

## KAPITTEL 7

# Forgrønning av motorsport gjennom innovativ eventledelse. En casestudie av Zürich E Prix 2018

*Hans Erik Næss*

Hoyskolen Kristiania

*Rune Bjerke*

Hoyskolen Kristiania

**Abstract:** This chapter argues that event management and co-creation of green values require a different approach to and evaluative criteria for success than traditional ones. To substantiate this claim we turn to motorsports, which in relation to green values traditionally has been an adversary. With the advent of Formula E, a world championship for all-electric racing cars looking like those in Formula 1, this relation has been changed. Since its inauguration in 2014, the championship has continuously operationalized its vision of combining door-to-door racing with eco-friendly technology. One of the solutions has been to rethink event organization when hosting races, racing only in cities to reduce the ecological footprint from participants, spectators, sponsors and the media. The effects of this strategy were confirmed in 2019 when Formula E became the only motorsport championship in the world to be granted ISO20121 certification. Part of the explanation was that the urban localization of races makes it possible to integrate event offerings (e.g. partnership with universities, investor celebrities like Leonardo DiCaprio, and entrepreneurs like Elon Musk) with the championship's aim of contributing to smart city development and a green shift. Based on a qualitative case study of the 2018 Zürich E Prix, the Swiss Formula E event, this chapter therefore introduces lessons for event managers on how to combine the characteristics of track-based racing, commercial requirements, and urban development.

**Keywords:** event management, co-creation, motorsports, sustainability, organizational innovation

Sitering av denne artikkelen: Næss, H. E. & Bjerke, R. (2020). Forgrønning av motorsport gjennom innovativ eventledelse. En casestudie av Zürich E Prix 2018. I J. Bastesen, B. K. Lange, H. E. Næss & A. N. Thon (Red.), *Ledelse av mennesker i det nye arbeidslivet* (Kap. 7, s. 185–206). Oslo: Cappelen Damm Akademisk. <https://doi.org/10.23865/noasp.118.ch7>  
Lisens: CC-BY 4.0.

## Introduksjon

I boken *Organisasjon og lederskap i idretten* (Hanstad, 2019, s. 244) siteres en toppleder for ungdoms-OL på Lillehammer i 2016 på følgende tenkemåte forut for arrangementet: «Jeg er jo sivilingeniør som liker tall og at det liksom skal være to streker under svaret.» Visjoner og verdier, derimot, hadde han lite til overs for, eller som han tenkte at det var: «Bullshit.» Likevel slapp han ikke unna verdigrunnlaget for en vellykket arrangementsgjennomføring, og forsto etter hvert også hensikten. Det skulle vise seg at de myke sidene ved arrangementsledelse – fra intern kultivering av fellesskap til relasjonsbygging med eksterne interessenter – var vel så viktig for å sikre et vellykket arrangement (Hanstad, 2019, s. 245).

Denne topplederens erkjennelse av at ikke-finansielle kriterier er særdeles viktige for et vellykket event er en viktig lærdom som vi ønsker å videreutvikle i dette kapitlet. Til tross for at vår case og ungdoms-OL har ulike målgrupper, organisasjonsstrukturer og lederkrav, handler det i bunn og grunn om det samme: å skape en god opplevelse for de som jobber i arrangementsorganisasjonen, deltagere, tilskuere og eksterne parter. Ifølge Kristiansen, Dille og Solem (2019, s. 12–13; se også Bjerke, 2016, 2019) representerer eventer en spesiell begivenhet eller hendelse av midlertidig varighet, der tre temaer knyttes sammen i gjennomføringen av det: 1) kompleksitet, prosjektledelse og interessenter; 2) kunnskap, læring og erfaring; 3) eventpolitikk, samskaping og opplevelser. Vår påstand, med støtte hos Batuev og Robinson (2019), er at det å forene disse tre temaene blir mye vanskeligere dersom eventets plass i en større samfunnsformasjon ikke ivaretas i ledelsen av det.

For motorsport generelt er dette en utfordring dersom vi inkluderer andre verdier enn de økonomiske. Grunnen er at den har vært dårlig på å håndtere politiske dilemmaer, bærekraftsspørsmål, og likestillingsperspektiver (Næss, 2020a; 2020b). Løsningen fra Fédération Internationale de l'Automobile (FIA, det internasjonale motorsportforbundet), var å akkreditere Formel E – som av utseende ligner på Formel 1 – som det første *helelektriske* verdensmesterskap i baneracing frem til 2039. Formel E ble etablert av den spanske forretningsmannen Alejandro Agag i 2012, går over to kalenderår (fra høst til sommer) og består av 12–14 løp over hele verden, som alle foregår i bystrøk. Fra begynnelsen av har Formula

E Ltd., eieren av mesterskapet, lagt vekt på tre elementer. Det første er teknologisk innovasjon. Bilene representerer fabrikantenes siste nytt på el-bilfronten, så som fra Porsche, BMW, Audi og Jaguar. Det andre er bærekraft. Det ble demonstrert da løpet i 2019, som det eneste racingmesterskapet i verden, fikk ISO20121-sertifisering; en internasjonal målestANDARD for bærekraftige arrangementer. Det tredje er urban utvikling. I tillegg til å arrangere løpene i kun bystrøk, er det et premiss at beslektede aktører deltar i gjennomføringen, så som tekniske høyskoler og lokalt næringsliv (Wilbaut, 2015).

Vår casestudie er Formel E-løpet i Zürich i 2018, som huset 160 000 tilskuere og fikk gode tilbakemeldinger fra lokale myndigheter i Zürich by, publikum og media (Burgt & Kalinauckas, 2018). Casen er derfor godt egnet for å forstå samvirkningen av sportslige hensyn og fingerspissfølelse for den samfunnsmessige konteksten eventet arrangeres i. Likevel har tidligere forskning på lignede arrangementer i England (Sturm, 2019) og erfaringene fra da det sveitsiske Formel E-løpet ble flyttet til Bern, vist at Formel E ikke selger seg selv. Dette kapitlet skal derfor bruke en studie av Zürich E Prix, som løpet ble kalt, til å utvikle tre betingelser for *innovativ arrangementsledelse*. For å gjøre dette vil vi først introdusere tidligere forskning på eventledelse, idrettsarrangementer og grønne verdier, før vi går over på kapitlets metode- og datagrunnlag. I kapitlets nest siste del presenterer vi funn fra analysen av vår studie av Formel E knyttet opp mot Kristiansen, Dille og Solems tre event-temaer, før vi i konklusjonen redegjør for studiens begrensninger og overføringsverdi.

## **Formel E, «spektakulisering» og bærekraftige arrangementer**

Formel E-mesterskapet er et eksempel på hva Tomlinson og Young (2006) kaller «spektakuliseringen av sport». Begrepet henspiller på det at siden sommer-OL i Los Angeles 1984 har det blitt vært en treleddet endring i hvordan slike arrangementer organiseres, gjennomføres og promoteres. For det første har de blitt underholdningsknutepunkter, der konkurransen bare er et av flere aspekter oppmerksomheten kan rettes mot. For det andre har mediene formet (medialisert) arrangementet slik at det er

bedre tilpasset sendeflater og kommunikasjonsteknologi. For det tredje har offentlige myndigheters rolle endret seg fra å være fasilitator til å bli en aktiv interessent i selve arrangementet. Underveis i denne perioden har «bærekraft» gått fra å være et ønske til et «policyinstrument». Basert på Howlett og Rayners forståelse av policyinstrument (2007) vil det si et strategisk insentiv fra Formel Es side for å endre atferd hos sine interessenter slik mesterskapets samfunnsansvarsmål kan nås.

Til tross for stor oppmerksomhet rundt *Vår felles framtid*, også kjent som Brundtland-rapporten fra 1987, ble bærekraft som mantra for ledelse av eventer likevel ikke særlig merkbart før på 1990-tallet. Selv med markant fokus på bærekraft i forbindelse med enkelteventer som vinter-OL på Lillehammer i 1994 og fotball-VM i Tyskland i 2006, forble det et marginalisert forskningsfelt til begynnelsen av 2010-tallet (Sotiriadou & Hill, 2015). Heller ikke innen annen forskning på ledelse av eventer ble bærekraft en del av ordforrådet før på begynnelsen av 2000-tallet (Lawton, 2011). Ti år senere, i 2020, har dette endret seg radikalt. På den ene siden har eventledelsesforskning generelt oppdaget et stort mangfold av bærekraftforbedrende praksiser (Herstein & Berger, 2013; Tölkes & Butzmann, 2018). «Bærekraft» forstås videre nå langs alle tre dimensjonene fra Brundtland-kommisjonens rapport – sosialt, økonomisk og økologisk. På den annen side har idrettsarrangementer spesielt, delvis som følge av sponserers økte oppmerksomhet på samfunnsansvar, begynt å systematisere sitt bærekraftarbeid. Samtidig er det fortsatte mangler ved dette arbeidet, også akademisk sett. I deres litteraturgjennomgang av forskningsartikler fra 2007–2017 konkluderte Trendafilova og McCullough (2018) med at de minst omtalte temaene var «performance evaluation» og «social sustainability».

Særlig det siste, samfunnsmessig bærekraft, anser vi som nyskapende hos arrangørene av Zürich E Prix, og det er det vi i fortsettelsen vil rette vår oppmerksomhet mot. Motorsport generelt har nemlig slitt med miljøprofil og samfunnsansvar de siste to tiårene (Mackellar & Reis, 2014; Sturm, 2019; Tranter & O’Keefe, 2004). Samtidig har studier vist at Formel E har blitt en kjæledegge for bilprodusenter og sponsorer med tro på teknologi som løsning på klimautfordringene (Næss, 2020a; Robeers, 2019). Dette viser seg i de økonomiske resultatene også: Selv om Formel E

oppgå et tap på €26,4 millioner i 2018, genererte det også en rekordinntekt for serien på €133,4 millioner – mest takket være økende sponsorinntekter og påmeldingsavgifter til løpene, og en forretningsmodell som mest av alt ligner en startup (Sylt, 2019). Samtidig er Formel E ingen enkel utvei fra bilfabrikantenes utfordring med å bruke motorsport til å fremme klimavennlige mobilitetsløsninger. Sturms (2019) casestudie av London E Prix 2015 viste at hva arrangørene så på som involverende interessenthåndtering, ikke stemte overens med synet fra byens organer for bevaring av naturlandskap.

Erfaringer fra eventevalueringer i sport spesielt tyder nemlig på at dersom ikke arrangørene ivaretar «den tredelte bunnlinja» som består av økonomi, miljø og sosiale hensyn (Dashper, Fletcher & McCullough, 2014) vil dets legitimitet svekkes og eksponeres for unødvendig kritikk. Getz (2009, s. 68) skriver eksempelvis om eventer generelt at det å skape «social equity requires full integration of residents and other stakeholders in the decision-making process for bidding on, creating and marketing events, and in assessing their impacts». Smith (2009) var likeledes tidlig ute med å kritisere hvordan «den nyliberale ideologiens» grep om prosessen, der byer konkurrerer mot hverandre for idrettsarrangementer, kan drukne positive effekter fra arrangementet. For mens eventer skaper en midlertidig «feelgood»-faktor i form av positive holdninger til hva det har bidratt med, er den reelle «do-good»-faktoren (Smith, 2009) langt mer usikker – altså hva eventet faktisk har bidratt med i form av økonomisk vekst, sosial integrering og økologisk nytenkning. For å skape en slik «do-good»-faktor som Smith etterlyser, hevder vi at arrangørene må tenke nytt om tre ting relatert til sosial bærekraft: interessentinvolvering, normvurdering og kulturelle forutsetninger.

## Teoretisk rammeverk

Interessenteori er velkjent innen organisasjons- og eventforskningen, og handler primært om å tilgodese alle involverte parter med muligheter til å utforme resultatet. Blant de mange teoriene om dette kan Mitchell, Agle og Wood (1997) sitt begrep om «interessentinnflytelse» (*stakeholder salience*) være relevant. Innflytelsen bestemmes av den samlede «skåren»

en interessent får gjennom tre interessentdimensjoner – makt, legitimitet, og press – og dertil tilhørende kombinasjoner av disse. Andre har argumentert for tre endringer i denne modellen (Neville, Bell & Whitwell, 2011). For det første er ikke innflytelse noe en interessent har eller ikke – det er et dynamisk forhold som dessuten kan endres underveis i arrangementet, dersom det går over lengre tid. For det andre er press ikke nødvendigvis så relevant for å identifisere de viktigste interessentene. For det tredje, og i våre øyne det viktigste, må legitimitet forstås mer presist for å utnyttes som verktøy for interessentinnflytelse. Som et resultat har vi fått en ny definisjon av interessentbetydning:

Stakeholder salience is the prioritization of stakeholder claims by managers based on their perception of the degree of power of the stakeholder and the degree of moral legitimacy and urgency of the claim. (Neville et al., 2011, s. 369)

Riktignok er det langt fra enighet om at denne definisjonen favner interessentproblematikken bedre enn Mitchell et al. Men i sammenheng med vår casestudie kan den sies å være nyttig. Hovedårsaken er at hvis vi går et skritt videre, til normvurdering, så har arrangører en økende utfordring i det å skape harmoni mellom samfunnsnormer og eventnormer.

Sosiale normer er uformelle regler som organiserer samhandlingen i et samfunn. Idretten er full av slike sosiale normer, og for å vise den bredere relevansen av dem i denne diskusjonen kan vi ta et eksempel utenfor Formel E. I 2016 var det brytninger mellom X Games i Oslo og Idretts-Norges forventninger til arrangørene. I brevet fra Norsk skiforbund (NSF) til blant andre Den internasjonale olympiske komité (IOC) og Det internasjonale anti-dopingbyrået (WADA), står det at NSF's støtte til arrangementet – og støtte til Oslo kommunes tilskudd på 42 millioner kroner til arrangementet – var betinget av deltagelse i antidopingarbeidet.<sup>1</sup> Ettersom X Games ikke hadde noen slike antidopingbetingelser, var det duket for det som fremsto som en konflikt mellom verdier snarere enn hvem som skulle bestemme. Konflikt rundt denne moralske siden ved arrangementet, og som binder interessentinvolvering og normvurdering

<sup>1</sup> En kopi av brevet kan leses her: [https://www.skiforbundet.no/contentassets/fofo3f2d1fa844aa8bf9ff84229e77ac/brev-til-fis-ioc-wada\\_240216.pdf](https://www.skiforbundet.no/contentassets/fofo3f2d1fa844aa8bf9ff84229e77ac/brev-til-fis-ioc-wada_240216.pdf) (lest 2. mars 2020).

sammen, kunne vært unngått dersom Oslo kommune var bedre rustet til å se sammenhengene til de kulturelle forutsetningene for idrett i Norge. I våre øyne handlet ikke dette bare om dopingbestemmelsene, men at ekstremспорт vil gjøre ting på sin egen måte. Da følges ikke alltid de vante sosiale normene for hvordan idrett skal utøves i Norge.

Betydningen av å forstå de kulturelle forutsetningene for disse normene har vist seg å påvirke pro-bærekraftig forbrukeratferd (Chen, 2010; Culiberg & Elgaaid-Gambier, 2016). Samtidig er den forbrukerorienterte tilnærmingen til pro-bærekraftige holdninger eller atferd for smal til å påvirke sosiale normer i en medborgerskapskontekst. Under Zürich E Prix var det samarbeidet mellom forbrukere, beboere, sponsorer og offentlige representanter som gjorde at den selvsentrerte forbrukertilnærmingen måtte byttes ut med en bredere forståelse, ikke minst fordi sosiale normer går imot individuelle interesser som medlemmer av et samfunn. I en sosial norm ligger det en forventning om at vi samarbeider til fellesskapets beste, selv om det ikke nødvendigvis gagnar oss som individer (for eksempel står vi i kø, selv om det tidsmessig lønner seg å snike). Dersom et event skal utnytte «medvinden» som kjennskap til sosiale normer gir dem, må de samtidig understøtte dette ved å praktisere innsikt i kulturelle forutsetninger for selve arrangementet. Samspillet med media er avgjørende her, ettersom sport gjennom den siste halvdel av det tjuende århundret er blitt «medialisert» til å fungere som en referanse-katalog av forskjeller mellom oss (hva er særegent med nordmenn) og de andre (alt det som nordmenn liksom ikke er) (Rowe, 1999).

I en bærekraftkontekst vil det si at hvis et arrangement skal profilere seg som «økologisk», er det fordelaktig å normalisere grønne verdier. Det er i alle fall argumentet fra Rettie, Burchell og Riley (2012), som bygger sin teori på at «forgrønning» (*greening*)<sup>2</sup> vil skje mindre konfliktfylt dersom aktiviteter og produkter gradvis blir en del av hverdagen og mainstream-kulturen. Normalisering betyr altså ikke det samme som at alt skal bli likt, men at forgrønning blir noe annet enn et radikalt grep for å redde planeten eller bli forvekslet med «grønnvasking» (*greenwashing*)

---

2 Foruten å fornorske ordet «greening», henspiller «forgrønning» dessuten på ordet «greenfluencing», som først ble brukt av reklamebyrået Porter Novelli i 2008 (se Næss, 2020a).

– noe som ifølge Næss (2020a) allerede er en overhengende fare for Formel E sine sponsorer. For studier av eventer generelt, og motorsporteventer spesielt, betyr det å operasjonalisere ansvarlig arrangementsledelse. Ifølge Maak (2007) krever dette at

[...] leaders need to build, and rely on, social capital, i.e., *social structures and resources both, internal and external to the organization, which allow us to facilitate responsible action and which are inherent to more or less institutionalized relationships of mutual recognition.* (Maak, 2007, s. 331, kursiv original)

Av særskilt interesse for eventarrangører er Maaks fremheving av sosial kapital. Selv om det er et særdeles velbrukt begrep i samfunnsvitenskapene, forenes bruken i høy grad av merverdien i det å skape sosiale nettverk: sosial kapital genereres når de samlede ressursene som ligger i det å ha tilgang på et nettverk av relasjoner blir etablert som en kilde til gjensidig samarbeid i en gruppe (eller, i negativ forstand, gjensidig fragmentering, av typen splitt-og-hersk) (Portes, 1998). For ansvarlig arrangementsledelse vil det si å bygge tillit mellom interessentene, slik at arrangementet bidrar til at den sosiale kapitalen i samfunnet styrkes. Uten tillit og etablerte relasjoner, risikerer man at interessentene splittes og den sosiale kapitalen synker. Derfor blir det et spørsmål om hva interessentene skal ha tillit til. Normaliseringen av grønne verdier er i denne sammenheng relevant å fokusere på, og selv om ikke dette er en tillitsstudie per se, blir et kjernepunkt den sveitsiske arrangementskomiteens evne til å kombinere sportslige interesser (fra deltager-team, Formula E Ltd., sponsorer osv.) med samfunnsmessige interesser (interessentinvolvering, normvurdering og kulturelle forutsetninger).

## Metode og data

Denne artikkelen er basert på en casestudie av Formel E der kildegrunnlaget er én nøkkelinformant samt sekundærdata tilknyttet casen. For å forklare dette metodevalget kan vi begynne med å referere til Yin (1994), som oppgir at casestudiemetoden er en empirisk undersøkelse av et samtidfenomen. Dette fenomenet undersøkes i konkret kontekst med bruk av ulike kilder (s. 23). Da det finnes flere typer casestudier, er dette kapitlet



basert på en instrumentell casestudie der selve casen eksemplifiserer det overordnede fenomenet (Stake, 2000, s. 437). Valget av Zürich E Prix 2018 var derfor et case-eksempel, det vil si noe som brukes for «clarification rather than for verification» (Kolyperas, Maglaras & Sparks, 2018, s. 7). Dessuten var casevalget begrunnet i at det var en strategisk representant for Formel E, som igjen er eksempel på innovativ eventledelse. I selve gjennomføringen av undersøkelsen var to ledd av overordnet betydning.

Det første var *kredibilitet*, hvilket skapes gjennom å samle informasjon (data) fra ulike kilder og deretter sammenligne disse for å identifisere mønstre og kontraster (Shenton, 2004). Primærkilden var et kvalitativt intervju med en enkelt informant som var sentral i alle sider ved organiseringen av Zürich E Prix. Utsendt på vegne av arrangementskomiteen og den utvidede interessentgruppen, ble han representant for billøpets gjennomføring. Ulempene med å ha kun én informant er at denne personens subjektive meninger kan blandes med arrangementskomiteens vurderinger, en hullede hukommelse og «polerte svar». Disse ulempene ble imøtegått på flere måter. Først og fremst ser vi, som Mintzberg (1979, s. 582; se også March, Sproull & Tamuz, 1991), ingen grunn til å unnskyldes «samples of one». Såfremt den personen er villig til å dele sin kunnskap med oss på vegne av sin ekspertise og/eller sitt fellesskap, er kritikken mot manglende generaliserbarhet eller populasjonsrepresentativitet irrelevant for ikke-positivistisk forskning (Boddy, 2016). Det er heller ingen automatikk i at flere informanter gir et rikere datamateriale. Krause, Luzzini og Lawson (2018, s. 45) argumenterer med at det å ha flere informanter er mindre viktig enn å ha den rette informanten. Nøkkelinformanter kan sies å være personer som fungerer som portvoktere inn til et større fenomen, og uttaler seg på grunnlag av sin ekspertise (Kumar, Stern & Anderson, 1993; McKenna & Main, 2013). Medieuttalelser fra andre i arrangementskomiteen tyder videre på at vi neppe ville fått radikalt andre svar enn fra denne informanten.

Det andre var *bekreftbarhet*, eller hvorvidt studiens metodologiske veivalg er etterprøvbare (Edwards & Skinner, 2009, s. 72). For å oppnå dette må forfatterne vise at forskningen var faktabasert, systematisk kodet og kategorisert etter analytiske prinsipper (Edwards & Skinner, 2009, s. 72). For vår del var intervjuet en samtale basert på en guide med

fire åpne spørsmål knyttet til planlegging, gjennomføring, samhandling og interessenthensyn, samt en rekke prober (oppfølgingsspørsmål). Innholdet fra intervjuet, samt andre kilder vi kommer tilbake til nedenfor, ble deretter tolket i lys av påstanden om at idrettsledelsestekster ofte er «kulturelt standardiserte diskurser assosiert med verdisystemet som en organisasjon vil fremheve» (Edwards & Skinner, 2009, s. 114). For et kommersielt foretak som Formula E betydde det at vi gransket muligheten for PR-taktikkeri fra informanten og andre kilder. Kildetriangulering ble foretatt gjennom en rekke kontroller av hva denne informanten sa, ikke bare fordi vi ønsket et bredere informasjonsgrunnlag, men også fordi vi ønsket å vurdere nøkkelinformantens evne til å se eventet både fra et fugle- og froskeperspektiv samt å vurdere hvordan informanten svarte på henholdsvis fakta- og refleksjonsspørsmål (Lewis & Ritchie, 2003; Krause, Luzzini & Lawson, 2018). Hovedsakelig søkte vi derfor informasjon i sekundærkilder knyttet til Formula E og Zürich E Prix. Dette inkluderte i første rekke interessentnettsider,<sup>3</sup> aviser, magasiner og motorsportrelaterte nyheter om eventet.

## Funn 1: Kompleksitet, prosjektledelse og interessenter

Kompleksiteten i et event betinges av tre ting: antall interessenter og den relative betydningen av dem, prosjektledelsens samarbeidsformer, og evnen til å ta høyde for uforutsette hendelser. I lys av dette er det interessant at Zürich E Prix 2018 ble til som resultat av den sveitsiske byrådens fascinasjon for mesterskapets blanding av bærekraft, mindre investeringer i infrastruktur, og mer innsats på løpende prosjektledelse. Til forskjell fra et Formel 1-løp, som i hovedsak foregår på et selvstendig baneanlegg, er Formel E-løp basert på gateveier og midlertidige sperringer i en by. Byråden i Zürich ble derfor koordinator for en fem-persons gruppe på

---

3 <http://www.fiaformulae.com/en> (offisiell mesterskapsside), <https://www.zurichprix.ch/> (offisiell eventside), <https://edays.ch/en/> (aktivitetsprogrammet tilknyttet eventet) og <http://new.abb.com/news/detail/3182/abb-&-formula-e-partner-to-write-the-future-of-e-mobility> (den offisielle mesterskapssponsoren, med hovedkvarter i Zürich).

vegne av arrangementets eier, Swiss E-Prix Operations AG, som på sin side fikk lisens fra Formula E Ltd. til å avholde den sportslige delen av arrangementet. Ifølge informanten fikk denne gruppen, som ble ledet av Pascal Derron (administrerende direktør i Swiss E-Prix Operations AG) et oppdrag fra byrådet om å gjennomføre arrangementet.

Samarbeidet fulgte en annen praksis enn i Formel 1. Der tilbyr den kommersielle rettighetseieren plasser i en løpskalender til høystbydende. Deretter fordeles ansvar og plikter når det gjelder event, mediedekning, inntekter og utgifter gjennom et ekstremt intrikat kontraktsopplegg. Formel E-løp utlyses også på anbud, men med vel så mye fokus på den tredelte bunnlinja som på kommersielle interesser. Ifølge informanten var denne gruppen for Zürich E Prix 2018 en «leverandør av ideer» til en grovskisse over arrangementet. Beslutninger ble deretter tatt fortløpende i samråd med nøkkelinteressenter. I denne prosessen fikk enkelte nøkkelinteressenter, som i første rekke besto av forgreninger fra den fem person lille gruppen, større innflytelse enn andre. Den sveitsiske banken Julius Baer, for eksempel, var ikke bare eventsponsor – den er også hovedsponsor for hele Formel E-mesterskapet. Dermed ble bankens meninger om hvordan arrangementet skulle finne sin plass i tilbudet av motorsporter ganske betydningsfulle for hele arrangementskonseptet om å markere et brudd med det bestående. I likhet med hvordan Zürich E Prix 2018 ble skissert med en tanke om å lage noe helt annet enn Formel 1, i form av merkevareprofil, allmenn tilgjengelighet og sammensetning av tilhørende aktiviteter, ønsket banken å tenke utelukkende fremover for sin egen del også.

En annen vurdering som ble gjort fra starten var å inkludere interessenter på en måte som fikk dem til å innse den gjensidige nytteverdien i det å delta (det omvendte av splitt og hersk). En nøkkelpartner var universitetet ETH Zürich, ranket blant topp 10 i verden over flere år, som gjorde det mulig for arrangørene å imøtekomme Formel Es krav om en «E-Village» i nærheten av løpstraseen. Selv om konseptet er bestemt fra Formel Es side, er det opp til arrangøren å fylle det med innhold. Mer lik en festival enn et billøp, hvor tivoliattraksjoner, paneldebatter og tekniske studentkonkurranser med støtte fra Tesla ble arrangert, antas det at over 100 000 mennesker besøkte E-Village-området (Burgt &

Kalinauckas, 2018). Før E-Village og racingbanen ble bygget, ønsket imidlertid Swiss E-Prix Operations AG å sikre støtte fra beboere og næringsliv langs løpstraseen. En gruppe forskere fra ETZ Zürich foretok et halvt år før løpet en spørreundersøkelse som resulterte i at over halvparten av respondentene var positive til det, mens rundt en tredjedel var negative (Brückmann, Huber & Bernauer, 2018). Pascal Derron (administrerende direktør i Swiss E-Prix Operations AG) tolket resultatene som et incentiv til å gjøre mer, og delte ut personlige invitasjoner til interessentene om å besøke Formel E-kontoret og få en guidet tur langs det som skulle bli banen. Informanten forteller at dette initiativet var en suksess: «Vi så for oss at noen hundre ville komme til det vi kalte ‘pitlane walk’<sup>4</sup> dagen før selve løpet – men så dukket det opp over 1400 personer. Jeg tror det var en fin måte å avmystifisere hva løpet handlet om, skape en buffer mot negativ energi, og kanskje motivere nye fans til å titte på løpet.»

## Funn 2: Kunnskap, læring og erfaring

Arrangørene av Zürich E Prix tok oppfordringen fra Formula E Ltd. på alvor om at hvert event skal etterlate løpsområdet i bedre forfatning enn da de kom. Her nevner Formel E blant annet investeringer i infrastruktur og etableringer av bærekraftfremmende tiltak (Wilbaut, 2015, s. 47). Dette ble fulgt opp på en måte som gjenspeiler logikken fra det teoretiske perspektivet om normalisering av grønne verdier, forklart tidligere. Foruten å gå videre fra det begrensede i det å bare tilby nye produkter og alternativer som ledd i en forgrønningsprosess, handlet det om for arrangørene å skape en plattform for videre kunnskapsbygging. «Vi baserte eventet på en aktivitetsplattform vi kalte ‘More than a race’», forteller informanten. «Byen ville ikke tilby oss bruken av offentlige gater dersom eventet hadde vært utelukkende kommersielt.» For å imøtekomme byens ønsker foreslo arrangementsgruppen to tiltak.

Det første var å «lure inn» grønne valg som en del av eventdesignet. Siden å spille på sosiale normer krever en sosial tilnærming til samhandling og

4 Pitlane er området ved siden av banen der bilene står før de skal ut å kjøre, eller kommer inn for å bli reparert. Ofte er det et VIP-område tilknyttet pitlane.

kulturelle forutsetninger for «forgrønning», gikk arrangørene bort fra å påtvinge interessentene et personlig ansvar for miljøet som premiss for involvering i eventet. En slik individualiserende moralisme kan ifølge tidligere forskning hindre sosial innovasjon (Elgaaid-Gambier, Monnot & Reniou, 2018; Rettie et al., 2012). Selv om bærekraftmotivet gjennom-syrer markedsmaterialet til både Formel E og Zürich E Prix, var operasjonaliseringen av det gjennom eDays (aktivitetsprogrammet tilknyttet eventet) lite aggressiv. For eksempel inngikk Swiss E-Prix Operations AG en avtale med myclimate.com, en idealistisk organisasjon med mål om å nøytralisere eventers CO<sub>2</sub>-utslipp, uten å omtale avtalen på egne nettsider.

I sammenheng med dette finner vi det andre tiltaket: kombinere logistisk nytenkning som en integrert del av eventet. På den måten kunne eventet markedsføres som et turistmål der det fulgte med kollektivfordeler – da en av partnerne var den føderale sveitsiske jernbanen (SBB)– dersom man kjøpte papirløs billett til billøpet. Dessuten minimerte de VIP-tilbudene som ellers er vanlig for store motorsportevents og utnyttet byrommet til å skape åpne rom (både for de med og uten billett) der Formel E-universet kunne vektlegge ny kunnskap og praksis relatert til bærekraftige innovasjoner. I regi av eDays holdt FIA, ETZ Zürich og arrangementskomiteen en paneldebatt med deltagere som blant annet Nathan Borgford-Parnell fra FNs miljøvernprogram (UNEP). Et annet sted ble eDays Startup – en samling for gründere innenfor smarte byer, e-mobilitet og fornybar energi – arrangert i samarbeid med digitalswit-zerland Market Entry Bootcamp, et veksthus for gründerbedrifter.

### **Funn 3: Eventpolitikk, samskaping og opplevelser**

Til forskjell fra andre europeiske land har ikke Sveits en rik motorsport-historie, som i mange tilfeller brukes som grunnlag for å tiltrekke seg nye sponsorer og interessenter. Årsaken er at motorsport generelt har en forkjærlighet for nostalgi knyttet til de tre dimensjonene ved sted (fysisk utforming, aktiviteter, og mening). Særlig gjelder dette de tre store: Indianapolis 500, Le Mans 24 de Heures og Monaco F1 Grand Prix (Næss, 2014; O’Kane, 2011). For Sveits er situasjonen en annen, siden baneracing

har vært forbudt siden 1955. Dermed hadde de to valg: kopiere sine idoler, eller skape noe nytt. Siden fokuset lå på det siste ellers, satte arrangementskomiteen som premiss fra byens side at de utnyttet mulighetene i Formel E-løpet (noe som ville øke legitimiteten til eventet, men dette sa ikke informantene noe om). I lys av hva som har skjedd med arrangørene i 2019 og 2020, som vi kommer tilbake til nedenfor, anså også komiteen byrådet som det vi kan kalle en «kulturell garantist» for at eventet ville gjennomføres selv om det skulle oppsto uenighet mellom det tette nettverket av interessentene (byen løp ingen økonomisk risiko på grunn av bankens garantier).

Etter den første initieringsfasen foregikk prosjektet ifølge informanten nokså pragmatisk – ikke som følge av en spesifikk tilnærming eller grunnet visse ledelsesprinsipper, «men en samarbeidsform drevet av tidspress!». Likevel er det tydelig hvordan Zürich E Prix praktiserte det Schüßler, Grabher og Müller-Seitz (2015) mener kjennetegner innovative events: et åpent format med lav terskel for både å delta og å bidra til verdien av det (s. 168). Byen så på løpet som en mulighet til å fremme sosial interaksjon, i stedet for som en trussel mot dets indre liv. Likeledes så Swiss E-Prix Operations AG byens engasjement som en forutsetning for, i stedet for en inngripen i, sportens kjernevirksomhet. Formel Es administrerende direktør, Alejandro Agag, skrev senere at denne typen integrerte formål var det som skilte Zürich E Prix fra andre formelbaserte billøp:

It's exactly the thing we want to do in Formula E – take the race to the people and make it part of the city. People sunbathing on the shores of Lake Zurich were not there because of the race; they were there enjoying their weekend while the race was going on too. The Formula E race was part of the city life. (Agag, 2018)

Vår tolkning av dette samarbeidet er at det bunnet i en forståelse av Zürich E Prix som en offentlig opplevelse forent i teknologi, bærekraft og action, ikke bare en forbruksvare for spesielt motorsportinteresserte. Tilknyttet dette var Formel Es underliggende målgruppefokus på Generasjon Y (Wilbaut, 2015, s. 26), og ideen om å tiltrekke seg mennesker utenfor den tradisjonelle typologien av motorsportinteresserte (se Næss,

2014, kap. 6). Fokuset på samskaping gjenspeiler derfor et annet funn fra Twynam og Johnston (2004), som dokumenterte at det er mulig å forme innbyggernes syn på et event ved å være lydhør for deres innspill og samtidig tilby dem noe nytt med tanke på det vi tidligere refererte til som do-good-faktorer (Smith, 2009).

## Konklusjon: Tre betingelser for innovative eventledelse

Vi skrev innledningsvis at Zürich E Prix var en suksess etter mange målestokker. Likevel er det ingen garanti for gjentakelse. Året etter, i 2019, ble den sveitsiske runden av Formel E- mesterskapet flyttet til Bern på grunn av at datoene for arrangementet havnet på et svært tradisjonelt event i Zürich. I den nye settingen havnet Swiss E-Prix Operations AG i konflikt med flere interessenter, selv om ledelsesprinsippene var de samme som i Zürich. Kilder peker på ulike årsaker til dette – eksempelvis høyere utgifter til sikkerhetstiltak, mindre smidig samarbeid med kantonen (deriblant strid om en ubetalt regning etter vandalisme), og politisk kritikk av et arrangement de mente «grønnvasket» en forurensingsindustri (Cronin, 2019; Hilzinger, 2020). I januar 2020 gikk derfor Swiss E-Prix Operations AG konkurs (Swissinfo, 2020). Omtrent samtidig ble et nytt selskap, Swiss E-Prix GmbH, etablert av de samme folkene med sikte på å arrangere fremtidige Formel E-løp i Sveits.

I våre øyne er den overordnede lærdommen fra denne utviklingen følgende: byen må ha større kulturelt eierskap til arrangementet. Der vår informant pekte på at lokale myndigheter i Zürich så på Formel E-løpet som et kulturelt tilskudd til byutviklingen og baserte interessentsamhandling på det, tilnærmet Bern seg arrangementet som et verktøy for å øke turismen, bedre byens image, og skape økonomiske ringvirkninger (Bern, 2019). Selv om sistnevnte tilnærming er velkommen i Formel Es forretningsmodell, er «byen» en såpass sammensatt interessent at den ikke kan behandles som om den har samme type motiver for involvering som sponsorer, media eller deltagere. Dette leder oss til å konkludere med at casestudiet av Zürich E Prix 2018 har produsert tre betingelser for innovativ eventledelse.

Den første betingelsen er å innse betydningen av sosial kapital. Ledergruppen i et event vil tjene på å integrere verdier og kulturelle forutsetninger i et større samfunnsperspektiv som grunnlag for prosjektarbeidet snarere enn å behandle det som et resultatmål. Det at ledelsen for eventet er ute blant folk og snakker med dem, og gjør sitt for å få dem til å føle eierskap til det som skal skje, krever imidlertid innsikt i hva folk flest kan være bekymret for. Spørreundersøkelser kan avdekke noe av dette. Men erfaringene fra Zürich E-Prix viser at det ligger en mer mellommenneskelig verdi i det å invitere beboere og sponsorer i prosjektplanleggingen. Da kan de med egne øyne se hva de har felles, eller hva som skiller dem, for å skape tillit til arrangementets bidrag til byen de bor i. Denne måten å generere sosial kapital på er avgjørende for at eventet skal ha verdi utover det rent finansielle.

Den andre betingelsen for innovativ eventledelse er å forstå hvordan sosial bærekraft er noe annet enn det å pynte byen med symboler fra FNs bærekraftsmål 2030. I stedet handler det om å operasjonalisere bærekraft i en reell do-good-mulighet, som Smith (2009) kaller det. For eventer der samarbeid med kommuner eller byer eller avgjørende, kan man se til Zürich og deres kunnskapsoverføring av miljøvennlig teknologi via ETZ Zürich og nye praksiser innenfor kollektivtransport. Dersom ikke samarbeidspartnerne er med på å generere sosial kapital på denne måten, vil det i stedet bli et spørsmål om skyld hvis ting går dårlig, som i tilfellet Bern tidligere nevnt. I en rapport fra de regionale myndighetene i Bern-kantonen (Bern, 2019) understrekes det for eksempel at Formel E-arrangementet var kontroversielt, og at befolkningens meninger var polariserte. Innholdet i debatten gikk blant annet på om elektromobilitet faktisk betyr en grønn sving for bilindustrien, ikke minst siden en av sponsorene var oljegiganten Saudi-Arabia. Til slutt handlet debatten om den generelle merverdien av større begivenheter, hvilket bringer oss til det tredje kriteriet for innovativ eventledelse.

Den tredje betingelsen for innovativ eventledelse er at eventet integreres i stedets eller byens langsiktige utviklingsmål. Svært ofte har store idrettsarrangementer pådratt seg store økonomiske ringvirkninger i ettertid som arrangørene enten ikke ville, eller kunne se for seg (Flyvbjerg, Budzier & Lunn, 2020; Olderøien & Solberg, 2019). Før løpet



hadde Zürich oppnådd førsteplass på Arcadis Sustainable Cities Index 2016 og andreplass på Mercer Quality of Living Ranking 2018,<sup>5</sup> og kunne derfor se Formel E-løpet som en naturlig forlengelse av dette arbeidet – gitt at arrangørene av det godtok byens betingelser for støtte. I motsatt tilfelle, som i Bern, var det nettopp mangelen på fingerspissfølelse for beboernes innspill og fraværet av langsiktig byutvikling som kunne veid opp for kritikken. Der planleggingsfasen ble oppfattet som god, var implementeringen ditto svak. Et eksempel som knytter sammen to kritiske punkter var svekking av kollektivtrafikken og ideen om å legge banetraseen så nær gamlebyen som mulig. Felles for disse punktene, understreker rapporten (Bern, 2019), var svikt i kommunikasjon med interessentene i implementeringsfasen. Dermed overtok kortsiktige problemer oppmerksomheten som ellers kunne blitt brukt til å skape interesse for langsiktige mål.

Endelig må vi gjøre oppmerksom på at dette er en enkeltcasestudie, noe som skaper generaliseringsbegrensninger for funnene våre. Like fullt mener vi at analysen viser hvordan Formel E-løpet avdekker «kontekst-spesifikke særtrekk» (Halkier 2011, s. 788), det vil si at den har læringsverdi for organisasjoner og arrangementer som opererer under lignende omstendigheter som et Formel E-løp (March et al., 1991; Sartore-Baldwin & McCullough, 2016). For å styrke våre funn er det samtidig ønskelig med flere empiriske studier av samme fenomen for å utvikle disse tre betingelsene for innovativ eventledelse ytterligere.

## Referanser

- Agag, A. (2018, 4. juli). The pinnacle of street racing construction. *Motorsport.com*. Hentet 22. august 2018 fra <https://www.motorsport.com/formula-e/news/agag-zurich-e-prix-street-racing-construction-1055817/3134858/>
- Batuev, M. & Robinson, L. (2019). International governance of action sports: an organisational legitimacy perspective. I M. Winand & C. Anagnostopoulous (Red.), *Research handbook on sport governance* (s. 168–185). Cheltenham: Edward Elgar.

---

5 Zürich Revealed as Most Sustainable Global City, *Arcadis*, 12. september 2016. Lest 19. november 2018 på <https://www.arcadis.com/en/global/news/latest-news/2016/09/zurich-revealed-as-most-sustainable-global-city/>. Se også <https://www.zuerich.com/en/about-zt/sustainability>

- Bern. (2019). *Swiss E Prix Bern 2019. Auswertung des Anlasses durch die Stadt Bern*. Hentet 22. juni 2020 fra [https://www.bern.ch/mediencenter/medienmitteilungen/aktuell\\_ptk/swiss-e-prix-in-bern-2019-gemeinderat-zieht-bilanz/dokumente/bericht-auswertung-swiss-e-prix-bern-2019.pdf/download](https://www.bern.ch/mediencenter/medienmitteilungen/aktuell_ptk/swiss-e-prix-in-bern-2019-gemeinderat-zieht-bilanz/dokumente/bericht-auswertung-swiss-e-prix-bern-2019.pdf/download)
- Boddy, C. R. (2016). Sample size for qualitative research. *Qualitative Market Research: An International Journal*, 19(4), 426–432. <https://doi.org/10.1108/QMR-06-2016-0053>
- Brückmann, G., Huber, R. & Bernauer, T. (2018). *Das Zürcher Formel E Rennen im öffentlichen Meinungsbild* (ISTP Paper Series 2, ETZ Zürich). Hentet fra <https://www.ethz.ch/content/dam/ethz/special-interest/dual/istp-dam/documents/ISTP/Research/Mobility/ISTP%20Paper%20Series/Das%20Z%C3%BCrcher%20Formel%20E%20Rennen%20im%20%C3%B6ffentlichen%20Meinungsbild%20%20Final%20Report%2005Jun18.pdf>
- Burgt, A. & Kalinauckas, A. (2018, 12. juni). Why Formula E's inaugural Zurich E-Prix surpassed expectations. *Autosport.com*. Hentet fra <https://www.autosport.com/fe/news/136703/why-fe-swiss-breakthrough-beat-expectations>
- Chen, Y. S. (2010). The drivers of green brand equity: Green brand image, green satisfaction, & green trust. *Journal of Business Ethics*, 93(2), 307–319. <https://doi.org/10.1007/s10551-009-0223-9>
- Cronin, B. (2019, 18. oktober). Swiss Formula E race facing financial difficulties. *SportBusiness.com*. Hentet 29. september 2020 fra <https://www.sportbusiness.com/news/swiss-formula-e-race-facing-financial-difficulties/>
- Culiberg, B. & Elgaaid-Gambier, L. (2016). Going green to fit in – understanding the impact of social norms on pro-environmental behaviour, a cross-cultural approach. *International Journal of Consumer Research*, 40(2), 179–185. <https://doi.org/10.1111/ijcs.12241>
- Dashper, K., Fletcher, T. & McCullough, N. (Red.). (2014). *Sports events, society & culture*. London: Routledge.
- Edwards, A. & Skinner, J. (2009). *Qualitative research in sport management*. Oxford: Butterworth-Heinemann.
- Elgaaid-Gambier, Monnot, E. & Reniou, F. (2018). Using descriptive norm appeals effectively to promote green behaviour. *Journal of Business Research*, 82, 179–191. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2017.09.032>
- Flyvbjerg, B., Budzier, A. & Lunn, D. (2020, 15. september). Regression to the tail: Why the Olympics blow up. *Environment and Planning A: Economy and Space*. <https://doi.org/10.1177/0308518X20958724>
- Getz, D. (2009). Policy for sustainable and responsible festivals and events: Institutionalization of a new paradigm. *Journal of Policy Research in Tourism, Leisure & Events*, 1(1), 61–78. <https://doi.org/10.1080/19407960802703524>

- Halkier, B. (2011). Methodological practicalities in analytical generalization. *Qualitative Inquiry*, 17(9), 787–797. <https://doi.org/10.1177/1077800411423194>
- Hanstad, D. V. (2019). *Organisasjon og ledelse i idretten*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Herstein, R. & Berger, R. (2013). Much more than sports: Sports events as stimuli for city re-branding. *Journal of Business Strategy*, 34(2), 38–44. <https://doi.org/10.1108/02756661311310440>
- Hilzinger, S. (2020, 6. februar). Trotz Konkurs nach E-Grand-Prix in Bern: Neue Frauenfelder Firma will Formel-E-Serie in der Schweiz halten. *Tagblatt.ch* Hentet 29. september 2020 fra <https://www.tagblatt.ch/ostschweiz/frauenfeld/trotz-konkurs-nach-e-grand-prix-in-bern-neue-frauenfelder-firma-will-formel-e-serie-in-der-schweiz-halten-ld.1192079>
- Howlett, M. & Rayner, J. (2007). Design principles for policy mixes: Cohesion and coherence in 'new governance arrangements'. *Policy and Society*, 26(4), 1–18. [https://doi.org/10.1016/S1449-4035\(07\)70118-2](https://doi.org/10.1016/S1449-4035(07)70118-2)
- Kolyperas, D., Maglaras, G. & Sparks, L. (2018). Sport fans' roles in value co-creation. *European Sport Management Quarterly*, 19(2), 201–220. <https://doi.org/10.1080/16184742.2018.1505925>
- Krause, D., Luzzini, D. & Lawson, B. (2018). Building the case for a single key informant in supply chain management survey research. *Journal of Supply Chain Management*, 54(1), 42–50. <https://doi.org/10.1111/jscm.12159>
- Kristiansen, E., Dille, T. & Solem, B. A. A. (2019). Eventledelse – innledende betraktninger. I E. Kristiansen, T. Dille & B. A. A. Solem (Red.), *Eventledelse. En forskningsbasert antologi* (s. 9–19). Oslo: Universitetsforlaget.
- Kumar, N., Stern, L. W. & Anderson, J. C. (1993). Conducting interorganizational research using key informants. *Academy of Management Journal*, 36(6), 1633–1651. <https://doi.org/10.5465/256824>
- Lawton, L. J. (2011). Introduction: Special issue on sustainability in the event management sector. *Event Management*, 15(4), 313–314. <https://doi.org/10.3727/152599511X13175676722447>
- Lewis, J. & Ritchie, J. (2003). Generalising from qualitative research. I J. Lewis & J. Ritchie (Red.), *Qualitative research practice* (s. 263–286). London: Sage.
- Maak, T. (2007). Responsible leadership, stakeholder engagement, and the emergence of social capital. *Journal of Business Ethics*, 74, 329–343. <https://doi.org/10.1007/s10551-007-9510-5>
- Mackellar, J. & Reis, A. C. (2014). World Rally Championships 2009 and 2011: Assessing the tourism value in Australia. *Journal of Vacation Marketing*, 20(1), 17–28. <https://doi.org/10.1177/1356766713484728>
- March, J. G., Sproull, L. S. & Tamuz, M. (1991). Learning from samples of one or fewer. *Organization Science*, 2(1), 1–13. <https://doi.org/10.1287/orsc.2.1.1>

- McKenna, S. A. & Main, D. S. (2013). The role and influence of key informants in community-engaged research: A critical perspective. *Action Research*, 11(2), 113–124. <https://doi.org/10.1177/1476750312473342>
- Mintzberg, H. (1979). An emerging strategy of 'direct' research. *Administrative Science Quarterly*, 24(4), 582–589. <https://doi.org/10.2307/2392364>
- Mitchell, R. K., Agle, B. R. & Wood, D. J. (1997). Toward a theory of stakeholder identification and salience: Defining the principle of who and what really counts. *Academy of Management Review*, 22(4), 853–866. <https://doi.org/10.2307/259247>
- Neville, B. A., Bell, S. J. & Whitwell, G. J. (2011). Stakeholder salience revisited: Refining, redefining, & refuelling an underdeveloped conceptual tool. *Journal of Business Ethics*, 102(3), 357–378. <https://doi.org/10.1007/s10551-011-0818-9>
- Næss, H. E. (2014). *A sociology of the World Rally Championship. History, identity, memories and place*. London: Palgrave Macmillan. <https://doi.org/10.1057/9781137405449>
- Næss, H. E. (2020a). Corporate greenfluencing: A case study of sponsorship activation in Formula E motorsports. *International Journal of Sports Sponsorship & Marketing*, 21(4), 617–631. <https://doi.org/10.1108/IJSMS-09-2019-0106>
- Næss, H. E. (2020b). *A history of organizational change. The case of Fédération Internationale de l'Automobile (FIA) 1946–2020*. London: Palgrave Macmillan. <https://doi.org/10.1007/978-3-030-48270-1>
- O'Kane, P. (2011). A history of the 'triple crown' of motor racing: The Indianapolis 500, the Le Mans 24 Hours and the Monaco Grand Prix. *The International Journal of the History of Sport*, 28(2), 281–299. <https://doi.org/10.1080/09523367.2011.537920>
- Olderøien, L. & Solberg, H. A. (2019). Økonomiske utfordringer med å avholde store arrangementer – moralske og etiske perspektiver. I E. Kristiansen, T. Dille, T. & B. A. A Solem (Red.), *Eventledelse. En forskningsbasert antologi* (s. 79–95). Oslo: Universitetsforlaget.
- Portes, A. (1998). Social capital: Its origins and applications in modern sociology. *Annual Review of Sociology*, 24(1), 1–24. <https://doi.org/10.1146/annurev.soc.24.1.1>
- Rettie, R., Burchell, K. & Riley, D. (2012). Normalising green behaviours: A new approach to sustainability marketing. *Journal of Marketing Management*, 28(3–4), 420–444. <https://doi.org/10.1080/0267257X.2012.658840>
- Robeers, T. (2019). 'We go green in Beijing': Situating live television, urban motor sport and environmental sustainability by means of a framing analysis of TV broadcasts of Formula E. *Sport in Society*, 22(12), 2089–2103. <https://doi.org/10.1080/17430437.2018.1558212>
- Rowe, D. (1999). *Sport, culture and the media: The unruly trinity*. Buckingham: Open University Press.
- Sartore-Baldwin, M. L. & McCullough, B. P. (2016). Equity-based sustainability and ecocentric management: Creating more ecologically just sport organization

- practices. *Sport Management Review*, 21(4), 391–402. <https://doi.org/10.1016/j.smr.2017.08.009>
- Schüßler, E., Grabher, G. & Müller-Seitz, G. (2015). Field-configuring events: Arenas for innovation and learning? *Industry & Innovation*, 22(3), 165–172. <https://doi.org/10.1080/13662716.2015.1038098>
- Shenton, A. K. (2004). Strategies for ensuring trustworthiness in qualitative research projects. *Education for Information*, 22(1), 63–75. <https://doi.org/10.3233/EFI-2004-22201>
- Smith, A. (2009). Theorising the relationship between major sport events and social sustainability. *Journal of Sport & Tourism*, 14(2–3), 109–120. <https://doi.org/10.1080/14775080902965033>
- Sotiriadou, P. & Hill, B. (2015). Raising environmental responsibility and sustainability for sport events: A systematic review. *International Journal of Event Management Research*, 10(1), 1–11. Hentet fra <http://hdl.handle.net/10072/99290>
- Stake, R. E. (2000). Case studies. I N. Denzin & Y. S. Lincoln (Red.), *Handbook of qualitative research* (2. utg., s. 435–454). London: Sage.
- Sturm, D. (2019). Formula E's green challenge to motorsport events, spaces and technologies. I H. Seraphin & E. Nolan (Red.), *Green events and green tourism: An international guide to good practice* (s. 165–173). London. Routledge.
- Swissinfo. (2020, 22. januar). Organiser of Swiss Formula E race goes bust. *Swissinfo.ch*. Hentet fra [https://www.swissinfo.ch/eng/electric-cars\\_organiser-of-swiss-formula-e-race-goes-bust/45509442](https://www.swissinfo.ch/eng/electric-cars_organiser-of-swiss-formula-e-race-goes-bust/45509442)
- Sylt, C. (2019, 24. november). Why Formula E's profits have been slow to rev up. *Forbes*. Hentet 24. november 2019 fra <https://www.forbes.com/sites/csylt/2019/11/24/why-formula-es-profits-have-been-slow-to-rev-up/amp/>
- Tomlinson, A. & Young, C. (2006). Culture, politics, and spectacle in the global sports event: An introduction. I A. Tomlinson & C. Young (Red.), *National identity and global sports events: Culture, politics, and spectacle in the Olympics and the football World Cup* (s. 1–14). Albany, NY: State University of New York Press.
- Tranter, P. J. & Keefee, T. J. (2004). Motor racing in Australia's parliamentary zone: Successful event tourism or the Emperor's new clothes? *Urban Policy & Research*, 22(2), 169–187. <https://doi.org/10.1080/081114042000229636>
- Trendafilova, S. & McCullough, B. P. (2018). Environmental sustainability scholarship and the efforts of the sport sector: A rapid review of literature. *Cogent Social Sciences*, 4(1). <https://doi.org/10.1080/23311886.2018.1467256>
- Twynam, G. D. & Johnston, M. (2004). Changes in host community reactions to a special sporting event. *Current Issues in Tourism*, 7(3), 242–261. <https://doi.org/10.1080/13683500408667981>

- Tölkes, C. & Butzmann, E. (2018). Motivating pro-sustainable behavior: The potential of green events – a case study from the Munich Streetlife Festival. *Sustainability*, 10(10). <https://doi.org/10.3390/su10103731>
- Wilbaut, M. (2015). *The estory: Undertaking the mobility challenge*. FIA Formula E. Hentet 9. september 2018 fra [http://admin.fiaformulae.com/media/301817/estory\\_undertaking-the-challenges-of-sustainable-mobility.pdf](http://admin.fiaformulae.com/media/301817/estory_undertaking-the-challenges-of-sustainable-mobility.pdf)
- Yin, R. (1994). *Case study research: Design and methods* (2. utg.). Beverly Hills, CA: Sage.