

# Kapittel 1

## Eventledelse – innledende betraktninger

**ELSA KRISTIANSEN, THERESE DILLE OG BIRGIT A.A. SOLEM**

**SAMMENDRAG** I dette kapitlet presenteres et overordnet rammeverk for bokens ulike bidrag. Bokens bidrag trekker på eksempler fra arrangementer av forskjellige størrelser, omfang og i ulike kontekster. Innledningsvis, og som en bakgrunn for videre lesing, er det særlig tre hovedområder innen eventledelse vi ønsker å trekke fram: 1) kompleksitet, prosjektledelse og interessenter, 2) kunnskap, læring og erfaring og 3) eventpolitikk, samskaping og opplevelser. De ulike bokkapitlene viser at forventningene til arrangører og organisasjonskomiteer blir stadig større og mer komplekse som følge av økende antall aktiviteter og krav som skal imøteses og synkroniseres for å levere et vellykket event.

**NØKKEORD** kompleksitet | prosjektledelse | interessenter | læring | erfaring | eventpolitikk | samskaping

**ABSTRACT** This chapter presents an overall framework for all of the book's contributions with examples from events of different sizes, scope and in various contexts. Initially, and as a backdrop for your reading, there are in particular three main areas of event management we want to highlight: 1) complexity, project management and stakeholders; 2) knowledge, learning and experience; and 3) event politics, collaboration and experiences. The various book chapters show that the expectations for organizers and organizational committees are increasing, following from the growing number of activities and requirements to be dealt with in order to deliver a successful event.

**KEYWORDS** complexity | project management | stakeholders | learning | experience | event policy | co-creation

## INNLEDNING

When we consider a project, we really study it – not just the surface idea, but everything about it. And when we go into that new project, we believe in it all the way. We have confidence in our ability to do it right. And we work hard to do the best possible job. (Walt Disney)

Ordet *event* kommer fra engelsk, men det har vært i bruk i det norske språket siden 1800-tallet (Nasjonalbiblioteket, 2018). Bruken av ordet har økt betydelig etter år 2000 siden «event management» (eller eventledelse) er et fagområde i sterk utvikling – både teoretisk gjennom studietilbud og praktisk gjennom økende antall profesjoniserte «event management»-selskaper. Noen sider av eventledelse er det forsket mye på, andre adskillig mindre – og ulike fagområder med forskjellige teoretiske perspektiver har ikke evnet å se sammenhengen mellom ulike bidrag. Vi håper å bidra til å belyse denne sammenhengen med denne boka.

Store eventer har alltid blitt prioritert blant samfunnets ledere. Over tid har eventer naturlig nok endret karakter. I antikkens Hellas ble religiøse riter og fester årlig feiret for å ære de ulike gudene. Disse *panegyris* (betydning ‘samling’) varierte i størrelse og innhold – ofte førte det å ære guder med seg mange andre småeventer og festivaler med underholdning av ulikt slag. Antikkens OL blir ofte betegnet som en variant av dette (Phillips & Pritchard, 2003), og OL er fremdeles et av de største eventene vi finner på verdensbasis. Både historisk og i dag inkluderer de fleste eventer mange småeventer som foregår samtidig, der de ulike småeventene får forskjellig grad av oppmerksomhet. Ifølge Gold og Gold er sommer-OL det ledende megaeventet sammen med VM i fotball, samtidig som det er «subject to the distinctive financial and logistic characteristics that planning researchers associate with so-called mega-projects» (2008, s. 301–302). Prosjektledelse er dermed en viktig faktor ved eventer – men alle prosjekter trenger ikke være eventer. Megaeventer har ofte veldig høy prestisje, men de er også høyrisikoprojekter som nesten alltid overskrider budsjettene sine (Flyvbjerg, Bruzelius & Rothengatter, 2017). I tillegg leverer de ikke alltid hva de lover i forkant, som for eksempel en revitalisering av vertsbyen – eller å få en hel nasjon i bedre form (Gold & Gold, 2008). OL i Roma i 1960 er kanskje det mest kjente eksemplet på hvordan infrastruktur faktisk ble forbedret som følge av et megaevent. Et stort event fører altså med seg mange tilleggsprosjekter (sammen med mange småeventer), og da spesielt byggeprosjekter (veier, stadion og hele huskvartaler), som Ørstavik viser til i bokas andre kapittel.

## BOKAS EVENTER

Forfatterne av bokas ulike kapitler fremmer betydningen av interessenter som innehar viktige roller i eventsammenheng, som sponsorer, publikum, deltakere, frivillige, arrangører og eventledere. Videre er økonomisk bærekraft et viktig underliggende moment i alle kapitlene. En måte å skille mellom bokas ulike kapitler på er i hvilken grad de omhandler eventeksempler som hovedsakelig bekostes av organisasjonssiden («organizational expenditure»), eller om utgifter og kostnader overlates til publikum som kommer for å oppleve eventet («competitor/ delegation expenditure») (se for øvrig Gratton, Shibli & Coleman, 2006). Tabell 1.1 gir en oversikt over tendensene i bokas kapitler som viser stor bredde ved å omhandle alt fra store byggeprosjekter, prosjekter i offentlig forvaltning og idrettsarrangementer og politiske arrangementer til mindre og lokalt organiserte eventer.

**TABELL 1.1** Oversikt over bokas kapitler kategorisert etter type eventer, samt om de hovedsakelig er organisasjonsfinansiert eller publikumsfinansiert og/eller rettet mot publikums behov. Vi anser finansieringstypene som ytterpunkter og at de fleste eventene befinner seg på et kontinuum mellom disse

Kapittel	Organisasjonsfinansierte og komplekse	Publikumsfinansierte og/eller publikumsorienterte	Eventeksempel
Kapittel 2	Komplekse prosjekter og midlertidige organisasjoner – og betydningen av prosjektledelse for eventers suksess		<b>Byggeprosjekter</b> Veidekke
Kapittel 3	Profesjonalisering av prosjektledelse og betydningen for gjennomføring av prosjekter som krysser organisasjons- og profesjonsgrenser		<b>Megaprojekt i offentlig forvaltning</b>
Kapittel 4	Eventledelse og betydningen av verdier for suksess		<b>Idrettseventer</b> Ski-VM i Oslo i 2011 og ungdoms-OL i 2016
Kapittel 5	Idrettsutøveres forhold til media og hvordan dette kan påvirkes av økonomiske og organisatoriske føringer fra arrangører, forbund osv.		<b>Idrettseventer</b> Landskamper i fotball og sykkel-VM i Bergen i 2017
Kapittel 6	Etiske perspektiver og økonomiske utfordringer for dem som deltar i produksjon/samskaping av event		<b>Idrettseventer</b> Sykkel-VM i Bergen i 2017 og sjakk-OL i Tromsø i 2014

Kapittel	Organisasjonsfinansierte og komplekse	Publikumsfinansierte og/eller publikumsorienterte	Eventeksempel
Kapittel 7	Samskaping med sponsor med utgangspunkt i en idrettsorganisasjon		<b>Idrettseventer</b> «Omkampen» (fotballkampen Norge-Brasil 20 år etter)
Kapittel 8		Målet for mange eventer er økt antall deltakere, og her gis praktiske råd til arrangører av små eventer	<b>Idrettseventer</b> Hytteplanmila (mosjonsevent)
Kapittel 9		Studie av publikum og frivilliges motiver for deltakelse på eventer og betydning for arrangører generelt	<b>Ulike typer eventer</b>
Kapittel 10		Betingelser for læringsprosesser i frivillig festivalarbeid og betydning for festivalarrangører	<b>Musikkfestivaler</b>
Kapittel 11		Eventer som gir uttrykk for holdninger, og som arrangeres for å skape samhold og identitet blant deltakerne	<b>Politiske eventer</b> 8. mars-markering
Kapittel 12		Samskaping av minneverdige opplevelser for besøkende ved bruk av sensoriske virkemidler	<b>Museumseventer</b> Oslo Havn, Gamle-Hvamsdagen Norsk Teknisk Museum
Kapittel 13		Eventer som infrastruktur for deltakelse og samskaping av opplevelsesverdier	<b>Årlig hundekjøringsevent</b> Finnmarksløpet
Kapittel 14		Samskaping og utvikling av eventer blant interessenter gjennom tjenstedesign som praktisk verktøy	<b>Markedsevent</b> «Sentrum på is» for byutvikling og opplevelsesbasert handel

## EVENTLEDELSE

Eventer representerer gjerne en spesiell *begivenhet* eller *hendelse*. Denne hendelsen kan ha stor markedsføringsverdi for involverte interessenter. Et event bryter derfor med hverdagen, og for at det skal bli en suksess, kreves iherdig planlegging og refleksivitet i gjennomføringen. Det er ikke en fast oppskrift for suksessfull eventgjennomføring og ledelse. I denne boka bruker vi eksempler fra eventer av forskjellige størrelser og omfang, og belyser ulike aspekter som kan være lærerike

for kommende arrangører. Innledningsvis og som en bakgrunn for bokas kapitler er det særlig tre temaer vi ønsker å løfte fram. Det er betydningen av 1) kompleksitet, prosjektledelse og interessenter, 2) kunnskap, læring og erfaring og 3) eventpolitikk, samskaping og opplevelser.

## KOMPLEKSITET, PROSJEKTLEDELSE OG INTERESSENER

Kompleksiteten rundt de største eventene har kommet gradvis. Under OL i 1936 ble fakkelstafetten introdusert, og dette var de første lekene som ble vist på TV. Introduksjonen av media skapte helt klart en annen attraktivitet med hensyn til ønske om deltakelse og maktbalanse blant involverte interessenter – og det gjorde at mange nye interessenter også kom på banen (Gold & Gold, 2008). For sponsorer er OL det aller største, men likevel har noen av de multinasjonale selskapene avsluttet sin sponsorrelasjon de siste årene, som for eksempel McDonald's (Garcia, 2018). Grunnen til dette er at sponsoravtalene begynner å bli dyre, samt at det i tillegg er mange restriksjoner knyttet til dem. Kompleksiteten ved megaeventer kan også medføre store utfordringer når det gjelder forholdet mellom sponsorinvesteringer og statsstøtte (Grabher & Thiel, 2015), samt ulike typer krav fra eiersiden rettet mot arrangøren (Fassin, 2012). Denne tematikken blir diskutert av Kristiansen og Day i bokas kapittel 5, som omhandler medias betydning i et utøversperspektiv.

Det er mye sannhet i at størrelse og kompleksitet «... causes particular management challenges that the temporary organizational structures are not able to cope with» (Grabher & Thiel, 2015, s. 328). At et event er temporært, betyr at det har en forutbestemt varighet med et definert startpunkt og en predefinert slutt (Bakker, DeFillippi, Schwab & Sydow, 2016). Kompleksitet gjør også eventers temporære aspekt stadig mer utfordrende for organisasjonskomiteer – organisasjoner som har fullført sin oppgave og blir oppløst etter eventet (Grabher & Thiel, 2015). Det temporære aspektet må imidlertid ikke forveksles med kort varighet, et megaevent som OL har en syvårig planleggingsfase. Det interessante her er hva denne «awareness of impending termination» (Janowicz-Panjaitan, Bakker & Kenis, 2009, s. 78) gjør med menneskene som deltar og arbeider i disse temporære organisasjonene. Knappheten på tid, og det å bevege seg mot en deadline, har betydning for hvordan man arbeider sammen, og for den arbeidsrytmen man velger (Engwall & Westling, 2004; Gersick, 1988). Men det unike med eventer, sammenliknet med andre prosjekter, er at deadlineen er absolutt. Den kan ikke utsettes, noe som stiller spesielle krav til prosjektledelsen. Dersom eventet ikke gjennomføres som annonsert, vil det få enorme konsekvenser for deltakere, sponsorer og publi-

kum i tillegg til arrangør. Når dato er lansert og planleggingen er ferdigstilt, forventes det derfor at forberedelsene skal «... proceed like a train moving at high speed towards the end station without any unwanted stops» (Lundin & Söderholm, 1995, s. 448). Problemene oppstår når dette ikke skjer, noe som utdypes av Dille og Christensen i kapittel 3, der samvirke mellom mange interessenter analyseres.

Sommer-OL 2016 i Rio er et ekstremt eksempel på kaoset som kan oppstå når tempoet i et event ikke har vært høyt nok. Utbyggingen av infrastrukturen tilknyttet Rio-OL var så forsinket at det i media ble stilt spørsmål om prosjektet kom til å bli ferdig (Støstad, 2016). Den trøblete prosessen og bildene av de uferdige utøverlandsbyene ga ingen god start eller godt omdømme for lekene. Rio-OL i 2016 er heldigvis ikke representativt for eventer som sådanne, men illustrerer hvor avgjørende det er å koordinere innsatsen til alle involverte interessenter gjennom de ulike eventfasene – og sikre at alle involverte parter er i stand til å holde et tilstrekkelig tempo og levere til gitte deadliner.

En helt uunnværlig interessentgruppe som engasjerer seg i store og små eventer, men med liten grad av makt, er de frivillige. Mange eventer i Norge ville ikke gått rundt uten deres hjelp. *Dugnad* har en lang tradisjon i breddeidretten (Lorentzen & Dugstad, 2011) og er et gammelt ord som betyr «hjelp». Frivillig arbeid er tett knyttet til lokalsamfunnet – dette er tydelig når små steder arrangerer store eventer, som når Vikersund arrangerer World Cup eller VM i hopp og 1/3 av bygda stiller opp for å få det til å gå rundt (Kristiansen, Skirstad, Parent & Waddington, 2015). Nyere eksempler viser også at de frivilliges innsats kan redde et event, i hvert fall utad. Sykkel-VM i Bergen 2017 viste tydelig hvordan de frivilliges innsats gjorde sykkelkonkurransene gjennomførbare (Kristiansen, Solem, Dille & Houlihan, i review), selv om Olderøien og Solberg (i kapittel 6) peker på manglende kontroll på den økonomiske siden ved nettopp dette eventet.

Sykkel-VM 2017 fikk bare økonomisk støtte, mens for eksempel ungdoms-OL på Lillehammer i 2016 fikk både politisk og økonomisk støtte. Hanstad diskuterer lederskapet av sistnevnte mesterskap i sitt kapittel. Politisk var dette mesterskapet viktig fordi det skulle være positivt for hele landet, utvikle norsk ungdomsidrett og bidra til å fornye frivillighet (Hanstad, Kristiansen, Sand, Skirstad, & Strittmatter, 2016). I ettertid er det vanskelig å spore noen effekt for hele landet siden nesten halvparten av de frivillige var fra Lillehammer (41 %). Logistiske utfordringer gjorde også at lekene ble tilrettelagt for mest mulig lokal arbeidskraft – da det ville vært vanskelig å huse tilreisende. Ved en inngående studie av hvorfor de meldte seg som frivillige, fant Hanstad et al. (2016) at det var en stor forskjell mellom den yngste og den eldste gruppa av frivillige under eventet. Mens de eldre

viste seg å være opptatt av verdier som å tjene fellesskapet (eller idrettsklubben), var de yngre mer opptatt av egen vinning og om innsatsen ville være karrierefremmende. Den senmoderne frivilligheten skiller ofte mellom den individuelle (eller refleksive) og den kollektive frivilligheten (Hustinx & Lammertyn, 2003). Liknende tendenser pekes på i kapittel 9, av Pedersen, Nysveen og Oklevik, der de samtidig diskuterer publikums motiver for deltakelse.

## KUNNSKAP, LÆRING OG ERFARING

Kunnskapsoverføring, læring og erfaring er viktige faktorer ved både små og store eventer. De største eventene har gjerne dokumentert hvordan arrangementet skal eller bør foregå, eksempelvis ved at organisasjonskomiteen besørger kunnskapsoverføring mellom vertsbyer etter OL (Hanstad, Parent & Kristiansen, 2013). Kunnskapsoverføring er viktig for de eventene som ikke arrangeres årlig, foregår på samme sted eller har en uerfaren organisasjonskomité. Internasjonal arbeidskraft blir stadig mer vanlig ved de største eventene, disse har unik erfaring som gjør dem til svært attraktive ressurser i eventsammenheng. For eksempel har de olympiske organisasjonskomiteene ofte en internasjonal besetning i noen spesialistposisjoner – disse *event gypsies* (Parent & Smith-Swan, 2012) jobber gjerne i de ulike vertslandene de siste årene før selve eventet arrangeres. Denne eventinteressens og deltakelsen gjelder nå også i større grad de frivillige, hvor noen med grundig erfaring også fyller roller i organisasjonskomiteen. De frivillige fungerer med andre ord som menneskelige kunnskapsoverførere, som ikke nødvendigvis dokumenteres i skriftlige rapporter. Dette er et eksempel på at taus kunnskap omsettes til formell kunnskap, og at læring overføres fra event til event. De frivillige kan være en motivert gjeng som krever lite, og effektiv ledelse for å utnytte deres ressurser er å anbefale. Eventer står slik i et spenn mellom det profesjonelle og det frivillige arbeidet. Dette blir utdypet gjennom bokas eksempler fra mosjonseventer i kapittel 8 av Grønseth samt i kapittel 10 om musikkfestivaler av Branstad.

## EVENTPOLITIKK, SAMSKAPING OG OPLEVELSER

Politikk og prioriteringer er ikke direkte hovedfokus i noen av kapitlene, men berøres indirekte når samvirke mellom ulike interessenter belyses. Naturlig nok har interessenter ulike formål med å bidra i eventer, og Machiavelli har kanskje et universelt poeng i sin påstand om at man skal behandle sine «allierte» (andre interessenter) på en respektfull måte. Hvis en interessent velger «å mele sin egen

kake», en menneskelig reaksjon, kan det få negative konsekvenser for andre involverte eventaktører. Ofte kan beskyldningene om egoistisk atferd eller uenighet være nok til at media kan ha en sak gående i ukevis.

Olderøien og Solberg viser i kapittel 6 hvordan både kommunale og sentrale myndigheter er viktige for finansielle tilskudd. En forutsetning for finansiell støtte er ofte såkalte eksternaliteter som kommer i tillegg til kjernearrangementet. Arrangørene av sykkel-VM i 2017 tok på seg ansvaret for et sykkelopplæringsprogram for barn og unge og igangsatte en kampanje som skulle stimulere til mer bruk av sykkel. Inkludering av ulike breddeeventer ble tidlig satt som et premiss av Bergen kommune for å møte publikums interesser. Dette krever samskappingsprosesser mellom ulike kjerneinteressenter og mer perifere interessenter, som legitimerer bruk av økonomiske ressurser. Flere av boken kapitler, eksempelvis kapittel 13 og 14, viser til hvordan samskappingsprosesser (se Solem, 2016) i et system av interessenter danner fundamentet for utviklingen av eventer med gode publikumsopplevelser som formål.



Under sykkel-VM i Bergen hadde også amatører flere anledninger til å prøve VM-løypene siden det ble arrangert bedriftsstafett, sykkelløp for barn og unge og et publikumsritt.  
© Kjetil Kristiansen.

Gode publikumsopplevelser er ofte hovedformålet for både store og små eventer. Eventer som fysiske møteplasser eller arenaer er svært egnet for det vi omtaler som opplevelsesbasert markedsføring (eng. experiential marketing, Schmitt, 1999). Eventer skaper arenaer hvor folk møtes og lar seg påvirke av sensoriske, følelsesmessige, kognitive og atferdsmessige opplevelser (Brakus, Schmitt & Zarantonello, 2009), og opplevelsene deles med andre. De gode opplevelsene som



skapes og deles, gjør eventene attraktive som markedsføringskanal og i merkeva-rebygging for arrangør, sponsor og andre interessenter. Elvekrok og Gulbrandsøy viser i kapittel 11 hvordan museer kan anvende duft som sensorisk virkemiddel i eventsammenheng for å skape minneverdige opplevelser for publikum.

## OM BOKAS FORMÅL

Med denne boka ønsker vi å vise at eventledelse er mangesidig, og at det er mange faktorer og interessenter som arrangører må ta hensyn til for å lykkes med gjennomføringen (se eksemplet «Omkampen» hos Bjerke i kapittel 7). Eventer er komplekse, midlertidige organisasjoner som skal løse stadig flere oppgaver. Noe vi tar opp i denne boka, er om ledere av eventer faktisk har mulighet til å oppnå alt det som forventes av dem, gjennom det stadig økende fokuset på «eksternaliteter» som krever tilleggsfinansiering i form av statsstøtte og/eller sponsorvirksomhet. Det er eksempelvis ofte et «krav» om at et event i tillegg skal fylle rollen som et kulturevent. Dette gjør at fokus flyttes vekk fra det som tidligere var hovedfokus – eventets innhold – og over til publikumsopplevelser og publikums rolle som samskapere (se kapittel 12, 13 og 14). Publikum er viktig når en måler et events suksess. Lillehammer-OL i 1994 ble økonomisk en fiasko – likevel trekkes arrangementet alltid fram som den største folkefesten noensinne i Norge. Legacyen<sup>1</sup> etter dette OL-et omtales stadig, men det er sjelden de nye idrettsanleggene (som ofte ikke er spesielt økonomisk bærekraftige) trekkes fram – det er oftere fokus på de symbolske verdiene og opplevelsene arrangementet etterlot seg. Vi ser at eventer i stadig større grad benyttes for å skape bærekraftige løsninger i et sosialt perspektiv og/eller et miljøperspektiv (se kapittel 12 om sosial bærekraft og 14 om bærekraftige sentrum og byutvikling gjennom opplevelsesbasert handel).

Det ovenstående understreker at kravene til organisasjonskomiteer og arrangører blir stadig større og mer komplekse, siden et økende antall aktiviteter skal koordineres og synkroniseres. Det kreves også at kompetansen til framtidige eventarrangører blir mer tverrfaglig. De *bør ha* fagkunnskap om den spesifikke typen event (for eksempel det å «kunne» sykkel når sykkel-VM arrangeres), og de *må ha* tilstrekkelig og riktig kompetanse om prosjektstyring og prosjektledelse for å kunne planlegge og gjennomføre vellykkede eventer. I tillegg vil erfaring fra koordineringen mellom ulike interessenter i form av organisasjoner være avgjø-

---

1. Begrepet *legacy* ble først brukt om ettervirkningene etter Melbourne-OL i 1956 (McIntosh, 2003).

rende for å lykkes med prosjektgjennomføringen (Dille, Söderlund & Clegg, 2018). Samtidig er det, som det utdypes i både kapittel 2 og 3, viktig å ikke henfalle til en instrumentell og standardisert prosjektlogikk. Eventledelse er, som illustrert i denne boka, noe annet enn ledelse av bygg og anlegg. Som Hanstad viser i kapittel 4, handler eventledelse også om å skape et fellesskap som preges av lojalitet, men der det også er rom for uenighet og diskusjoner. Da først kan vi få arrangert eventer som danner grunnlag for gode opplevelser for både deltakere og publikum, og som blir husket for nettopp dette og ikke for økonomisk rot og dårlig lederskap.

## KILDER

- Bakker, R. M., DeFillippi, R. J., Schwab, A. & Sydow, J. (2016). Temporary organizing: Promises, processes, problems. *Organization Studies*, 37(12), 1703–1719.
- Bokmålsordboka. (2019). Universitetet i Bergen i samarbeid med Språkrådet. Hentet fra [https://ordbok.uib.no/perl/ordbok.cgi?OPP=+dugnad&ant\\_bokmaal=5&ant\\_ny-norsk=5&begge=+&ordbok=begge](https://ordbok.uib.no/perl/ordbok.cgi?OPP=+dugnad&ant_bokmaal=5&ant_ny-norsk=5&begge=+&ordbok=begge)
- Brakus, J. J., Schmitt, B. H. & Zarantonello, L. (2009). Brand experience: what is it? How is it measured? Does it affect loyalty? *Journal of Marketing*, 73(3), 52–68.
- Dille, T., Söderlund, J. & Clegg, S. (2018). Temporal conditioning and the dynamics of inter-institutional projects. *International Journal of Project Management*, 36(5), 673–686.
- Engwall, M. & Westling, G. (2004). Peripety in an R&D drama: capturing a turnaround in project dynamics. *Organization Studies*, 25(9), 1557–1578.
- Fassin, Y. (2012). Stakeholder management, reciprocity and stakeholder responsibility. *Journal of Business Ethics*, 109(1), 83–96.
- Flyvbjerg, B., Bruzelius, N. & Rothengatter, W. (2017). *Megaprojects and risk: An anatomy of ambition*. Cambridge, UK: Cambridge University Press.
- Garcia, A. (2018, 17. februar). Why sponsors are breaking up with the Olympics. *CNN Business*. Hentet fra <https://money.cnn.com/2018/02/17/news/companies/olympic-sponsors-mcdonalds-budweiser/index.html>
- Gersick, C. J. (1988). Time and transition in work teams: Toward a new model of group development. *Academy of Management journal*, 31(1), 9–41.
- Gold, J. R. & Gold, M. M. (2008). Olympic cities: Regeneration, city rebranding and changing urban agendas. *Geography Compass*, 2(1), 300–318. <https://doi.org/10.1111/j.1749-8198.2007.00080.x>
- Grabher, G. & Thiel, J. (2015). Projects, people, professions: Trajectories of learning through a mega-event (the London 2012 case). *Geoforum*, 65, 328–337.
- Gratton, C., Shibli, S. & Coleman, R. (2006). The economic impact of major sports events: a review of ten events in the UK. I J. Horne & W. Manzenreiter (red.), *Sports mega-events. Social scientific analyses of a global phenomenon*. Malden, MA: Blackwell Publishing/The Sociological Review.

- Hanstad, D. V., Kristiansen, E., Sand, T. S., Skirstad, B. & Strittmatter, A. M. (2016). *Frivillige på Ungdoms-OL 2016*. Oslo: Akilles.
- Hanstad, D. V., Parent, M. M. & Kristiansen, E. (2013). The Youth Olympic Games: The best of the Olympics or a poor copy? *European Sport Management Quarterly*, 13, 315–338. <https://doi.org/10.1080/16184742.2013.782559>
- Hustinx, L. & Lammertyn, F. (2003). Collective and reflexive styles of volunteering: A sociological modernization perspective. *Voluntas*, 14, 167–187.
- Janowicz-Panjaitan, M. K., Bakker, R. M. & Kenis, P. N. (2009). Research on temporary organizations: The state of the art and distinct approaches toward ‘temporariness’. I P. N. Kenis, M. K. Janowicz-Panjaitan & B. Cambré (red.), *Temporary organizations: Prevalence, logic and effectiveness* (s. 56–85). Cheltenham: Edward Elgar Publishing.
- Kristiansen, E., Skirstad, B., Parent, M. M. & Waddington, I. (2015). ‘We can do it’: Community, resistance, social solidarity, and long-term volunteering at a sport event. *Sport Management Review*, 18, 256–267.
- Kristiansen, E., Solem, B. A. A., Dille, T. & Houlihan, B. (Under review). Stakeholder management of temporary sport event organizations.
- Kristiansen, E., Strittmatter, A. M. & Skirstad, B. (2016). Stakeholders, challenges and issues at a co-hosted youth Olympic event. *The International Journal of the History of Sport*, 33(10), 1152–1168.
- Lorentzen, H. & Dugstad, L. (2011). *Den norske dugnaden: historie, kultur og fellesskap*. Kristiansand: Høyskoleforlaget.
- Lundin, R. A. & Söderholm, A. (1995). A theory of the temporary organization. *Scandinavian Journal of management*, 11(4), 437–455.
- McIntosh, M. J. (2003). The Olympic bid process as a starting point of the legacy development. I M. Moragas, C. de Kennett & N. Puig (red.), *The legacy of the Olympic Games 1984–2000* (s. 450–456). Lausanne, Sveits: International Olympic Committee.
- Nasjonalbiblioteket. (2018). Event. Hentet fra [https://www.nb.no/sp\\_tjenester/beta/ngram\\_1/#ngram/query?terms=EVENT&lang=all&case\\_sens=0&freq=rel&corpus=bok](https://www.nb.no/sp_tjenester/beta/ngram_1/#ngram/query?terms=EVENT&lang=all&case_sens=0&freq=rel&corpus=bok)
- Parent, M. M. & Smith-Swan, S. (2012). *Managing Major Sports Events: Theory and Practice*. London: Routledge.
- Phillips, D. J. & Pritchard, D. (red.). (2003). *Sport and festival in the ancient Greek world*. Swansea, UK: Classical Press of Wales.
- Schmitt, B. (1999). Experiential Marketing. *Journal of Marketing Management*, 15(1–3), 53–67. <https://doi.org/10.1362/026725799784870496>
- Solem, B. A. A. (2016). Influences of customer participation and customer brand engagement on brand loyalty. *Journal of Consumer Marketing*, 33(5), 332–342.
- Støstad, N. M. (2016). OL i Rio: Et skjelvende korthus? NRK. Hentet fra [https://www.nrk.no/sport/xl/ol-i-rio\\_-et-skjelvende-korthus\\_-1.13070155](https://www.nrk.no/sport/xl/ol-i-rio_-et-skjelvende-korthus_-1.13070155)