen med veiledere. Samtlige er tilknyttet Institutt for idrett og samfunnsvitenskap ved Norges idrettshøgskole;

**Julius Strömberg**, masterstudent i idrettsvitenskap  
+46 738 151523 / juliuss@student.nih.no

**Anna-Maria Strittmatter**, førsteamanuensis (veileder)  
a.m.strittmatter@nih.no

**Dag Vidar Hanstad**, professor (veileder)  
d.v.hanstad@nih.no

### Hvorfor får du spørsmål om å delta?

Utvalget er gjort strategisk og basert på mine egne erfaringer, ønsker og kontakter. Du er utvalgt på bakgrunn av den posisjon som din organisasjon besitter i feltet (bransjen), og som er blitt identifisert som en toneangivende aktør blant norske idrettsarrangører- og arrangement.

### Din deltakelse

Hvis du velger å delta i studien, innebærer det at du stiller opp på et intervju. Intervjuet vil ta omtrent én time og kan finne sted både fysisk eller digitalt (via video- eller telefonsamtale).

Intervjuet vil ta opp spørsmål knyttet til deres organisering og organisasjon generelt, men med størst vekt på hvordan dere har håndtert deres arrangement/er som følge av koronapandemien i 2020. Intervjuet vil bli spilt inn, for å så bli transkribert og analysert for studien sitt formål. Transkriberingen og dokumenter lagres på min private datamaskin, og i en digital skyfunksjon.

Jeg ønsker å presentere organisasjonen du svarer for, men ikke deg personlig. Du som individ vil bli anonymisert, men organisasjonen vil bli nevnt. Dette på grunn av at utvalget er lite, og at resultatene basert på dine svar muligvis vil gjøre organisasjonen din gjenkjennbar uansett. Jeg tror det vil være hensiktsmessig for oppgaven sin struktur og en fordel som skaper interesse og gjenkjenning for ev. lesere å ikke anonymisere organisasjonen som du svarer for. Du vil ha anledning til å lese gjennom og godkjenne sitater før publisering.

### **Ditt personvern**

Alle personopplysninger vil bli behandlet med største konfidensialitet. Det er kun jeg, sammen med mine veiledere, som vil ha tilgang til personopplysninger. Jeg behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke, og disse vil bare bli brukt til til formålene som jeg har fortalt om i dette skrevet. Prosjektet skal etter planen avsluttes 31. mai 2021, og senest da slettes også lydfiler og dokumenter som er knyttet til deg og din organisasjon.

Det er frivillig å delta i prosjektet, og du kan når som helst trekke samtykket tilbake uten å oppgi noen grunn, og det vil ikke ha noen konsekvenser for deg. Alle dine personopplysninger vil da bli slettet.

### **Dine rettigheter**

Så lenge du kan identifiseres i datamaterialet, har du rett til innsyn i hvilke personopplysninger som er registrert om deg, og å få rettet eller slettet disse. På oppdrag fra Norges idrettshøgskole har NSD - Norsk senter for forskningsdata vurdert at behandlingen av personopplysninger i dette prosjektet er i samsvar med personvernregelverket. Hvis du har spørsmål knyttet til NSD sin vurdering av prosjektet, kan du ta kontakt med NSD på epost ([personverntjenester@nsd.no](mailto:personverntjenester@nsd.no)) eller på telefon: 55 58 21 17. Du kan også ta kontakt med NIH sitt personvernombud Rolf Haavik (ved Habberstad) på epost ([personvernombud@nih.no](mailto:personvernombud@nih.no)).

### **Med vennlig hilsen**

**Julius Strömberg**

(Masterstudent ved NIH)

---

### **Samtykkeerklæring**

Jeg har mottatt og forstått informasjon om studien *"Koronapandemiens påvirkning på idrettsarrangement"*, og har fått anledning til å stille spørsmål. Jeg samtykker til:

- å delta i et intervju på vegne av min organisasjon
- å delta i at opplysninger om min organisasjon kan publiseres

Jeg samtykker til at mine opplysninger lagres og behandles frem til prosjektet er avsluttet (*mai 2021*)

---

(Signert av respondent, sted/dato)



## 8.2. Vedlegg III: Godkjent søknad fra NSD



### NSD sin vurdering

**Prosjekttittel**

Koronapandemiens påvirkning på idrettsarrangement

**Referansenummer**

675236

**Registrert**

21.10.2020 av Julius Strömberg - juliuss@student.nih.no

**Behandlingsansvarlig institusjon**

Norges idrettshøgskole / Institutt for idrett og samfunnsvitenskap

**Prosjektansvarlig (vitenskapelig ansatt/veileder eller stipendiat)**

Anna-Maria Strittmatter, annamarias@nih.no, tlf: 23262417

**Type prosjekt**

Studentprosjekt, masterstudium

**Kontaktinformasjon, student**

Julius Strömberg, juliusstromberg@hotmail.com, tlf: 0046738151523

**Prosjektperiode**

01.09.2020 - 31.05.2021

**Status**

03.11.2020 - Vurdert

**Vurdering (1)**

03.11.2020 - Vurdert

Det er vår vurdering at behandlingen av personopplysninger i prosjektet vil være i samsvar med personvernlovgivningen så fremt den gjennomføres i tråd med det som er dokumentert i meldeskjemaet med vedlegg den 03.11.2020, samt i meldingsdialogen mellom innmelder og NSD. Behandlingen kan starte.

**DEL PROSJEKTET MED PROSJEKTANSVARLIG**

Det er obligatorisk for studenter å dele meldeskjemaet med prosjektansvarlig (veileder). Det gjøres ved å trykke på "Del prosjekt" i meldeskjemaet.

**MELD VESENTLIGE ENDRINGER**

Dersom det skjer vesentlige endringer i behandlingen av personopplysninger, kan det være nødvendig å melde dette til NSD ved å oppdatere meldeskjemaet. Før du melder inn en endring, oppfordrer vi deg til å lese om hvilke type endringer det er nødvendig å melde:

[https://nsd.no/personvernombud/meld\\_prosjekt/meld\\_endringer.html](https://nsd.no/personvernombud/meld_prosjekt/meld_endringer.html) Du må vente på svar fra NSD før endringen gjennomføres.

## TYPE OPPLYSNINGER OG VARIGHET

Prosjektet vil behandle alminnelige kategorier av personopplysninger frem til 31.05.2021.

## LOVLIG GRUNNLAG

Prosjektet vil innhente samtykke fra de registrerte til behandlingen av personopplysninger. Vår vurdering er at prosjektet legger opp til et samtykke i samsvar med kravene i art. 4 og 7, ved at det er en frivillig, spesifikk, informert og utvetydig bekreftelse som kan dokumenteres, og som den registrerte kan trekke tilbake. Lovlig grunnlag for behandlingen vil dermed være den registrertes samtykke, jf. personvernforordningen art. 6 nr. 1 bokstav a.

## PERSONVERNPRINSIPPER

NSD vurderer at den planlagte behandlingen av personopplysninger vil følge prinsippene i personvernforordningen om:

- lovlighet, rettferdighet og åpenhet (art. 5.1 a), ved at de registrerte får tilfredsstillende informasjon om og samtykker til behandlingen
- formålsbegrensning (art. 5.1 b), ved at personopplysninger samles inn for spesifikke, uttrykkelige angitte og berettigede formål, og ikke behandles til nye, uforenlige formål
- dataminimering (art. 5.1 c), ved at det kun behandles opplysninger som er adekvate, relevante og nødvendige for formålet med prosjektet
- lagringsbegrensning (art. 5.1 e), ved at personopplysningene ikke lagres lengre enn nødvendig for å oppfylle formålet

## DE REGISTRERTES RETTIGHETER

Så lenge de registrerte kan identifiseres i datamaterialet vil de ha følgende rettigheter: åpenhet (art. 12), informasjon (art. 13), innsyn (art. 15), retting (art. 16), sletting (art. 17), begrensning (art. 18), underretning (art. 19), dataportabilitet (art. 20).

NSD vurderer at informasjonen om behandlingen som de registrerte vil motta oppfyller lovens krav til form og innhold, jf. art. 12.1 og art. 13.

Vi minner om at hvis en registrert tar kontakt om sine rettigheter, har behandlingsansvarlig institusjon plikt til å svare innen en måned.

## FØLG DIN INSTITUSJONS RETNINGSLINJER

NSD legger til grunn at behandlingen oppfyller kravene i personvernforordningen om riktighet (art. 5.1 d), integritet og konfidensialitet (art. 5.1. f) og sikkerhet (art. 32).

Microsoft Office 365 og Zoom er databehandlere i prosjektet. NSD legger til grunn at behandlingen oppfyller kravene til bruk av databehandler, jf. art 28 og 29.

For å forsikre dere om at kravene oppfylles, må dere følge interne retningslinjer og/eller rådføre dere med behandlingsansvarlig institusjon.

## OPPFØLGING AV PROSJEKTET

NSD vil følge opp ved planlagt avslutning for å avklare om behandlingen av personopplysningene er avsluttet.

Lykke til med prosjektet!

Tlf. Personverntjenester: 55 58 21 17 (tast 1)

