

Kunskapsorientering

Vägval i kunskapsöverföring för evenemangsprojekt

Författare: Hanna Cedervall och Oskar Forsberg

Handledare: Besrat Tesfaye

Södertörns högskola | Institutionen för samhällsvetenskaper

Kandidatuppsats 15 hp

Företagsekonomi C | Vårterminen 2023



Knowledge orienteering - route choices in knowledge transfer for event projects

Abstract

The purpose of this study is to explore which methods are used for knowledge transfer between recurring event projects, in different physical locations. The study also examines the different roles the project organization and the permanent organization take in these processes. The theoretical basis is previous research on knowledge transfer, projects and event projects. The study is using a qualitative method and studied three Swedish sport events (O-Ringen, 25manna and Tiomila). The data was collected through five semi-structured interviews. During the data processing, various themes and categories were coded, and a content analysis of the event's documentation was carried out. The results show that there are both similarities and differences between the knowledge transfer process in all three events. The events all have a similar method for knowledge transfer, but the balance between process, technology and people differs. This study also shows differences between the event projects and the permanent organizations, based on the various motives and long-term perspective the different organizations have. Finally, a new model for knowledge transfer is presented, based on both the theories and the findings of the study.

Keywords: Knowledge management, knowledge transfer, knowledge, event project, projekt phases, sports events

Sammanfattning

Syftet med uppsatsen är att undersöka metoder som används för kunskapsöverföring mellan projekt på olika fysiska platser, i form av evenemang. Dessutom undersöks vilka roller som projektorganisationen respektive årsövergripande organisation tar i dessa processer. Den teoretiska grunden utgår från tidigare forskning kring kunskapsöverföring, projekt och evenemangsprojekt. Studien har använt ett kvalitativt tillvägagångssätt och studerar tre svenska idrottsevenemang. Den primära datan samlades in genom fem semistrukturerade intervjuer, dessutom gjordes en innehållsanalys av dokumentation från evenemangen. Databehandlingen utgick från teman och kategorier som kodades. Resultatet från intervjuerna visar både på likheter och skillnader i metoder för kunskapsöverföring hos de tre studerade evenemangen. Alla tre evenemang har en liknande metod för kunskapsöverföring, men balansen mellan processer, teknologi och människor skiljer sig. Skillnader finns även mellan evenemangsprojekten och de årsövergripande organisationerna, utifrån de olika motiv och långsiktighet som organisationerna har. Till sist presenteras en egen modell för kunskapsöverföring utifrån teorier och studiens resultat.

Nyckelord: Kunskapshantering, kunskapsöverföring, kunskap, evenemangsprojekt, projektfaser, idrottsevenemang

Förord

Vi vill tacka alla de som varit delaktiga i att genomföra studien. Alla respondenter som ställt upp på intervjuer och varit behjälpliga i att förstå de evenemang vi studerat. Vi vill även rikta ett tack till vår handledare, Besrat Tesfaye, för hennes stöd under arbetets gång. Våra kurskamrater och opponenter har också gett oss värdefull feedback och bidragit till en bättre uppsats.

Vi har själv fördjupat våra kunskaper mycket inom ämnet och hoppas att studien både kan utnyttjas av evenemang, men också inspirera till fler studier inom ett ämne som hittills är utforskat trots att det är mycket relevant och aktuellt. Trevlig läsning!

Hanna & Oskar

Stockholm, maj 2023

Innehållsförteckning

1. Inledning	1
1.1 Bakgrund	1
1.2 Problematisering	2
1.3 Syfte	3
1.4 Frågeställning	3
1.5 Avgränsning	4
2. Teori	5
2.1 Kunskapsöverföring	5
2.2 Projekt	9
2.3 Evenemangsprojekt	12
3. Metod	14
3.1 Design	14
3.2 Urval	15
3.3 Datainsamling	16
3.4 Databehandling och analys	17
3.5 Reliabilitet och validitet	18
3.6 Metodkritik	19
4. Resultat	20
4.1 O-Ringen	20
4.2 25manna	23
4.3 Tiomila	27
4.4 Dokumentation	31
4.5 Sammanställning av resultat	32
5. Analys	33
5.1 Kunskapsöverföring	33
5.2 Projektfaser	35
5.3 Projektroller	36
6. Slutsats	38
6.1 Förslag till modell för kunskapsöverföring	39
6.2 Förslag till framtida forskning	41
7. Källförteckning	42
Bilaga 1 - Intervjuguide	45

Figurförteckning

Figur 1 - Hybridevenemang	3
Figur 2 - The Holistic Model	6
Figur 3 - Three elements of successful knowledge management	8
Figur 4 - Förslag till modell för kunskapsöverföring inom hybridevenemang	33

Tabellförteckning

Tabell 1, Intervjuer	16
Tabell 2, Evenemangsprojektets faser O-Ringen	20
Tabell 3, Teknologi O-Ringen	22
Tabell 4, Processen O-Ringen	22
Tabell 5, Evenemangsprojektets faser 25manna	23
Tabell 6, Teknologi 25manna	25
Tabell 7, Processen 25manna	26
Tabell 8, Evenemangsprojektets faser Tiomila	27
Tabell 9, Teknologi Tiomila	29
Tabell 10, Processen Tiomila	30
Tabell 10, Resultatpresentation från innehållsanalys av dokumentation	31
Tabell 11, Sammanställning av resultat	32

1. Inledning

Inledningen ger en bakgrund till det problemområde som har studerats och en problembeskrivning för ämnet. Syftet med studien och de valda forskningsfrågorna presenteras. Till sist ges den avgränsning som studien har valt att fokusera på.

1.1 Bakgrund

I en snabbt föränderlig omvärld behöver organisationer bearbeta mängder av information, och är själva med och producerar ny information och kunskap. Enligt Nonaka (1994) är det just produktion av ny kunskap som är huvudaktiviteten en organisation kan förstås utifrån. Alavi och Lediner (2001) ger en liknande bild, att den faktiska kunskapen organisationen besitter vid en given tidpunkt inte är det mest intressanta. De menar istället att fokus bör vara på metoder, hur erfarenheter och lärdomar används och bearbetas till ny kunskap. Hanteringen av kunskap är också kritiskt för att organisationer ska bli framgångsrika och effektiva, enligt Ajmal och Koskinen (2008).

För projektbaserade organisationer är kunskapshantering mer komplext då individer inleder projekt med olika erfarenheter. Vanligtvis har de inte jobbat i samma grupp sammansättning tidigare, och projekt är en form av tillfällig aktivitet som pågår under en begränsad tid (Tonquist 2021, s. 39). När projektet är slut behöver kunskap som producerats i projektet hanteras och i bästa fall överförs till framtida projekt (Ajmal & Koskinen, 2008). För organisationen bakom projektet är det viktigt att ny kunskap inte försvinner, enligt Nonaka (1994). Det finns också risk att kunskapen "fastnar" hos enskilda individer, om de inte medvetet överför kunskap. En vanlig typ av projekt är evenemang. Det kan vara både evenemang av engångskaraktär eller återkommande evenemang, som också kommer med specifika utmaningar för kunskapsöverföring.

Precis som projekt så har evenemang en avgränsning i tid och en arrangör i form av en organisation (Andersson, Larson & Mossberg 2009, s. 16). Samtidigt menar Andersson et al (2009, s. 37) att evenemang skiljer sig från andra typer av projekt. Evenemanget genomförs vid en fast tidpunkt som inte går att flytta vilket ger en begränsad tid för genomförandet och en skarp deadline. Evenemang sticker också ut genom att projektorganisationen ofta växer stort i antal personer inför genomförandet, menar Andersson et al (2009, s. 37).

1.2 Problematisering

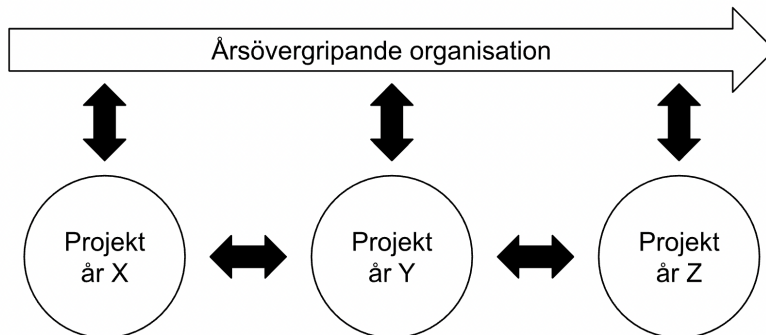
Ledningen i ett evenemang är grunden för planering och genomförande. Getz och Page (2020, s. 353) beskriver ledningens betydelse: ”the people producing events have to demonstrate professionalism and competency, trustworthiness and reliability”.

Andersson et al (2009, s. 41-42) förklarar att ledande individernas kunskap och erfarenheter skapar förutsättningar för att evenemang ska kunna genomföras enligt plan och bli framgångsrikt. Att ledningen för evenemangsprojektet är kunniga och tar tillvara på erfarenheter är viktigt för att lyckas både ekonomiskt och tidsmässigt. Många evenemangsprojekt överskrider budget eller tidsplan när ledningens planering och kontroll misslyckas, menar Getz och Page (2020, s. 359). Därför blir kompetens hos individer som leder projektet viktigt för att undvika problem för evenemanget.

Därmed är ett centralt problem för evenemang idag dels hur kunskap kan säkras inom organisationen, dels hur den överförs mellan evenemangsprojekt. Överföringen sker genom att erfarenheter och lärdomar dokumenteras, och att kunskap införlivas i nya evenemangsprojekt. Kunskapsöverföringen blir en kontinuerlig process där relevant kunskap hela tiden förs vidare. Om kunskap däremot går förlorad kan det få konsekvenser för evenemanget. Genomförandet blir mer tidskrävande och kostsamt och återkommande deltagare vet inte vad de kan förvänta sig av evenemanget.

En typ av evenemang som har speciella förutsättningar är hybrider av återkommande- och engångsevenemang. De genomförs varje år men på nya platser och med ny projektorganisation, evenemangen är återkommande men har nya förutsättningar varje gång. För dessa hybrider blir kunskapsöverföring än mer viktig för att lyckas med genomförandet år efter år, men även för att deltagarna ska känna igen sig och stärka evenemangets varumärke. Evenemang som återkommer på samma plats har ofta samma organisation som tar med sig kunskap och kompetens. Hybridevenemangen har ofta en årsövergripande organisation som jobbar mer långsiktigt, och ger uppdrag till olika lokala organisationer att genomföra evenemanget. Årsövergripande kan definieras som den organisation som jobbar med evenemanget över flera år, de som äger och förvaltar varumärke och koncept för evenemanget. I den lokala organisationen är det nya personer varje år, med varierande

erfarenhet av att genomföra evenemang. Att hybridevenemangen genomförs på nya platser ger också en fysisk distans där det kan vara svårare för projektorganisationen att observera och lära sig av tidigare evenemang. De lokala förutsättningarna kan också skilja sig, exempelvis kontaktnät, lokala intressenter och infrastruktur. Det gör att evenemanget måste anpassa sig till platsen, och kunskap som är relevant för ett evenemangsprojekt kanske inte är relevant för nästa projekt. Detta ger ytterligare en utmaning för hybridevenemangen att filtrera vilken kunskap som ska överföras.



Figur 1, Hybridevenemang

Figur 1 är författarnas egen beskrivning för att överskådligt illustrera hur organisationen kring hybridevenemang kan se ut, med en årsövergripande organisation som huvudman för evenemanget (projektägare). Varje evenemang genomförs som ett eget projekt och har en egen organisation. Projekten kommunicerar och överför kunskap både mellan den årsövergripande organisationen och mellan projekten.

1.3 Syfte

Syftet är att undersöka vilka metoder som används för kunskapsöverföring mellan återkommande projekt på olika fysiska platser med olika projektorganisationer, i form av evenemang. Studien syftar också till att undersöka vilka roller som projektorganisation respektive årsövergripande organisation tar i dessa metoder och processer.

1.4 Frågeställning

- Hur sker kunskapsöverföring mellan de olika evenemangsprojekten?
- Hur skiljer sig arbetet med kunskapsöverföring åt mellan de enskilda evenemangsprojekten och den årsövergripande organisationen?

1.5 Avgränsning

I Sverige finns ett antal evenemang som genomförs årligen på helt nya platser med nya projektorganisationer, en typ av hybridevenemang. Det finns en kunskapslucka kring denna typ av hybridevenemang och vår studie strävar efter att bidra med ökad förståelse för hur dessa överför kunskap från år till år. Vi har valt att studera idrottsevenemang då idrotten står för en stor del av evenemangssektorn i Sverige (Movin 2021), och är ett relativt outforskat forskningsfält.

För att undersöka och jämföra olika metoder för kunskapsöverföring har studien avgränsats till tre evenemang: O-Ringen, 25manna och Tiomila. Dessa evenemang finns inom samma idrott (orientering), har relativt liknande storlek i antalet deltagare (ca 7 000-20 000 deltagare) och en liknande storlek på projektorganisationen. Avgränsningen ger en unik möjlighet att jämföra olika metoder för kunskapsöverföring då dessa tre evenemang till stor del har liknande förutsättningar. Då evenemangen är hybrider kan resultatet i studien vara intressant både för återkommande- och engångsevenemang.

Studien har också avgränsats till ett evenemangsprojekt som genomfördes år 2022 i respektive evenemang. Avgränsningen är gjord för att evenemanget ska vara färskt i minnet för personer i organisationerna. Att undersöka de tre evenemangen över flera år kan vara mer utmanande då majoriteten av personerna jobbar ideellt, och avslutar sitt uppdrag när evenemanget har genomförts. Coronapandemin har även medfört inställda evenemang vilket gör att de senaste evenemangen innan år 2022 genomfördes år 2019.

2. Teori

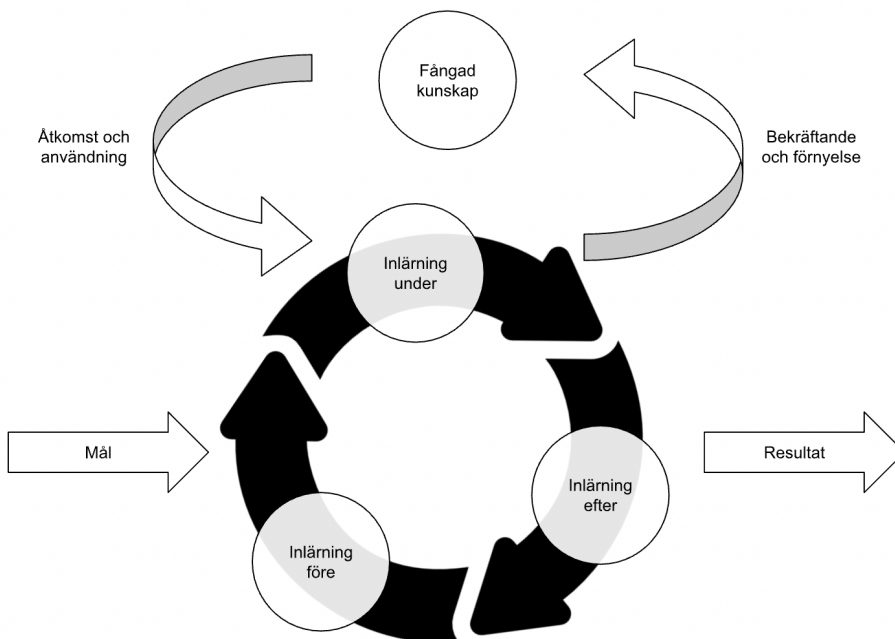
I detta kapitel beskrivs det teoretiska ramverk inom projekt och kunskapsöverföring som studien bygger på. Först ges en kort beskrivning av kunskap. Därefter presenteras teorier om kunskapsöverföring samt processer och roller i projekt. Kapitlet avslutas med mer specifik tidigare forskning om kunskapsöverföring i evenemangsprojekt.

Kunskap är en viktig tillgång för många organisationer, men till skillnad från synliga eller konkreta tillgångar så är kunskap svårt att mäta, värdera och hantera, enligt Baloh, Desouza och Paquette (2011, s. 41). Kunskap finns i olika former, och spridningen av kunskapen i en organisation är inte oproblematiskt. Den kräver olika metoder och processer. Polanyi (1966) gör en distinktion mellan tyst och explicit kunskap. Explicit kunskap beskrivs som något som kan uttryckas i ord och siffror och därmed dokumenteras. Tyst kunskap är däremot svårt att beskriva med ord. Eftersom den tysta kunskapen är svår att reproducera behöver överföringen ske via personlig interaktion, menar Davenport och Prusak (1998). Kunskapsöverföring handlar om att förvalta och förmedla kunskap strategiskt, både inom och mellan organisationer. Nedan presenteras två aspekter på kunskapsöverföring som anses vara relevanta och tillämpbara för den här uppsatsen. Den första beskriver mer ingående hur processen för kunskapsöverföring kan se ut och den andra modellen lyfter fram tre element som behövs för att kunskapsöverföring ska ske effektivt.

2.1 Kunskapsöverföring

Holistiska modellen

Den holistiska modellen (The Holistic Model) gör anspråk på att illustrera processerna inom kunskapsöverföring, och har tagits fram av Collison och Parcell (2004, s. 33). De två centrala delarna av modellen är dels inläring av ny kunskap. Inläring sker både före, under och efter en aktivitet, och processen är cirkulär. Dels kan den infångade kunskapen också lagras och återföras under alla steg i processen. Det sker dock inte av sig själv utan organisationer måste aktivt jobba med att fångad kunskap ska användas och förnyas. Modellen är gjord för att kunna användas av många olika organisationer och verksamheter.



Figur 2, The Holistic Model (Collison & Parcell 2004 s. 33)

Processen utgår från en input (mål, beslut och förväntan på en aktivitet), och output från aktiviteten (resultatet). Collison och Parcell (2004) beskriver därefter tidsperspektivet i processen. Inläring före kan bestå av research eller att individer med nödvändig kunskap rekryteras för att bidra med sina erfarenheter. Inläring under aktiviteten kan innefatta möten och utvärdering, för att justera och utveckla under genomförandet. Inläring efter aktiviteten består av större utvärderingar, möten för att reflektera i team och dokumentering av aktiviteten. Under processen behöver fångad kunskap lagras, Collison och Parcell (2004, s. 36) jämför detta med ett bankkonto:

“We likened this to the way customers use a bank - making a withdrawal from a ‘knowledge bank’ at the start of a project and depositing new knowledge at the end”.

Kunskapen behöver både lagras efter en aktivitet, men minst lika viktigt är att den lagrade kunskapen användas i framtida aktiviteter. Först då blir den lagrade kunskapen värdefull. Samtidigt som kunskap kan dokumenteras belyser författarna även vikten av nätverk och relationer, för att tyst kunskap ska spridas mellan individer inom organisationen. Författarna menar att förutsättningarna för olika aktiviteter skiljer sig, i att kunna dokumentera och formalisera (Collison & Parcell 2004, s. 37).

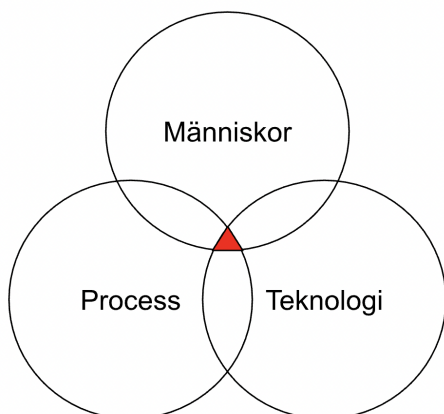
Collison och Parcell (2004, s. 42) menar att när personer tar till sig "The Holistic Model" skapas incitament till att både lagra och använda den befintliga kunskapen. Personer förstår vilken nytta kunskapen gör, det leder till att den lagrade kunskapen uppdateras och tillgängliggörs för nya personer. I en optimal situation blir processen en naturlig del av organisationen, där alla medarbetare bidrar. Då blir kunskapsöverföring en tillgång för organisationen.

Även Evans, Dalkir och Bidian (2014) beskriver den holistiska modellen och har en snarlik beskrivning. De lyfter fram en cirkulär process med fem steg. Dessa steg beskriver olika faser under kunskapsöverföringen och ger en mer detaljerad bild av hur kunskapsöverföring kan ske i respektive steg. Jämfört med Collison och Parcell (2004, s. 37) är modellen mindre fokuserad på att kunskap kan både lagras och användas i varje steg. Evans et al. (2014) är mer intresserad av att genomföra varje steg i rätt ordning, för att inte missa någon viktig del av överföringsprocessen. En viktig aspekt är att output från en process blir input till nästa process, så att kunskapen hela tiden lever vidare, vilket gör att Evans et al (2014) bidrar till att stärka den holistiska modellen.

Tre element för kunskapsöverföring

Den holistiska modellen ser kunskapsöverföring som en process. För att förstå processen behöver man även se till de metoder som finns för överföring av kunskap. Collison och Parcell (2004, s. 20) presenterar en modell med tre element som de menar är grundläggande för kunskapsöverföring: människor, process och teknologi. När dessa tre element möts kan överföring av kunskap ske på ett effektivt och framgångsrikt sätt. Mer detaljerad beskrivs elementen:

- Människor - personer med kunskap som ska överföras behöver vara tillgängliga och ha motivation till att delta i kunskapsöverföringen.
- Process - en strukturerad metod för att genomföra kunskapsöverföring som underlättar överföringen och filtrering av kunskap.
- Teknologi - infrastruktur eller en plattform för att kunskapsöverföring ska vara möjlig och enkel för personer i organisationen.



Figur 3, Three elements of successful knowledge management (Collison & Parcel 2004, s. 20)

Det är i skärningspunkten mellan alla tre element som en effektiv kunskapsöverföring uppstår. Vanligen fokuserar organisationer på ett eller två element men sällan alla tre. Detta skapar utmaningar. I de fall människor och teknologi prioriteras finns risk för en hög automatisering och mindre anpassning. Om teknologi och process prioriteras finns risk för motstånd mot kunskapsöverföring. Då människor och processer är i fokus blir det svårare att lagra kunskap och göra den tillgänglig för många.

Även Alavi och Leidner (2001) lyfter fram vikten av de tre elementen. Teknologi beskriver de som synlig kunskap i form av kartor, register och andra verktyg. Process beskrivs som att skapa beteenden eller en kultur där personer proaktivt söker och delar med sig av kunskap. Människor beskrivs som att ge tid och uppmuntran till interaktion och samarbete för kunskapsutbyte mellan personer. Författarna fördjupar sig i de tre elementen och belyser skillnaden mellan tyst och explicit kunskap. Både tyst och explicit kunskap kan återfinnas i alla tre element (Alavi & Leidner 2001). Teknologi kan vara både explicit kunskap, som kartor och register, men även teknologi för att kunna utbyta tyst kunskap, som olika kommunikationskanaler. Process kan både vara skapandet av en kultur där tyst kunskap överförs, men också en explicit process där resultat eller erfarenheter ska nedtecknas och sparas. Människor kan både överföra tyst kunskap genom att mötas och interagera samt explicit kunskap genom presentationer eller strukturerade möten, enligt Alavi och Leidner (2001).

En typ av verksamhet, projekt, har speciella förutsättningar när det kommer till lagring och återföring då den organiseras tillfälligt. Detta gör att lagring blir mindre naturligt. Då studien undersöker kunskapsöverföring mellan evenemangsprojekt kommer nästa avsnitt handla om processer och roller i projekt. Detta är relevant för att få en bättre förståelse för vilka processer och roller som finns i projekt, och därmed hur kunskapsöverföringen passar in i projekten.

2.2 Projekt

Projektformen anses vara en framgångsrik metod för kontinuerligt lärande och kunskapsgenerering, enligt Newell et al. (2009, s. 80). Ett vanligt problem inom projekt är dock svårigheten att överföra kunskap inom och mellan projekt. Detta beror på kunskapsbarriärer som många gånger finns mellan individer och grupper. Det uppstår friktion som gör att överföringen av kunskap går långsammare eller motarbetas. Newell et al. (2009 s. 106-108) beskriver olika typer av barriärer som finns, exempelvis mentala barriärer som kan innebära brister i motivation, förståelse eller tillit. Individuella barriärer kan handla om brist på tid eller bristande tolerans från ledningen. Organisatoriska barriärer kan vara brist på mötesplatser eller intern konkurrens mellan enheter. Tekniska barriärer kan exempelvis vara brister i IT-system. Dessa barriärer kan vara avgörande för kunskapsöverföring.

För att bättre förstå kunskapsöverföring mellan och inom projekt behövs kunskap om projektets faser, vilka roller som finns och vad som kännetecknar ett evenemangsprojekt. Tonnquist (2021, s. 39) beskriver projekt som en arbetsform med syfte att leverera ett förutbestämt resultat vid en given tidpunkt. Arbetsformen lämpar sig när det under en begränsad period finns ett behov av samordning i en verksamhet. Då flera aktörer samverkar mot ett gemensamt mål kräver det samordning, men projektformen är fördelaktig eftersom olika personer i projektet har olika spetskunskaper, menar Jensen et al. (2007, s. 105). En svaghet i projekt är intressekonflikter som kan uppstå. För att undvika egenintressen är det viktigt med samordning och en delad struktur med goda informations- och kommunikationssystem enligt Turner och Keegan (2001). Även om projekt organiseras för en tidsbestämd period så består den ofta av flera delmoment och steg beroende på projektets syfte.

Projektförloppet

Projekt kännetecknas av att de är temporära, och kan även ses som en process. Tonnquist (2021, s. 40) menar att projekt kan beskrivas som en, eller egentligen flera, processer för att utveckla gemensamma metoder och arbetssätt inom organisationen. En process definieras som en serie av sammanhängande aktiviteter som ska tillgodose ett behov, med indata (från leverantör) och utdata (till kund). Projekt har en kärnprocess som utgör ett huvudflöde av aktiviteter som leder fram till projektets resultat. Dessutom finns stödprocesser som behövs för att kunna utföra kärnprocessen, exempelvis resursförsörjning, enligt Tonnquist (2021, s. 40).

Macheridid (2009) beskriver processer i ett projekt genom olika faser:

Initiering eller uppdrag är första fasen i ett projekt där syftet utvecklas. Det är även viktigt att det finns ett tydligt uppdrag och en idé om projektets önskade resultat. Förutsättningar analyseras och det finns ett behov av olika kompetenser och perspektiv när projektet formas för att undvika intressekonflikter i senare faser.

Förarbetarfasen består av konkretisering av mål och uppdrag för att strukturera projektet. Detta kan göras med hjälp av en uppdragsbeskrivning som omfattar exempelvis bakgrund, syfte, mål, resurser, organisation, intressenter och kommunikation. Fasen kan vara tidskrävande men är viktig för att underlätta kommande faser. Genom omvärldsbevakning kan projektet formas så att det passar in i sin omgivning, exempelvis plats och tidpunkt.

Planeringsfasen innebär att en planering görs utifrån arbetet i föregående faser. En aktivitetsplan kan underlätta, där man tydliggör vem, hur, vad och när aktiviteter ska genomföras. Storleken på projektet avgör hur detaljerad planeringen behöver vara. I ett mindre projekt kan planeringsfasen vara klar på några timmar och i stora projekt, som infrastrukturprojekt eller olympiska spel pågår planeringsfasen i många år. Macheridid (2009) belyser vikten av att både planera intern och extern kommunikation samt att veta hur dokumentation ska genomföras.

Genomförandefasen handlar om att genomföra de planerade och förutbestämda aktiviteterna. Här är det viktigt med tydlighet i form av roller och delegering. Samarbete i projektgruppen är viktigt och kontinuerlig dialog underlättar. Förutsättningarna kan förändras under genomförandet och projektorganisationen behöver vara beredda på att anpassa sig. Det

underlättar om dokumentation och lärdomar dras redan under genomförandet för att underlätta kommande faser.

Utvärdering och avslut innebär att erfarenheter sammanställs med syfte att kunna användas till framtida projekt. Lärdomar och erfarenheter kan både användas inom organisationen som initierat projektet, eller av externa parter till helt andra projekt. Utvärderingen bör även beröra hur metoder och samarbetsformer fungerat. Många gånger ska ett projekt redovisas och överlämnas till projektägaren innan en upplösning av projektgruppen sker.

Implementering handlar om att implementera lärdomar och erfarenheter från utvärderingsfasen i framtida projekt, efter att projektet avslutats. Det kan både inkludera konkreta lärdomar från olika aktiviteter, men även nya arbetssätt för att skapa en grund till framtida projekt.

Projekttroller

Tonnquist (2021, s. 46) menar att personer som är delaktiga i ett projekt under de olika faserna har olika uppgifter och får en roll i projektet. Projekt består ofta av olika nivåer med projekttroller som bildar en organisatorisk struktur. Projektägare och styrgrupp är de som bestämmer vad som ska göras, inom vilken tid och med vilka resurser. Projektägaren är den som initierar projektet och tar fram uppdraget. Denne har det övergripande ansvaret men är sällan delaktig i planering och genomförande själv.

Vidare menar Tonnquist (2021, s. 50) att det är projektledaren som leder projektarbetet där det operativa arbetet utförs, och rapporterar till projektägaren. Projektledarens huvuduppgift är att mål och uppdrag ska uppnås, genom att organisera och planera arbetet, delegera och följa upp aktiviteter samt lösa problem som uppstår under projektets gång. Denne person ska kommunicera, engagera och motivera projektdeltagarna. Tonnquist (2021, s. 50) belyser även vikten av att projektledaren bygger relationer med intressenter och är en god kommunikatör.

Under projektledaren sker det operativa arbetet och organisationen kan utformas på många olika sätt, beroende på projektets storlek och syfte. Tonnquist (2021, s. 47) menar att större projekt ofta leds av en grupp, där olika personer ansvarar för olika områden eller aktiviteter. De personer som utför dessa olika aktiviteter har ofta en större frihet att välja arbetsmetoder, beroende på vad uppdraget kräver och vilka förutsättningar som finns. Vidare menar

Tonnquist (2021, s. 52) att rekrytering av personer till projektgruppen baseras i huvudsak på individers kompetens. Det behövs både specialister och generalister som gemensamt täcker de olika kunskapsområden som krävs i projektet. Kompetens handlar inte bara om en viss kunskap, utan även förmågan att tillämpa den. Det innebär att kompetensen byggs upp successivt genom praktisk tillämpning, enligt Tonnquist (2021, s. 52). Samarbetsförmåga är också en viktig aspekt vid rekrytering av projektgruppen.

2.3 Evenemangsprojekt

Evenemang är ett lika brett begrepp som projekt och finns i många olika sektorer, stora evenemang har ofta en väl utvecklad projektorganisation. Flertalet studier har undersökt kunskapsöverföring och projektorganisation i de största internationella evenemangen såsom de olympiska spelen. Parent, MacDonald och Goulet (2014) beskriver hur OS i Vancouver 2010 var de första spelen med krav på att jobba systematiskt med kunskapsöverföring, genom en digital plattform samt möten mellan föregående och kommande OS-arrangörer. OS i London 2012 har studerats av Grabher och Thiel (2015), där projektorganisationen dels har rekryterat personer med erfarenheter från tidigare OS. Dels har de fokuserat mycket på den tysta kunskap som inte går att dokumentera utan som behöver överföras genom relationer och att bygga erfarenheter.

Området för kunskapsöverföring inom idrottsevenemang är relativt outforskat med få studier. De studier som genomförts fokuserar främst på de största internationella evenemangen, färre undersöker medelstora och nationella evenemang. En studie som gjorts inom området har jämfört processer för kunskapsöverföring inom två nationella evenemang och två internationella evenemang (Schenk, Parent, MacDonald & Therrien 2015). Samtliga var engångsevenemang och resultatet visade att kunskapsöverföringen var mest effektiv när projektorganisationerna kunde genomföra testevenemang innan det stora evenemanget. Om projektorganisationen etablerades i god tid kunde flera evenemang genomföras i samma organisation, vilket ledde till att kunskapen överförs naturligt. Schenk et al (2015) beskriver också hur rättighetsinnehavaren (projektägaren) måste ta huvudansvaret för kunskapsöverföring om den ska bli långsiktigt hållbar, och underlätta genomförandet samt utveckling av evenemanget.

En av de få svenska studierna inom området är Gustafsson och Wahlström (2017) som har undersökt kunskapsöverföring inom O-Ringen, ett av de evenemang som även vår uppsats studerar. De har identifierat fyra olika metoder för överföring av kunskap: erfarenheter (individuella erfarenheter och studiebesök), möten (formella och informella möten mellan lokala arrangörer), dokument (erfarenhetsrapporter och en uppdragsplanen) och system (digitala plattformar för dokumentdelning och kommunikation). Resultatet visar hur dessa metoder samverkar för att överföra kunskap, och att en uppdragsplan är viktig för att överföra explicit kunskap. Däremot räcker inte uppdragsplanen utan den tysta kunskapen behöver överföras genom möten och informella kontakter vilket blir viktigt (Gustafsson & Wahlström 2017). Författarna beskriver hur O-Ringen genomförs av hundratals ideella funktionärer vilket också påverkar evenemanget. O-Ringen tillsammans med två andra evenemang är i fokus för den här studien. Utformningen av evenemangsprojektet samt kunskapsöverföring har påverkat den valda metoden, semistrukturerade intervjuer och innehållsanalys.

3. Metod

Detta kapitel tar upp vilka metoder, undersökningsstrategier och tekniker som har använts vid datainsamling samt vilka etiska ställningstaganden som gjorts. Metoden innehåller beskrivning av urvalet, genomförandet och hur bearbetning och analys av resultatet genomförts. I slutet av kapitlet redogörs reliabiliteten, validiteten och en kritisk granskning av den valda metoden.

3.1 Design

Valet av metod utgår från studiens syfte, frågeställningar och avgränsning. En kvalitativ metod lämpar sig väl utifrån syftet för att kunna få en djupare förståelse för området. Då kunskap kan vara både explicit och tyst så är det intressant att skapa en förståelse för individers erfarenheter och attityder. Kvale och Brinkman (2014, s. 17-18) menar att kvalitativ metod syftar till att förstå de idéer som framkallar människors handlingar, reaktioner och resonemang.

Semistrukturerade intervjuer ger dessa perspektiv från respondenterna på ämnet. Genom öppna frågor kan de beskriva sina erfarenheter och upplevelser, menar Bryman & Bell (2017, s. 454). Samtidigt är intervjuerna strukturerade på samma sätt och alla respondenter får samma frågor. Detta gör att den insamlade datan kan bearbetas och jämföras, samt att studiens relevanta ämnen är i fokus. Enligt Bryman och Bell (2017, s. 456) möjliggör semistrukturerade intervjuer också mer detaljerade svar och en djupare förståelse, eftersom frågorna är öppna och följdfrågor kan ställas.

För att få en mer nyanserad bild av de tre valda casen har intervjuerna kompletterats med en innehållsanalys, av den dokumentation som respektive evenemang har. Dokumentationen har analyserats med fokus på de delar som berör kunskapsöverföring. Innehållsanalysen genomfördes efter intervjuerna med en deduktiv ansats, genom att utgå från respondenternas svar och jämföra dessa med dokumentationen.

Studien har utformats i enlighet med de sex steg för kvalitativa undersökningar som Bryman och Bell (2017 s. 375) beskriver. Första steget består av att syfte, frågeställningar och problematisering formuleras. I andra steget har ett urval av respondenter gjorts, dessa har kontaktats för en intervju. Tredje steget består av genomförandet av intervjuerna. Fjärde steget, tolkning av data, har skett genom att intervjuerna har kodats för att kunna jämföras

och analyseras, samt att dokumentationen har kodats utifrån intervjudata. I det femte steget har koderna jämförts med den teoretiska ramen. Sista steget, rapport om resultat och slutsatser, innebär att datan har formats för att kunna presenteras i studien och analyserats i förhållande till teorierna.

3.2 Urval

Populationen som valts är idrottsevenemang i Sverige och urvalet av respondenterna är målinriktat med hänsyn till studiens syfte, frågeställning och avgränsning. Avgränsningen till de tre evenemang som studeras är gjord dels utifrån evenemangens liknande förutsättningar, dels av bekvämlighet. Respondenter från dessa evenemang var tillgängliga för att ställa upp på intervju. Att på förhand välja ut personer som anses vara intressanta för datainsamling kan enligt Alvehus (2013) beskrivas som ett målinriktat urval. I den här studien har respondenterna valts ut och kontaktats utifrån sin roll i evenemanget. Detta säkerställer att respondenterna har kunskap om evenemanget och kunskapsöverföring samt erfarenhet av minst ett av respektive evenemang. Utifrån frågeställningarna har två roller i vardera organisation valts ut. Dels en ledande roll i ett av evenemangsprojekten, dels en roll i den årsövergripande organisationen. Detta för att kunna bidra med olika perspektiv på hur kunskapsöverföring fungerar inom evenemangen.

Utifrån urvalet fanns endast en handfull personer i respektive organisation som var möjliga respondenter. Urvalsgruppens storlek har påverkat möjligheterna att hitta respondenter, två bortfall har skett i kontakten med respondenterna. Från O-Ringen intervjuades endast en person, men som har varit i båda roller i organisationen, då endast den personen var tillgänglig för intervju. Från 25manna så intervjuades en tidigare ordförande (ordf. fram till februari 2023) då ursprungliga kontakten ej besvarat kontaktförsök. Trots dessa bortfall anses urvalet vara lämpligt för att besvara forskningsfrågan.

Kontaktuppgifter till respondenter samlades in via evenemangens hemsidor och inbjudningar till respektive evenemang år 2022. Samtliga respondenter kontaktades via mail med en kort beskrivning av syftet med studien. Efter att respondenterna accepterat medverkan bestämdes en tid för intervjun.

3.3 Datainsamling

Utformning av intervjuguide

Med utgångspunkt i syfte och frågeställningar samt tidigare forskning skapades en intervjuguide med frågor. Intervjuguiden är viktigt för att intervjun ska följa samma struktur och behandla förbestämde teman, enligt Bryman och Bell (2017, s. 459).

Inledningsvis fick respondenterna presentera sig själva och sin roll i evenemanget. Gratton och Jones (2010) menar att inledningen i intervjun är viktig för att respondenten ska känna sig bekväm och trygg i att svara på de följande frågorna. Intervjuguiden strukturerades därefter enligt fyra teman: evenemang, teknologi, process och människor. Första temat, evenemang, valdes för att skapa en förståelse för evenemangsprojektets olika faser och roller. Efterföljande tre teman, teknologi, process och människor, baserades på de tre element av kunskapsöverföring som Collison och Parcell (2004) presenterat. Strukturen med flera teman valdes för att enklare kunna tolka och analysera intervjuerna i efterhand.

Som avslutning fick respondenten möjlighet att tillägga sådant som inte berörts i intervjun. Enligt Bryman och Bell (2017, s. 462) är avslutningen viktig för att respondenten ska känna att de fått möjlighet att berätta allt de vill. Att ha en uppsamlade fråga på slutet gör att respondenten kan fördjupa sig i en riktning som författarna inte förutsett.

Tabell 1, Intervjuer

Intervjuer	Organisation	Roll	Datum	Längd
Respondent 1	Tiomila 2022 Örebro	Lokal projektledare	27/3 2023	30 min
Respondent 2	25manna 2022 Flemingsberg	Lokal projektledare	27/3 2023	50 min
Respondent 3	Tiomila	Ordförande i styrelsen	27/3 2023	31 min
Respondent 4	25manna	F.d ordförande i styrelsen	28/3 2023	59 min
Respondent 5	O-Ringen (Uppsala 2022)	Lokal projektledare & f.d VD O-ringen AB	29/3 2023	37 min

Totalt intervjuades fem respondenter, varje intervju varade i 30-60 minuter och genomfördes digitalt via Zoom, ett digitalt program för videomöten. Intervjuerna gjordes via Zoom då respondenterna bor utspritt geografiskt, men även för att göra det så enkelt som möjligt för respondenterna att ställa upp på intervju. Då urvalet är litet var det viktigt att minimera

bortfallet och underlätta deltagande i studien. Intervjuerna spelades in med godkännande från respondenterna. Två respektive tre intervjuer gjordes av respektive författare, en av författarna ställde frågorna samtidigt som den andra transkriberade. Först presenterades syftet med studien samt teman, därefter presenterades forskningsetiska principer.

Etiska överväganden

Utifrån de etiska riktlinjerna finns fyra huvudkrav som har beaktats under datainsamlingen (Vetenskapsrådet 2002, s. 6-14). Informationskravet och nyttjandekravet tillgodoseddes då varje deltagare fick information om studiens syfte, upplägg och hur insamlad data kommer att användas. Deltagarna uppmärksammades på att det var frivilligt att delta, och att de när som helst kunde avbryta vilket uppfyller samtyckeskravet. Konfidentialitetskravet innebär att deltagarna har rätt till skyddade personuppgifter samt vetskap om vilka personer som kommer få tillgång till datamaterialet. Detta uppfylldes genom att endast författarna har tillgång till det inspelade materialet. Inspelningar sparas endast under arbetet med studien, för att säkerställa att resultatet speglar det som respondenterna ger uttryck för. Respondenterna är anonyma under hela arbetet.

3.4 Databehandling och analys

Att analysera kvalitativt material innebär att sortera, reducera och argumentera. Detta arbetssätt bidrar till att skapa ordning och en självständig uppsats i förhållande till tidigare studier (Rennstam & Wästerfors 2011, s. 194-205). Studien utgår från detta arbetssätt och det kan även beskrivas som kodning (Bryman & Bell 2017, s. 445). Utifrån det insamlade materialet skapades kategorier och teman. Ett viktigt steg i kodningen är att data ständigt förändras och omvärderas genom kontinuerliga jämförelser, menar Alvesson och Sköldberg (1994, s. 78). Därför är det viktigt att bibehålla ett nära samband mellan kategorierna och datan för att inte kopplingen ska gå förlorad.

Genom att bearbeta materialet från intervjuerna identifierades mönster, och en kategorisering gjordes utifrån de teman som valts genom litteraturen: teknologi, process och människor. Jacobsen (2002, s. 231) betonar att de kategorier som skapas behöver grundas från de genomförda intervjuerna. De bör även vara lämpliga och relevanta för andra aktörer och stå i anknytning till teorin och empirin. Det är en styrka för studien att kategoriseringen, och därmed resultatet, har en nära koppling till teorierna.

Innehållsanalys av dokumentation

En bearbetning av evenemangens dokumentation har genomförts för att komplettera och verifiera insamlad data från intervjuerna. Detta har skett genom en deduktiv innehållsanalys. Hsieh och Shannon (2005) beskriver hur en direkt innehållsanalys kan ske med förbestämda kategorier om syftet är att testa en eller flera teorier. I vår bearbetning har utgångspunkten varit data från intervjuerna, för att kunna upptäcka likheter och skillnader i jämförelse med evenemangens egen dokumentation. Utifrån de fyra teman som intervjuguiden utgår ifrån har dokumentationen kodats och därefter filtreras med hjälp av intervjudata.

3.5 Reliabilitet och validitet

Reliabilitet beaktas utifrån studiens pålitlighet och rimlighet. Vid datainsamlingen är det viktigt att mätmetoden, eller den som utför mätningen, inte orsakar variationer eller slumpmässiga fel (Rosengren och Arvidson 2002, s. 198-199). Under intervjuerna via Zoom testades uppkoppling och ljud innan intervjuerna startade, för att säkerställa kvalitet på den tekniska utrustningen. Intervjuerna spelades in för att i efterhand kunna säkerställa att respondenternas uppfattningar återspeglas i resultatet. Metoden stärktes genom en intervjuguide med teman, vilket gav alla intervjuer samma struktur med frågor och ordningsföljd. Kvalitén på oss som författare stärks genom att en av författarna har tidigare erfarenhet av de studerade evenemangen, och har varit delaktig i genomförandet av ett evenemangsprojekt. Författarna har även tidigare erfarenheter av att genomföra intervjuer och en förmåga till följsamhet mot data.

Intern validitet handlar om trovärdighet, vilket är en styrka i kvalitativa studier. Genom att göra en mer djupgående studie kan teorier och insamlad data enklare säkerställas att vara överensstämmande. Det kan stärkas genom kommunikativ validitet då forskarna kommunicerar hur forskningsprocessen påverkar kunskapens giltighet. I denna studie har datainsamlingen och urvalet beskrivits utförligt vilket höjer validiteten. Den interna validiteten har stärkts genom källtriangulering, då respondenterna har olika relation till problemet vilket ger flera synvinklar.

Extern validitet handlar om överförbarhet och tillämpning. I en kvalitativ studie är det svårt för författarna att generalisera resultaten. Eftersom studien riktar in sig på en mikronivå, till

en specifik kontext gör det att överförbarheten blir låg. Genom en nära koppling till teori och tidigare forskning samt tydliga beskrivningar av forskningsprocessen ökar studiens externa validitet. I vår studie har processen med urval, semistrukturerade intervjuer samt databehandling presenterats detaljerat för att säkerställa en hög extern validitet.

3.6 Metodkritik

Enligt Bryman och Bell (2017, s. 269) kan den kvalitativa metoden kritiseras för att vara subjektiv, att den bygger på författarens egna uppfattningar om var uppmärksamheten bör riktas. Detta gör att undersökningar kan vara svåra att replikera och den externa reliabiliteten blir lägre. Det innebär också att kvalitativa forskningsresultat ofta är svåra att generalisera, utöver den specifika situation som studerats. En annan kritik mot metoden är bristande transparens. Det kan vara svårt att konkretisera tillvägagångssättet och härledning av slutsatser. Urvalet av respondenter kan också kritiseras för att vara generaliserbart, enligt Bryman och Bell (2017, s. 270-271). Samtidigt fokuserar studier med kvalitativ metod på just kvalitét och inte efter att generalisera till en population. Detta är fallet i den här uppsatsen, som är en fallstudie avgränsad till ett fåtal fall.

Semistrukturerade intervjuer är en öppen intervjuform och det finns risk för feltolkningar. De är subjektiva och bygger på respondenternas erfarenheter och upplevelser (Bryman & Bell 2017, s. 269). Då intervjuformen är öppen finns en utmaning då frågorna inte ska påverka svaren, men samtidigt ge tillräcklig information till respondenterna. Otydliga frågor kan leda till att en respondent "svävar ut" vilket tar mer tid och ger mindre relevanta svar. Under intervjuerna i vår studie tenderade respondenterna generellt att belysa positiva aspekter, men var mindre benägna att prata om eventuella negativa aspekter. Respondenterna hade även olika förförståelse för ämnet samt gav olika långa svar. Detta påverkar mängden insamlad data per intervju.

Vald metod för databehandling och analys kan kritiseras då kodning framför allt är centrerad kring att processen fragmenterar den insamlade datan. Fragmenteringen sker då datan separeras från sitt ursprungliga sammanhang och hänförs till kategorier, menar Bryman och Bell (2017, s. 461). Därför är det viktigt att det insamlade materialet kontinuerligt bearbetas och betraktas ur olika synvinklar för att undvika fragmentering.

4. Resultat

I kapitlet beskrivs de undersökta casen och resultatet från insamlad och bearbetad data. Resultatet är strukturerat efter varje evenemang samt de teman som intervjuerna bygger på. Varje tema inleds med en tabell som sammanfattar respondenternas bild av temat, och därefter presenteras centrala citat från respondenterna. I slutet av kapitlet presenteras innehållsanalysen från dokumentationen samt en sammanställning av resultatet.

4.1 O-Ringen

Casepresentation

O-Ringen drivs av O-Ringen AB, ett bolag som är helägt av Svenska Orienteringsförbundet. Evenemanget startade 1965 och genomförs under v. 30 varje år med i genomsnitt 18 000 deltagare som deltar under fem tävlingsdagar. O-Ringen genomförs på olika platser varje år, Uppsala var värd år 2022 och planerade arrangörsorter är: Åre (2023), Smålandskusten/Oskarshamn (2024), Jönköping (2025) och Göteborg (2026). O-Ringen AB har fem heltidsanställda och anställda projektledare för respektive evenemang (O-Ringen AB 2022).

Evenemangsprojektets faser

Tabell 2, Evenemangsprojektets faser O-Ringen

4-6 år innan evenemanget	Förundersökning och planering. Undersöker förutsättningar på orten.
2-3 år innan evenemanget	Rekryterar projektorganisation. Hittar ansvariga för områden och funktioner.
2-3 månader innan evenemanget fram till genomförandet	Evenemanget genomförs. Den största fasen. 1200 funktionärer är engagerade.
Efter evenemanget	Möte med fasta organisationen.

Respondent 5 från O-Ringen beskriver att det under de olika faserna är viktigt att ta in nya personer i projektet vid rätt tidpunkter:

Det är viktigt att inte "trampa vatten ideellt" och engagera personer för tidigt, det behöver finnas mening och funktion för uppdragen hela tiden. (Respondent 5)

Människor och projektroller

O-Ringen har en fast organisation med fem anställda som jobbar heltid med evenemanget. Fasta organisationen hittar och avtalar framtida arrangörsföreningar samt jobbar med frågor som spänner över flera år. Årsövergripande frågor är i huvudsak leverantörsavtal, utvecklingsfrågor samt att förvalta den dokumentation som styr genomförandet. Det är den fasta organisationen som avgör vilken kunskap som ska överföras. De filtrerar erfarenheter från projektorganisationerna så att den blir användbar för kommande projekt. Respondent 5 beskriver upprepade gånger vikten av att fast organisation tar ansvaret för kunskapen:

“Vad” är beskriven i text i uppdragsplanen och “hur” (tyst kunskap) är säkrat genom den fasta organisationen. Den lokala organisationen orkar inte lämna över kunskap till kommande år; därför blir fast organisation viktigt (Respondent 5)

Man ska ta ansvar för sitt eget område i den lokala organisationen men man ska inte ta ansvar för kommande års arrangörer (Respondent 5)

I projektorganisationen finns ideellt engagerade personer som ansvarar för olika delar av evenemanget. En anställd projektledare är huvudansvarig, övriga i projektorganisationen jobbar ideellt. Den lokala organisationen har inte ansvar för kunskapsöverföring, även om de ibland gör det med egna initiativ, till exempel studiebesök på tidigare evenemang.

Det som motiverar personer att vara delaktiga i kunskapsöverföringen är framförallt stolthet och lojalitet till evenemanget och sin förening. Personerna har olika individuella drivkrafter till att ta ansvarsroller. Det kan handla om viljan att lära sig något nytt, träffa nya människor och friheten att utforma sitt eget ansvarsområde inom givna ramar. Respondent 5 beskriver hur viktigt det personliga engagemanget är för evenemanget:

När man rekryterar en person i en ideell verksamhet kan det vara viktigare med motivation än att ha befintlig kunskap. Det kan inte heller vara för strukturerat och mallat. Det är svårt att locka in personer i olika system eller att läsa uppdragsplanen noga. (Respondent 5)

Teknologi

Tabell 3, Teknologi O-Ringen

Sharepoint	En mapp för respektive år, i den har respektive område en egen mapp. Alla ansvariga har tillgång till sin egen mapp. Ledningsgruppen och fast organisation har tillgång till alla mappar för alla år.
Uppdragsplan	Öppen för alla funktionärer att läsa. 325 sidor och 1000 st leverabler. Beskrivning av hur O-Ringen ska genomföras av projektorganisationen, varje leverabel hör till en tidsplan. Uppdragsplanen är en hygienfaktor. Alla i projektorganisationen behöver läsa minst en gång. Inte göra mer än det som står där, då tappar man fokuset. En bra nivå mellan samordning/styrning och eget ansvar.

Respondent 5 beskriver att även om uppdragsplanen är viktig så är detaljnivån i en avvägning och att det inte får blir för omfattande och måste kunna vara flexibel:

Man försöker att inte vara för detaljerad i uppdragsplanen/leverabler. Explicit kunskap får inte vara för styrande, "hur" är en stor fråga. Det är viktigt att skapa en ram och trygghet men inom ramen måste O-Ringen skapas utifrån de lokala förutsättningarna. (Respondent 5)

Processen

Tabell 4, Processen O-Ringen

Infångande	Varje ansvarig samlar sina funktionärer efter O-ringen för att samla erfarenheter och detta samlas sedan ihop av ledningsgruppen. Den tysta kunskapen sprids via möten mellan år/projekten för respektive ansvarsområden vilket sker kontinuerligt under året (ex. boendeansvariga för flera år/projekt möts). Efter O-Ringen blir funktionsansvariga intervjuade av personer i fast organisation för att samla in kunskap.
Lagring	Kunskap och erfarenheter överförs mellan evenemangen i text i uppdragsplanen och tyst kunskap är säkrat genom den fasta organisationen.
Återföring	Uppdragsplanen hålls uppdaterad och är tillgänglig för ansvariga i projektorganisationerna. Den fasta organisationen samlar in dessa erfarenheter och ansvarar för att det återförs, exempelvis genom funktionsmöten för ansvariga i respektive funktion.

För O-Ringen har processen för att överföra kunskap förändrats på senare år, enligt respondent 5:

Förr lämnade man över kunskap från år till år mellan arrangemangen, samtidigt som man packar ihop material så packar man ihop erfarenheter. Nu när man utses som ansvarig flera år i förväg så får man flera år på sig när man ingår i en grupp.

(Respondent 5)

Respondent 5 beskrev därefter mer i detalj hur denna grupp fungerar:

Exempelvis ansvariga för boende under tre O-Ringen bildar en gemensam grupp där ansvarig person från fast organisation leder gruppen. (...) En ansvarig i Uppsala 2022 har haft kontakt med O-Ringen i Arvika 2017, Örnsköldsvik 2018, Norrköping 2019 men även Åre 2023 och Oskarshamn 2024. Man jobbar med uppdraget över en längre tid. (Respondent 5)

4.2 25manna

Casepresentation

25manna drivs av 25mannaföreningen bestående av nio idrottsföreningar i Stockholmsregionen. Evenemanget startade 1975 och genomförs i oktober varje år och består av en stafett och en medeldistans där ca 9 000 respektive 3 500 personer deltar. 25manna genomförs i Stockholmsregionen, år 2022 var arenan i Flemingsberg (Huddinge kommun), och Lida friluftsgård (Botkyrka kommun) är arena för 2023. Evenemanget drivs av en styrelse på 5 personer. Varje år är två klubbar huvudansvariga för genomförandet, så att en klubb är huvudansvariga var femte år. (25manna 2023)

Evenemangsprojektets faser

Tabell 5, Evenemangsprojektets faser 25manna

3-4 år innan evenemanget	Projektorganisationen startar med en mindre grupp på 4-6 personer som studerar förutsättningarna för evenemanget: arena, skog, kontakt med kommun och markägare. En lista på 140 punkter för en 4-årsperiod.
1-2 år innan evenemanget	Rekryterar huvudfunktionärer, tävlingsledare, blockchefer och arbetet intensifieras.
6 månader innan fram till evenemanget	Hela organisationen på plats för utbildning, testa system och bygga arenan. Genomföra tävlingen.
Efter evenemanget	Överlämningsmöte med kommande års ansvariga

Både respondent 2 och 4 från 25manna ger en liknande bild av hur processen inför evenemanget ser ut, och hur evenemangsprojektet startar:

Börjar med en liten grupp 4-6 personer. (...) Där kommer nyckelpersoner från klubben som tittar på var det ska vara, vilken karta man ska ha. (Respondent 2)

Med 4 års framförhållning behöver man sätta upp en liten kärngrupp som ska hitta ett lämplig område som kräver tillgång till trafik, el och vatten och det brukar ta ett år att undersöka olika alternativ med markägare att man kan vara där och sedan rita karta vilket brukar ta ett år. (Respondent 4)

Människor och projektroller

Det finns en ideell styrelse som jobbar med evenemanget över tid med strategiska frågor. Styrelsen har en ordförande, kassör, sekreterare och ett antal ledamöter. Även ett antal coacher finns samt grupper som jobbar över flera evenemangsprojekt med specifika delar, exempelvis IT och banläggning.

En tävlingsledare leder projektet, under tävlingsledaren finns en grupp personer som ansvarar över olika block och funktioner. Alla i det lokala evenemangsprojektet jobbar ideellt. Tävlingsledaren har det yttersta ansvaret för att se till att kunskapsöverföringen genomförs, men även block- och funktionsansvariga är ansvariga i praktiken. Varje block- eller funktionschef avgör vilken kunskap som är viktig att överföra, och det kan finnas svårigheter att filtrera vilken exakt kunskap som är viktig att överföra, som respondent 4 beskriver det:

Nej, där är vi inte så duktiga. Det bygger mer på vad det är för kompetens man använder, ligger i praktiken på var och en som är ansvarig. (Respondent 4)

Det finns incitament inom organisationen för kunskapsöverföring då arrangörer återkommer var femte år. Att samarbeta och göra det enklare att genomföra tävlingen kommer hjälpa både andra arrangörer inklusive ens egen klubb var femte år.

Motivationen till att ställa upp som ansvarig och att delta i kunskapsöverföringen beskrivs av respondent 2:

Man älskar orientering och utan ideell verksamhet blir det ingen verksamhet.

(Respondent 2)

Teknologi

Tabell 6, Teknologi 25manna

Handbok	Ca 100 sidor som beskriver alla områden ytligt med vissa instruktioner, detaljerna varierar beroende på vilket område och det finns bilagor med detaljerade checklistor. Uppdateras ibland med nya erfarenheter, checklistor uppdateras vid behov.
Webforum	Webforum är strukturerat med mappar där alla projekt/år har varsin mapp, och i dessa mappar har respektive område en egen mapp, förutom detta finns även en central mapp som 25mannas styrelse ansvarar för med handbok och bilagor. Alla som har en ansvarsroll får tillgång till Webforum, idag ca 150-200 användare, och något år efter tävlingen är slut plockas personer bort men ingenting är hemligt, de som vill kan få tillgång.

Respondent 2 menar att handboken och Webforum blir viktiga för att kunna dela kunskap:

Handboken beskriver "vad" men inte "hur". Utöver detta finns mer detaljerade beskrivningar och checklistor, detta har gjorts gradvis under åren. Den som ska sköta parkeringen kan titta tillbaka hur man gjort under 10 år men checklistor strukturerar upp genomförandet. (Respondent 2)

Webforum är en mycket viktig plattform för att kunna dela information och för att alla ska ha tillgång till information och mejl kan istället vara en farlig kanal då den inte når alla. När det kommer till processen att dokumentera lyfter respondenten fram vikten av kultur. Respondent 4 beskriver att Webforum är en plattform som många har tillgång till och att många har åtkomst:

Alla dom som är block eller funktionsansvariga respektive år har tillgång, och man är kvar året efter när man ska kunna vara bollplank. Man får tillgång till det om man begär det, om man inte varit aktiv på länge kanske åtkomsten tas bort. (Respondent 4)

Respondenten förklarar att det kan finnas äldre personer som vill göra som de alltid gjort tidigare efter sina erfarenheter och därför är det viktigt att bygga en kultur som drar nytta av

och uppdaterar handboken så att den håller sig färsk och kunskapen hålls levande. Samtidigt menar respondent 4 att uppdatering av handboken inte helt fungerar som det är tänkt:

Det som kommer fram i överlämningen behöver föras in i handboken, vilket ligger på styrelsen att göra. Men det tar tid, processen haltar och blir ibland inte gjort förens lång tid efter. (Respondent 4)

Processen

Tabell 7, Processen 25manna

Infångande	Överlämningsmöte varje år där de sammanställer erfarenheterna från blocken och bestämmer vilka kunskaper och erfarenheter som ska utvecklas och systematiseras. Rapport med erfarenheter från respektive block förs in i handboken.
Lagring	Handbok, checklistor och webforum som överblick över hela evenemanget. Det är svårt att systematisera tyst kunskap men försöker gå från tyst till mer explicit kunskap.
Återföring	Överlämningsmötet blir startskottet för kommande års ansvariga. Handboken är ett viktigt dokument för att överföra kunskap. Blockchefer ska helst vara med på 25manna året innan för att se hur sin funktion fungerar i praktiken.

Respondent 4 beskriver vikten av att ansvariga i projektorganisationen faktiskt tar till sig den dokumentation som finns på Webforum och i handboken:

Man lär sig inte något nytt om man inte tar in det här stödet, instruktionerna, dokumenten och sen genomför det också, då blir dokumentationen lönsam. (Respondent 4)

Respondent 2 ger också en liknande bild av att den explicita kunskapen är viktig att förbättra, det är nytt och 25manna har inte jobbat med handboken i så många år:

Det är en stor fråga vad man ska systematisera och vad man ska skriva i handboken eller checklistor, jag har inget bra svar på balansen. Men man försöker gå från informell till mer formell kunskap. (Respondent 2)

Handboken är det bästa som gjorts för evenemanget ca 6-7 år sedan vilket gjort att det är möjligt att vara ny som tävlingsledare att driva egenemanget. (Respondent 2)

4.3 Tiomila

Casepresentation

Tiomila (alternativt 10MILA) drivs av Föreningen Tiomilakavlen som består av nio idrottsföreningar i Stockholmsregionen (ej samma föreningar som driver 25manna, förutom Tullinge SK). Evenemanget startade 1945 och genomförs i april/maj varje år och består av tre stafetter. Tiomilakvalen är öppen för alla med 10 sträckor varav ett antal nattsträckor, Damkavlen är öppen för damer med 5 sträckor under dagtid och Ungdomskavlen för ungdomar upp till 16 år med 4 sträckor även den under dagtid. Totalt deltar ca 7 000 personer i evenemanget. Tiomila genomförs på olika platser varje år, Örebro var värd år 2022 och planerade arrangörsorter är: Skellefteå (2023) och Nynäshamn (2024). Evenemanget drivs av en styrelse på 7 personer och en “coachgrupp” på 4 personer (10MILA 2022, 2023).

Evenemangsprojektets faser

Tabell 8, Evenemangsprojektets faser Tiomila

4 år innan evenemanget	Hitta ort, arena och arrangörsföreningar
2 år innan evenemanget	Rekryterar personer till projektorganisationen
Genomförande	Enligt anvisningarna
Efter evenemanget	Konferens med flera årsarrangörer

Respondent 1 förklarar att projektorganisationen startade som en liten grupp under de första åren/faserna i evenemanget, för att skapa ramarna och sedan kunna växa i storlek:

Tidigt beslutades om att plocka fram nyckelchefer, men att inte lägga för mycket arbetsbörda på dem för tidigt. Från början var det en grupp på 4 personer som träffades åtminstone varannan vecka under några år och planerade detaljer och hade mycket diskussioner för en bra grund (Respondent 1)

Människor och projektroller

Den fasta organisationen jobbar långsiktigt med det som utvecklar Tiomila, till exempel varumärke och profil men även TV-produktion. Generalsekreterare leder projektet och en grupp under som jobbar med olika områden och funktioner. Rekryteringen sker i klubbarna. Personer med spetskompetens kan överföra viss kunskap. Respondent 1 beskriver hur personer inom Tiomila 2022 hade tidigare erfarenheter:

Många personer med erfarenheter utifrån tidigare evenemang, många har varit inblandade i Skid-SM 2015 och SM i sprintorientering 2017. I stort sett personer som varit med tidigare. Några nya kort som vi upplevde skulle passa i vissa roller. Vi lyckades bra med organisationen och personer klickade, även om många inte kände varandra sedan innan. (Respondent 1)

Ledningen ansvarar för att fånga in kunskap i de övriga delarna. Enligt respondent 1 har de lokala arrangörerna ett mer kortsiktigt tänk och bryr sig först och främst om sitt engagemang och att maximera utfallet av sitt evenemang. Enligt respondent 3 jobbar styrelsen i Tiomila med att stötta de olika projektorganisationerna i detta och skapa långsiktighet:

Förutom styrelsen har vi arrangemangskoacher som är mer specialiserade på exempelvis banor, tävling och arenan. De jobbar mot årsarrangörerna för att säkerställa att tävlingen blir som vi vill att den ska vara. När vi har olika arrangörer varje år kanske de vill sätta sin prägel på evenemanget men vi vill samtidigt ha det igenkännbart som Tiomila. (Respondent 3)

Det sker en gemensam filtrering mellan projektorganisationerna, coacherna och styrelsen kring vilken kunskap som ska överföras, och det är korta beslutsvägar. Motivationen för att vara delaktig i kunskapsöverföring är samstämmig mellan respondent 1 och 3 men det finns skillnader i synen på hur det fungerar i praktiken:

Vikten av att evenemanget ska kunna fortsätta utvecklas (...) Man har väl sett att det finns brister i gammalt material, sen är det svårt att veta hur mycket man ska skriva. (Respondent 1)

Respondent 3, som representerar den årsövergripande organisationen i Tiomila ger en mer positiv bild:

Man vill skicka vidare det, och man är ändå stolt över det man gjort. Det är många timmar man lagt ner och då vill man ju skina lite efteråt. (Respondent 3)

Teknologi

Tabell 9, Teknologi Tiomila

Google Drive	Lagrar kunskap men det är inte så uppstyrt och det finns inte en gemensam lösning mellan åren. En gemensam struktur och plattform finns ej.
Anvisningar	Ett dokument som beskriver evenemangets olika områden och hur man arrangerar ett Tiomila. Har byggts på genom åren och detaljnivån varierar beroende på område, finns även en mängd bilagor. Ibland kan dokumentationen vara dåligt strukturerad och förutsättningarna varierar så att det kan vara svårt att tillämpa anvisningar. I praktiken så läser inte arrangörerna alltid anvisningarna.

Båda respondenter ger en bild av att dokumentationen kring Tiomila inte fungerar optimalt i dagsläget:

Det är högt och lågt, som ett lapptäcke. Det är svårt att bara skriva "såhär är det". Vi lägger till och bygger på anvisningarna men det är sällan vi tar bort något. (Respondent 3)

Tiomila använder delvis dokumentationen från tidigare, men ibland är det svårt att spara det. Dokumentationen var inte uppstyrd ordentligt, det skulle kunna bli bättre. (Respondent 1)

Respondent 3 beskriver också att projektorganisationerna inte alltid tar till sig den dokumenterade kunskapen:

Det är väl lite så och så med det, man märker det när folk kommer och frågar om saker som står i anvisningarna. Tanken är att man inte ska uppfinna hjulet på nytt

utan det ska vara enkelt att arrangera, samtidigt som nya arrangörer kan komma med nya idéer så att vi hela tiden blir lite bättre. (Respondent 3)

Processen

Tabell 10, Processen Tiomila

Infångande	Olika möten och träffar. Konferens där flera års arrangörer träffas och byter erfarenheter. Tyst kunskap sker i möten med olika människor. Försöka ge ytor för relationsbyggande.
Lagring	Anvisningarna och dess bilagor är grunden för att lagra kunskapen. Har en plan att dokumentera tidigt och under hela processens gång.
Återföring	Överlämningsträff för kommande arrangörer varje. Möjlighet att ställa frågor och lära sig, samla in tyst kunskap. En slutrapport görs varje år som beskriver genomförandet med nyckeltal. Studiebesök för funktionärer, ansvariga ska gärna besöka minst ett Tiomila året innan.

Enligt respondent 1 är det viktigt att insamling av kunskap ska ske under hela processen, men även att den tysta kunskapen behöver överföras (den som inte går att dokumentera:

Det är viktigt att gå ut tidigt till ansvariga att det ska dokumenteras ordentligt, skrivs ner tidigt. (Respondent 1)

Vi tar oss tid att prata med folk som kommer på studiebesök och inte stressar. Behöver finnas tid att ställa dom där detaljfrågorna. Viktigt när man själv åker på studiebesök att man har med sig rätt personer som tittar på det viktiga. (Respondent 1)

Respondent 3 beskriver också den större överlämningsträffen som ett viktigt forum för utbyte av kunskap, och därmed en viktig del i processen för kunskapsöverföring:

Under hösten har vi en överlämningskonferens och träffas. Årsarrangörer och de kommande arrangörerna möts och så presenterar vi lite, och det finns möjlighet att ställa frågor och reflektera hur det har gått. (Respondent 3)

4.4 Dokumentation

Tabell 10, Resultatpresentation från innehållsanalys av dokumentation

O-Ringen Uppdragsplan	Uppdragsplanen beskriver vad som ska göras, även förslag på hur. Avvecklingsplan klar innan evenemanget. Förslag på förändringar skickas till mailadressen 'utveckling@oringen.se'. Förslag bör skickas in löpande även innan evenemanget. Fast organisation skickar ut enkäter till alla deltagare för att hitta förbättringsområden. Fast organisation uppdaterar uppdragsplanen. Områdeschef i fast organisation kallar till utvärderingsmöte, behandlar generella förbättringar, uppdateringar av uppdragsplanen, samarbetet mellan fast och lokal organisation samt övriga synpunkter.
25manna Handbok	Handboken vägleder och kvalitetssäkrar tävlingarna. Utvecklar metodik och utrustning som används flera år. 25mannaföreningens styrelse ansvarar för ändringar i handboken, utifrån arrangör eller kvalitetsgrupp. Tävlingsledaren ska sammanställa erfarenheter. Tävlingsledaren ansvarar för överlämningsmöte tillsammans med kommande två arrangörer.
Tiomila Anvisningar	Anvisningarna ska ses som riktlinjer för genomförandet och ligger till grund för planering. Ger generell information som måste anpassas av respektive arrangör. Arrangör genomför kontinuerlig erfarenhetsöverlämning och slutredovisar arrangemanget senast våren året efter. Representanter från kommande tre arrangörer ska vara på plats under evenemanget. Metoden för utvärdering består av: tävlingsrapport, ekonomisk redovisning, slutrapport, dokumentation av respektive funktion samt erfarenhetsöverlämning till kommande arrangörer.

Dokumentationen för de tre evenemangen har i stora drag samma format. Ett längre huvuddokument (i O-Ringens fall uppdelat i separata filer per kapitel), som sedan kompletteras med en mängd bilagor som i huvudsak består av checklistor, avtalsmallar, exempel på dokument från tidigare evenemang (såsom inbjudan), tillståndsdokument och utvärderingar/rapporter från tidigare evenemang.

4.5 Sammanställning av resultat

Tabell 11, Sammanställning av resultat

	O-Ringen	25manna	Tiomila
Evenemangsprojektets faser	4-6 år innan: planering 2-3 år innan: rekrytering 2-3 mån fram tävlingen: genomförande Efter: möte med fast organisation	3-4 år innan: planerar och studerar förutsättningarna 1-2 år innan: rekrytering 6 mån innan: alla på plats, testar systemen Genomförande. Efter: överlämningsmöte	4 år innan: bestäm plats, arena och arrangörsföreningar 2 år innan: rekrytering av funktionärer Genomförande. Efter: konferens
Människor och projektroller	Fast organisation med 5 heltidsanställda, en anställd projektledare och ideellt engagerad ledningsgrupp	En ideell styrelse, coacher, blockchefer och en tävlingsledare som leder projektet	En ideell styrelse, coacher och en generalsekreterare som leder projektet.
Teknologi	Sharepoint och uppdragsplan	Webforum och handbok	Google Drive och anvisningar
Process	Möten mellan ledningen, ansvariga och funktionärer där erfarenheter och kunskap kan delas	Överlämningsmöte där sammanställda erfarenheter förs vidare till kommande arrangörer	Konferens där flera årsarrangörer byter erfarenheter, studiebesök och en slutrapport

5. Analys

Analysen syftar till att koppla ihop och jämföra de olika delarna i resultatet, samt att analysera resultatet utifrån teorier och tidigare forskning. Kapitlet är strukturerat utifrån de teorier och modeller som presenterats och inleds med kunskapsöverföring, därefter följer projektfaser och roller.

5.1 Kunskapsöverföring

Tre element av kunskapsöverföring

Collision och Parcell (2004, s. 20) beskriver hur kunskapsöverföring ska ske effektivt genom att prioritera och balansera tre element: människor, process och teknologi. Inom de studerade evenemangen finns alla tre element som en del av kunskapsöverföringen. Alla använder någon typ av teknologi för att lagra kunskap, såsom Sharepoint för O-Ringen och Webforum för 25manna. Processen är etablerad och personliga möten är en viktig del, Tiomila och 25manna har en överlämningsträff samt O-Ringen som har områdesmöten där flera projekt deltar. Människorna i organisationen är också i fokus för alla tre evenemang, då de flesta jobbar ideellt så sker kunskapsöverföring på deras villkor.

Samtidigt finns en övervikt av olika element. Tydligast är det inom O-Ringen där teknologi och människor är i fokus snarare än process. Teknologin i O-Ringen beskrivs som mer avancerad jämfört med de två andra evenemangen, med en omfattande dokumentation i form av uppdragsplanen. Som exempel finns i uppdragsplanen en hänvisning till att maila in utvecklingsförslag vilket kan ses som del av teknologin. Processer har däremot lägre prioritet, exempelvis beskrivs studiebesök och möten som frivilliga eller informella. Istället tar O-Ringens årsövergripande organisationen ansvar för hela processen för kunskapsöverföring, något som respondent 5 beskriver. Utifrån Collision och Parcell (2004, s. 20) kan fokus på teknologi och människor leda till en hög automatisering och lägre anpassningsförmåga. Detta kan göra att de som jobbar ideellt inom O-Ringen blir mindre benägna att dela sin kunskap.

Inom 25manna och Tiomila väger process och människor tyngre. Processen är baserad på de ideella krafter som jobbar i evenemangen och deras motivation. Samtidigt som teknologin finns men inte är lika välutvecklad, exempel på detta är Tiomila som inte har någon gemensam plattform och dokumentationen upplevs som ostrukturerad, en bild som delades av både respondent 1 och 3. Respondent 3 beskriver också att dokumentationen uppfattas som ett lapptäcke och att alla projektorganisationer inte läser det ordentligt. 25manna har inte

någon tydlig regelbundenhet för hur handboken ska uppdateras, enligt respondent 4. Detta leder enligt Collison och Parcell (2004, s. 20) till svårigheter att lagra den explicita kunskapen och göra den tillgänglig. Det finns också en fundamental skillnad i synen på dokumentationen mellan de tre evenemangen. 25manna och Tiomila beskriver den huvudsakligen som ett ramverk. O-Ringens uppdragsplan beskrivs som mer kontrollerande, vad som ska göras, varken mer eller mindre ska göras för att lyckas i genomförandet. Den bilden framkom både i intervjun med respondent 5 och innehållsanalysen.

Processen för kunskapsöverföring

Collison och Parcell (2004, s. 36) liknar lagring och överföring av kunskap med ett bankkonto, där man sätter in och tar ut kunskap under olika delar av processen innan, under och efter en aktivitet. Alla tre evenemang har en liknande process för kunskapsöverföring i relation till den holistiska modellen. I början av ett projekt så för man in den lagrade kunskapen i projektet, genom att funktionsansvariga får ta del av dokumentationen och tyst kunskap överförs genom möten, något som exempelvis respondent 4 och 5 beskriver. I den första fasen, innan projektets genomförande, beskriver dock ingen respondent att infångande av kunskap sker, utan endast åtkomst till den befintliga lagrade kunskapen.

Under genomförandet av evenemanget är kunskapsöverföringen svag. Visserligen beskriver flera respondenter att studiebesök sker under evenemangen, men det kan snarare ses som ett steg i de kommande evenemangsprojekt och inte det pågående evenemanget. Den lagrade kunskapen varken bekräftas eller förnyas under detta steg. Fokus är på genomförandet, trots att Collison och Parcell (2004, s. 33) menar att det är nödvändigt att kunskapsöverföring sker under alla steg i processen, för att den lagrade kunskapen ska vara så användbar som möjligt. Den enda metod som identifierats under genomförandet är i O-Ringens som enligt dokumentationen har en mailadress där ansvariga förväntas skicka utvecklingsförslag. Efter evenemanget har alla tre organisationer ett liknande arbetssätt. Erfarenheter och kunskap fångas in genom att de ansvariga för respektive funktionerna har möte med kommande projektets ansvariga. Där beskriver respondent 5 hur personer från fast organisation är högst delaktiga, och i Tiomila beskriver respondent 4 att personer från årsövergripande organisationen är på plats. Den dokumenterade kunskapen uppdateras även utifrån den nya kunskapen.

En del i processen som skiljer sig mellan evenemangen är överföringen av tyst kunskap. O-Ringen jobbar med områdesmöten där områdesansvariga från alla kommande projekt möts regelbundet. Detta ger en kunskapsöverföring där ansvariga kan följa de andra evenemangsprojekten och bygga sin egen kunskap över längre tid. 25manna och Tiomila har istället ett överlämningsmöte efter genomfört evenemang, där kunskapen har filterats och komprimerats för att hinnas med under mötet. Ett evenemangsprojekt lämnar över till kommande års projektorganisation, vilket både respondent 1 och 4 beskriver. En skillnad mellan 25manna och Tiomila är att 25manna bara genomförs i Stockholmsregionen samt har återkommande arrangörer var femte år. Det skapar möjligheter att hitta personer som varit ansvariga för olika områden i tidigare evenemangsprojekt.

5.2 Projektfaser

Alla tre evenemangen har en liknande struktur i projektorganisationen. Evenemangen genomgår liknande faser, men de sker vid något olika tidpunkter. Dessa faser kan liknas med Macheridids (2009) sätt att beskriva projektets struktur.

Initialt undersöks förutsättningar, om evenemanget är möjligt att genomföras på en ort. Inom 25manna och Tiomila sker detta ungefär 3-4 år innan genomförandet och inom O-Ringen ungefär 4-6 år innan, eftersom O-Ringen är något större i antalet deltagare och evenemangsdagar. I förarbetarfaser planeras syfte, mål och resurser. Projektorganisationen etableras med en mindre grupp personer som planerar evenemanget med plats för arena, respondent 4 lyfter även fram vikten av kontakt med markägare. Planeringsfasen sker inom evenemangen cirka två år innan, där projektorganisationen växer med ansvariga för alla områden och funktioner. Macheridid (2009) belyser vikten av att planera kommunikation och dokumentation, det återfinns i alla evenemang. De tre evenemangen beskriver genomförandet som den största fasen där flest funktionärer är engagerade. Genomförandet startar några månader innan evenemanget och pågår tills evenemanget är slut.

Ingen av respondenterna beskriver någon tydlig fas efter genomförandet, även om de alla beskriver olika aktiviteter som görs efter att evenemanget genomförts. Implementeringsfasen fokuserar på att implementera kunskapen från utvärderingsfasen och detta återfinns man genom att evenemangen uppdaterar sin dokumentation (Macheridid 2009). Kommande arrangörer tar del av detta via teknologin, vilket blir första fasen i de nya

evenemangsprojekten. För O-Ringen sker detta mer naturligt då områdesansvariga jobbar i grupper över flera år, vilket respondent 5 beskriver. Respondent 3 från Tiomila och respondent 4 från 25manna beskriver att ansvariga i de evenemangen ofta bara kan göra studiebesök ett evenemang innan sitt eget. Respondenter från alla tre evenemang beskrev att uppdatering av dokumentationen sker, men endast O-Ringen hade en tydlig ansvarsfördelning och gör uppdateringar regelbundet vilket respondent 5 beskriver.

5.3 Projektroller

Tonnquist (2021, s. 46) beskriver rollerna i projektet, med olika nivåer som bildar en hierarkisk struktur. Projektägare skiljer sig mellan evenemangen, O-Ringen har en fast organisation med fem anställda medan 25manna och Tiomila har en ideell styrelse. Alla respondenter som verkat inom den årsövergripande organisationen (respondent 3, 4 och 5) menar att den årsövergripande organisationen jobbar mer strategiskt på längre sikt med evenemangen. Det finns likheter med Schenk et al (2015) som menar att det är viktigt för projektägaren att ta huvudansvaret för den långsiktiga planeringen. Samtidigt beskriver dokumentationen inom 25manna och Tiomila att det är respektive evenemangsprojekt som ansvarar för kunskapsöverföring, trots att det kan ses som är en strategisk fråga som årsövergripande organisationen ansvarar för. O-Ringen har anställda som jobbar heltid med evenemanget vilket man kan anta skapar mer långsiktighet än de andra två evenemangen som drivs på ideell basis.

Under projektägaren finns en projektledare som organiserar och planerar arbetet. Macheridid (2009) lyfter vikten av tydliga roller och att delegera uppgifter, så att inte en eller några få personer ansvarar för hela projektet. Samtliga evenemang har en eller två personer som leder projektet, men med olika titlar: projektledare (O-Ringen), tävlingsledare (25manna) och generalsekreterare (Tiomila). I projektledarens roll ingår att kommunicera, engagera och följa upp aktiviteter. Ett exempel som både O-Ringen och Tiomila betonade var att engagera personer i projektet vid rätt tidpunkt. Både respondent 1 och 3 beskriver att man kan jobba med en ganska liten grupp under de första faserna i evenemanget för att sedan växa närmare genomförandet, och respondent 5 förklarar att varje uppdrag ska vara meningsfullt för att inte "trampa vatten ideellt". Personer får inte bli uttråkade med sina ideella uppdrag men inte heller komma in i projektet för sent, så att det blir stressigt.

Det operativa arbetet utförs av en projektgrupp. Projektgruppen för evenemangen är de personer som rekryteras för alla områden och funktioner, och de är framförallt engagerade under genomförandefasen. På den nivån betonar Tonnquist (2021, s. 52) vikten av kompetens och samarbetsförmåga. Samtliga evenemang beskrev att olika områden kräver olika mycket förkunskap, exempelvis beskriver respondent 4 att man ibland behöver rekrytera människor med viss spetskompetens som sjukvårdskunniga, elektriker och rörmokare. Samtidigt som rekryteringen blir viktig visar resultatet att erfarenheter och nätverk för överföring av tyst kunskap är minst lika viktigt. Ett exempel är respondent 1 som beskriver att många i projektorganisationen har erfarenhet av tidigare idrottsevenemang på orten. Det är i linje med Gustafsson och Wahlström (2017) som menar att informella kontakter behövs för att komplettera den formella kunskapen.

6. Slutsats

I detta kapitel besvaras forskningsfrågorna som är grunden för hela studien. En egen modell för kunskapsöverföring presenteras också, och till sist ges förslag på vidare forskning inom ämnet.

Det finns en process för kunskapsöverföring i alla tre evenemang, även om den varierar och är olika etablerad. Metoderna skiljer sig något mellan de olika evenemangen, men i stora drag består den av två gemensamma komponenter:

- Dokumentation - ett eller flera dokument som beskriver hur evenemanget ska genomföras. Det är relativt detaljerat och är en ram som den lokala organisationen får från den årsövergripande organisationen.
- Möten och observationer - möten där lokalt ansvariga för flera år träffas, och kan utbyta erfarenheter. I viss mån sker även observationer där lokalt ansvariga besöker och studerar evenemangen innan sitt eget genomförande. Detta är en plattform för att överföra tyst kunskap som ej går att lagra i dokumentationen.

Även om metoderna är etablerade inom evenemangen så finns det utifrån teorin brister i samtliga evenemang. Kunskapsöverföring sker inte i alla projektets faser, före, under och efter evenemanget, och framförallt finns en obalans mellan teknologi, processer och människor. Detta gör att kunskapsöverföringens fulla potential inte utnyttjas, för att säkerställa kvalitet och genomförandet av evenemangen.

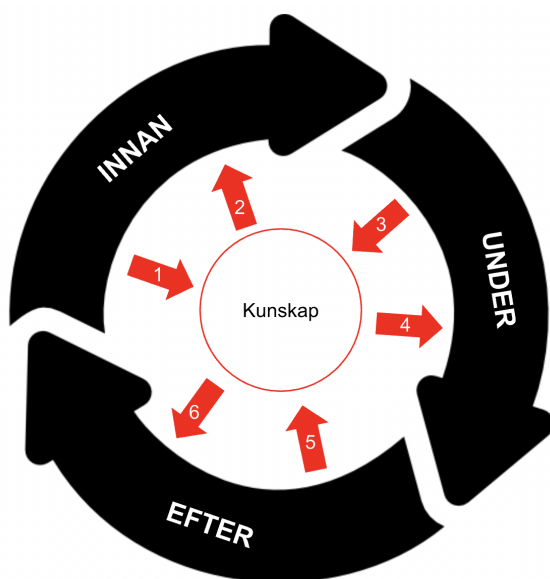
Kunskapsöverföringen skiljer sig på flera sätt mellan evenemangsprojekten och de årsövergripande organisationerna. I grunden har de olika roller i evenemanget, den årsövergripande organisationen är projektägare med en mer strategisk roll på lång sikt. De har ett stort intresse av en fungerande kunskapsöverföring för att säkerställa kvalitén över projekten, och ska leda flera projekt samtidigt. I alla evenemang startas projekten flera år i förväg, och varje evenemang har evenemangsprojekt i flera faser som den årsövergripande organisationen ansvarar för.

Det lokala evenemangsprojektet leder genomförandet av evenemanget med rollerna under projektägaren: projektledare och projektgruppen. Evenemangsprojekten behöver se till lokala förutsättningar och engagemang bland ideella funktionärer. Projektgruppen kan vara motiverad av att dela sina erfarenheter och kunskaper med kommande projekt, men det finns

inte lika starka incitament att ta ansvar för hela processen för kunskapsöverföring. Det kan man se inom O-Ringen, för att säkra kunskapsöverföringen har den fasta organisationen tagit över ansvaret för kunskapsöverföring och de som jobbar ideellt inom evenemangsprojekten behöver inte driva processen. Gemensamt för alla tre evenemang är att de skulle kunna dra nytta av en ny och förbättrad metod för kunskapsöverföring.

6.1 Förslag till modell för kunskapsöverföring

Utifrån analysen och slutsatserna har vi valt att presentera en egen modell för hur kunskapsöverföring skulle kunna gå till i ett evenemangsprojekt, med utgångspunkt i de tre undersökta evenemangen. Modellen är skapad utifrån insamlad data, både från intervjuer och innehållsanalys, tidigare forskning samt egna reflektioner från oss författare. Tidigare presenterade modeller ger visserligen en bra förståelse för ämnet kunskapsöverföring, men är generella för att kunna appliceras inom många olika verksamheter. Eftersom hybridevenemang har speciella förutsättningar, kommer denna modell att bli lättare att applicera på ett evenemang.



Figur 4, förslag till modell för kunskapsöverföring inom hybridevenemang.

Modellen utgår från den holistiska modellen (Collison & Parcell 2004, s. 33), men är en vidareutveckling för att bättre passa evenemangsprojekt. Modellen använder faserna i den holistiska modellen, innan, under och efter, men vidareutvecklingen består i en konkretisering av hur evenemangsorganisationer kan jobba under varje fas för att stärka sin

kunskapsöverföring. Eftersom den holistiska modellen är mer generell för att passa många organisationer och branscher riktar denna nya modell in sig på just evenemangsprojekt. Den tydliggör att både det enskilda evenemangsprojektet, men även den årsövergripande organisationen (eller projektägaren) behöver vara aktiv i kunskapsöverföring.

I centrum står den kunskap som lagras, både explicit och tyst kunskap. Under varje fas i evenemanget behöver de personer som leder evenemangsprojektet utnyttja den befintliga kunskapen och säkerställa att den förs in i projekten. Samtidigt behöver de också återföra kunskap och erfarenheter så att den lagrade kunskapen är relevant och användbar. Metoderna för överföring av kunskap presenteras steg för steg:

1. Omvärldsbevakning och rekrytering. Den årsövergripande organisationen behöver göra research i omvärlden, exempelvis olika samhällstrender som påverkar evenemanget. Projektorganisationen behöver också göra research, framför allt kopplat till de lokala förutsättningarna. Rekrytering av projektorganisationen behöver delvis vara inriktad på personer med specifik kompetens för att underlätta kunskapsuppbyggnad.
2. Genom dokumentationen kan projektorganisationen bygga sin kunskapsbas inför genomförandet. En lättillgänglig plattform är viktigt för hela organisationen och ger en struktur för kunskapen. Ledande personer behöver också möta tidigare års ansvariga och göra studiebesök på evenemangen. Att bygga relationer och nätverk är centralt för att överföra tyst kunskap som inte kan dokumenteras.
3. Insamling av kunskap under evenemanget kan göras exempelvis genom fotografier och filmer, men även genom att ansvariga löpande dokumenterar sina erfarenheter. Att ha en person avsedd bara för dokumentation gör att övriga delar av projektorganisationen kan fokusera på genomförandet. Årsövergripande organisationen har också en roll att samla in kunskap under genomförandet då de inte är lika involverade praktiskt och kan se genomförandet med andra perspektiv.
4. Under evenemanget kan kunskap utnyttjas, om många i projektorganisationen har tillgång till plattformen. Detta underlättar genomförandet om fler har tillgång till mer kunskap. Löpande under evenemanget kan justeringar göras om ledande personer tar sig tid till reflektion samt är flexibla till förändringar.
5. Efter evenemanget behöver den nya kunskapen och erfarenheterna lagras. Både projektorganisationen och årsövergripande organisationen behöver vara delaktiga för

att filtrera den insamlade kunskapen. Den kunskap som redan finns lagrad behöver uppdateras och förnyas utifrån den nya kunskapen. Årsövergripande organisation behöver säkerställa att kunskapen kan användas under de olika förutsättningarna som finns för respektive evenemangsprojekt.

6. Projektorganisationen kan dra nytta av den lagrade kunskapen inför framtida evenemang. Genom bra metoder för kunskapsöverföring blir genomförandet enklare och förutsättningarna för de lokala föreningarna att genomföra fler evenemang blir större. För den årsövergripande organisationen är detta viktigt för att stegvis höja kvalitén på evenemanget och genomförandet.

Som årsövergripande organisation behöver man se att flera evenemangsprojekt pågår parallellt och befinner sig i olika faser av evenemanget. Den lagrade kunskapen blir där en central pelare som hela tiden behöver användas och förnyas. Det är den årsövergripande organisationen som behöver säkerställa processen för kunskapsöverföring och se till att det blir en jämn balans mellan teknologi, process och människor.

6.2 Förslag till framtida forskning

Studien har fokuserat på att jämföra metoder inom tre evenemang under ett år. Framtida forskning skulle kunna fördjupa sig i ämnet genom att studera kunskapsöverföringen i flera evenemangsprojekt. Det skulle även vara intressant att följa en specifik kunskap inom ett område för att se om den faktiskt överförs till evenemang flera år senare. Att göra ett bredare urval och intervjua fler personer från organisationerna skulle också ge en mer heltäckande bild av kunskapsöverföringen. Det kan skilja sig i synen på kunskapsöverföring hos de som har ansvar på lägre nivåer i evenemanget eller de som bara deltar i genomförandet.

Studien har undersökt tre svenska evenemang inom en enskild idrott. Att studera evenemang inom andra idrotter, och i andra länder än Sverige, kan ge en djupare förståelse för ämnet. I olika sporter finns evenemang som anordnas regelbundet och flyttar mellan olika länder och arrangörer, exempelvis VM och världscuptävlingar. Framtida studier skulle kunna undersöka hur kunskapsöverföring sker mellan olika länder, kulturer och språk. Det skulle vara mycket intressant och ge mer insikter i ett hittills relativt outforskat område.

7. Källförteckning

Litteraturkällor

- Ajmal, M.M. & Koskinen, K.U. (2008). Knowledge Transfer in Project-Based Organizations: An Organizational Culture Perspective. *Project Management Journal*, 39(1), ss. 7–15.
- Alavi, M., & Leidner, D. E. (2001). Knowledge management and knowledge management systems: Conceptual foundations and research issues. *MIS quarterly*, ss. 107-136.
- Alvehus, J. (2013). *Skriva uppsats med kvalitativ metod: en handbok*. Uppl 1. Stockholm: Liber.
- Alvesson, M. & Sköldberg, K. (1994). *Tolkning och Reflektion, Vetenskapsfilosofi och kvalitativ metod*. Uppl 1. Lund: Studentlitteratur.
- Andersson, T. D., Larson, M. & Mossberg, L. (2009). *Evenemang - från organisering till utvärdering*. Lund: Studentlitteratur.
- Baloh, P., Desouza, K. C. & Paquette, S (2011). The Concept of Knowledge. I Desouza, K. C. & Paquette, S. (red.) *Knowledge Management – An Introduction*, 35(69). London: Facet Publishing.
- Bryman, A. & Bell, E. (2017). *Företagsekonomiska forskningsmetoder*. Uppl 3. Stockholm: Liber.
- Collison, C. & Parcell, G. (2004). *Learning to fly*. Oxford: Capstone.
- Davenport, T. H. & Prusak, L. (1998). *Working knowledge: How Organizations manage what they Know*. Harvard Business School Press.
- Evans, M., Dalkir, K. & Bidian, C. (2014). A holistic view of the knowledge life cycle: the knowledge management cycle (KMC) model. *Electronic Journal of Knowledge Management*, 12(2), ss. 85-97.
- Getz, D. & Page, S. J. (2020). *Event Studies*. Uppl 4. Routledge

- Grabher, G. & Thiel, J. (2015). Projects, people, professions: Trajectories of learning through a mega-event (the London 2012 case). *Geoforum*, 65, ss. 328–337.
- Gratton, C. & Jones, I. (2010). *Research methods for sports studies*. 2 uppl. Routledge.
- Gustafsson, H. & Wahlström, T. (2017). *Uppfinn inte hjulet igen! En fallstudie om kunskapsöverföring mellan återkommande evenemangsprojekt*. Karlstads universitet.
- Hsieh, H-F. & Shannon, S E. (2005). Three Approaches to Qualitative Content Analysis. *Qualitative Health Research*, 15(9), ss. 1277-1288.
- Jacobsen, D. I. (2002). *Vad, hur och varför? Om metodval i företagsekonomi och andra samhällsvetenskapliga ämnen*. Lund: Studentlitteratur.
- Jensen, C., Staffan, J. & Löfström, M. (2007). *Projektledning i offentlig miljö*. Stockholm: Liber.
- Kvale, S. & Brinkmann, S. (2014). *Den kvalitativa forskningsintervjun*. 3 uppl. Lund: Studentlitteratur.
- Macheridis, N. (2009). *Projektaspekter: kunskapsområden för ledning och styrning av projekt*. 3 uppl. Lund: Studentlitteratur.
- Newell, S., Robertson, M., Scarbrough, H., & Swan, J. (2009). *Managing Knowledge Work*. Palgrave.
- Nonaka, I. (1994). A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation. *Organization Science*, 5(1), ss. 14–37.
- Parent, M.M., MacDonald, D. & Goulet, G. (2014). The theory and practice of knowledge management and transfer: The case of the Olympic Games. *Sport management review*, 17(2), ss. 205-218.
- Polanyi, M. (1966). The Tacit Dimension, reprinted 1983, Gloucester, Mass. Peter Smith Management Review, 17, ss. 205–218.

Rosengren, K. E. & Arvidson, P. (2002) *Sociologisk metodik*. Malmö: Liber.

Rennstam, J. & Wästerfors, D. (2011). Att analysera kvalitativt material. I Ahrne, G. och Svensson, P. (red.) *Handbok i kvalitativa metoder*, ss. 194-208. Malmö: Liber

Schenk, J., Parent, M., MacDonald, D. & Therrien, L. (2015). The evolution of knowledge management and transfer processes from domestic to international multi-sport events. *European Sport Management Quarterly*. 15.5: 535-54.

Tonnquist, B. (2021). *Projektledning*. 8 uppl. Stockholm: Sanoma Utbildning.

Turner, R. & Keegan, A. E. (2001). Mechanisms of governance in the project-based organization: Roles of the broker and steward. *European Management Journal*, 19(3), ss. 254–267.

Vetenskapsrådet. (2002). *Forskningsetiska principer inom humanistisk-samhällsvetenskaplig forskning*. Stockholm: Vetenskapsrådet.

Digitala källor

25manna (2023). *Om 25manna*. <https://www.25manna.se/om-25manna/om-25manna/>
[2023-03-07]

Movin, S. (2021). *Arrangemangens värde ska bokföras*. Idrottens affärer. 20 oktober.
<https://idrottensaffarer.se/kronikor/2021/10/arrangemangens-varde-ska-bokforas>

O-Ringen AB (2022). *Årsredovisning 2021*. O-Ringen AB.
<https://oringen.se/download/18.2d9a636917f44b639d459873/1649104771863/%C3%85rsredovisning2021.pdf>

Tiomila (2023). *Styrelsen*. <https://www.10mila.se/index.php/sv/om-10mila/styrelsen>
[2023-03-07]

Tiomila (2022). *Anvisningar Tiomila*.
<https://www.10mila.se/index.php/sv/arrangera/anvisningar> Föreningen Tiomilakavlen.

Bilaga 1 - Intervjuguide

Inledning

Presentation och beskrivning av syftet med intervjun och studien. Information om de forskningsetiska principerna. Samtycke till inspelning av intervjun.

- Kan du presentera dig själv och bakgrunden till din roll i evenemanget?

Evenemanget

- Hur skulle du beskriva organisationen som arrangerar evenemanget, vilka roller finns? Både inom den fasta och lokala organisationen.
- Hur rekryteras den lokala organisationen?
- Beskriv hur evenemanget genomförs tidsmässigt, om det finns olika delperioder/faser?

Teknologi

- Kan du beskriva vilken infrastruktur/plattform som används för att lagra kunskap?
- Vad innehåller denna dokumentation, vilka former och vilken detaljnivå?
- Vilka har tillgång till den dokumenterade kunskapen?
- Hur används denna plattform/dokumentation i genomförandet av framtida evenemang?

Process

- Hur sker utvärdering och insamling av kunskap och erfarenheter efter ett evenemang?
- Vilken är din bild av hur kunskap och erfarenheter överförs mellan evenemangen idag, gärna så detaljerat som möjligt?
- Hur ser processen ut tidsmässigt, före, under och efter evenemanget?
- Hur jobbar man med informell kunskap, om det finns kunskap som inte går att dokumentera?

Människor

- Vilka personer/roller är delaktiga i kunskapsöverföringen, finns någon som är ansvarig för kunskapsöverföring?

- Vad är det som motiverar dessa personer att vara delaktiga i kunskapsöverföringen?
- Vad eller vem avgör vilken kunskap som ska överföras?
- Vilka skillnader finns det mellan personer/roller i lokala arrangören och den fasta organisationen i hur man jobbar med kunskapsöverföring?

Avslut

- Är det något du vill tillägga?