

UNIVERSITETET FOR MILJØ- OG BIOVITENSKAP



Forord

Denne masteroppgaven avslutter studiet i entreprenørskap og innovasjon ved Universitetet for miljø- og biovitenskap på Ås. Oppgaven har gitt mange utfordringer og mye ny kunnskap om interessenter. Samtidig har den kastet lys over en viktig Osloinstitusjon; Hudøy feriekoloni. Min interesse i temaet for oppgaven har kommet til gjennom flere år med sommerjobb på denne fantastiske øya i Oslofjorden, der jeg har møtt både barn og voksne som har inspirert meg. Jeg håper at oppgaven kan bidra til at det en gang i fremtiden blir en leirskole på Hudøy.

Jeg ønsker å takke alle som har bidratt i prosessen. Takk til alle informanter som har stilt opp og delt sine meninger og synspunkter. Takk til Sara Hatab i Stiftelsen Hudøy for tips, innspill og hjelp. Takk til gode venner som har bidratt med innspill, nye vinklinger og ikke minst korrekturlesing. Takk til M-EI klassen 2013 for gode diskusjoner, støtte når det har sett som mørkest ut og hyggelige stunder på lesesalen (tenk, nå er vi endelig ferdig!). Og ikke minst, tusen takk til min veileder, Silja Korhonen-Sande. Du har hjulpet meg inn på rett spor flere ganger og alltid gitt meg noe å strekke meg etter.

Oslo, 13. mai 2013

Hilde Ringdal

Sammendrag

Casestudien søker å vise hvordan en frivillig organisasjon kan inkludere sine interessenter i en strategisk beslutningsprosess. Studien er gjennomført med Camp Hudøy som case. Hudøy er en øy i Oslofjorden der det har blitt drevet feriekoloni i nesten 100 år. Den strategiske beslutningsprosessen som analyseres, er utvidelse til leirskoledrift på øya.

Tidligere forskning viser at interessentfokus og –inkludering kan gi bedrifter mulighet for økt innovasjon, bedre beslutninger og mindre risiko. Imidlertid er det lite forskning som har fokus på frivillige organisasjoner. Formålet med oppgaven er å beskrive hvordan Hudøy kan benytte fire metoder for kategorisering av sine interessenter i beslutningstaking. Oppgaven beskriver også hvordan Hudøy kan inkludere interessentene i beslutningstaking og hvordan de kan kommunisere med interessentene, basert på interessentenes holdning til Hudøy. Casestudiets formål gav følgende problemstilling: *Hvordan kan man sikre et godt samarbeid med interessentene for å bidra til fremgangsrik utvikling og oppstart av en leirskole?*

Datainnsamlingen har vært eksplorativ, og har bestått av seks semistrukturerte dybdeintervjuer og 25 spørreundersøkelsesbesvarelser. I tillegg har en spørreundersøkelse gjennomført av Camp Hudøy blitt brukt som sekundærdata. Informantene er strategisk valgt, mens metodetrianguleringen har økt oppgavens pålitelighet.

Resultatene viser at det er seks interessenter som kan ansees som viktige for utviklingen av en leirskole på Hudøy. Krav til aktiviteter og infrastruktur har vist seg som mest fremtredende for de viktigste interessentene. De fleste interessentene mener Camp Hudøys aktiviteter har overførbarhet til leirskolen. Infrastrukturen er det noe mer uenighet om, der de som har vært på Hudøy mener denne er god nok, mens de som ikke har vært der ser ut til å mene det er behov for oppgraderinger før en leirskole kan settes i drift. Gjennom beslutningsintegrering og kommunikasjon kan interessentenes krav møtes.

Casestudiets konklusjon er at et godt samarbeid kan etableres gjennom kartlegging og inkludering av viktige interessenter.

Abstract

This case study is aiming to show how a non-profit organization can include their stakeholders in a strategic decision-making process. The study is conducted with Camp Hudøy as the research case. Hudøy is an island in the Oslo fjord where summer camps have been run for almost 100 years. The analyzed strategic decision-making process in this paper is the development of a school camp at the island.

Previous studies have shown that stakeholder focus and -inclusion could give companies possibilities for increased innovation, better decision-making and less risk. However, there are few studies focused at non-profit organizations. The objective of this paper is to describe how Hudøy could utilize four methods for classification of their stakeholder in their decision-making. The paper also describes how Hudøy could include their stakeholders in decision-making and how they can communicate with the stakeholders, based on the stakeholder's view of Hudøy. The objective of the case study gave the following research question: *How can successful development and start up of a school camp be secured through good collaboration with the stakeholders?*

The data collection has been explorative, and has consisted of six semi-structured in-depth interviews and 25 survey answers. In addition, a survey conducted by Camp Hudøy has been included as secondary research. The interviewees have been strategically chosen, while the triangulation of methods has increased the reliability of the paper.

The results show that there are six stakeholders that can be viewed as important for the development of a school camp at Hudøy. Activities and infrastructural demands are the most essential for the important stakeholders. Most stakeholders believe that the activities offered at Camp Hudøy can be transferred to the school camp. The infrastructure on the other hand, has more differences. Those that have visited Hudøy thinks the infrastructure is good enough, while the ones that have not visited Hudøy seems to think there is a need for improvement before the school camp can start up. Through decision-making integration and communication the stakeholder demands can be met.

The conclusion of the case study is that a good collaboration can be established through mapping and inclusion of the important stakeholders.

Innholdsfortegnelse

1. Introduksjon	1
1.1. Inkludering av interessentene i strategiske beslutningsprosesser	1
1.2. Interessenter og frivillige organisasjoner	3
1.3. Oppgavens målsetning og introduksjon til case Hudøy	5
1.3.1. Målsetning	5
1.3.2. Case: Hudøy	6
1.3.3. Avgrensninger	8
1.4. Problemstilling	8
1.5. Oppbygning av oppgaven	9
2. Teori	9
2.1. Identifisering og kategorisering av interessenter	10
2.1.1. Jawahar og McLaughlins livssyklus	11
2.1.2. Ackermann og Edens interesse- og maktmatrise	13
2.1.3. Mitchell et al. sin interessenttydelighet	17
2.1.4. Savage et. al sin samarbeid- og trusselmatrise	19
2.1.5. Sammenligning av modellene	22
2.1.5.1. Grunnlag for gruppering	22
2.1.5.2. Gruppene	23
2.1.5.3. Forslag til interessentpleie	24
2.1.6. Modellenes tilpasninger til denne oppgaven	25
2.1.6.1. Jawahar og McLaughlins livssyklus	25
2.1.6.2. Ackermann og Edens interesse- og maktmatrise	27
2.1.6.3. Mitchell et al. sin interessenttydelighet	28
2.1.6.4. Savage et al. sin samarbeid- og trusselmatrise	28
2.2. Kommunikasjonsmetoder kombinert med Savage et al. sin samarbeid- og trusselmatrise	29
2.3. Beslutningstaking i samråd med de viktigste interessentene	33
2.4. Bruk av modellene for analyse av datainnsamlingen	35
3. Metode	36
3.1. Kvalitativ metode og casestudie	36
3.2. Datainnsamling	37
3.2.1. Dybdeintervju	39
3.2.1.2. Intervjuguide	39
3.2.1.1. Gjennomføring av intervju	40
3.2.2. Spørreundersøkelse 1	41
3.2.2.1. Valg av respondenter	41
3.2.2.2. Spørreskjema	41
3.2.2.3. Gjennomføring av spørreundersøkelse	41
3.2.3. Spørreundersøkelse 2	41
3.3. Analyse av data	41
3.3.1. Analyse av dybdeintervjuer	41
3.3.2. Analyse av spørreundersøkelsesdata	42
3.4. Pålitelighet, gyldighet og overførbarhet	42
3.4.1. Etske vurderinger	44
4. Resultat	45
4.1. Steg 1: Hvilke interessenter bør Hudøy inkludere i beslutningssituasjonen?	45
4.1.1. Leirskolen Hudøys viktigste interessenter	45
4.1.2. Ackermann og Edens interesse- og maktmatrise for leirskolen Hudøy	47

4.2.	Steg 2: Har disse interessentene potensiale for trussel eller for samarbeid?.....	49
4.3.	Steg 3: Hvilke krav stiller de viktigste interessentene i forhold til problemet og organisasjonen? Skal man ta hensyn til disse kravene?	51
4.3.1.1.	Aktiviteter	51
4.3.1.2.	Infrastruktur.....	54
4.3.1.3.	Mindre tydelige forventninger	55
4.4.	Steg 4: Hvilken kommunikasjonsstrategi skal man bruke? Hvordan skal man inkludere interessentene i beslutningstaking?	57
4.4.1.	Beslutningsintegrering av interessenter som strategi	57
4.4.2.	Kommunikasjon for å styre relasjon	60
5.	Diskusjon.....	63
5.1.	Hvordan kan man sikre et godt samarbeid med interessentene for å bidra til fremgangrik utvikling og oppstart av en leirskole?	63
5.2.	Teoretiske implikasjoner – tilpasning av modellene til analyse av frivillige organisasjoner.....	65
5.3.	Ledelsesimplikasjoner - 4 oppstartstips til ledelsen.....	67
5.4.	Begrensninger i oppgaven.....	68
5.5.	Forslag til videre forskning	68
5.5.1.	Utvikling av teori	68
5.5.2.	Forskning som omhandler caset.....	69

Figurliste

Figur 1: Ackermann og Edens interesse- og maktmatrise.....	15
Figur 2: Savage et al. sin samarbeid- og trusselmatrise	20
Figur 3: Savage et al. sin samarbeid- og trusselmatrise med tilhørende kommunikasjonsmetode	32
Figur 4: Interessentinkludering i organisasjonens problemløsning.....	35
Figur 5: Makt- og interessematrise for prosjekt leirskole på Hudøy.....	48
Figur 6: Trussel og samarbeidsmatrise for prosjekt leirskole på Hudøy.....	50
Figur 7: Kommunikasjonsmetoder for leirskolens interessenter.....	61

Tabelliste

Tabell 1: Jawahar og McLaughlins livssyklus med hovedproblemer og de viktigste interessentene	11
Tabell 2: Jawahar og McLaughlins livssyklus med alle interessenter	13
Tabell 3: Mitchell et al. sin interessenttydelighet.....	18
Tabell 4: Strategi i forhold til interessenttype	21
Tabell 5: Sammenlikning av modellene	25
Tabell 6: Jawahar og McLaughlins livssyklusmodell, tilpasset for frivillige organisasjoner ..	27
Tabell 7: Kommunikasjonsmetoder basert på kommunikasjonseffektivitet og konsensus.....	30
Tabell 8: Datainnsamling	38
Tabell 9: Interessentinformanter i forhold til den tilpassede livssyklusmodellens interessentgrupper	46

Vedlegg

Vedlegg 1: Konkurrentanalyse.....	73
Vedlegg 2: Intervjuguide.....	74
Vedlegg 3: Spørreskjema	76

1. Introduksjon

1.1. Inkludering av interessentene i strategiske beslutningsprosesser

Interessenter er en hvilken som helst gruppe eller hvilket som helst individ som kan påvirke eller er påvirket av organisasjonens objektvopptåelse (Freeman 2010). Interessenter er alle som bryr seg med og om hva en organisasjon gjør, både positivt og negativt. Eksempler på dette kan være ansatte, leverandører, konkurrenter, samfunnet og myndighetene. I løpet av de siste årene har det vært økende interesse i å undersøke interessentenes rolle i strategiske beslutningsprosesser. Denne interessen er hovedsakelig basert på antakelsen om at inkludering av interessenter i strategiske beslutningsprosesser kan medføre både lavere risiko, økt innovasjon og bedre beslutninger i en organisasjon.

Muligheten for å *minimere risiko* i strategiske beslutninger vil være gunstig for alle som er inkludert i prosessen. Derfor har det oppstått økende interesse i mange organisasjoner for å inkludere interessenter i strategiske beslutningstakningsprosesser. Denne trenden skyldes mange forskjellige faktorer, men den grunnleggende ideen er at ignorering av interessenter og interessentenes problemstillinger, er svært risikabelt. En organisasjon er avhengig av andre organisasjoner og interessenter for å tilegne seg ressurser. Ignorering vil verken være forsvarlig eller praktisk, fordi en organisasjon ikke kan overleve i et vakuum (Pfeffer & Salancik 2003). De mindre viktige interessentene kan gi verdifull informasjon om hvordan organisasjonen kan og bør gå frem for å møte de viktigste interessentene. Hvis interessentene er villige til å dele slikt med organisasjonen, er det en informasjonskilde som det vil være unødvendig og dumt å neglisjere. Organisasjonens mindre viktige interessenter kan være linket til organisasjonens viktigste interessenter gjennom nettverk og samarbeid. Samtidig kan interessenter ofte gi et utenforstående bilde av organisasjonen. Dette bør organisasjonen benytte seg av. Organisasjoner blir derfor mer åpne og inviterer de som tidligere var utenforstående inn i selskapets drift. Eksempler på hvordan interessenter inkluderes i selskapets drift, er endring i ledelseshierarki, uthuling av selskaper, herunder spesielt outsourcing, og grenseløse organisasjoner der konseptuelle barrierer fjernes (Harrison & St John 1996). Dette betyr at flere, og spesielt eksterne, interessentgrupper blir ansett som viktige enn før. Samtidig er felles visjoner, deling av informasjon og samarbeid den nye måten å arbeide med interessentene på (Harrison & St John 1996). Organisasjonen får gjennom tettere bånd et avhengighetsforhold til interessentene (Harrison & St John 1996).

Bedre forhold mellom interessent og bedrift medfører mindre sjanse for uheldige hendelser, som eksempelvis streik (Harrison & St John 1996).

Innovasjon er viktig for alle organisasjoner som ønsker å utvikle seg og vokse. Ayuso et al. (2006) påpeker at dialog med interessentene og inkludering av deres kunnskap er viktige evner for å skape innovasjon, og at vellykket arbeid med dette gir varige konkurransefordeler. Involvering av interessenter gir mer rom for kreativitet og bevisstgjøring på hva som faktisk er viktig ute i markedet. Tidligere ble for eksempel leverandører og kunder betegnet som utenforstående interessenter, mens de nå kan bli inkludert i bedriftens produkt- og kvalitetsutvikling (Harrison & St John 1996). Den tette kontakten med interessentene kan gi bedret forutsigbarhet om markedet og større suksessrate for innovasjon der eksterne interessenter deltar Schilling og Hill (1998).

Bedre beslutninger som gir økt effektivitet og reduserte kostnader er grunner til at store, suksessrike bedrifter har valgt å innta interessentenes perspektiv i sine beslutninger (Harrison & St John 1996). Forskning av Luoma og Goodstein (1999) viser at mange store selskaper har gitt makt og betydning til ikke-aksjeeiende interessenter gjennom å gi dem plass i styret. Forskning viser videre at det kan være positivt med inkludering av interessenter i styret, fordi det gir et bedre kildegrunnlag i strategiske beslutninger (Mason et al. 2007). I tillegg, ved å la interessenter ta del i driften, vil bedriften naturlig tilegne seg en kultur som møter behovene til den spesifikke interessentgruppen (Mason et al. 2007).

Interessenttilnærming har imidlertid blitt kritisert kraftig. Jensen (2001) mener at interessenteori fungerer som en hvilepute for bedriftsledelse. Interessenteori har i kontrast til verdimaksimeringsteori flere objektiver, gjennom å tilfredsstille flere interessenter med forskjellige krav. Det er derfor vanskelig å måle hvorvidt ledelsen har oppnådd gode resultater. Bedriftsledere kan se dette som en enkel måte å vise til resultater, uten et entydig resultat i den økonomiske bunntinjen. Jensen (2001) mener videre at å benytte interessenteori er ødeleggende for en bedrift fordi den ikke gir noe målbart utbytte av investeringen man gjør i interessentene. Interessenteori kan imidlertid passe bedre som et utviklingsverktøy for ledelsen i frivillige organisasjoner, enn i det private næringsliv.

1.2. Interessenter og frivillige organisasjoner

Frivillige organisasjoner kan defineres som følgende¹:

- *er en gruppe individer eller sammenslutninger av individer som organiserer seg for å fremme visse formål/interesser*
- *oftest er startet av private*
- *styres privat og frivillig*
- *ikke har fortjeneste som målsetting*
- *ofte baserer viktige sider av virksomheten på frivillige bidrag (tid og/eller penger)*

(NOU 1988: 17 s. 57)

Rådene fra interessentteorien kan passe bra for frivillige organisasjoner først og fremst fordi frivillige organisasjoner sjelden måler suksess i økonomisk bunnlinje. Målet er som regel å tilby en tjeneste til en gruppe eller enkeltpersoner som ikke tilfredsstilles av det offentlige eller private næringsliv. Behovet for å inkludere interessenter, som kan påvirke og bidra til dette i beslutningstaking er dermed stor. Kari Steen-Johnsen ved Institutt for samfunnsforskning mener det er typisk for frivillige organisasjoner at de har mange interessenter med forskjellige krav å forholde seg til (Hansen 2011).

Anheier (2000) peker på det han kaller 'frivillig organisasjons-kompleksitetsloven', der han trekker paralleller mellom et privat selskap og en frivillig organisasjon av samme størrelse. En frivillig organisasjon har større utfordringer og mer kompleksitet både innen 'miljø' og 'interne komponenter'. Dette er fordi de har flere nivåer både av finansiering, godkjenning, blanding av ansatte/frivillige og klienter/brukere. Et eksempel på slik kompleksitet ser vi i helsesektoren i Oslo kommune. Private sykehjem eies av lokale organisasjoner (ofte menigheter eller frivillige), driftes av andre frivillige organisasjoner med statstilskudd, mens plassene tildeles av det offentlige, gjennom bydelen. Som frivillig organisasjon skal man her altså både møte kravene for å få statstilskudd, møte pasientenes krav og behov, holde seg innenfor forventet driftsmargin og forholde seg til regelverk for offentlig institusjon. Samtidig

¹ Ett nettsøk viser at ideelle og frivillige organisasjoner brukes om hverandre. Jeg velger å bruke begrepet 'frivillige organisasjoner' i denne oppgaven, da dette er begrepet som benyttes av Kulturdepartementet. De trekker sammenlikninger til det britiske 'Charity' og amerikanske 'non-profit', som har vært relevante søkeord i litteraturarbeidet i denne oppgaven. For å bli definert som ideell organisasjon, må formålet med organisasjonen være at det ikke drives kommersielt, og alt overskudd skal rettes tilbake inn i virksomheten eller virksomhetens drift. Stiftelser er den mest vanlige typen ideell organisasjon, men andre selskapsformer kan også defineres som ideelle (Doffin 2011).

har man ikke noen styring over tildeling av plasser eller kontakt med sluttbrukeren før vedkommende faktisk har fått tilbud om plass. Dermed har ikke den frivillige organisasjonen som drifter tilbudet noen mulighet for å tilpasse tilbudet til en spesifikk/homogen gruppe. Tilbudet skal selges inn til det offentlige, mens det skal tilfredsstille sluttbrukeren.

Ved å inkludere interessenter i beslutningstaking, kan frivillige organisasjoner oppnå mange av de fordelene som ble diskutert i forbindelse med private aktører. Viktige interessentgrupper har ofte motstridende ønsker og forventninger som organisasjonen må tilfredsstille. Ved å møte hverandre, kan det skapes forståelse mellom interessentene og dermed også minimere risiko, fordi alle parter i prosessen blir lyttet til. Det kan være lettere å få forståelse for at man ikke får oppfylt alle sine ønsker dersom man som interessentene har vært med på prosessen, og ser hvilke konsekvenser det gir for andre. Samtidig kan interessentinkludering gi et bilde av hvilke forventninger som ligger i verdikjeden, og dermed minimere risikoen for at noe skal gå galt. Gjennom å inkludere (gjerne sammen) interessenter, som offentlige myndigheter, ansatte, brukere og pårørende, kan den frivillige organisasjonen skape bedre beslutninger. Interessenter ser ofte organisasjonen fra en annen synsvinkel enn ledelsen. Ettersom frivillige organisasjoner har liten ledelse, har ofte ikke ledelsen tid til annet enn daglig drift. Dermed kan interessentene også bidra til innovasjon. Ingen vil imidlertid si noe hvis ikke de blir spurt, men alle har som regel en mening om ting de blir påvirket av.

De siste årene har frivillige organisasjoner også måttet møte usikkerhet i større grad enn tidligere, både fordi konkurransen har blitt større og fordi finansiering har blitt vanskeligere. Dette har de tidligere blitt skjermet for, nettopp fordi de ikke har en økonomisk bunnlinje, som tradisjonelt har vært den eneste måten å måle utbytte på. Løsningen har blitt at frivillige organisasjoner kopierer det som er synlig og fungerende, nemlig ledelse i det private næringsliv (Anheier 2000). Ser vi på frivillige organisasjoners treghet i endring (Steinwald & Neuhauser 1970 og Hansmann 1985 i Hansmann 1987), vil de kunne trekke svært gode vekslers av å adoptere et perspektiv mer likt det private næringsliv, og benytte de tilgjengelige kildene til fornyelse og innovasjon². Ved å inkludere interessentene får frivillige organisasjoner også vist sitt demokratiske ståsted og sine etiske prinsipper, som er en viktig del av grunnlaget for slike organisasjoner (Mason et al. 2007).

² New Public Management er imidlertid bredt kritisert, blant annet for å være innholdsløst, ha mer fokus på karriereutvikling for ledere enn å være til det beste for alle, øke byråkratiet istedenfor å senke kostnader på offentlige tjenester og for å ha en tro på at det finnes universelle løsninger på mangefasettede problemer (Hood 1991).

Det må også påpekes at det kan være lettere for en frivillig organisasjon å utnytte et interessentperspektiv enn det er for private bedrifter. Det er typisk at mennesker og organisasjoner som arbeider i og med frivillige organisasjoner har tatt et bevisst valg og har et ønske om å bidra. Dermed er de trolig flinkere til å se menneskene bak tallene. Skal man lede i en frivillig organisasjon, leder man gjerne mennesker (ansatte eller frivillige) som deler visjon og ønsket om å skape et godt sluttprodukt. Det blir lettere å skape en eierskapsfølelse og tilhørighet når frivillige har tatt et aktivt valg om å bruke tiden sin på organisasjonen. Her kan man mye enklere engasjere enn i private bedrifter, der økonomisk vinning ofte er den regjerende motivasjonsfaktoren. I frivillige organisasjoner er det også viktig å skape konsensus og inntrykk av laginnsats, fordi man ofte er avhengig av interessenter for å gjennomføre en endring (Lewis et al. 2001).

Eksisterende forskning på området viser at det finnes flere metoder for å kategorisere og definere de viktigste interessentene. Forskningen viser imidlertid i begrenset grad hvordan man kan forholde seg til disse interessentene og legge opp en strategi for suksessfullt å inkludere dem i den frivillige organisasjonens utvikling. Man kan argumentere for at inkludering av interessenter er viktig, men at vi vet lite om hvordan vi kan gjøre dette (se for eksempel Cornell & Shapiro 1987; Hansmann 1987; Hart & Sharma 2004; Vos 2003).

1.3. Oppgavens målsetning og introduksjon til case Hudøy

1.3.1. Målsetning

Frivillige organisasjoner som ønsker å inkludere interessentene sine i beslutningstaking møter noen reelle utfordringer. Interessenttilnærming medfører at styret blir stilt ansvarlig ovenfor flere grupper, inkludert grupper som ikke har direkte involvering i organisasjonen (Mason et al. 2007). Løsningen er at man prioriterer og definerer hvilke grupper styret faktisk skal stå til ansvar for (Mason et al. 2007). Det kan imidlertid være vanskelig å identifisere interessentene og utvikle en god interessentstrategi relatert til en viktig beslutning, ettersom interessenter kan defineres i uendelighet. Det vil være viktig å fokusere på de som er nærmest og har størst påvirkning på prosjektet, også kalt nøkkelinteressenter (Mitchell et al. 1997). Inkludering må ha klare retningslinjer og tåle dagens lys, samt at interessentenes verditilførsel må være klar (Mason et al. 2007). Som det nevnes i begynnelsen av oppgaven, er interessenter en hvilken som helst gruppe eller hvilket som helst individ som kan påvirke eller er påvirket av

organisasjonens objektivopnåelse (Freeman 2010). Interessentgruppen kan derfor potensielt bli svært stor.

Målsetningen for oppgaven er å se hvordan interessenter kan inkluderes i strategiske beslutninger i frivillige organisasjoner. Denne oppgaven tar for seg en bestemt beslutning: Å etablere en leirskole på Hudøy (se kapittel 1.3.2 for beskrivelse av caset). Gjennom caset for denne oppgaven, viser jeg hvordan Hudøy kan bruke sine interessenter til å skape og effektivt drive en leirskole på Hui i Vestfold. Det teoretiske bidraget er å skape mer kunnskap om hvordan interessenter kan kartlegges, klassifiseres og inkluderes i beslutninger i frivillige organisasjoner. Mainardes et al (2011) peker på at det er et hull i litteraturen når det gjelder å sette grenser for hvilke interessenter som skal tas hensyn til og medtas i beregningen når beslutninger skal treffes. Med andre ord hvor grensene skal trekkes, mellom viktige og mindre viktige interessenter. Mangelen på kunnskap er enda tydeligere i forskning som gjelder frivillige organisasjoner.

1.3.2. Case: Hudøy

Nær 100% av Oslo kommunes barneskoleelever tilbys i dag et leirskoleopphold som en del av skolegangen (Utdanningsdirektoratet 2012). Disse leirskoleoppholdene kjøper Oslo kommune fra andre kommuner/fylker. Samtidig sitter de med eierskapet til en øy i Oslofjorden utenfor Tjøme, Hudøy, der det finnes plass til 450 barn parallelt, men som kun er i bruk 6 uker i året. Her er en mulighet for egenutvikling og nyskaping.

Den endelige problemstillingen for denne oppgaven ble til gjennom flere år med sommerjobb hos Camp Hudøy. Camp Hudøy er et samarbeid mellom Oslo kommune og Kirkens Bymisjon, der Kirkens Bymisjon drifter campen. Dette er formalisert i Stiftelsen Hudøy. De mottar mesteparten av sin finansiering gjennom tilskudd fra Oslo Kommune ved Kulturetaten (Budsjett 2012). Som man kan se av budsjettet, er det svært mange som konkurrerer om tilskudd fra kommunen. Det samme dokumentet viser også at budsjetttrammen har gått ned fra 167,711 millioner i 2011, til 165,583 millioner i 2012. Dette viser at konkurransen mellom frivillige organisasjoner blir større, noe som også støttes av forskning (Simon & Gruar 2007).

Camp Hudøy tilbyr per i dag 5 og 12 dagers ferieopphold for barn i Osloskolen fra 2.-9. klasse. I 2012 var det 2250 søkere til 1350 plasser på 'barnas øy'. Ønsket er å gi flere av de ca

6000 elevene i Osloskolen som hvert år reiser på leirskole (Utdanningsdirektoratet 2012), en mulighet til å besøke denne øya som er skapt på barnas premisser. Gjennom samtaler med administrasjonskonsulent Sara Hatab gjennom sommeren 2012, kom en idé om å skape leirskole på øya til.

Videre undersøkelser viser at mange leirskoler driver camp om sommeren, og det bør derfor være mulig å gjøre det motsatte for Hudøy, som primært er tilrettelagt for sommercamp. Øya består av 11 kolonier (hus) og 62 bygninger totalt. Hver koloni har plass til opptil 45 barn og 10 voksne, og dermed kan man ha opptil 11 grupper (klasser) samtidig på øya, hvor hver av gruppene vil få sitt eget hus. Ettersom Oslo kommune eier Hudøy (offisielt navn Hui), og dets bygg, bør de definitivt være interessert i å utrede mulighetene for å øke driftsperioden. Således kan de få muligheten til å sende egne skoler til denne leirskolen, slik at oppholdsstøtten som gis går til drift av egen leirskole, istedenfor å kjøpe plasser på leirskoler eid av andre kommuner/fylker (Se vedlegg 1 for konkurrentanalyse).

Flere av utfordringene og fordelene relatert til interessenttilnærmingen i frivillige organisasjoner finnes i dette caset. Et problem ved oppgavens case, og for frivillige organisasjoner generelt, er at ledelse og administrasjon holdes til et minimum. De fokuserer for det meste på direkte kjernevirksomhet på grunn av tids- og ressursmangel. Det finnes lite organisert interessentpleie, men mellommenneskelig kontakt med nøkkelpersoner hos interessentgrupper, som Ackermann og Eden (2011) påpeker er viktig for å nå frem til interessenten, forekommer i utstrakt, men usystematisert grad i caset. Problemer med slik interessentpleie er at det ofte er knyttet til en spesifikk person, og at den positive kontakten dermed tapes ved denne personens endring i forhold til interessenten. Endringer kan være at vedkommende slutter, går over i ny stilling eller får andre arbeidsoppgaver. Organisasjonen kan også lide dersom det mellommenneskelige forholdet mellom interessentens representant og organisasjonens representant forringes.

Det kan være vanskelig å kategorisere og utvikle en strategi for interessentene ettersom prosjektet ikke er startet opp. Interessentene kjenner ikke selv sin rolle fordi de ikke enda har blitt påvirket eller har sett behovet for å påvirke og ønsker ikke å involvere seg i usikkerhet. Samtidig finnes det mange interessenter som det er vanskelig å skille fra hverandre. Uenighet internt i organisasjonen om interessentenes viktighet kan også medføre at man tar avstand til

interessentene, eller i det lengste unngår å kategorisere dem. Camp Hudøy har behov for en strukturert tilnærming for å håndtere interessentene sine.

1.3.3. Avgrensninger

Det finnes mange forskningsfelt som bruker interessentteori. Derfor ønsker jeg å redegjøre for avgrensningene i oppgaven. Oppgavens teori omfatter ikke strategiske allianser, som i noe litteratur ofte omfattes som en del av interessentteori. Det er heller ikke en analyse av 'Den tredje sektoren' som en del av et åpent marked. Oppgaven har heller ikke noen tilknytning til Hopkinsundersøkelsen (Johns Hopkins Nonprofit Comparative Project).

Hopkinsundersøkelsen er forskning på frivillighet i et internasjonalt perspektiv (Institutt for samfunnsforskning 2012).

Bedriftens samfunnsansvar inkluderes ikke som en del av interessentteori i denne oppgaven, selv om blant annet McWilliams og Siegel (2001) har et syn på interessentpleie som sier at alle interessentrelaterte beslutninger som går utover det loven krever, ansees som samfunnsansvar³. Dermed er alle grep som tas for å tilfredsstille interessenter, samfunnsansvar. For eksempel Jawahar og McLaughlin (2001) setter interessentteori i nær sammenheng med samfunnsansvar. Denne oppgaven støtter kritikken fra Windsor (2001), som mener McWilliams og Siegel (2001) på en enkel måte sier at alle endringer som egentlig bare er markedstilpasninger, kan defineres som samfunnsansvar. Videre retter Windsor (2001) kritikk mot McWilliams og Siegel (2001), fordi de forenkler samfunnsansvarsegenskaper til kun å være interessentkrav justert for kostnads- og priseffekter, slik at det som McWilliams & Siegel kaller samfunnsansvar og interessentkrav, bare er markedstilpasning av produkt eller prosess for å forbedre profitt. Det er dermed verken en forklaring på ansvar eller respons.

1.4. Problemstilling

Som tidligere nevnt, har frivillige organisasjoner en annen bunnlinje enn private bedrifter. De har dermed andre krav og forventninger å forholde seg til, samtidig som de ofte har mangel på tid og andre ressurser (Lewis et al. 2001). De har behov for en klar og tydelig metode for å dra nytte av interessenter i sin utvikling. Først og fremst må de kartlegge sine interessenter og definere hvem som er viktigst og har mest innflytelse.

³ Corporate social responsibility

Interessenter har mulighet for både å samarbeide med organisasjonen om en utvikling, men også sette en stopper for dette (Savage et al. 1991). Det er derfor viktig å finne en strategi som skaper samarbeid med de rette interessentene.

Jeg vil i denne casestudien se på hvordan Stiftelsen Hudøy kan benytte de interessentene de har til å utvikle et leirskoletilbud som blir foretrukket av Oslos grunnskoler. Dette fører til følgende problemstilling:

Hvordan kan man sikre et godt samarbeid med interessentene for å bidra til fremgangsrisk utvikling og oppstart av en leirskole?

Med følgende forskningsspørsmål:

1. Hvem er interessentene til Hudøy og hvilken innflytelse har de viktigste interessentene på en leirskole?
2. Hva slags krav og forventninger har de viktigste interessentene?
3. Hvordan kan man styre relasjonen med de viktigste interessentene?

1.5. Oppbygning av oppgaven

Videre vil oppgaven bli strukturert slik at kapittel 2 ser på eksisterende teori som kan belyse problemstillingen, deretter sammenliknes de teoretiske modellene, og de tilpasses til en frivillig organisasjonssetting. Modellene settes sammen til en prosessmodell for å skape en bedre sammensatt interessentinkludering i problemløsning. Deretter går oppgaven over til å beskrive metodologien som er brukt, før kapittel 4 viser resultater. Oppgaven avslutter med en diskusjon som besvarer den overordnede problemstillingen, peker på teoretiske implikasjoner, ledelsesimplikasjoner, svakheter ved oppgaven og forslag til videre forskning.

2. Teori

I dette kapittelet tar jeg for meg forskning som fokuserer på kategorisering av interessenter og tilhørende strategi. I tillegg ser jeg på en metode for beslutningsintegrering og kommunikasjonsmetoder for interessenter.

2.1. Identifisering og kategorisering av interessenter

En organisasjon vil sjelden ha mulighet til å engasjere seg i alle sine interessenter samtidig. Derfor er det avgjørende å skille de viktige fra de mindre viktige. Det finnes flere metoder for å gjøre dette. Å bestemme interessentens viktighet kan gjøres på grunnlag av interessentens egenskaper, kravet som interessenten stiller eller tidspunktet i utviklingen av organisasjonen. I dette kapitlet ser jeg på metoder for å identifisere og kategorisere interessentene i forhold til organisasjonen. Til slutt vil jeg se på hvordan disse metodene kan brukes sammen og hvordan de kan tilpasses en frivillig organisasjon.

Generelt kan man si at viktigheten til en interessent vil avhenge av organisasjonens behov. Den vil også defineres ut ifra hvor viktig interessenten er sammenliknet med andre interessenter (Jawahar & McLaughlin 2001). Interessenter klassifiseres ofte som primære eller sekundære. Primære er de som er kritiske for en bedrifts overlevelse, og disse antas å være aksjonærer/eiere/investorer, ansatte, kunder, leverandører, myndighetene og det nære samfunnet (Clarkson 1995). Senere er også bransjeorganisasjoner og politiske grupper/miljøorganisasjoner tillagt primærinteressentgruppen (Donaldson & Preston 1995). Sekundære interessenter er de som påvirker eller blir påvirket, men som ikke har transaksjoner med organisasjonen og som ikke er kritiske for overlevelsen til selskapet, eksempelvis media (Clarkson 1995).

Vi kan også skille mellom interne og eksterne interessenter. Interne er de som befinner seg på innsiden av en organisasjon, eksempelvis ansatte og fagforeninger, mens eksterne er de med ytre påvirkning, eksempelvis kunder, leverandører og konkurrenter (Mintzberg 1984).

Det fins imidlertid mer velutviklede verktøy for å kategorisere interessentene enn primære/sekundære og interne/eksterne. I denne oppgaven presenterer jeg Jawahar og McLaughlins livssyklus, Ackermann og Edens interesse- og maktmatrise, Mitchell et al. sin teori om interessenttydelighet⁴ og Savage et al. sin samarbeid- og trusselmatrise. For hver modell forklarer jeg først oppbygningen av modellen, før jeg beskriver hvordan den kan brukes til kategorisering av interessentene og interessentpleie. Jeg oppsummerer kapitlet ved å sammenligne disse modellene og å velge de jeg ønsker å bruke i analyse.

⁴ engelsk: theory of stakeholder salience

2.1.1. Jawahar og McLaughlins livssyklus

Jawahar og McLaughlin (2001) har utviklet en modell hvor viktigheten av interessentene varierer avhengig av bedriftens livssyklus (Tabell 1). I de forskjellige livssyklusfasene fremhever forskjellige interessenter seg (Jawahar & McLaughlin 2001).

Tabell 1 viser hvordan fokuset i interessentpleie endrer seg over tid. Jawahar og McLaughlin (2001) viser at i oppstartsfasen ligger fokuset på å møte de kritiske behovene som kan true bedriftens overlevelse, og avgjørelser måles i tap eller potensiale for tap. Dermed benyttes en risikosøkende strategi, som medfører at noen interessenter prioriteres, mens andre neglisjeres. I vekst- og modningsfasen er det lite sannsynlig at noe kan true bedriftens overlevelse, og avgjørelser måles i oppnåelse. Strategien er å unngå risiko og alle interessenter pleies, enten proaktivt, eller i det minste ved å møte kravene til interessentene. I nedgangsfasen måles igjen avgjørelser i tap eller potensiale for tap, og en risikosøkende strategi gjenopptas der kun noen få interessenter prioriteres.

Tabell 1: Jawahar og McLaughlins livssyklus med hovedproblemer og de viktigste interessentene

Fase i livssyklusen	Hovedproblem	Viktigste interessenter
<i>Oppstart</i>	<ul style="list-style-type: none">• Forretningsplan• Markedsinngang• Finansiering	<ul style="list-style-type: none">• Aksjonærer/andelseiere• Kunder• Kreditorer
<i>Vekst</i>	<ul style="list-style-type: none">• Stabilisere produksjon og – pålitelighet• Møte etterspørselsvekst• Opprettholde kontantstrøm• Formalisere organisasjonsstruktur	<ul style="list-style-type: none">• Kreditorer• Ansatte• Leverandører• Bransjeorganisasjoner• Aksjonærer*
<i>Modning</i>	<ul style="list-style-type: none">• Overdreven selvtillit• Overflødig kontantstrøm• Mangel på kritiske behov	<ul style="list-style-type: none">• Alle utenom kreditorer
<i>Nedgang</i>	<ul style="list-style-type: none">• Nedgang i etterspørsel	<ul style="list-style-type: none">• Aksjonærer/andelseiere• Kunder• Kreditorer

* Dersom man er avhengig av tillatelser eller tilskudd fra myndighetene, vil myndighetene bli plassert i 1. kolonne som en type aksjonær

Hvilke interessenter som er viktige, defineres ut ifra hvor i livssyklusen organisasjonen befinner seg, og hvordan man skal løse hovedproblemene i de forskjellige fasene (Jawahar & McLaughlin 2001). I Tabell 2 utvides Tabell 1 for å vise hvor viktige interessentene er i de fire fasene. Tabell 2 viser hvordan interessentenes viktighet endrer seg i de forskjellige livssyklusfasene. Tabellen viser også hvordan de forskjellige fasene gir varierende fokus på interessentpleie, gjennom at det er stor variasjon i hvor mange interessenter som befinner seg i 'viktigst'-kategorien gjennom organisasjonens livssyklus. I oppstartsfasen handler det om hvordan organisasjonen skal få positiv fremdrift. Planlegging av fremdriften og tilknytning til essensielle grupper, som kunder og kreditorer, er det eneste som står i fokus fordi det er umulig å overleve uten. I vekstfasen handler det om organisering, fordi det ofte skjer mange endringer, og vekst betyr som regel både økt kontantgjennomstrømning og økt produksjon. Dermed er kravene til organisering for videre suksess ekstremt viktige, og organisasjonen knytter seg til interessenter som kan bidra til den ønskede veksten. Dette inkluderer noe mindre fokus på kundene, mens gode avtaler med leverandører, råd fra bransjeorganisasjoner og det å tiltrekke seg dyktige ansatte blir svært viktig (Jawahar & McLaughlin 2001). I modningsfasen har man få problemer. Organisasjonen lever på det den har bygd opp, og har tid til å pleie nesten alle interessenter. På grunn av god egenøkonomi, er kreditorene de som får minst oppmerksomhet. I nedgangsfasen handler det om å beholde videre eksistens, og de viktigste interessentene er de samme som i oppstartsfasen. Dette er også sammenfallende med den teknologiske S-kurven, der man bør utvikle produktets nye generasjon idet det går inn i nedgangsfasen (Smith 2006). På den måten vil nedgangsfase for gammelt produkt sammenfalle oppstartsfase for nytt produkt, og dermed vil de viktigste interessentene være sammenfallende.

Tabell 2: Jawahar og McLaughlins livssyklus med alle interessenter

Nivå/ strategi	Viktigst/ proaktiv pleie	Viktig/ skape konkurransedyktighet – møte krav	Defensivt forhold/ Følger lovens ord	Ignorert/ reaktiv pleie
<i>Fase</i>				
<i>Oppstart</i>	Aksjonærer, kunder, kreditorer	Ansatte, leverandører	Myndighetene* samfunnet	Bransje-foreninger, miljø-organisasjoner
<i>Vekst</i>	Aksjonærer**, kreditorer, ansatte, leverandører, bransje-organisasjoner	Aksjonærer**, kunder, myndighetene, miljø-organisasjoner, samfunn		
<i>Modning</i>	Ansatte, samfunn, bransje-organisasjoner, myndighetene, miljø-organisasjoner, leverandører, aksjonærer	Kreditorer		
<i>Nedgang</i>	Kunder, kreditorer, aksjonærer	Ansatte, leverandører	Myndighetene, samfunnet	Bransje-foreninger, miljø-organisasjoner

* Dersom man er avhengig av tillatelser eller tilskudd fra myndighetene, vil myndighetene bli plassert i 1. kolonne som en type aksjonær

** Avhengig av behov for ytterligere finansiering for vekst

Jawahar og McLaughlin (2001) bygger sin modell på kvalitativ forskning, og kommer kun med antakelser om kausalitet. Det er dermed ikke bevist noen sammenheng mellom bruk av modellen og bedre resultater. Som Jawahar og McLaughlin (2001) uttrykker, individuelle forskjeller ignoreres i deres modell. Det er derfor vanskelig å si at noe skal følge denne modellen til punkt og prikke.

2.1.2. Ackermann og Edens interesse- og maktmatrise

Ackermann og Eden (2011) har utviklet et interessentklassifiseringssystem som kalles for interesse- og maktmatrisen (Figur 1). De mener at ved å måle interessentene mot hverandre i nivå av makt og interesse for organisasjonen, vil man tydelig se hvilke interessenter som bør ivaretas.

Ettersom Ackermann og Edens makt- og interessematrise er organisasjonsspesifikk, vil man alltid ha en spredning utover hele matrisen, slik at man blir tvunget til å se hvem som er

viktigst for organisasjonen og hvem man kan ignorere. I tillegg påpeker Ackermann og Eden (2011) at det er viktig å bryte interessentene ned på et nivå der man kan forholde seg til dem, før de settes i matrisen. Dette betyr at man deler store interesser i mindre enheter, slik at man klarer å håndtere dem og har mulighet til å skape en relasjon. Eksempelvis kan myndighetene som interessent brytes ned i etater, bystyregrupper eller enkeltstående politikere ut ifra hvordan interessen og makten er fordelt, og hvordan man ønsker å forholde seg til interessenten.

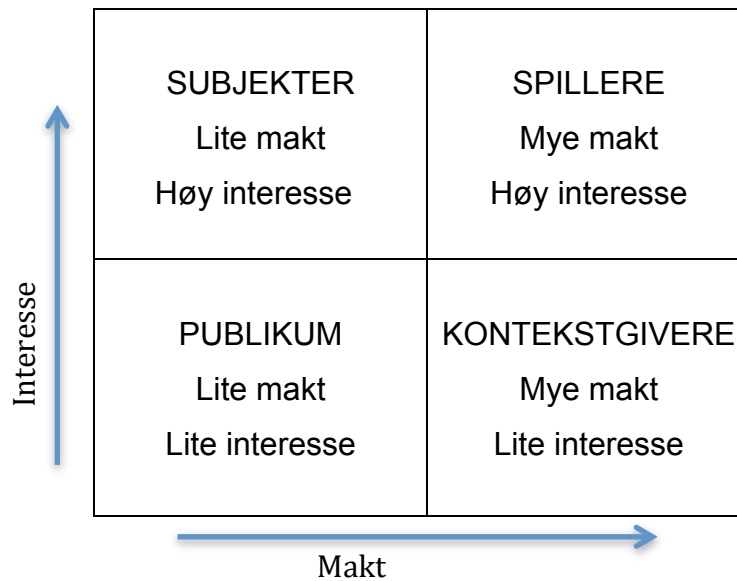
Makt- og interessedimensjonene springer ut ifra Freeman (2010) sin definisjon av interesser: En hvilken som helst gruppe eller et hvilket som helst individ som kan påvirke eller er påvirket av organisasjonens objektvopnåelse. Vi kan dele dette opp som følger:

- De som kan påvirke har makt
- De som er/blir påvirket har interesse

Makt viser til hvordan interessenten har innflytelse over organisasjonen, mens interesse viser hvordan organisasjonen har innflytelse hos interessenten. Ackermann og Eden (2011) valgte bevisst å ikke strengt definere makt og interesse, men la informantene i sin undersøkelse selv definere dette. Dette var grunnet i at ønsket resultat var å skape diskusjon om interessentene, ikke nødvendigvis å sette dem i riktig gruppering.

Ackermann og Eden (2011) påpeker også at interessentene ikke bør settes direkte inn i matrisen som Subjekter, Spillere, Publikum eller Kontekstgivere, fordi det forutsetter at organisasjonens ledelse klarer å forholde seg til begge dimensjonene (makt og interesse) samtidig som ledelsen må forholde seg til mange interesser. Derfor anbefaler Ackermann og Eden (2011) at man begynner med maktdimensjonen, og plasserer de man mener har mest og minst makt først. Deretter kan man posisjonere de andre interessentene ut ifra dette. Det samme gjøres med interessedimensjonen. Dermed slipper man å skape en målbar skala, men måler heller interessentene relativt til hverandre, og får en matrise som er tilpasset organisasjonen. Dette vil eksempelvis gi noen interesser som er Spillere, men som differensierer stort i forhold til hverandre; en kan grense til Subjekt på grunn av mindre makt, mens en annen grenser til Kontekstgiver, grunnet lavere interesse. Ved denne type plassering vil tolkning kunne medføre en hårfin balanse mellom Publikum og Spiller, og i så måte også mellom svært viktig interessent, og ikke-interessent. Tolkning feil her vil det kunne bety at man ikke medberegner interesser man burde tatt hensyn til, eller at man hensyntar feil interesser.

Figur 1: Ackermann og Edens interesse- og maktmatrise



Spillerne er de viktigste i denne matrisen. De har mye makt og høy interesse. De står i posisjon til å være en sterk støttespiller, men kan også sabotere prosjekter. Subjektene derimot, har interessen, men ingen reell makt, og kan derfor i svært liten grad påvirke. De to nederste boksene viser i all hovedsak potensielle interessenter, men Kontekstgiverne har mye innflytelse på fremtiden til organisasjonen, og det vil derfor være en god idé å prøve å få til en forflytning oppover i matrisen, slik at de blir Spillere. Publikum er ofte få i spesifikke analyser, men er per definisjon uendelig. Jawahar og McLaughlin (2001) påpeker at en organisasjons begrensede tids- og finansielle ressurser forhindrer dem fra å proaktivt pleie alle interessenter til enhver tid. Ledergrupper har ofte begrenset tid til interessentpleie, og fokus bør derfor være på nøkkelinteressentene; Spillerne (Ackermann & Eden 2011). Dermed er det også viktig å få flest mulig inn i Spillerkategorien slik at ikke vesentlige interessenter utelukkes på grunn av tidsaspektet.

En viktig del av å bruke denne matrisen er å forstå interessentenes nettverk. Gjennom diskusjonen som vil oppstå for å sette interessentene inn i matrisen, vil det komme frem hvordan forskjellige interessenter har like forbehold til organisasjonens mål, og hvordan de er knyttet sammen gjennom formelle og uformelle nettverk (Ackermann & Eden 2011). Freeman et al. (2010) støtter dette i sin diskusjon av interessentnettverkens viktighet i samfunnsutvikling. Disse nettverkene vil også påvirke interessentenes makt, og således deres plassering i makt- og interesse matrisen (Ackermann & Eden 2011). Gjennom disse nettverkene kan organisasjonen påvirke negative interessentene, og oppfordre til

interessentklynger og koalisjoner som kan være en motvekt til negativitet (Ackermann & Eden 2011).

Spillerne og deres nettverk må overvåkes og påvirkes. Er de positive, bør deres høye interesse og makt gjøre dem til samarbeidspartnere som inkluderes i utviklingen mot målet. Dersom Spilleren er negative, bør man bruke nettverket til å påvirke Spilleren i positiv retning, alternativt gjøre endringer i måloppnåelsen som kan endre Spillerens innstilling.

Positive Kontekstgivere bør bearbeides slik at interessen vekkes. Dette kan gjøres gjennom å inkludere dem beslutningsprosesser, slik jeg kommer tilbake til i kapittel 2.3. Dermed får man positive Spillere, som kan bli gode samarbeidspartnere. Dersom Kontekstgiverne er negative, bør organisasjonen prøve å begrense deres makt. Dette kan gjøres ved å øke andres makt, eller bruke nettverket til å begrense Kontekstgivernes ressurser og ønske om å utøve makten de har.

Subjektens lave maktnivå gjør det lite nødvendig å påvirke dem. Derimot kan deres interesse gi organisasjonen gode ideer, og være en samarbeidspartner ved å gi informasjon. Dersom organisasjonens mål er av samfunnsinteresse, kan det befinne seg mange interessenter i denne kategorien. Dermed vil man kunne tilegne seg mye informasjon om kunder og marked.

Publikum har lite interesse og makt, og ønsker ikke å engasjere seg. Det er av samme grunn ikke nødvendig å inkludere dem på noen måte.

Ackermann og Eden (2011) testet sin modell over 15 år, men med de samme 16 organisasjonene. De har testet modellen på et utvalg som har oppsøkt dem med ønske om råd og hjelp, en fremgangsmåte som ikke kan sies å være typisk for den gjennomsnittlige frivillige organisasjon. Hvor sterkt man kan lene seg på deres konklusjoner direkte overført til oppgavens case, begrenses ved at deres undersøkelse bare inkluderer to frivillige organisasjoner. I tillegg har Ackermann og Eden (2011) overlatt til organisasjonene å selv definere makt. Dermed vil det være store individuelle forskjeller. Målet med å bruke Ackermann og Edens modell har da også vært å få det til å passe med oppgavens case, ikke få caset til å passe inn i modellen.

2.1.3. Mitchell et al. sin interessenttydelighet

Mitchell et al. (1997) skiller interessenter fra ikke-interessenter ved hjelp av tre egenskaper, hvorav minimum en egenskap må oppfylles for å bli klassifisert som interessant.

Interessentens *tydelighet* vil komme frem som et produkt av hvor mange av de følgende påstandene som er gjeldende:

1. Interessenten har *påvirkningsmakt* ovenfor bedriften
2. *Legitimitet* i forholdet mellom interessenten og bedriften
3. *Hastverk* med interessentens krav til bedriften

Makt er den viktigste egenskapen, fremfor hastverk og legitimitet (Parent & Deephouse 2007). Makten til interessenten ligger i avhengigheten organisasjonen har til interessenten (Savage et al. 1991), og den forsterkes av de to andre egenskapene; legitimitet og hastverk (Mitchell et al. 1997).

Legitimiteten viser om det eksisterer et forhold mellom interessent og bedrift, om de er gjensidig avhengige av hverandre, og om interessenten er i en stilling som tilsier at interessentorganisasjonen kan stille krav ovenfor bedriften. Freeman (2004) kritiserer legitimitet som en egenskap, da han mener at det ikke finnes illegitime interessenter, og at legitimiteten derfor må defineres mer i detalj. I dette ligger det at alle som viser en interesse for bedriften, bør inkluderes. Hvilket nivå av legitimitet og inkludering de skal tildeles, kan og bør derimot diskuteres, sett ut ifra hvilken innvirkning de har på selskapet.

Hastverk referer til i hvilken grad interessentens krav krever umiddelbar oppmerksomhet. Neville et al. (2011) mener at hastverket ikke kan brukes alene for å identifisere interessenter, mens Parent og Deephouse (2007) påstår at hastverk er nest viktigst av de tre egenskapene. I følge Mitchell et al. (1997) gjør denne egenskapen modellen dynamisk, fremfor statisk. Hastverk er enklere å kvantifisere enn makt og legitimitet, og kan brukes i definisjonen av tid i en interessentprosess, slik at den blir dynamisk.

Interessentenes tydelighet defineres av hvor mange av, og i hvilken kombinasjon, de tre egenskapene innehas. Slik vi ser det i Tabell 3, vil makt alene gi liten innflytelse på bedriften, men ved å tillegge en eller begge de to andre egenskapene, vil interessenten bli dominerende, farlig eller definitiv. Dermed er det svært viktig å overvåke interessenter med makt, da de ved å tilegne seg én egenskap til, vil ha stor innvirkning på bedriften. Dersom makt kombineres

med legitimitet, blir det en dominerende interessent. Med både legitime krav og makt over bedriften, vil interessenten være svært viktig for bedriften (Mitchell et al. 1997). Kombinerer vi derimot legitimitet med hastverk, får vi en avhengig interessent, der avhengigheten betyr at andre (bedriftsledere eller andre interessenter) må bruke sin makt for å få gjennomført interessentens krav (Mitchell et al. 1997). Legitimitet betyr også at det er viktig å inkludere negative interessenter, da disse kan sabotere og forhindre positiv utvikling. Skal legitimitet inkluderes for å klassifisere interessenter, må det komme tydeligere frem hvilken legitimitet som vektlegges og hvordan interessentens legitimitet skal måles.

Av Tabell 3 ser vi at én egenskap gir interessenten en latent stilling i forhold til organisasjonen, hvilket betyr at de eksisterer, men at de er avventende. Tilegner de seg én egenskap til vil de bli forventende, og vil sette krav til organisasjonen. Innehar interessenten alle tre egenskapene, ansees de som definitive, og bør da prioriteres i interessentinkludering. Interessentenes egenskaper vil være variable og må vurderes i forhold til interessentens enkeltstående krav (Mitchell et al. 1997).

Tabell 3: Mitchell et al. sin interessenttydelighet

Egenskap	Interessenttype (interessentenes tydelighet)	Interessentenes stilling i forhold til bedriften
Makt	Sovende interessent	Latente
Legitimitet	Skjønnsmessig interessent	
Hastverk	Forlangende interessent	
Makt + legitimitet	Dominerende interessent	Forventende
Legitimitet + hastverk	Avhengig interessent	
Hastverk + makt	Farlig interessent	
Makt + legitimitet + hastverk	Definitiv interessent	Definitiv
Ingen	Ikke-interessent	

Kilde: Mitchell et al. (1997)

Mitchell et al. (1997) bygger sin modell på kvalitativ forskning, og kommer kun med antakelser om kausalitet. Det er dermed ikke bevist noen sammenheng mellom bruk av modellen og bedre resultater.

2.1.4. Savage et. al sin samarbeid- og trusselmatrise

Savage et al. (1991) har utviklet en interessenttilnæringsmetode hvor de setter sammen flere faktorer som kan knyttes tett til interessentperspektivet i frivillige organisasjoner; markedsføring, personalpolitikk, kommunikasjon, organisasjonspolitikk og samfunnsansvar, kombinert med bedriftens organisasjonsstrategi. Dette bunner ut i en forståelse av at inkludering av nøkkelinteressentenes perspektiv vil gi en effektiv organisasjonsstrategi. Ved å utnytte disse faktorene, kan organisasjonen påvirke interessentene sine. Savage et al. (1991) fokuserer på om interessentene har potensiale for trussel eller samarbeid, og det optimale vil være å minimere trusselpotensialet og øke samarbeidspotensialet. Dette kan gjøres gjennom de nevnte faktorene. Markedsføring og kommunikasjon generelt kan benyttes til å påvirke eksterne interessenter, og dette kommer jeg tilbake til i kapittel 2.2. Personalpolitikk og organisasjonspolitikk vil benyttes for å påvirke de interne interessentene, som ansatte og styret. Samfunnsansvar kan brukes som et middel for å påvirke den generelle befolkning.

Savage et al. (1991) deler i 'potensiale for trussel' og 'potensiale for samarbeid'. Hvordan forskjellige faktorer vil påvirke maktbalansen mellom interessent og organisasjon, er avhengig av styrken på forholdet mellom dem og andre interessenters påvirkning på organisasjonen (Savage et al. 1991).

I et tilfelle der organisasjonen er avhengig av interessenten, og/eller interessentene samarbeider med andre interessenter, eksempelvis i et leverandørforhold der leverandøren har monopol, vil *potensialet for trussel* være høyt (Savage et al. 1991). Leverandøren står fritt til å bestemme priser, leveringsbetingelser og produktkvalitet. I tillegg kan leverandøren velge å favorisere organisasjonens konkurrenter.

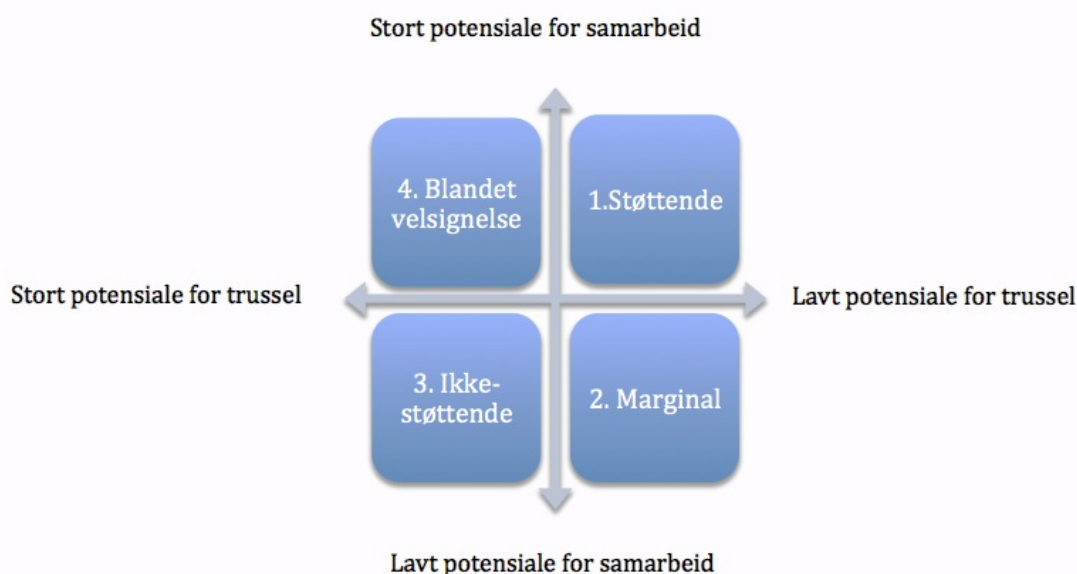
I tilfellet der interessenten er avhengig av organisasjonen, vil det være *potensiale for samarbeid*. Nivået av samarbeidsvilje vil bero på hvor sterk avhengigheten er, og hvordan klimaet er i næringslivet generelt (Savage et al. 1991). Artikkelen forteller også at trusler fra utenforstående kan skape samarbeidsklima gjennom økt gjensidig avhengighet mellom

organisasjon og interessent. Savage et al. (1991) typifiserer fire varianter av interessenter (Figur 2).

Det mest interessante for denne oppgaven er type 1 og type 4 interessenter, som handler om å ta inn og samarbeide med interessentene. Det ønskelige vil være å få en forflytning i matrisen opp og mot høyre, slik at potensialet for trussel senkes og potensialet for samarbeid økes.

Et eksempel på type 4 interessenter, har vi sett i SAS sin kamp for overlevelse i november 2012, der SAS måtte få med åtte fagforeninger på reduksjon i lønn og økt arbeidstid for å redde selskapet fra konkurs. I utgangspunktet kan man si at det burde være et potensiale for samarbeid, da arbeidstakerne er relativt avhengige av SAS som arbeidsgiver. Det finnes ikke mange flyselskaper i Skandinavia, og det vil ikke være lett å finne en tilsvarende jobb i markedet i dag for flere tusen ansatte. Mange ville vært tvunget over i nye bransjer, der kunnskapen og evnene de satt med fra SAS ikke nødvendigvis var til nytte. Fagforeningene hadde allikevel et ansvar for å forhandle frem en best mulig avtale for sine ansatte. Forhandlingslederne fra fagforeningene stod mellom to valg; samarbeid eller trussel. Resultatet ble til slutt samarbeid fra alle 8 interessenter, der mest sannsynlig også interessentenes kontakt seg i mellom var påvirkende for utfallet, selv om de forhandlet hver for seg. Det må allikevel nevnes at SAS også tidligere har fått med ansatte på reduksjon i lønn, så det gjenstår å se om dette er nok til at selskapet overlever på lang sikt.

Figur 2: Savage et al. sin samarbeid- og trusselmatrise



Savage et al. (1991) har også utviklet strategier for å takle forskjellige interessenter. Disse presenteres i Tabell 4:

Tabell 4: Strategi i forhold til interessenttype

	INTERESSENTTYPE	STRATEGI
1	Den støttende interessent	Involvér
2	Den marginale interessent	Overvåk
3	Den ikke-støttende interessent	Forsvare mot
4	Interessenten med blandet velsignelse	Samarbeid

Ifølge Savage et al. (1991), motiveres type 1 av inkludering i løsning av organisasjonens problemer, som igjen resulterer i maksimering av samarbeidspotensialet. Artikkelforfatterne mener denne gruppen ofte blir oversett, og at man dermed samtidig overser samarbeidspotensialet. Kontinuerlig oppfølging er nødvendig og interessenter som eksempelvis ansatte og ledere på lavere nivå, kan inkluderes i samarbeid gjennom deltakende ledelsesteknikker, gi mer makt til mellomledere og la disse interessentene delta i beslutninger (Savage et al. 1991). En metode for dette kommer vi tilbake til i kapittel 2.3. Savage et al. (1991) kommer også med et eksempel der eksterne type 1 interessenter blir inkludert i produksjonsprosessen, og således er en medvirkende årsak til økonomiske besparinger og tidsbesparinger.

Ved å involvere ansatte og ledere på lavere nivå, skapes lojalitet til organisasjonen, samtidig som det vil medføre at de ansatte føler seg sett. Det kan samtidig ha negativ påvirkning på organisasjonen, fordi det kan medføre økt tidsbruk på oppgaver, noen må ta ansvaret for å delegerer de riktige oppgavene videre til lavere nivå, eller maktmisbruk, gjennom at ledere som har fått litt ansvar, tar ansvar og avgjørelser i oppgaver det ikke er meningen de skal delta i.

Type 4 derimot, har like stort potensiale både for trussel og samarbeid, og kan både bevege seg over i type 1 og type 3 (Savage et al. 1991). Her vil det naturlig nok være viktig med påvirkning i samarbeidsretning, slik at interessenten engasjerer seg i selskapet og vi får et positivt utfall. I så tilfelle har vi påvirket interessenten til å bli type 1 interessent. Savage et al. (1991) anbefaler videre et utstrakt samarbeid med type 4 interessenter, fordi et samarbeid vil gjøre det vanskeligere å motsette seg organisasjonen. I artikkelen nevnes joint venture og fusjon som alternativer for samarbeid. Eksempler på eksterne type 4 interessenter er

komplementærorganisasjoner og kunder eller klienter, mens interne type 4 interessenter kan være ettertraktede ansatte (Savage et al. 1991).

Savage et al. (1991) bruker et flyselskap som case for å bevise sin modell, men gjør dette i ettertid. Dette gir fordelene av at man kan forklare hendelser, men man tester ikke modellen, heller bevist at den fungerer.

2.1.5. Sammenligning av modellene

Alle modellene er opprinnelig utformet slik at de skal brukes alene. I denne oppgaven er de imidlertid satt sammen for å gi grunnlag for en mer helhetlig analyse av interessenter.

Tabell 5 sammenligner modellene basert på tre egenskaper: grunnlag for gruppering av interessentene, interessentgrupper og forslag til interessentpleie.

2.1.5.1. Grunnlag for gruppering

Både Mitchell et al. og Ackermann og Eden baserer sine grupperinger på egenskaper (Tabell 5). Mitchell sine egenskaper (makt, legitimitet, hastverk) definerer interessenten ut ifra kravet som interessenten stiller organisasjonen, mens Ackermann og Eden sine egenskaper (makt og interesse) definerer interessenten direkte ved disse trekkene som egen organisasjon. Mitchell et al. fokuserer på kravet, mens Ackermann og Eden har fokus på interessenten i seg selv. Mitchell et al. sier ingenting om hvordan interessentens egne egenskaper påvirker deres krav mot organisasjonen. På samme måte, sier Ackermann og Eden ingenting om hvordan interessentens krav påvirker interessentens gruppering, eller hvordan deres grupperinger er knyttet til den pågående utviklingen. Derimot påpeker Ackermann og Eden at interessentens nettverk har påvirkning på deres plassering i makt og interessematrisen.

Både Mitchell et al. og Ackermann og Eden har makt som en definerende egenskap, men mens Mitchell et al. mener at makt alene kun gir en sovende interessent, mener Ackermann og Eden at makt alene gjør interessenten til en kontekstgiver. Dette er en klar forskjell som muligens kan forklares med at Ackermann og Eden kun har én annen dimensjon, mens Mitchell et al. har to andre dimensjoner å måle på. Sammenlikner vi videre Mitchell et al. sin klassifisering av interessenter med Ackermann og Edens interesse- og maktmatrise, ser vi at

endring i andre egenskaper (hastverk/legitimitet og interesse), forsterker interessentens krav mot organisasjonen.

Savage et al. sin gruppering baseres på resultatet av interessentenes stilling til utviklingen – potensiale for trussel eller potensiale for samarbeid, og er således den eneste metoden som deler mellom positivt og negativt innstilte interessenter.

Jawahar og McLaughlin er de eneste som inkluderer tidsaspektet i sitt grunnlag for gruppering.

2.1.5.2. Gruppene

Som vi ser av Tabell 5, benytter alle forfatterne fire grupperinger av interessenter. Disse er ført i tabellen i synkende rekkefølge, slik at den viktigste kategorien, ifølge forfatternes egne kriterier, står øverst. Alle har definert den laveste kategorien som plasseringen for de man ikke tar hensyn til eller prioriterer. Selv om Jawahar og McLaughlins grupperinger er basert på tidspunkt i livssyklusen, vil interessentene allikevel indirekte grupperes internt i hver tidsfase basert på deres evne til å hjelpe organisasjonen videre i utviklingen. Dette kan settes i sammenheng med hvilken makt og interesse de har for å løse livssyklusfasens problemer. Jawahar og McLaughlin grupperer altså interessentene etter deres evne til å løse problemer i de forskjellige fasene. Dersom man definerer problemløsningsevne som en form for makt, får vi paralleller til Ackermann og Edens gruppering etter egenskaper. Dermed ser vi at Jawahar & McLaughlins (JM) modell er sammenfallende med Ackermann og Edens (AE) makt- og interessematrise. Spillerne (AE) tilsvarer Viktigst (JM), Kontekstgivere (AE) tilsvarer Viktig (JM), Subjekter (AE) tilsvarer Defensivt (JM) og Publikum (AE) tilsvarer Ignorert (JM). Jawahar og McLaughlin sin modell er allikevel mer dynamisk, ettersom den tar for seg alle fasene i livssyklusen og foreslår strategier for å behandle interessentene i de forskjellige kategoriene.

Hvordan man definerer gruppe etter å ha definert livssyklusfase, sier ikke Jawahar og McLaughlin noe om utover at problemene som de forskjellige livssyklusfasene har, er avgjørende for prioriteringen av interessentene. I livssyklusen til Jawahar og McLaughlin vektlegges ikke interessentenes egenskaper i grupperingen. Da kan Ackermann og Edens matrise benyttes, ettersom denne har sammenfallende grupperinger med Jawahar og

McLaughlin. Ved å måle interessentene på makt og interesse, vil vi kunne definere dem inn i de fastsatte gruppene. Vi kan sammenlikne Jawahar og McLaughlins fokus på interessentenes evne til problemløsning fremfor deres egenskaper, med Savage et al. sin resultatfokuserte grupperingsmetode (potensiale for trussel eller samarbeid).

Savage et al. sin Marginalkategori, er sammenfallende med Mitchell et al. sin 'Ikke-interessenter, Ackermann og Edens 'Publikum' og Jawahar og McLaughlins 'Ignorert'. Disse gruppene omfatter mange interessenter, samtidig som de har liten innvirkning på organisasjonen. Savage et al. foreslår å overvåke disse interessentene, mens Jawahar og McLaughlin foreslår en reaktiv (om nødvendig) behandling av disse. De krever minimalt med oppfølging og bør ikke prioriteres i interessentpleie.

2.1.5.3. Forslag til interessentpleie

Både Savage et al. og Jawahar og McLaughlin gir klare strategier knyttet til grupperingene sine. Savage et al. har valgt en inkluderende strategi med involvering og samarbeid for sine viktigste interessenter, mens Jawahar og McLaughlin har valgt strategier som er mer monologlignende, der det ser ut til at organisasjonen vil være den som gjennomfører strategiene; proaktiv pleie, møte krav/være konkurransedyktig og følge lovens ord. Det kan være nyttig å benytte Jawahar og McLaughlins modell for å kartlegge interessentene i de forskjellige livssyklusfasene, men Savage et al. sin løsningsstrategier vil gi bedre råd for å videreføre dynamikken til forholdet mellom interessent og organisasjon.

Ackermann og Eden fokuserer i stor grad på nettverk som metode for å påvirke og skape relasjoner til interessenter. For å avdekke slike nettverk, mener Ackermann og Eden (2011) at det er viktig at man diskuterer interessentene før man plasserer dem i interesse- og maktmatrisen (Figur 1).

Mitchell et al velger å beskrive hvilken stilling interessentene får i forhold til organisasjonen, basert på egenskapene de innehar. I Tabell 5 sammenlikner jeg de forskjellige modellene gjennom deres grunnlag for gruppering, gruppering og forslag til interessentpleie.

Tabell 5: Sammenlikning av modellene

	Jawahar og McLaughlins livssyklus	Ackermann og Edens interesse- og maktmatrise	Mitchell et al. sin interessent-tydelighet	Savage et al. sin samarbeid- og trusselmatrise
<i>Grunnlag for gruppering</i>	Tidspunkt: Oppstart, vekst, modning, nedgang	Egenskap: Makt, interesse	Egenskap: Makt, legitimitet, hastverk	Resultat: Potensiale for trussel/samarbeid
<i>Gruppene</i>	Viktigst Viktig Defensiv Ignorert	Spillere Kontekstgivere Subjekter Publikum	Definitiv Forventende Latent Ikke-interessent	Støttende Blandet velsignelse Ikke-støttende Marginal
<i>Forslag til interessent-pleie</i>	Løsningsstrategi: Viktigst: Proaktiv pleie Viktig: Møte krav/ være konkurransedyktig Defensiv: Følge lovens ord Ignorert: Reaksjonær	Nettverk påvirker i tillegg interessentens gruppering og egenskap	Undergrupper: Sovende Skjønnsmessig Forlangende Dominerende Avhengig Farlig Definitiv	Løsningsstrategi: Støttende: Involvér BV: Samarbeid Ikke-støttende: Forsvar Marginal: Overvåk

2.1.6. Modellenes tilpasninger til denne oppgaven

2.1.6.1. Jawahar og McLaughlins livssyklus

I den frivillige organisasjonssektoren vil interessentene som nevnes i livssyklusen defineres noe annerledes enn i privat sektor. En oversikt over den tilpassede livssyklusen, finnes i Tabell 6. Livssyklusen vil i denne oppgaven benyttes for leirskoleprosjektet, fremfor Stiftelsen Hudøy eller Camp Hudøy. Aksjonærer/andelseiere vil i frivillig sektor defineres som både myndighetene, i sin funksjon som oppdragsgiver og eier av oppgaven som skal gjennomføres, men også den frivillige organisasjonen som en frittstående organisasjon, fordi

de ofte er stiftelser og dermed eier seg selv. Myndighetene har også den samme rollen som de har mot det private næringsliv, der de gir tillatelse til drift og utvikling, godkjenner eksempelvis nybygg eller endring av bygninger og vurderer lovligheten av driften.

Kundene vil være brukerne, men også i noen grad myndighetene, som kjøper tjenester på vegne av samfunnet. Frivillige organisasjoner er i større grad enn private organisasjoner avhengig av at samfunnet stiller seg positive til deres handlinger, fordi de har meget begrenset tilgang til finansielle ressurser for å påvirke.

Kreditorer vil også være myndighetene i de fleste tilfeller. Det er myndighetene som gir tilskudd og støtte. I motsetning til finansielle kreditorer og i tråd med formålet med en frivillig organisasjon, vil myndighetenes rolle som kreditor kreve avkastning i form av rett tilbud til kundene/brukerne, ikke økonomisk overskudd.

Ansatte vil i en frivillig organisasjon omfatte både de som er lønnet, og de som er frivillige (ulønnet). Juridisk vil man ikke kunne kalle frivillige for ansatte, men som en interessent i livssyklusen vil det være riktig å inkludere de som ansatte, fordi de gjennomfører oppgaver som organisasjonen er avhengig av, og som de ellers ville måtte betalt noen for å utføre.

Myndighetene skiller seg klart ut som viktigst i alle faser. Det blir også flere interessenter innenfor 'viktigst' og 'viktig' kategoriene, noe som samsvarer med frivillige organisasjoners behov for å utøve mer interessentpleie.

Tabell 6: Jawahar og McLaughlins livssyklusmodell, tilpasset for frivillige organisasjoner

Nivå/ strategi	Viktigst/ proaktiv pleie	Viktig/ skape konkurransedyktighet – møte krav	Defensivt forhold/ Følger lovens ord	Ignorert/ reaktiv pleie
<i>Fase</i>				
<i>Oppstart</i>	Myndighetene, kunder, ubetalte ansatte	Betalte ansatte, leverandører, samfunnet		Bransjeforeninger, miljøorganisasjoner
<i>Vekst</i>	Myndighetene, alle ansatte, leverandører, bransjeorganisasjoner, samfunn	Kunder, miljøorganisasjoner		
<i>Modning</i>	Ansatte, samfunn, bransjeorganisasjoner, myndighetene, miljøorganisasjoner, leverandører			
<i>Nedgang</i>	Kunder, myndighetene, ubetalte ansatte	Betalte ansatte, leverandører	Samfunnet	Bransjeforeninger, miljøorganisasjoner

2.1.6.2. Ackermann og Edens interesse- og maktmatrise

I Ackermann og Edens matrise setter man organisasjonens interessenter opp i forhold til hverandre. Forskningen viste at det ikke var forskjell på resultatene fra private, offentlige og frivillige organisasjoner (Ackermann & Eden 2011). Interesse- og maktmatrisen skal derfor være mulig å benytte også for frivillige organisasjoner. Samtidig kan det være mange som har interesse av den frivillige organisasjonens virke, ettersom de fyller en offentlig oppgave. Dermed kan mange av interessentene havne i Subjektkategorien, uten særlig evne til påvirkning. De vil allikevel kunne utøve påvirkning på det offentlige som interessant, spesielt dersom de klarer å organisere seg som gruppe. Det offentliges rolle er jo å ivareta og tale for Subjekter og Publikum. Ackermann og Eden (2011) påpeker at nettverk er viktig, og for frivillige organisasjoner vil det være meget viktig å kartlegge nettverket og utnytte dette. Store deler av Subjektkategorien vil være i nettverk med Spillerkategorien.

2.1.6.3. Mitchell et al. sin interessenttydelighet

Mitchell et al. (1997) sin teori om interessenttydelighet kan benyttes slik den er i denne oppgaven. Kravet som interessentene stiller vil nødvendigvis ha en sammenheng med at det stilles til en frivillig organisasjon. Ved vurdering av legitimitet, vil det dog være viktig å vurdere om kravet er legitimt i forhold til den frivillige organisasjonen, eller om kravet har mer legitimitet i forhold til det offentlige. Dette har sammenheng med at frivillige organisasjoner ofte tilbyr tjenester som det offentlige ikke selv ønsker eller klarer å tilby. Det frivillige tilbyr altså tjenester på vegne av det offentlige. I en leirskolesetting, vil for eksempel lavere pris være et krav som det er mer legitimt å stille til det offentlige enn den frivillige organisasjonen. Den frivillige organisasjonen har ikke fortjeneste som målsetning (NOU 1988: 17), og setter således en rettferdig pris ut ifra tilbudet den gir. Det offentlige bidrar med støtte, har vedtatt gratisprinsippet i norsk skole og foreslår at alle barn skal få tilbud om to leirskoleopphold i løpet av grunnskoletiden, og ett på videregående (Stortingsmelding nr. 39 2000-2001), og bør derfor være den legitime mottaker av et krav om pris.

2.1.6.4. Savage et al. sin samarbeid- og trusselmatrise

Savage et al. (1991) baserer sitt interessentperspektiv på en kombinasjon av markedsføring, personalpolitikk, kommunikasjon, organisasjonspolitikk og samfunnsansvar. Dette passer godt overens med frivillige organisasjoners ikke-økonomiske bunnlinje. Frivillige organisasjoner fyller gjerne et behov i markedet som ikke kan dekkes av private selskapers tilbud eller offentlige tjenester. Dermed må de engasjere og organisere seg på en annen måte enn private og offentlige. Der private organisasjoner ofte bruker finansielle midler for å markedsføre seg og kommunisere, er frivillige organisasjoner like avhengig av markedsføring og kommunikasjon, men gjør det oftere gjennom redaksjonell omtale i media og offentlige kanaler. Offentlige kanaler brukes spesielt i tilfeller der frivillige organisasjoner utfører tjenester som substitutt til offentlig drift. Et eksempel på dette er Camp Hudøys markedsføring til foreldre og barn gjennom utdeling av brosjyrer via skolene.

Frivillige organisasjoner vil ha mindre økonomiske midler til å benytte seg av markedsføring, personalpolitikk, kommunikasjon, organisasjonspolitikk og samfunnsansvar som måter å påvirke interessentene, men er samtidig mer avhengig av å skape samarbeid og bekjempe trusler, slik at de må benytte alternative ressurser (som offentlige kanaler og redaksjonell omtale i media) for å kunne bruke disse faktorene i påvirkning.

2.2. Kommunikasjonsmetoder kombinert med Savage et al. sin samarbeid- og trusselmatrise

Dersom man gjennom kategorisering og strategier tilkjennegir interessenters påvirkning og medvirkning i utviklingsprosesser, må man også finne rett måte å kommunisere med interessentene på.

Flerfoldige kommunikasjonskanaler for å tilegne seg interessentenes kunnskap har vist seg å være en nøkkel til suksess, sammen med flat struktur og nærhet mellom kontakter (Ayuso et al. 2006). Samtidig viser en undersøkelse gjort av Lewis et al. (2001) at informasjon kan gi *for* mye meninger og innspill fra interessentene, noe som igjen kan være tidkrevende og skape mye negativitet. Men proaktiv interessentpleie vil også gi bedret fleksibilitet i organisasjonen, som igjen forhindrer inertia, og vil sørge for at interessentene fungerer som et vindu ut mot endring og trender i markedet (Harrison & St John 1996).

Lewis et al. (2001) har utarbeidet 6 modeller for kommunikasjon av planlagte endringer med frivillige organisasjoners interessenter:

- Lik formidling: Tidlig, ofte, likt til alle. Nyhetsbrev, møter, telefonsamtaler, uformell prat, reklamemail, plakater og bannere.
- Likeverdig deltakelse: Dialog, personlig kommunikasjon, konsensussøking. Telefonsamtaler, møter.
- Quid pro quo ('man får som man gir'): Oppmerksomhet etter rang. Skiller mellom om man bare trenger støtte til avgjørelse eller hjelp til gjennomføring.
- Trenger å vite: Kun til de som trenger, eller de som har uttrykt ønske om å få vite. Samtaler med nøkkelpersoner. Brukes på mindre endringer.
- Markedsføring: Tilpasse informasjonen til de som skal motta den. Fokuserer på den delen av endringen som mottaker er opptatt av.
- Reaksjonær: Mangel på planlegging. Informasjonen kommer etter gjennomføring.

I følge Lewis et al. (2001) er 'lik formidling' og 'likeverdig deltakelse' modeller der det dreier seg om å få ut mye og hyppig informasjon, og målet er å unngå klager fra personer som er negative til endringen. 'Likeverdig deltakelse' og 'quid pro quo' er de eneste modellene som har toveiskommunikasjon, og således omfatter den viktige inkluderingen av

interessentene. Man vil ikke alltid inkludere alle, men allikevel kommunisere med dem, fordi de senere kan få en viktigere posisjon, eller de kan være i nettverk og dermed kunne påvirke viktige interessenter. 'Quid pro quo', 'trenger å vite', 'markedsføring' og 'reaksjonær' er alle modeller der informasjonsflyten begrenses og i stor grad tilpasses den eller de som det skal nås ut til (Lewis et al. 2001). Hvilken metode som bør benyttes, bestemmes av kombinasjonen av oppfattet behov for kommunikasjonseffektivitet og oppfattet behov for å bygge konsensus (Lewis et al. 2001). Dette ser vi i Tabell 7. Kommunikasjonseffektivitet betegnes som å bruke minst mulig tid, innsats og ressurser på kommunikasjonen (Lewis et al. 2001).

'Reaksjonær' finnes ikke i matrisen ettersom den benyttes i tilfeller der ting skjer fort, og man ikke har tid til å bestemme seg for en kommunikasjonsform før endringen er i gang.

Dersom vi benytter denne matrisen på hver enkelt av interessentene, basert på deres kategorisering og strategi, vil vi få en overordnet sammensetning av flere kommunikasjonsmetoder som vil møte flere krav og forventninger enn om vi kun velger en metode og dermed fullstendig utelukker noen interessenter.

Tabell 7: Kommunikasjonsmetoder basert på kommunikasjonseffektivitet og konsensus

Sterkt behov for kommunikasjonseffektivitet	Trenger å vite	Quid pro quo og markedsføring
Svakt behov for kommunikasjonseffektivitet	Lik formidling	Likeverdig deltakelse og markedsføring
	Svakt behov for å bygge konsensus	Sterkt behov for å bygge konsensus

De støttende interessentene bør ifølge Savage et al. (1991) involveres. De har lavt nivå for å være en potensiell trussel, og høyt nivå for samarbeid. På grunn av deres lave nivå for trussel, vil behovet for kommunikasjonseffektivitet være lavt. Involvering og høyt samarbeidspotensiale vil derimot kreve behov for å bygge konsensus. Dermed bør denne gruppen ifølge Lewis et al. (2001) kommuniseres med likeverdig deltakelse og markedsføring. Disse interessentene har mye informasjon som kan deles med organisasjonen og utnyttes best ved likeverdig deltakelse.

Samarbeid er strategien for interessentene med blandet velsignelse (Savage et al. 1991). For å skape dette samarbeidet, slik som med strategien involvering, er det sterkt behov for å bygge konsensus. Deres høye potensiale for trussel underbygger også dette behovet. Eksempler på disse interessentene er ettertraktede ansatte, kunder/brukere og organisasjoner med komplementære produkter eller tjenester (Savage et al. 1991). Da denne gruppen kan bestå av mange individer, er det stort behov for kommunikasjonseffektivitet. Kommunikasjon kan forsterke deres potensiale for samarbeid og minimere deres potensiale for trussel. Organisasjonen bør derfor bruke quid pro quo og markedsføring mot denne gruppen. Ettersom de har stort potensiale for trussel, bør man velge riktig og nøyaktig informasjon å dele med disse, samtidig som det gjennom quid pro quo kan kartlegges hva disse interessentgruppene ønsker. Ettersom gruppen er stor, vil quid pro quo også gi en rangering av hvordan man skal prioritere interessenter.

De marginale interessentene bør overvåkes (Savage et al. 1991). Ingen interaksjon mellom interessent og organisasjon er nødvendig. De bryr seg minimalt om organisasjonen i det daglige, men kan ha noen få saker de engasjerer seg i og bør derfor ikke oversees (Savage et al. 1991). Dermed er det svakt behov for både kommunikasjonseffektivitet og konsensusbygging. Lik formidling passer dermed denne gruppen, som betyr at de vil få mye informasjon, slik at de selv kan følge med om noe engasjerer deres spesielle interesse. Den reaksjonære modellen kan også være et alternativ, ettersom interessentenes engasjement for spesifikke saker kan være ukjent, og dermed ikke kan gjøres noe med i forkant.

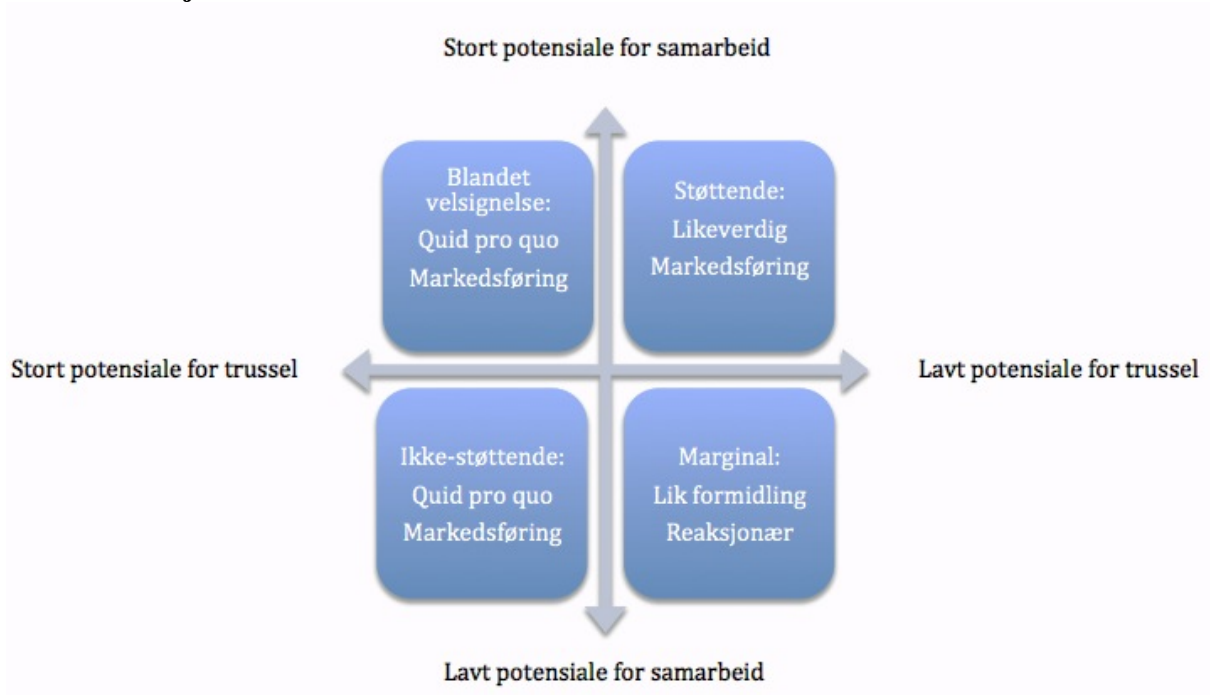
Den ikke-støttende interessent skal det forsvares mot (Savage et al. 1991). Denne gruppen kan ofte inkludere konkurrenter, og det vil være naturlig å begrense hvilken informasjon organisasjonen deler. Samtidig ønsker man at de ikke-støttende interessentene skal bevege seg over i en av de andre interessenttypene, og informasjon må derfor formidles. En

nøytralisering av potensialet for trussel som de innehar, kan være å prøve å bygge konsensus. Det er et sterkt behov for å skape kommunikasjonseffektivitet med den informasjonen man går ut med, fordi man kommuniserer med interessenter som i utgangspunktet bidrar med lite tilbake, og dermed ikke ønsker å bruke mye tid på det. De er et sterkt behov for å bygge konsensus for å få flyttet interessenten over i en mer støttende interessentgruppe. Derfor havner den ikke-støttende interessent i gruppen som kommuniseres med modellene quid pro quo og markedsføring. Quid pro quo kan fungere godt ettersom det betyr at interessenten må bidra med noe selv for å få noe informasjon. Gjennom markedsføring kan organisasjonen selv velge hvilken informasjon de ønsker skal nå frem til denne interessentgruppen.

De interessentene som Savage et al. (1991) kaller for støttende og blandet velsignelse er de man først og fremst bør inkludere i beslutningsprosessene. I neste kapittel redegjør jeg for forskning rundt beslutningstaking i samråd med interessenter.

Lewis et al. (2001) har gjort sin undersøkelse på frivillige organisasjoner i USA. Selv om dette bør gi overførbarhet, er modellen kun testet en gang, og i et relativt annerledes miljø enn en leirskole i Norge vil oppleve.

Figur 3: Savage et al. sin samarbeid- og trusselmatrise med tilhørende kommunikasjonsmetode



2.3. Beslutningstaking i samråd med de viktigste interessentene

Grunner til å ikke inkludere interessenter i beslutningstaking, kan være at det er tidkrevende (Susskind 1994 i Carmin et al. 2003), og at det kan være kostbart (Carmin et al. 2003).

Samtidig viser det seg at kvaliteten på beslutninger tatt i interessentinkluderende prosesser, er av høyere kvalitet, fordi det gir ny informasjon, ideer og analyse, i tillegg til å gi tilgang til tekniske og vitenskapelige ressurser (Beierle 2002).

De viktigste interessentene er det derfor ønskelig å inkludere i beslutningstaking. De kan være med på å skape innovasjon, de kan gjennom sin kunnskap bidra til bedre beslutninger og dermed minimere risikoen for at noe skal gå galt. Gregory og Keeney (1994) viser til at interessenter i offentlige avgjørelser bør få komme med sine innspill tidlig i beslutningsprosessen, fordi det ofte blir negativ tradeoff av beslutninger som tas. Deres metode peker på tre steg som bør gjøres for å ta avgjørelser i samråd med interessentene:

1. Sette beslutningskonteksten
2. Spesifisere ønsket måloppnåelse
3. Identifisere alternativer for måloppnåelse

Videre tilsier metoden at organisasjonen har analytikere som møter grupper av interessenter for hvert punkt, for å hjelpe til å skape konsensus om hva som bør være rådene fra interessentene på hvert av punktene. Det pekes også på at interessenter faktisk sjelden har motstridende interesser, men heller har forskjellige prioriteringer. Dermed kan en konstruktiv diskusjon mellom interessentene avdekke at det en interessent ønsker ofte er begjært av andre interessenter også (Gregory & Keeney 1994).

1. Sette beslutningskonteksten

Beslutningskonteksten må være så vid at alle interessenter kan identifisere seg med det og føler seg omfattet. Gruppen bør bestå av interessentene som har faglig innsikt (Gregory & Keeney 1994) og de i organisasjonen som står ovenfor avgjørelsen, i tillegg til de viktigste interessentene.

2. Spesifisere ønsket måloppnåelse

Det er viktig at alle interessenter får med sine mål. Spesifiseringen av ønsket måloppnåelse gjøres gjennom å gi alle i gruppen muligheten til å sette sine mål for prosjektet. Disse målene

kategoriseres, slik at det blir lettere å se de fundamentale, kritiske målene som må til for at prosjektet skal bli suksessfullt. Alle interessentenes ønsker for målsetning settes deretter sammen, og siden alle målene er med i felleslisten, uten noen form for prioritering, vil det bli enkelt å få en enighet blant alle interessentene (Gregory & Keeney 1994).

3. Identifisere alternativer for måloppnåelse

Målet er å finne innovative og eksisterende alternativer for å kunne nå de målene som er sammenfattet i punkt 2. Det er viktig at *alle* alternativer tas med, slik at alle interessentene stiller seg bak det endelige forslaget. Her oppfordrer Gregory og Keeney (1994) organisasjonene til å bearbeide de allerede tydelige løsningene. Dermed kan beslutningstagerne tenke kreativt rundt nye prosjekter, samt at det inkluderes alternativer som kanskje ville blitt neglisjert om ikke interessentene hadde fått uttale seg.

Gjennom alle de tre stegene får interessentene komme med sine prioriteringer og synspunkter. Dermed er det vanskelig for interessentene å motsette seg resultatet man til slutt kommer frem til i felleskap.

Som et annet eksempel på interessentinkludering tar Akter og Simonovic (2005) for seg beslutninger innenfor flomstyring. Artikkelforfatterne trekker frem høyt antall interessenter, usikkerhet og kompleksitet som kjennetegn på problemer, og her kan vi trekke en klar parallell til frivillige organisasjoner, som også preges av mange interessenter, usikkerhet og kompleksitet (Anheier 2000). Akter og Simonovic (2005) har et 3-stegssystem for å takle flom, og i alle disse stegene bruker de det som kalles et 'tverrfaglig og multideltakende miljø'⁵. I dette miljøet inkluderes primært de politiske beslutningstakere og profesjonelle planleggere, men også ikke-offentlige instanser, interessegrupper, berørte folkegrupper og den generelle befolkning.

Det er selvsagt forskjell på frivillige organisasjoner og flomstyring. Flom er et naturfenomen, som har andre usikkerhetsmomenter enn frivillige organisasjoner. Flom er også et negativt begrep, der fokus i beslutninger alltid vil være å forhindre og begrense skadeomfang. Frivillige organisasjoner tar for seg positive hendelser og fyller i stor grad et tomrom i etterspørsel av varer og tjenester mellom det private og det offentlige næringsliv. Allikevel

⁵ Multi-disciplinary og multi-participatory environment

har man innen flomstyring klart å komme frem til gode metoder for å inkludere interessenter, noe som skaper gode løsninger. Dette kan man innen alle typer organisasjoner ta lærdom av.

Gregory og Keeney (1994) har testet sin modell en gang på en kullgruve i en regnskog. Modellen er kun testet en gang, og i et relativt annerledes miljø enn en leirskole i Norge vil oppleve.

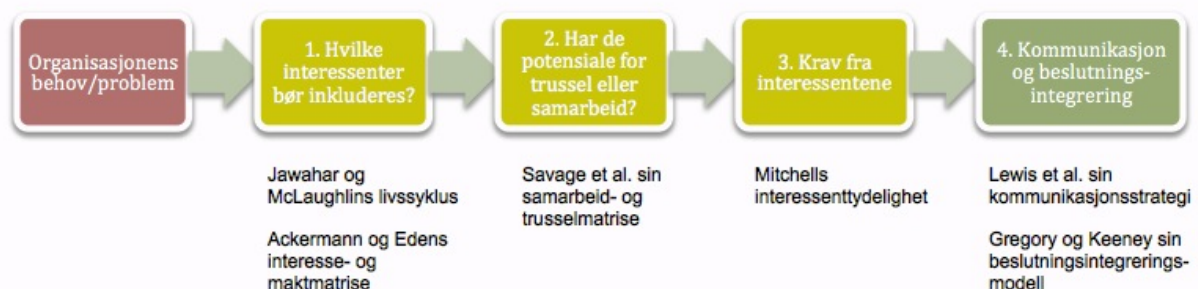
2.4. Bruk av modellene for analyse av datainnsamlingen

Ingen organisasjoner har tid til å pleie alle interessenter til enhver tid. Det må gjøres et valg ut ifra organisasjonens behov og problemer, og interessentenes forventning på inneværende tidspunkt. Dermed får vi følgende spørsmål:

1. Hvilke interessenter bør man inkludere i beslutningssituasjonen? (Jawahar og McLaughlins modell, Ackermann og Edens modell)
2. Har de potensiale for trussel eller samarbeid? (Savage et al. sin modell)
3. Hvilke krav stiller disse interessentene i forhold til problemet og organisasjonen? Skal man ta hensyn til disse kravene? (Mitchell et al. sin teori)
4. Hvilken kommunikasjonsstrategi skal man bruke? Hvordan skal man inkludere interessentene i beslutningstaking? (Lewis et al. sin modell kombinert med Savage et al. sin modell, Gregory og Keeney sin modell)

Dette visualiseres i Figur 4, som viser hvordan disse spørsmålene henger sammen, og hvilke teorier de er knyttet mot. I kapittel 4 analyseres resultatene fra undersøkelsene basert på denne modellen.

Figur 4: Interessentinkludering i organisasjonens problemløsning



3. Metode

3.1. Kvalitativ metode og casestudie

Da jeg ønsker å videreutvikle interessentteori og er interessert i å se hvordan interessentinkludering relatert til en bestemt beslutning kan fungere, har jeg valgt en kvalitativ metode. Mens man i kvantitative datainnsamlinger som regel bruker et tilfeldig utvalg, gjør man i kvalitativ datainnsamling ofte et strategisk valg både gjennom målgruppe og utvelgelse av informanter fra målgruppen ved å velge ut ifra ”hensiktsmessighet”, og ikke ”representativitet” (Johannessen et al. 2011 s. 111).

En casestudie basert på kvalitativ metode viste seg tidlig som den ønskede metodologien, også fordi det var nødvendig med en fleksibel tilnærming til informantene, samtidig som det var behov for å kunne endre struktur underveis (Askheim & Grenness 2008 s. 65). Behovet for å belyse opplevelsene og synet til informantene var også tungtveiende i valget av kvalitativ metode (Johannessen et al. 2011 s. 144). Innenfor kvalitativ metodologisk tilnærming, bruker man som regel eksplorativt forskningsdesign i varierende grad (Askheim & Grenness 2008 s. 68 og 71). Siden jeg ønsker å fremskaffe informasjon om Hudøy som enkeltstående case (mer spesifikt beslutningen om å etablere en leirskole på Hudøy), har jeg valgt en intrinsic casestudie, da dette betyr at jeg søker informasjon om dette spesielle caset (Askheim & Grenness 2008 s. 71). Dermed vil undersøkelsen gi svært mye informasjon om utvikling i denne organisasjonen, men lite overførbarhet. I denne oppgaven var intervjuene i stor grad eksplorative, da det i forkant var vanskelig å forutse hva jeg ville finne (Askheim & Grenness 2008 s. 71), men samtidig baserer oppgaven seg også mye på eksisterende teori. Teoriens rolle i denne oppgaven vil være å kategorisere og systematisere dataene som er innsamlet fra informantene. I lys av teorien er det ønskelig å finne frem til hvem som er de viktigste interessentene, og hva som er viktig for dem. Samtidig tilpasses teorien til den spesielle konteksten – frivillige organisasjoner.

Casestudier bygges opp av fem komponenter, ifølge (Yin 1994 s. 20):

1. Forskningsspørsmålene (‘Hvordan’ og ‘hvorfor’ spørsmål i casestudier) (se kapittel 1.4)
2. Påstander om faktiske forhold, som leder til teoriinnsamling. I denne oppgaven har påstanden dreid seg om at det er mulig å etablere en leirskole ved hjelp av interessentene.

3. Definisjon av caseenhetene, i denne oppgaven vil det være Hudøy. Samtidig vil analyseenheten være interessenten som organisasjon eller gruppe, og enkeltpersonens uttrykk vil benyttes som uttalelser på vegne av interessentorganisasjonen.
4. Logisk link mellom påstander og datafunn, hvor Yin anbefaler mønstergjenkjenning: Analysere data i lys av teori. Etersom analysen i oppgaven ikke tar for seg kausale sammenhenger, vil det ikke være mulig å finne mønstergjenkjenning. I oppgaven brukes teorien til å beskrive situasjonene, den analyserer ikke om Hudøy får bedre resultater av å følge teorien.
5. Studiens tolkningskriterier. Det ble gjort en modifisering av Jawahar og McLaughlins livssyklusmodell for å tilpasse den til frivillige organisasjoner. Løsningsstrategiene som anbefales av Savage et al. (1991) og Jawahar og McLaughlin (2001) var ikke mulig å teste i denne oppgaven, fordi prosjektet ikke var kommet så langt på undersøkelsestidspunktet. Oppgaven gir derfor en anbefaling om hvilke strategier som bør velges. Etter at dette er gjennomført, kan det mønstergjenkjenning testes.

3.2. Datainnsamling

Forskningsspørsmålet viser hva som skal undersøkes, avgrensner oppgaven og bestemmer hvilken metode man skal bruke og hvem som bør undersøkes (Johannessen et al. 2011).

Målgruppen som informanter for oppgaven startet med interessenter knyttet til Camp Hudøy, og utviklet seg til å avdekke hvem som ville ha en interessentrolle mot leirskolen. Dette ble primært gjort ved hjelp av Freeman (2010) sin definisjon – de som påvirker eller blir påvirket av en organisasjon. Interessentoversikten ble videre bearbeidet ut ifra teoriene som ble presentert i kapittel 2, med fokus på å finne interessenter for oppstartsfasen i organisasjonens livssyklus, samtidig som interessenter med en uttrykt negativ eller positiv holdning til Hudøy ble inkludert. Det var viktig å finne de som kunne belyse utfordringer og muligheter ved utvikling. Potensielle informanter ble kartlagt gjennom samtaler med Camp Hudøys ledelse og egen erfaring. Kriteriet for strategisk utvelgelse (Johannessen et al. 2011 s. 110) har vært å få en bred representasjon av interessentgrupper, og utvist interesse for Hudøy gjennom offentlige uttalelser eller engasjement. Dette ledet til informanter som hadde mye informasjon, og en slik utvelgelse kan kalles ”intensive utvalg” (Johannessen et al. 2011 s. 111).

Jeg har gjort en undersøkelse av interessentenes perspektiv på strategiske beslutninger som planlegges gjennomført i en frivillig organisasjon. Intervjuer har blitt gjennomført med 6 interessenter, og 25 tidligere ansatte har svart på en spørreundersøkelse (spørreundersøkelse 1). Intervjuinformantene har fortalt om sine oppfattelser av dagens samarbeid, og hvordan de ser en potensiell utvikling og fremtid. Flere av informantene viste seg underveis i intervjuet å ha tilknytning til flere interessentgrupper, og representerer dermed flere interessenter, deriblant tidligere ansatte ved Camp Hudøy.

Informantene fra spørreundersøkelsen omfatter personer som har vært ansatt på Camp Hudøy, og derfor kjenner Camp Hudøy prosjektet godt. Disse har blitt bedt om å sammenlikne hva som er viktig for campdeltakere og fremtidige leirskoledeltakere. I tillegg har en spørreundersøkelse gjennomført av Camp Hudøy blant deres deltakere/foreldre blitt brukt som sekundærdata (spørreundersøkelse 2). Yin (1994) påpeker at det kan være gunstig med en slik todelt undersøkelse. I oppgaven viser intervjuene hvordan en vellykket utvikling av leirskolen kan skje, mens spørreundersøkelsen viser hva slags krav og forventninger interessentene har. Spørreundersøkelsen fra deltakerne til Camp Hudøy gav tilleggsinformasjon som kunne bekrefte de oppfatningene som var kommet frem gjennom intervjuene og spørreundersøkelse 1.

I henhold til avtale med informantene og meldeplikt til Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste, oppgis informantenes arbeidssted og ikke personnavn. I Tabell 8 finnes en oversikt over innsamlet materiale.

Tabell 8: Datainnsamling

Innsamlingsmetode	Antall respondenter	Formål
Dybdeintervju	6	Finne erfaringer, oppfatninger og forventninger om / krav til leirskolen
Spørreundersøkelse 1	25	Krav til leirskolen
Spørreundersøkelse 2	417	Oppfatning av Camp Hudøy, opplevelsen av Camp Hudøy

3.2.1. Dybdeintervju

Intervju har blitt valgt som metode fordi det har vært ønskelig å finne ut av erfaringer og oppfatninger som interessentene har (Johannessen et al. 2011). Informantene har gitt mye informasjon som ikke ville blitt avdekket ved en spørreundersøkelse. Samtidig har informantene hatt så forskjellig bakgrunn og forhold til Hudøy, at eksempelvis en fokusgruppe ikke hadde gitt all den informasjonen som er blitt benyttet i oppgaven. Svakheter ved å bruke intervjuer er at det er tidkrevende (Askheim & Grenness 2008), det er vanskelig å vite om man har mange nok intervjuer og dermed nok informasjon, og at informanter kan bruke situasjonen til å fremme egen sak.

3.2.1.2. Intervjuguide

Intervjuene har vært semistrukturert, som gir mulighet for å tilpasse spørsmålene til den enkelte informant, samtidig som det benyttes en intervjuguide med temaer og noen alternative spørsmål (Johannessen et al. 2011 s. 145).

Intervjuguiden var tredelt, der første del dreide seg om å skape tillit og felles plattform. I del to kom informanten med sine tanker og spørsmål ble besvart, og i del tre avsluttet jeg med å få bekreftet at jeg hadde fått med meg rett informasjon og eventuelle mangler (Askheim & Grenness 2008). Med bakgrunn i antall intervjuer som var planlagt gjennomført, var det viktig å skape tillit med alle informanter, slik at mest mulig informasjon ble gitt. Intervjuguiden ble utformet med bakgrunn i forskningsspørsmålene, og med bakgrunn i Johannessen et al. (2011) sin ”utforming for intervjuguide”. Denne peker på at en intervjuguide skal bestå av innledning, faktaspørsmål, introduksjonsspørsmål, overgangsspørsmål, nøkkelspørsmål, kompliserte og sensitive spørsmål og avslutning. Da guiden ble laget, var den produsert som en generell guide til alle informanter (se vedlegg 2), fordi det på daværende tidspunkt ikke var klart hvilke interessenter som ville takke ja til å være informanter. Samtidig var det ønskelig at alle interessenter snakket om de samme temaene. I forkant av hvert intervju var det nødvendig med en justering av guiden, både i forhold til introduksjon og spørsmåls-/temaformulering. Introduksjonen ble justert fordi de forskjellige informantene hadde varierende kunnskap om Hudøy i forkant. Temaformuleringen ble justert fordi det viste seg at ikke tematikken i spørsmålene var klar nok, da det ble gjort research på informantene. En mer strukturert intervjuguide kunne ha gitt mer sammenliknbare svar, men valget om en semistrukturert intervjuguide var basert på at jeg ikke visste helt hva jeg ville finne, og ønsket

at informantene skulle komme med mest mulig informasjon. Jeg valgte derfor allikevel å la informanten få fortelle sine historier, for ikke å virke avvisende og ødelegge setting der informanten følte seg komfortabel og i modus til å fortelle (Johannessen et al. 2011).

3.2.1.1. Gjennomføring av intervju

Intervjuinformantene ble kontaktet via epost med forespørsel om å stille til et intervju. De ble informert om formålet med oppgaven, og overordnet tema for intervjuet. Det ble innhentet skriftlig samtykke fra informantene ved signatur ved gjennomføring av intervju.

Ett pilotintervju ble gjennomført. Formålet med dette var å teste intervjuguiden. I tillegg var det ønskelig å se om det var mulig å få til en snøballeffekt (Johannessen et al. 2011 s. 113). Yin (1994) anbefaler å ha et eget case som pilotstudie, men på grunn av tidsbegrensninger i denne oppgaven, har jeg valgt å kun gjennomføre et pilotintervju. Pilotintervjuets informant ble valgt fordi han ble forventet å ha svært mye informasjon, i tillegg til å fylle flere interessentroller. Han kjenner også Camp Hudøy godt, og hadde derfor mange erfaringer å dele. Pilotintervjuet ble inkludert i analysen.

Informantene har snakket relativt fritt om temaet, mens jeg som intervjuer har drevet samtalen videre hvis det stoppet opp ved hjelp av forhåndsdefinerte spørsmål fra intervjuguiden. Fordi informantene fikk prate svært fritt, ble temarekkefølgen varierende i de forskjellige intervjuene. Siden informantene kom fra forskjellige interessentgrupper, var det fordelaktig og nødvendig å tilpasse seg dette. Det er nettopp de individuelle forskjellene (Johannessen et al. 2011) som har vært viktige å få med i analysen. Intervjuene har foregått mellom 16. januar og 13. mars. Intervjuene hadde en varighet på mellom 35 og 60 minutter. Informantene fikk velge intervjusted, av respekt for deres tidsbruk. Tre intervjuer ble gjennomført på informantens arbeidssted, to hjemme hos informanten og ett hjemme hos intervjueren. Det ble benyttet iPhone til lydopptak under intervjuene, slik at jeg som intervjuer kunne være tilstede i samtalen og hadde større mulighet til å probe (Askheim & Grenness 2008) der dette var nødvendig. Intervjuene ble transkribert så snart som mulig etter de var avsluttet, og deretter ble opptaket slettet.

3.2.2. Spørreundersøkelse 1

3.2.2.1. Valg av respondenter

Respondentene ble rekruttert via facebookgruppen 'Ansatt Hudøy 2012'.

Spørreundersøkelsen ble lagt direkte ut i denne gruppen, med en introduksjonstekst som forklarte formålet og hva oppgaven skal brukes til. Informantene samtykket til bruk av informasjonen de oppgav gjennom deltakelse. Utvalget bestod av 137 av de ansatte fra Camp Hudøy 2012, som tilsvarer ca 95% av de ansatte. Disse vil for leirskolen kunne falle både i interressentkategorien ansatte ved leirskolen, skoler og deltakere (gjennom deres arbeid).

3.2.2.2. Spørreskjema

Spørreskjemaet ble utviklet slik at det sammenliknet Camp Hudøy med leirskolen Hudøy. Respondentene ble bedt om å rangere ressurser på Hudøy både slik de er i dag, og slik de bør være i et fremtidig leirskoleprosjekt. Spørreskjemaet ble testet på en person før det ble publisert for hele utvalget. Svarprosenten var på 17,6%. Spørreskjemaet finnes som vedlegg 3.

3.2.2.3. Gjennomføring av spørreundersøkelse

Spørreundersøkelsen ble gjennomført på internett via Questback, og var anonym. Spørreundersøkelsen var tilgjengelig for utvalget fra 17. mars til 8. april.

3.2.3. Spørreundersøkelse 2

Spørreundersøkelse 2 er gjennomført av Camp Hudøy, og respondentene har vært foreldre til deltakere fra sommeren 2012. De har blitt oppfordret til å besvare undersøkelsen i felleskap med deltakeren (barnet), noe 78% av respondentene har gjort. Man kan derfor i stor grad si at besvarelsene er representative for barnegruppen. Camp Hudøy har gitt innsyn i spørreundersøkelsen, men har ikke gitt tillatelse til å publisere denne.

3.3. Analyse av data

3.3.1. Analyse av dybdeintervjuer

I kvalitativ datainnsamling, får man ofte store mengder med data. Det viktigste er da å redusere denne mengden til det overkommelige, ved å kun beholde det som er relevant (Johannessen et al. 2011). På denne måten vil man også lettere kunne sammenlikne

interessentenes perspektiver. I følge Johannessen et al. (2011) er fortolkning en stor del av analysearbeidet i kvalitativ metode, selv om vi formelt sett kan dele det i to; analyse, hvor vi tar fra hverandre datamaterialet for å finne en mening som igjen belyser problemstillingen, og tolkning, som er å finne meningen fra datamaterialet i lys av teori, og således forklare funnene. Etter at intervjuene var transkribert, ble det brukt markeringstusj til å dele opp transkriptene i forhold til forskningsspørsmålene. Deretter ble disse delene satt i sammenheng med teorien.

Askheim og Grenness (2008 s. 146) peker på tre sirkulære punkter i en kvalitativ metodeanalyse, ”Beskrive – Kategorisere – Binde sammen”, der det ikke er noen begynnelse eller slutt. I beskrivelsen er det viktig å også få med konteksten, slik at betydningen kommer klart frem (Askheim & Grenness 2008). Beskrivelsene er informantenes oppfatning av temaet. Dette kan sees klart i analysekapittelet ved sitater. Kategorisering handler om å finne det viktige og meningsbærende i teksten, og dette går over i å binde sammen, som er å analysere dette (Askheim & Grenness 2008). Kategoriseringen var å finne ut hva forskjellige informanter hadde sagt om det samme (under)temaet. Deretter ble det satt sammen med teorien.

3.3.2. Analyse av spørreundersøkelsesdata

Spørreundersøkelsesdataene har hatt en univariat analyse, som betyr at enkeltvariabler har blitt vurdert separat (Johannessen et al. 2011). Questback har generert frekvenstabeller for hvert av spørsmålene. Resultatene fra spørreundersøkelsene har blitt brukt som støtte og diskusjon av resultater fra intervjuene.

3.4. Pålitelighet, gyldighet og overførbarhet

I kvalitativ metode snakker vi som regel om pålitelighet fremfor reliabilitet (Johannessen et al. 2011). Pålitelighet handler om ”hvilke data som brukes, hvordan de samles inn, og hvordan de bearbeides” (Johannessen et al. 2011 s. 243).

For å styrke påliteligheten av oppgaven, anbefaler Johannessen et al. (2011) at man gjennomgående i oppgaven forklarer prosessen, slik at det blir lett for leseren å forstå hva som har blitt gjort. Fordi kvalitativ metode, og spesielt casestudier, ofte ikke lar seg etterprøve, og fordi informantene er subjekter fremfor objekter, er det viktig at prosessen er så transparent

som mulig (Askheim & Grenness 2008). Jeg har så langt det har latt seg gjøre, forklart hvordan informanten har uttalt seg og hvordan data er samlet inn, uten å avsløre informantens identitet. Det er også gjort sitatsjekk mot informantene der dette har blitt brukt i oppgaven. Det er søkt å beholde konteksten som uttalelser er kommet i, og å få frem hvordan jeg har tolket utsagn fra informantene. Oppgavens pålitelighet styrkes også av at det er brukt metodetriangulering (Johannessen et al. 2011). Påliteligheten kan ansees som noe svekket av at den konstruerte interessentoversikten ikke er sett igjennom av andre enn forfatteren og Camp Hudøy.

Problemstillingene belyser hvordan driften kan optimeres og hvordan man kan benytte eksisterende kunnskap, erfaring og nettverk til å skape et nytt produkt. Produktets brukere vil i hovedsak være barn, men det er vanskelig å få tillatelse til å bruke barn som informanter. For å løse dette, har jeg valgt å legge vekt på tidligere ansattes evne til å se store deler av barnas perspektiv og å kombinere dette med egne erfaringer. Dermed har en spørreundersøkelse blitt valgt for denne informantgruppen, for i størst mulig grad å kartlegge alle brukernes perspektiv. Med brukerne menes her både barn og ansatte. I tillegg kan tidligere ansatte ved Camp Hudøy være potensielle ansatte for leirskoleprosjektet, og kan derfor ha en god evne til å visualisere et slikt prosjekt. Allikevel vil dette påvirke kvaliteten til innsamlet data ved at man ikke kan være sikker på at man har avdekket alle brukernes krav. Man kan også få en overvekt meninger fra én type respondenter.

Overførbarhet handler om at det vi finner ut, skal kunne overføres til andre situasjoner (Johannessen et al. 2011). Det kan påstås at denne oppgaven har lav overførbarhet, fordi det er gjort et strategisk utvalg som gir informasjon om en spesiell situasjon (Johannessen et al. 2011). Oppgaven gir allikevel mye informasjon om det spesifikke caset, som kan ha vel så stor verdi (Johannessen et al. 2011). Samtidig er de teoretiske modellene utviklet slik at de passer med frivillige organisasjoner, og har således overførbarhet til andre frivillige organisasjoner.

En annen utfordring ved datainnsamlingen har vært at det ikke har blitt gitt noen tilbakemelding på hvorfor noen av de forespurte informantene ikke stilte opp. Det har både gitt en liten gruppe informanter, samtidig som det kan ha påvirket resultatet fordi det er en mulighet for at det kun er de positive interessentene som har stilt opp. Kvaliteten til innsamlet

data blir dermed lavere, fordi det finnes data man ikke har kartlagt, og fordi det gir en risiko for en homogen gruppe informanter.

Gyldighet dreier seg om nøyaktighet i målingen (Jacobsen 2005). Måler vi det vi tror vi måler, og viser resultatene det som er virkeligheten (Askheim & Grenness 2008)? Vi deler mellom intern og ekstern gyldighet, der intern dreier seg om ”har vi fått tak i det vi ønsket å få tak i”, mens ekstern dreier seg om ”kan vi overføre det vi har funnet, til andre sammenhenger” (Jacobsen 2005). For denne oppgaven dreier det seg i stor grad om å velge ut de rette informantene å måle, men også å beregne deres egenskaper på rett nivå. Noen av informantenes flerfoldige roller kan ha påvirket hvordan de uttalte seg, og deres uttalelser kan ha bli oppfattet som representativt for andre interessentgrupper enn hva informanten mente. Der det har vært tydelig usikkerhet rundt dette, har jeg som intervjuer spurt underveis, og også bedt informanten påpeke om han uttaler seg på vegne av en annen interessentgruppe enn tidligere. Informantenes flerfoldige roller, som i flere tilfeller ikke dukket opp før underveis i intervjuet, understreker også Ackermann og Eden (2011) sitt poeng om at nettverk og uformelle sammenhenger er viktig. Samtidig er det sannsynlig å tro at denne mangfoldige rollebesittelsen vil være tilstede også hos andre interessenter. Det viktigste har vært å skape en totalforståelse av situasjonen (Askheim & Grenness 2008). Gyldigheten er også styrket av at det er gjennomført sitatsjekk med informantene.

Samtidig kan min kjennskap ha påvirket informantenes svar, både gjennom spørsmålsformulering og ved at de svarer det de tror jeg ønsker å høre (Johannessen et al. 2011). Dårlige spørsmål kan gi skjevhet i svar og refleksivitet – informanten gir intervjueren det svaret han tror intervjueren ønsker (Yin 1994).

3.4.1. Ethiske vurderinger

I datainnsamlingen har jeg vært bevisst på noen tydelige etiske dilemmaer. Ettersom jeg selv har arbeidet for Camp Hudøy kan dette ha påvirket informanter, som kjenner meg fra denne settingen til å føle seg forpliktet til å stille opp. Jeg har forsøkt å være tydelig på at det er frivillig å være med i undersøkelsen, og har heller ikke purret på forespørsler som ikke har blitt besvart.

Min egen jobbrelasjon til Camp Hudøy var grunnlaget for at jeg ønsket å skrive denne oppgaven. Dette kan også ha påvirket informantene, gjennom at de oppfatter meg som en representant for Camp Hudøy. Det har vært viktig underveis å påpeke ovenfor informanter at denne oppgaven skrives som en teoretisk oppgave ved UMB, ikke som en forretningsplan for utvikling av leirskole på Hudøy for Stiftelsen Hudøy. Samtidig har jeg vært klar på ovenfor informantene at Stiftelsen Hudøy og Camp Hudøy vil få tilgang til oppgaven når den er ferdig.

4. Resultat

I dette kapittelet vil jeg se på hvilke resultater intervjuer og spørreundersøkelser med potensielle interessenter og deltakere på Camp Hudøy har gitt. Resultatene struktureres ved hjelp av prosessmodellen som ble vist i slutten av teorikapittelet (Figur 4):

1. Hvilke interessenter bør man inkludere i beslutningssituasjonen (Jawahar og McLaughlins modell, Ackermann og Edens modell)
2. Har de potensielle for trussel eller samarbeid? (Savage et al. sin modell)
3. Hvilke krav stiller disse interessentene i forhold til problemet og organisasjonen? Skal man ta hensyn til disse kravene? (Mitchell et al. sin teori)
4. Hvilken kommunikasjonsstrategi skal man bruke? Hvordan skal man inkludere interessentene i beslutningstaking? (Lewis et al. sin modell kombinert med Savage et al. sin modell, Gregory og Keeney sin modell)

4.1. Steg 1: Hvilke interessenter bør Hudøy inkludere i beslutningssituasjonen?

4.1.1. Leirskolen Hudøys viktigste interessenter

Interessenter defineres som alle som påvirker eller blir påvirket av en organisasjons handlinger (Freeman 2010). Ut ifra dette er det i denne oppgaven kartlagt følgende som interessenter, og således begrenset, til følgende: Kulturretaten, byrådsavdelingen for kunnskap og utdanning/utdanningsetaten (utdanningsetaten er en etat under byrådsavdelingen for kunnskap og utdanning), stiftelsen Hudøy, Camp Hudøy, 'Aldri et år uten' organisasjonen⁶, skoler i Oslo, foreldre og barn i Osloskolen, foreldretutvalget for grunnskolen, Sjøfartsdirektoratet, naboer (Budal/Langvika og de som blir påvirket av Hudøys unntak fra frilufsloven), ansatte, leverandører av forbruksmateriell (primært ASKO, men også Tine og

⁶ 'Aldri et år uten' er Løren skoles foreldredrevne leirskole. De leier Hudøy en uke i juni hvert år. Se www.alldrietaruten.org.

Gilde), busselskapet og Norsk Leirskoleforening. I **Tabell 9** vises hvilke interessenter som er benyttet som informanter, og hvilken av gruppene fra den tilpassede livssyklusmodellen de representerer. I første kolonne er alle interessentgrupper som nevnes av Jawahar og McLaughlin (2001) listet opp, uavhengig av deres viktighet. I andre kolonne er informantene delt inn etter hvilken av interessentgruppene de tilhører.

I oppstartsfasen vil de viktigste interessentene være myndighetene, kunder og ubetalte ansatte (se Tabell 6). For leirskolen Hudøy vil dette være Kulturetaten, byrådsavdelingen for kunnskap og utdanning/utdanningsetaten, skoler og eventuelt frivillige. Disse interessentene skal kunne hjelpe med å løse de viktigste problemene, som er forretningsplan, markedsinngang og finansiering (Jawahar & McLaughlin 2001). Man vil være avhengig av Kulturetaten for å sikre finansiering og også for å få godkjenning til driften, som vil være viktige deler i en forretningsplan. Markedsinngangen vil i stor grad styres av om man kan få en rammeavtale med utdanningsetaten, som igjen vil påvirke skolene. Alternativt må man bearbeide og gjøre avtaler med skolene for å finne en annen mulighet for markedsinngang. Hvordan man inntar markedet vil også være en viktig del av forretningsplanen.

Tabell 9: Interessentinformanter i forhold til den tilpassede livssyklusmodellens interessentgrupper

Den tilpassede livssyklusmodellen sine interessentgrupper	Leirskoleinteressenter fra livssyklusmodellen som er benyttet som informanter
Myndigheter	Byrådsavdelingen for kunnskap og utdanning
Kunder	Møllergata skole, 'Aldri et år uten', to individer som har vært på Hudøy som barn, tidligere ansatte ved Camp Hudøy, foreldre og barn i Osloskolen
Ansatte (betalte og ubetalte)	To individer som har vært på Hudøy som barn, tidligere ansatte ved Camp Hudøy
Leverandører	Stiftelsen Hudøy (leverandør/prosjekteier)
Samfunnet	Foreldreutvalget i grunnskolen, to individer som har vært på Hudøy som barn
Bransjeforeninger	Foreldreutvalget i grunnskolen
Miljøorganisasjoner	-

4.1.2. Ackermann og Edens interesse- og maktmatrise for leirskolen Hudøy

Ifølge Ackermann og Eden (2011) skal interessentene måles i forhold til hverandre på hver av dimensjonene makt og interesse. Matrisen er her satt opp i forhold til et prosjekt om å utvikle leirskole på Hudøy. Listene vil da se som følger ut, fra mest til minst makt/interesse:

MAKT

Kulturetaten

Byrådsavdelingen for kunnskap og utdanning/utdanningsetaten

Stiftelsen Hudøy

Camp Hudøyorganisasjonen

Skolene i Oslo*

Foreldre og barn i Osloskolen

Ansatte

Naboer

Foreldreutvalget i grunnskolen (FUG)

Sjøfartsdirektoratet

Norsk Leirskoleforening (NLF)

'Aldri et år uten' organisasjonen

Leverandører

Busselskapet

INTERESSE

Stiftelsen Hudøy

Camp Hudøyorganisasjonen

Ansatte

Byrådsavdelingen for kunnskap og utdanning/utdanningsetaten

Kulturetaten

Norsk Leirskoleforening (NLF)

'Aldri et år uten' organisasjonen

Naboer

Skolene i Oslo*

Foreldre og barn

Foreldreutvalget i grunnskolen (FUG)

Busselskapet

Leverandører

Sjøfartsdirektoratet

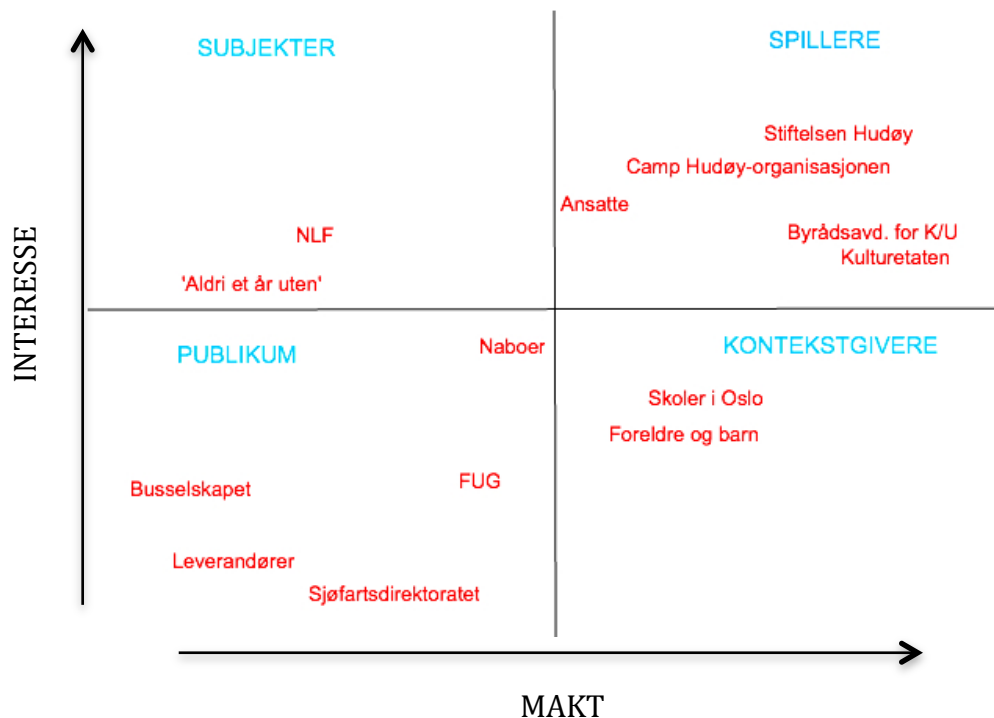
*makt- og interessenivå beregnet ut ifra at skolene sees som individuelle enheter

Listen ble utarbeidet ved at først de med mest og minst makt ble definert. Kulturetaten, som er forvalter av eierskapet på vegne av Oslo kommune, har mest makt. De vil både være bevilger av penger til utvikling, samt å godkjenne bruk av øya til leirskoledrift. Busselskapet er definert som de med minst makt. Man er avhengig av busselskaper for å transportere elevene

til båten, men det finnes mange selskaper, og de kan i liten grad påvirke utviklingen. Det finnes også alternativer som rutebuss og tog.

Stiftelsen Hudøy vil være de med mest interesse for dette prosjektet. Det vil endre deres drift i meget stor grad, og det vil påvirke øya, som er deres ansvar. De vil også ha eierskap til prosjektet og drive det fremover. Sjøfartsdirektoratet har minst interesse, ettersom deres eneste engasjement i prosjektet vil å være å kontrollere båtdriften. Så lenge denne holdes innenfor lover og regler, vil Sjøfartsdirektoratet kun interessere seg ved rutinekontroll. De resterende interessentene ble deretter fordelt mellom disse ytterpunktene i forhold til deres interesse- og maktnivå. Interesse- og maktfordelingen ledet til følgende matrise:

Figur 5: Makt- og interesse matrise for prosjekt leirskole på Hudøy



Spillere: Stiftelsen Hudøy, Camp Hudøyorganisasjonen, Byrådsavdelingen for kunnskap og utdanning, Kulturetaten, ansatte

Kontekstgivere: Skolene i Oslo, foreldre og barn

Subjekter: NLF, 'Aldri et år uten' organisasjonen.

Publikum: Busselskapet, leverandører, sjøfartsdirektoratet, FUG (foreldreutvalget for grunnopplæringen), naboer.

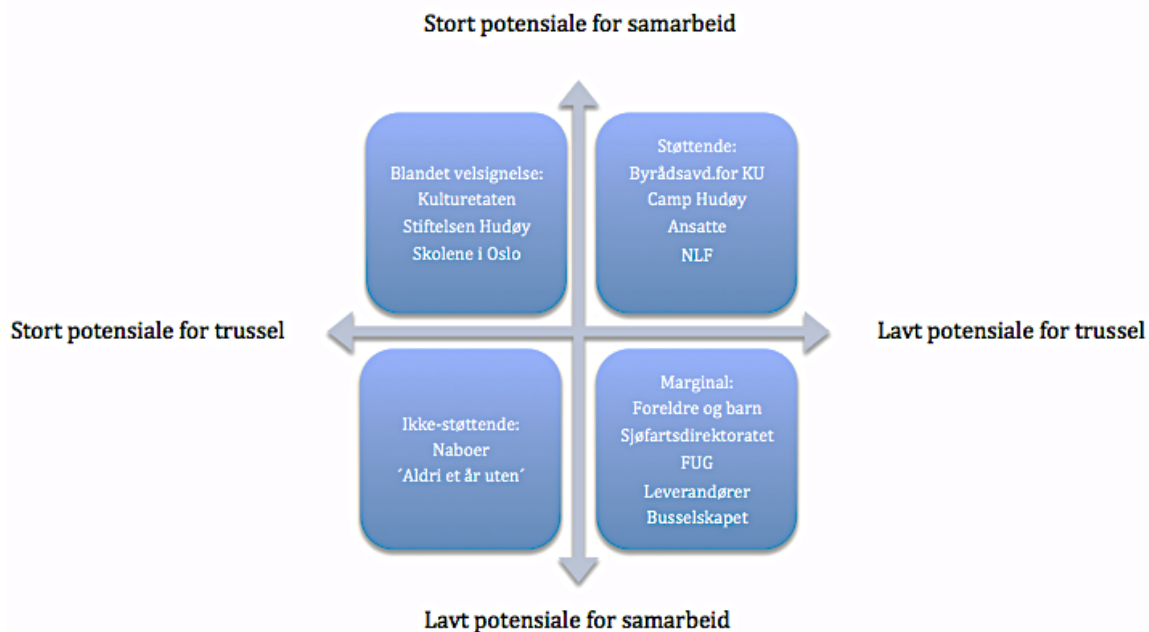
Leirskolen Hudøy bør søke å skape mer interesse blant skolene i Oslo og foreldre og barn, slik at de forflytter seg oppover mot Spillerkategorien. Dette er også en stor gruppe, som kan skape blest om prosjektet. Samtidig er de en del av nettverket til interessentorganisasjonene i Spillerkategorien, som er grunnen til at de har makt og dermed er Kontekstgivere. Nesten 100% av Osloskolens barn reiser på leirskole i løpet av barneskolen. Dette tilsvarer ca. 6000 barn i året (Utdanningsdirektoratet 2012), og således til enhver tid 42000 sett med foreldre som har barn i barneskolen, og som har et forhold til at barnet skal på leirskole. Disse vil ha en sterk påvirkningsmakt på offentlige instanser som Kulturetaten og byrådsavdelingen for kunnskap og utdanning.

I dette kapittelet har det blitt avdekket at de viktigste interessentene ifølge Jawahar og McLaughlin (2001) sin livssyklus er Kulturetaten, byrådsavdelingen for kunnskap og utdanning/utdanningssetaten, skoler og eventuelt frivillige. Dette er delvis overlappende med de som ble avdekket gjennom Ackermann og Eden (2011) sin modell, der Spillere var Stiftelsen Hudøy, Camp Hudøyorganisasjonen, Byrådsavdelingen for kunnskap og utdanning, Kulturetaten og ansatte. I tillegg har foreldre og barn makt til å ha stor påvirkning på disse viktige interessentene. I neste kapittel redegjøres det for om de er negative eller positive til leirskolen.

4.2. Steg 2: Har disse interessentene potensiale for trussel eller for samarbeid?

I Figur 6 ser man hvordan leirskolens interessenter plasserer seg i Savage et al. (1991) sin modell.

Figur 6: Trussel og samarbeidsmatrise for prosjekt leirskole på Hudøy



I forrige kapittel ble de viktigste interessentene avdekket, og dette var Kulturetaten, Byrådsavdelingen for kunnskap og utdanning, skoler, ansatte, Stiftelsen Hudøy og Camp Hudøyorganisasjonen. I tillegg kan foreldre og barn som gruppe ha sterk innflytelse på Kulturetaten, Byrådsavdelingen for kunnskap og utdanning og skolene. Alle disse interessentene befinner seg enten i kategorien Støttende eller Blandet velsignelse.

Støttende interessentgruppen har lavt potensiale for trussel og høyt potensiale for samarbeid. I denne kategorien finner vi Byrådsavdelingen for kunnskap og utdanning, Camp Hudøyorganisasjonen og ansatte. En av informantene fortalte at Byrådsavdelingen for kunnskap og utdanning har mulighet til å lage en rammeavtale med leverandører, som forplikter skolene til å benytte seg av denne leverandøren. Dette vil være en svært god mulighet til et samarbeid for leirskolen. Samtidig kan Byrådsavdelingen for kunnskap og utdanning gi leirskolen Hudøy samme tilgang til elever og lærere som Camp Hudøyorganisasjonen har i dag, der de får sende ut informasjon til og gjennom skolene. Camp Hudøyorganisasjonen har samarbeidspotensiale gjennom deres muligheter for å dele erfaringer fra øya, samt stordriftsfordeler ved å samarbeide. De ansatte vil lite trolig søke seg til jobb på leirskolen dersom de ikke er positive, og således villige til å samarbeide. De kan bidra med pedagogisk innsikt og erfaringer fra barne- og ungdomsarbeid. De Støttende interessentene bør i følge Tabell 4 involveres. På grunn av deres lave potensiale for trussel, vil det være trygt å la de komme tett innpå organisasjonen med sine muligheter for samarbeid.

Blandet velsignelse interessentgruppen har både potensiale for trussel, og potensiale for samarbeid. I denne kategorien finner vi Kulturetaten, Stiftelsen Hudøy og skolene. Kulturetaten er forvalter av eierskapet, og bevilger dermed penger til utbedringer og utvikling. De kan bli en trussel gjennom å si nei til søknader om økonomisk støtte, eller i mangel på godkjenning av eksempelvis bygninger. De kan også være en kilde til samarbeid, ved deres store kunnskap om øya og bevaring av anlegget. Stiftelsen Hudøy vil som driftsansvarlig for øya være en potensiell trussel ved deres mulighet til å si nei til å drifte prosjektet. De har et stort samarbeidspotensiale gjennom deres erfaring og kunnskap fra drift av øya. Skolenes potensiale for trussel blir at de velger å ikke være kunde hos leirskolen. Samarbeidspotensiale ligger i den samme grunnen; skolene kan gjøre langsiktige avtaler med leirskolen om å sende sine klasser dit. Dette er slik det fungerer i praksis i Oslokolene i dag, forteller flere av informantene.

Interessentene med Blandet velsignelse bør ifølge Tabell 4 behandles med samarbeid. Man bør altså søke å forsterke potensialet for samarbeid og således svekke potensialet for trussel.

Foreldre og barn vil med liten sannsynlighet nekte å bruke leirskolen så lenge skolen mener tilbudet er godt nok. De vil heller ikke ha noe ønske om å inkluderes for å finne løsninger på oppgraderingsbehovet. De kan flytte seg inn i en av de andre typene i Figur 6 dersom problemet dukker opp igjen senere og er mer kritisk, eller at gruppen organiserer seg.

4.3. Steg 3: Hvilke krav stiller de viktigste interessentene i forhold til problemet og organisasjonen? Skal man ta hensyn til disse kravene?

Det er to områder som utmerker seg blant de viktigste interessentene i forhold til en utvikling av Hudøy. Det er kravene og forventningene til aktivitetene som skal tilbys og til infrastrukturen som er på Hudøy.

4.3.1.1. Aktiviteter

En bemannet leirskole som kan tilby aktiviteter som skolen ikke har tilgang på eller får til i Oslo, fremstår som et viktig punkt. Med bemannet menes at opplegget for oppholdet lages av leirskolen, og at medreisende lærere kun har et overordnet ansvar for deltakerne, ikke opplæringsaktivitetene som skal finne sted. Grunnen til dette påpeker en av informantene:

”lærere synes det er behagelig, og er kanskje ikke trygge nok på det sjøl, i hvert fall hvis de skal tilby sånn helt spesifikke aktiviteter.”

En bemannet leirskole vil være et krav som har både hastverk, legitimitet og makt. Hastverket begrunnes med at dette er noe som må på plass før leirskolen kan starte opp, og som kan ta tid. Legitimiteten i kravet ligger i at skolene ikke selv ønsker å stå for denne delen av leirskoleoppholdet. De fleste leirskoler i dag drives som et bemannet tilbud, og det vil være både naturlig og legitimt at skolene forlanger dette. Makten bak kravet forklares med at det finnes mange andre alternativer for skolene å velge, og dermed kan de bruke makten til å velge en annen leirskole. Kravet er derfor definitivt, og må tas hensyn til.

Aktivitetene som i dag benyttes i Camp Hudøydriften fremstår som tilfredsstillende også for et leirskolekonsept, mener de informantene som har uttalt seg muntlig, selv om noen mener at det må inkluderes noen litt mer moderne aktiviteter for å fjerne hele målgruppen. Det fremstår imidlertid som noe uklart hva som er ønsket av denne typen aktiviteter. Informantene fra spørreundersøkelsen derimot, som omfatter de tidligere ansatte fra Camp Hudøy, påpeker klart kystfriluftslivsaktiviteter som ”fiske, kano og kajakk” som viktig, sammen med ytterligere friluftaktiviteter, eksempelvis klatring. De fleste mener at hinderløype, krabbefiske, fotball, seiling og naturen i seg selv er gode aktivitetstilbud for en leirskole, og at dette kan tilpasses et pedagogisk opplegg. Det må være kvalitet i aktivitetene og gode opplevelser. Én informant forteller mer spesifikt hva som oppleves som viktig for barna:

”Det er ikke nødvendigvis de organiserte aktivitetene og rett og slett hva fysisk som finnes der som er viktig, men de små opplevelsene og mulighetene som byr seg.”

Også barna som har vært på Camp Hudøy, sier at aktivitetene de har fått tilbud om, har vært tilfredsstillende. De fleste aktivitetene har fått over 70% av svarene i den øvre delen av skalaen, og kan regnes som at barna har vært fornøyd, meget fornøyd eller svært fornøyd med aktivitetene. På topp finner vi aktivitetene som har blitt tilbudt på de individuelle kolonihusene, der 94% er har sagt at de er fornøyd eller bedre. Hudøydagen og turene barna har gått på øya kommer på 2. plass, med 90% som er fornøyd eller bedre. Hudøydagen utmerker seg også med at 57% av barna svarte at de var svært fornøyd (høyeste nivå på skalaen) med denne aktiviteten. Dette viser hvordan barna setter pris både på den lokale

kolonitilhørigheten som de får, og fellesaktiviteter der alle deltakerne samles (Hudøydagen). Fellesnevner for 'aktiviteter på kolonien' og Hudøydagen, kan være at barna føler at de kan styre egen aktivitet og velge selv. Ved aktiviteter på kolonien tilbys det alltid flere muligheter, der barna enten kan finne på ting på egen hånd, eller være med på voksenstyrte aktiviteter. På Hudøydagen er det et spenn av aktiviteter tilgjengelig, der barna velger fritt blant disse hvilke de vil delta på, eller om de ikke vil delta på noen. En av tilbakemeldingene i spørreundersøkelsen fra Camp Hudøy forteller også at barna setter pris på tid de selv kan disponere:

” Skulle ønske det var mer fritid, slik at man kunne ferdes fritt rundt på øya, uten voksne ”

Også 'Aldri et år uten' opplever fellesaktiviteter som populære, og da gjerne aktiviteter hvor barna er passive, som skuespill av de voksne, eller felles grillmiddag. Det vil være en klar forskjell på leirskole og feriecamp. Leirskole stiller krav til et pedagogisk opplegg der elevene skal tilegne seg kunnskap, mens et ferietilbud handler primært om å tilrettelegge for hyggelige opplevelser. Men som en av informantene sier i relasjon til leirskole:

”Det finnes masse sånne leker man kan ha, finne forskjellige typer løv og bergarter og mose og alt du kan finne i havet for eksempel... jeg mener jo at skolen bruker for lite naturen...”

Det kan med andre ord la seg gjøre å legge opplæring inn i aktiviteter som elevene setter pris på.

Ut ifra disse tolkningene, kan man si at aktivitetsvariasjon er et krav fra viktige interessenter som har noe makt, men verken legitimitet eller hastverk. Makten ligger i at det vil være nødvendig at aktivitetene har et pedagogisk innhold for å drive leirskole, men utover dette er det lite makt bak et krav om at aktivitetene må være mer variert eller moderne. Det er lite hastverk med et slikt krav, ettersom det fremstår som at aktivitetene som i dag benyttes av Camp Hudøy i stor grad er tilfredsstillende for mange. Samtidig kan det vanskelig forsvares å si at kravet er legitimt, da barna vil få tilbud om gode aktiviteter som er tilpasset stedet de er på. Dette kravet er derfor latent, og må få mer makt og legitimitet for at leirskolen skal ta hensyn til det.

4.3.1.2. Infrastruktur

I samtaler der infrastrukturen har vært tema, er det et klart skille mellom de informantene som har vært på Hudøy, og de som ikke har vært der. Det er vanskelig å si om dette er en kausal sammenheng, eller om det er tilfeldig. Informantene som har vært på Hudøy, synes å være samstemte om at eksisterende bygninger, veier og områder kan benyttes slik de er til leirskoledrift. De som ikke er kjent på øya, er av en litt annen oppfatning, og mener spesielt bygningsmassen må oppgraderes. Dersom man antar at det er en kausal sammenheng mellom å ikke ha vært på Hudøy, og å være kritisk og forvente en forbedring til bygningsmassen, må man vurdere kravet. Kravet fra viktige interessenter som ikke har vært på Hudøy, vil være at oppgradering må gjennomføres før leirskoledrift startes opp. Hvis vi vurderer kravet opp mot Mitchell et al. sin teori, ser vi at kravet kan ansees som legitimt, da de viktigste interessentene, og spesielt de med blandet velsignelse (se kapittel 4.2), har mulighet til å forhindre Oslos skoler fra å reise til leirskolen dersom kravet ikke blir innfridd. De har makt i forhold til dette kravet, da leirskolen er avhengig av at de viktigste interessentene er positive og påvirker Osloskolene til å velge Hudøy som leirskole. Hastverket er noe lavere, da leirskolen mest sannsynlig kan vise til alternative løsninger som midlertidig kan skape et tilfredsstillende tilbud. I denne sammenheng vil det være å kun ha drift i noen uker i løpet av året. Kravet er dermed forventende, og man må ta noen grep for å overbevise interessentene om at kravet kan vente.

En av informantene stiller spørsmål ved at det ikke finnes klasserom for undervisning på øya. Formålet med leirskoler er imidlertid: ”Leirskole skal legges i et annet miljø enn elevenes hjemmemiljø, og en uke borte fra foreldre, men under pedagogisk tilrettelagte og trygge forhold er spesielt verdifull i forhold til klassemiljø og klasseledelse, integrering og mobbing” (Aslak 2012). Det er dermed ingenting som forutsetter at det må være tradisjonelt klasseromsoppsett tilgjengelig. Et eksempel er Bringsvær leirskole som faktisk har tatt det dithen at de tilbyr mobil leirskole i mai, juni, august og september, hvilket inkluderer at elevene sykler, bor i gapahuk og rir, mens de beveger seg gjennom 5 fylker (Bringsvær leirskole 2013). Mangel på klasserom bør således ikke være et hinder. Det vil allikevel være viktig å kartlegge om de potensielle kundene til leirskolen på Hudøy vektlegger dette i sitt valg av leirskole før man avgjør om man skal møte dette kravet. Dette kan gjøres gjennom Mitchell et al. sin interessenttydelighetsmodell. Dersom mange skoler fremsetter dette kravet som avgjørende for å velge Hudøy sin leirskole, vil kravet ha både makt, legitimitet og hastverk. Makten kommer av at mange kunder krever det, og at det derfor er avgjørende for at

leirskolen skal tiltrekke seg nok kunder. Legitimiteten ligger i at kravet kommer fra pedagogisk personale som har ansvar for obligatorisk undervisning av elever, og således mener at undervisningssituasjonen ikke blir fullgod uten dette. Hastverket kan begrunnes med at dette vil være nødvendig å få på plass før kundene vil vurdere leirskolen. Ettersom dette kravet kun ble belyst av en informant, er det ikke mulig å definere dette kravet klart.

En annen del av prosjektets infrastruktur, er reiseveien. Denne er i underkant av to timer med buss, deretter 10 minutter med båt. Nettopp reisevei påpekes av flere interessenter som viktig:

”det med beliggenhet er viktig for oss[...]først og fremst reisevei. 1,5 times busstur fra Oslo er kanskje helt perfekt.”

”Men så er det jo det da, at jo lenger du reiser, jo dyrere blir det.”

Man kan se at leirskolen Hudøy klart oppfyller kravet og forventningen om reisevei, ettersom bussturen tar 1,5 - 2 timer.

4.3.1.3. Mindre tydelige forventninger

Verken pris eller nærhet til Oslo viser et signifikant resultat i spørreundersøkelsen, selv om en liten overvekt av besvarelsene kom i øvre halvdel av skalaen. Dette er noe overraskende, da flere av intervjuinformantene påpeker at dette er klart viktige saker:

”det med beliggenhet er viktig for oss... først og fremst reisevei... 1,5 times busstur fra Oslo er kanskje helt perfekt.”

”...summen vi har fått [i tilskudd]har ikke dekket hele oppholdet på de leirskolene vi har pleid å bruke, og da har det blitt en sånn ’skal vi ta fra eget budsjett den siste dagen, eller skal vi ikke’”

”vi er jo opptatt av gratisprinsippet⁷”

”Men så er det jo det da, at jo lenger du reiser, jo dyrere blir det.”

⁷ Gratisprinsippet: ”Elever har rett til en gratis offentlig grunnopplæring. Det betyr at skolene ikke kan kreve at elevene eller foreldrene dekker utgifter i forbindelse med grunnskoleopplæring eller videregående opplæring.” (Utdanningsdirektoratet 2013)

Ut ifra dette kan det se ut til at selv om totalkostnaden er viktig, er ikke prisen for selve oppholdet det som er avgjørende for valget av leirskole. Løsninger som å velge nærliggende leirskoler for å spare på transportkostnader, samt kortere opphold ser ut til å være utfallet av denne problematikken. Grunnen til at respondentene fra spørreundersøkelsen ikke anser nærhet til Oslo som en spesielt viktig sak, kan være at de ikke anser Hudøy som nærliggende, eller at de ikke har knyttet kostnader til transport opp mot beliggenhet.

De bemannede leirskolene som kan betegnes som konkurrenter til Hudøy har en medianpris på 1865 kr per elev per opphold (gjennomsnitt 1962 kr), og har spredning fra 1650 kr til 2350 kr⁸, noe som viser at det er stor variasjon mellom de forskjellige leirskolene. Prisen hos leirskolene ser også ut til å henge sammen med hvilke aktiviteter som tilbys³. Statstilskuddet til leirskole i Osloskolen er på 1300 kr per elev (Utdanningsetaten 2013). Grunnen til at ikke respondentene fra spørreundersøkelsen anser pris som viktig, kan være at de ikke er klar over at prisen er høyere enn statstilskuddet, eller at de ikke er klar over gratisprinsippet. Ingen av respondentene har heller vært på leirskole som lærer, og har derfor ikke måttet forholde seg til situasjonen med negativ differanse mellom pris og statstilskudd. Basert på informantenes uttalelser vil det være fornuftig å legge seg i nedre del av prissegmentet. Dette bør også være mulig for Hudøy, ettersom man kan få stordriftsfordeler sammenliknet med andre leirskoler av å ha så mange barn tilstede på øya samtidig. I tillegg vil man få økonomiske fordeler av en samdrift med Camp Hudøy.

Vi ser at naboene ligger svært nære sentrum av makt- og interesse-matrisen (Figur 5). Dette betyr at de har potensiale til å forflytte seg inn i alle kategorier, selv om de for tiden ikke er viktige interessenter. Disse er i utgangspunktet negative interessenter, i motsetning til de andre interessentene. Naboer i Budal/Langvika, der Hudøy har sin brygge på fastlandssiden, plages av busstransport av barn fra Oslo. Andre naboer er misfornøyde med Hudøys fritak fra friluftsløven, slik at de ikke har mulighet til å bruke øyas områder. De har lite å vinne på å stille seg positive til prosjektet, og det kan derfor være vanskelig å påvirke dem i en positiv retning. Det må vurderes om det er mulig å påvirke til å bli positiv, eller om man skal sikte på bare å nøytralisere dem. Dette må vurderes i forhold til hvilket nettverk de har med Spillerne. I mars 2013 ble det vedtatt av lokale politikere på Tjøme at Hudøy skulle sperres for

⁸ Se vedlegg 1 for konkurrentanalyse

campdrift i fem nye år (Øyene 2013). Dermed ser det ut som naboene enten ikke har utnyttet sitt nettverk til å påvirke avgjørelsen, eller at politikerne mener at det ikke er god nok grunn til å la være å sperre området. Dette viser at naboene i denne problemstillingen foreløpig ikke har nok makt. Deres mangel på evne til påvirkning på offentlige instanser kan vise at problemet mangler legitimitet. Legitimiteten svekkes også av at bussene som frakter barna til Hudøyfergen kjører på offentlig vei. Ettersom det nå er vedtatt at Hudøy har fått unntagelse fra friluftsløven i ytterligere 5 år, har heller ikke problemet hastverk med å løses. Det er også lite som tilsier at det er hastverk med å tilfredsstille naboene som plages av busstransport. Disse kravene identifiserer dermed naboene som ikke-interessenter i følge Mitchell et al. (1997), og deres krav behøver ikke hensyntas.

4.4. Steg 4: Hvilken kommunikasjonsstrategi skal man bruke? Hvordan skal man inkludere interessentene i beslutningstaking?

4.4.1. Beslutningsintegrering av interessenter som strategi

Etableringen av leirskolen Hudøy vil være tjent med å gjennomføre oppstarten i forhold til Gregory og Keeney (1994) sin modell om beslutninger i offentlige avgjørelser:

1. Sette beslutningskonteksten
2. Spesifisere ønsket måloppnåelse
3. Identifisere alternativer for måloppnåelse

1. Beslutningskonteksten

Ettersom det finnes mange interessenter, må man velge ut hvilke man skal ta med i en slik prosess. For å sette beslutningskonteksten, vil første handling være å få Stiftelsen Hudøy, som i dag drifter Camp Hudøy, til å ta formell stilling til om de ønsker å drifte dette prosjektet. Det vil ha stor betydning for det videre arbeidet. Dersom Stiftelsen Hudøy ikke ønsker å drifte, vil man ha et uavhengig prosjekt som trolig vil være mer avhengig av samarbeidende, engasjerte og deltakende interessenter. Videre analyse tar utgangspunkt i at Stiftelsen Hudøy tar ansvaret for prosjektet.

Allerede i beslutningskonteksten bør man inkludere interessenter for å etablere leirskoleopplegget. Noen av informantene uttrykte også at de forventet å bli spurt om sine meninger rundt leirskolens oppstart. Det vil være fornuftig å dele opp prosjektet i håndterbare

deler, slik at man kan samle relevante og kunnskapsrike interessenter til de forskjellige delene, samtidig som man får overkommelig størrelse på gruppene. I oppstarten av prosjektet vil det være naturlig at man deler opp i 'pedagogisk opplegg/aktiviteter', 'infrastruktur', 'finansiering' og 'markedsinngang'. De to første er hentet fra informantenes vektlegging som viktig (se kapittel 4.3.1.1 og 4.3.1.2), mens de to siste er hentet fra oppstartsfasen i Jawahar og McLaughlin (2001) sin livssyklus (se kapittel 2.1.6.1). Dermed har man også satt konteksten. Disse kontekstene er brede nok til at alle interessenter kan føle seg inkludert. De fire gruppene vil ha en sammensetning primært basert på interessenter med både makt og interesse, men også inkludere noen interessenter med lite makt som kan bidra med faglige innspill og som kjenner øya. De fleste interessentene som nevnes i de fire gruppene kommer fra Savage et al. (1991) sine kategorier Blandet velsignelse, Støttende og Marginal. I tillegg nevnes pedagoger/lærere og ansatte ved Camp Hudøy, som er ressurser som kan ha mye å bidra med av erfaring og formell kunnskap. Til sammen har deltakerne i de fire gruppene varierende bakgrunn og ønske om involvering i organisasjonen, men bredden kan gi gode alternativer og løsninger. På denne måten nærmer man seg også Akter og Simonovic (2005) sin anbefaling om tverrfaglige og multideltakende miljø, slik det benyttes for flomstyring. Faglige innspill er viktig i prosessen (Gregory & Keeney 1994).

Gruppe 1: Pedagogisk opplegg/aktiviteter

Pedagoger/lærere, tidligere ansatte på Camp Hudøy, ansatte ved leirskolen (daglig drift), skolerepresentanter, barn, leirskolen, Norsk Leirskoleforening, FUG

Gruppe 2: Infrastruktur

Kulturetaten, leirskolen, ansatte (vaktmestere), Camp Hudøy

Gruppe 3: Finansiering

Kulturetaten, skolene, FUG, byrådsavdelingen for kunnskap og utdanning/utdanningsetaten, leirskolen

Gruppe 4: Markedsinngang

Skolerepresentanter, byrådsavdelingen for kunnskap og utdanning/utdanningsetaten, ansatte, ansatte på Camp Hudøy, norsk leirskoleforening, leirskolen

2. Ønsket måloppnåelse

Deretter skal måloppnåelsen bestemmes. Her vil alle gruppens deltakere få komme med sine krav og forventninger. Begrensninger i satte mål som gjør interessenter negative fjernes (Gregory & Keeney 1994). For å fjerne begrensningene hos interessenter som er negative,

foreslår en av interessentene at man bør skape en relasjon ved å invitere til Hudøy for å se og oppleve. På denne måten kan også problemer eller antakelser som interessentene ser på som negative, vise seg å ikke skape vanskeligheter i det hele tatt. Eksempel: Gruppe 1 setter som mål at alle barna som reiser på leirskole til Hudøy, skal lære å svømme. En interessent påpeker kanskje at fremmedkulturelle foreldre ikke vil la sine døtre bade sammen med gutter, og dermed ikke vil tillate at eleven reiser på leirskolen. Begrensningen som fjernes, kan være at det etableres egne svømmekurs for disse elevene.

3. Alternativer for måloppnåelse

Målet er å finne løsninger som kan aksepteres av alle interessenter. Her er det viktig å være kreativ og tenke utenfor de satte normene. For gruppe 1, vil inkluderingen av barn som interessenter kunne gi kreative løsninger. Flere av informantene mener også at barna kan og bør inkluderes i utviklingen, ettersom de er sluttbrukerne. Noen av informantene påpeker også at det er 'barnas øy'. Ser vi videre på eksempelet fra forrige avsnitt, kan et alternativ være å ha egne strender for disse aktivitetene og som disse elevene kan bade ved ellers, eller man kan dele inn badestedene i forskjellige tidsperioder som viser hvem som kan bade der til de forskjellige tidene. Dersom foreldrene selv, eller en representant fra skolen får komme ut og se, vil de fort oppdage at det finnes svært mange badesteder på øya, og at et slikt opplegg enkelt vil la seg gjennomføre. Flere av informantene påpeker at foreldrene lar seg påvirke av skolen, og at skolen som garantist for at barnas opphold er i henhold til foreldrenes ønsker, gjør at det er vel så viktig å påvirke skolen. I dette tredje steget er det viktig for leirskolen å komme med gode alternative løsninger som ikke interessentene nødvendigvis klarer å se. Her kan de få god støtte av ansatte både fra leirskolen og Camp Hudøy, som kjenner øya og har brukt den. På denne måten kan leirskolen bruke dette forumet til å påvirke interessentene, og nøytralisere negative holdninger gjennom å vise løsninger. Samtidig skaper de nettverk. Dersom modellen brukes, og gjennomføringen er suksessfull, vil man sitte igjen med fire grupper interessenter som er enige internt om hva som er målene og hvordan de skal oppnås. Disse kan igjen benyttes av leirskolen til å påvirke andre interessenter, slik Ackermann og Eden (2011) påpeker at er viktig.

Det mange av informantene er noe skeptiske til, er hvilke aktiviteter som kan tilbys på vinterstid. Dette vil være en oppgave for gruppe 1 å ta tak i. Gjennom å la de nevnte interessentene få være med å utarbeide en aktivitetsplan i forkant av igangsettelse, kan

leirskolen få gode innspill til hvilke aktiviteter og hvordan de bør gjennomføres av interessenter som enten ønsker å reise til Hudøy, eller som allerede har erfaring derfra.

4.4.2. Kommunikasjon for å styre relasjon

Ackermann og Eden (2011) viser til at formelle og uformelle nettverk som interessentene har seg imellom, påvirker makt og interesse hos interessentene. Dette viste seg tydelig blant informantene. Relasjoner som på forhånd ikke var kjent, dukket opp underveis i samtalene. Eksempelvis hadde en informant tidligere jobbet som rektor, flere informanter hadde egne barn og var således i nettverk med andre foreldre mens en annen informant hadde blitt lærer og hadde nettopp vært på leirskole med sin klasse. Dette viser at det finnes mange uformelle og ukjente nettverk i tillegg til de nettverkene som man tydelig kan se, eksempelvis: Utdanningsetaten – skolene, foreldre – skoler, byrådsavdelingen for kunnskap og utdanning – Stiftelsen Hudøy. For å påvirke nettverkene, og bygge relasjon til interessentene, mener informantene at informasjon og tilgjengelighet er viktig:

”...snakke ordentlig med lærer eller sosiallærer eller den som har dette tiltaket”

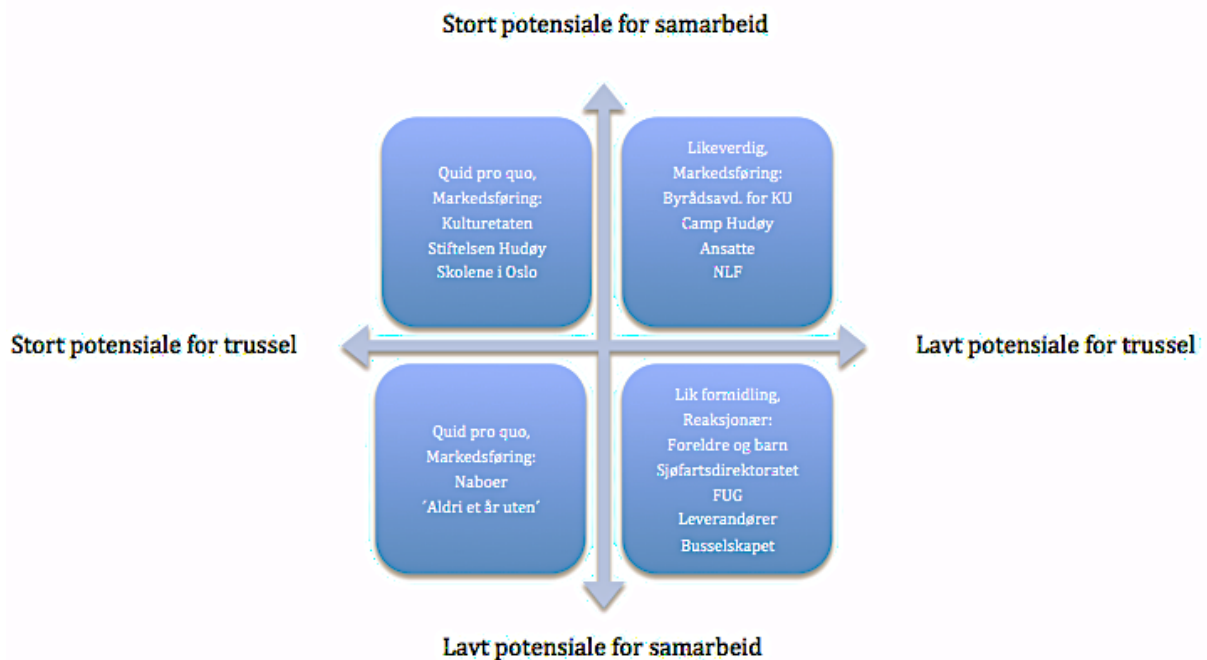
”Kanskje laget en reklamesnutfilm, og kanskje vise at man tilbyr noe annet en det som kanskje er [i markedet] ”

”...det første man gjør, er å google det. ...det måtte jo ha vært at Hudøy hadde kommet som et topptreffene.”

”så kunne man jo for eksempel gå på rektormøte”

Hvem man skal kommunisere til og hvordan, blir første steg i planlegging av kommunikasjonen. Da kan Savage et al. (1991) og Lewis et al. (2001) sine modeller brukes sammen. I kapittel 2.2, viste jeg hvordan Savage et al. (1991) sin modell kan benyttes for å avgjøre hvilket behov det er for konsensus og kommunikasjonseffektivitet. I Figur 7 vises kommunikasjonsmetoden kombinert med leirskolens interessenter (se kapittel 4.1.1.) posisjonert i Savage et al. sin samarbeid- og trusselmetode.

Figur 7: Kommunikasjonsmetoder for leirskolens interessenter



Interessentene med Blandet velsignelse (øverst til venstre i figur 7), bør kommuniseres med gjennom å inkludere dem i utviklingen og beslutningstakingen. Blant disse interessentene er det viktig å minimere potensialet for trussel, og man søker derfor konsensus. Dette kan etableres ved å la dem være med tidlig i utviklingen. Dette er den gruppen man er mest avhengig av for å få i gang prosjektet, og dersom disse sier nei, vil prosjektet aldri bli etablert. Før det etableres grupper for å delta i beslutningstaking, slik det vises i kapittel 4.4.1, vil det være nyttig å benytte kommunikasjonsmetoder som man bruker ovenfor Støttende interessenter (øverst til høyre i figur 7): 'Likeverdig deltakelse' og 'markedsføring', slik at de har kjennskap til prosjektet før de blir bedt om å delta i beslutninger. Disse to metodene bør brukes fordi de overvåker tett hvilken informasjon som går ut, og hvordan responsen på denne er. Gjennom likeverdig deltakelse, vil interessenten kunne respondere til den informasjonen som kommer fra organisasjonen, da denne metoden benytter arenaer som dialog og personlig kommunikasjon. Det vil være mulig for interessenten å stille spørsmål som gjelder et mindretall av interessentene, og det vil også kunne være utveksling av konfidensiell informasjon mellom interessent og organisasjon, eksempelvis kostnadsoverslag for utbedringer. Deretter kan organisasjonen benytte denne informasjonen til å markedsføre seg ovenfor interessenten, med tilpasset informasjon. Forskjellen mellom de Støttende og Blandet velsignelse - interessentene, vil være at man med de sistnevnte er avhengig av å nøytralisere

potensialet for trussel, som kan drepe prosjektet. Derfor er det viktig å ta Blandet velsignelse interessentene videre med i beslutningstakingen, mens de Støttende interessentene har stort potensiale for samarbeid, og således ikke nødvendigvis behøver og inkluderes i beslutningstakingen. Dersom de har faglig innsikt vil de være en positiv deltaker, og vil kunne etablere nettverk med andre interessenter gjennom deltakelse i beslutningene.

Ikke-støttende interessenter (nederst til venstre i figur 7) har ofte et negativt bilde av organisasjonen, eller i det minste deler av det organisasjonen driver med. I leirskolens tilfelle handler dette om naboer som plages av busstransport og som blir stengt ute fra friluftsområder, samt en leietaker som driver sin egen leirskole på Hudøy ('Aldri et år uten'). Mot naboene vil det være viktig å kommunisere at leirskoledrift vil skje på hverdager og i normal arbeidstid, utenfor sommersesongen. Barna vil trolig ankomme med buss på formiddagen en av de første dagene i uken, og reise midt på dagen torsdag eller fredag. Da vil dette sannsynligvis være et minimalt problem, fordi det ikke vil forstyrre hytte- og fritidslivet. Et annet viktig aspekt vil være at øya kun er stengt i campdriftstiden om sommeren slik vedtaket fra kommunen er nå (Øyene 2013). Dette bør kommuniseres ut gjennom svært tilpasset markedsføring som forklarer dette, og vil forhåpentligvis nøytralisere mye av den potensielle trusselen naboer har mot leirskolen. 'Aldri et år uten' kan takles gjennom en 'Quid pro quo' - løsning. Det vil med liten sannsynlighet være mulig å ha full leirskoledrift hele året de første årene. Dermed kan leirskolen vike plass for 'Aldri et år uten' i oppstartsårene, mot at 'Aldri et år uten' bidrar med sin kunnskap om leirskoledrift på øya.

De marginale interessentene (nederst til høyre i figur 7) er en stor gruppe, som både har lite påvirkning og som heller ikke ønsker noen påvirkning. Her finner vi enkeltstående (ikke-organiserte grupper) foreldre og barn, FUG, Sjøfartsdirektoratet, leverandører og busselskapet, som definerte interessenter for leirskolen Hudøy, men også den generelle befolkning vil finnes i denne gruppen. Det kan interessere dem at det skjer en endring, men de vil ikke engasjere seg noe mer i det. Deres behov for informasjon er minimalt, og mer knyttet til nysgjerrighet enn behov for informasjon. Derfor vil lik formidling og reaksjonær være passende kommunikasjonsmetoder. De vil få overfladisk informasjon om at det skjer en utvikling. Informasjonen de får vil være offentlig tilgjengelig for alle, og kan for eksempel kommuniseres ut gjennom nyhetsbrev for de som ønsker det, deltakelse i møter og uformell prat.

5. Diskusjon

5.1. Hvordan kan man sikre et godt samarbeid med interessentene for å bidra til fremgangsrisk utvikling og oppstart av en leirskole?

I begynnelsen av oppgaven ble det påstått at interessentteori var mer passende for frivillige organisasjoner enn det private næringsliv. Casestudiets formål ledet til problemstillingen Hvordan kan man sikre et godt samarbeid med interessentene for å bidra til fremgangsrisk utvikling og oppstart av en leirskole?

Kapittel 2 viste hvordan teori kunne brukes for å belyse dette spørsmålet i forhold til caset. Seks intervjuer og 25 spørreundersøkelser ble gjennomført med interessenter til leirskolen Hudøy.

Forskningsspørsmål 1: Hvem er interessentene til Hudøy og hvilken innflytelse har de viktigste interessentene på en leirskole?

Basert på Ackermann og Eden (2011) sin påstand om at interessentpleie bør knyttes mot organisasjonens mål og ikke omfatte hele spekteret av interessenter, i tillegg til tid- og ressursbegrensningene i denne oppgaven, er det noen interessenter det er valgt å ikke legge vekt på. Eksempler på disse omfatter mindre og sporadiske leietakere, leverandører av sporadiske tjenester og materiell, skoler-, foreldre- og elever fra steder utenfor Oslo.

Først og fremst vil det være viktig å skille de viktige fra de mindre viktige interessentene. Resultatene tyder på at dette må gjøres internt i leirskoleorganisasjonen, ettersom interessentene har liten formening om egen påvirkning. Skillet vil være knyttet til både krav fra interessentene og deres egenskaper i forhold til utviklingen. Den viktigste interessenten vil være Kulturetaten, som forvalter eierskapet, samtidig som de bevilger midler til drift. Disse står i posisjon til både å hjelpe prosjektet frem, og å stanse det. Det finnes også interessenter kun med potensiale for trussel. Disse må det forsvares mot. Denne gruppen består av naboer og 'Aldri et år uten' organisasjonen (se Figur 6). Foreløpig ser det ikke ut til at de har nok innflytelse til å utøve denne trusselen, men dette bør overvåkes for fremtiden.

Forskningsspørsmål 2: Hva slags krav og forventninger har de viktigste interessentene?

I oppstarten vil kravene fra de viktigste interessentene rette seg mot aktiviteter og infrastruktur. Det vil være viktig for Hudøy å vise frem det som finnes og hvordan det fungerer i dag. Blant de sesongansatte som har besvart spørreundersøkelsen, mener de fleste

at Hudøy har det som trengs for å kunne starte opp en leirskole. To påpeker spesifikt at flere aktiviteter knyttet til kystfriluftsliv, som *"kajakk og fiske"* bør inkluderes på en leirskole på Hudøy. I spørreundersøkelsen påpeker også to respondenter at det bør utvides på friluftaktivitetene. Dette er svært enkle forventninger, som leirskolen kan gjennomføre uten store ressurser. Spørreundersøkelsen blant de tidligere ansatte viser også en positiv innstilling til leirskolebruk av de aktivitetene som i dag finnes på Camp Hudøy. 80% av respondentene mener at disse aktivitetene vil være meget eller svært viktig for leirskolen.

Infrastrukturen oppfattes som tilfredsstillende for de interessentene som har vært der, mens de som ikke har vært der mener det trengs en oppgradering. Uavhengig av dette, lar det seg gjøre å starte opp leirskolen, for deretter å vurdere oppgraderinger fortløpende. Det vil også være lettere å prioritere oppgraderinger når man er i drift, ettersom bruken kan bli annerledes enn hva man har planlagt i forkant, og dermed vil behovene også endre seg. Samtidig vil man kunne vise de som stilte seg negative, at infrastrukturen er god nok. Dersom kravet om et bruksareal til klasseromsundervisning gjør seg sterkt gjeldende, vil man kunne ta i bruk eksisterende lokaler som står delvis tomme i dag.

Pris og distanse fra hjemmeskole ansees som viktig for noen av interessentene. Gjennom stordriftsfordeler og samdriftsfordeler med Camp Hudøy, vil prisen kunne settes i det lavere sjiktet av prisnivået på konkurrerende leirskoler, og dermed lette skolens behov for å forholde seg til gratisprinsippet. Reiseveien på totalt ca 2 timer, er i tråd med det informantene uttrykte som ønskelig.

Resultatene viser at kompetente ansatte og godt pedagogisk opplegg planlagt av leirskolen, er forventninger som bør oppfylles. Samtidig vil en drift som i oppstartsfasen ikke vil løpe gjennom hele året, gjøre leirskolen mindre attraktiv for ettertraktede ansatte. Dette er et problem som resultatene og teorien ikke gav noe entydig svar på. Resultatene pekte også på at kompetente ansatte kunne være et godt konkurransefortrinn for leirskolen. Prosjektet bør derfor tidlig starte arbeidet med dette.

Forskningsspørsmål 3: Hvordan kan man styre relasjonen med de viktigste interessentene?

I oppgaven foreslås det fire grupper for å inkludere interessenter i beslutninger (se kapittel 4.4.1). Disse gruppene er delt inn etter viktige punkter i oppstartsfasen for leirskolen. Denne fordelingen i grupper vil gi gode løsninger for leirskolen gjennom arbeid mot felles mål i

respekt for hverandre. Fordelingen i grupper etter overordnet kontekst, vil gi grupper i håndterbar størrelse, samtidig som interessentene blir invitert med i grupper der de føler de har noe å bidra med, enten basert på faglig kunnskap eller interesse.

For å skape omtale og for å informere interessentene kan det benyttes forskjellige kommunikasjonsmetoder. Kapittel 4.4.2 viste hvordan både positive og negative interessenter med evne til påvirkning bør pleies gjennom kommunikasjon. De viktigste interessentene, Kulturetaten, Skolene, Stiftelsen Hudøy, Byrådsavdelingen for kunnskap og utdanning, ansatte og Camp Hudøyorganisasjonen bør kommuniseres med gjennom likeverdig deltakelse, markedsføring og quid pro quo.

5.2. Teoretiske implikasjoner – tilpasning av modellene til analyse av frivillige organisasjoner

Teori er nettopp det – teori. Det er umulig å forutse enhver situasjon, og teori søker i stor grad å finne generalisering og fellesfaktorer. Modellene som er brukt i oppgaven, er tilpasset til den frivillige organisasjonssettingen. Dette medførte en sammenslåing av noen av kategoriene i Jawahar og McLaughlins modell, mens andre ble delt opp. Samtidig ble viktigheten til interessentene tilpasset. I forhold til Ackermann og Edens modell kunne man antatt at frivillige organisasjoner ville ha flere Subjekter enn private selskaper, ettersom mange i den generelle befolkning har en interesse av tjenester som frivillige organisasjoner tilbyr. Allikevel viste ikke resultatene et stort antall subjekter i leirskolen Hudøys setting. Mitchell et al. sin teori trenger et spesielt fokus i en frivillig organisasjonssetting på legitimiteten; om kravet bør være rettet mot den frivillige organisasjonen eller mot offentlige myndigheter. I Savage sin modell har tilpasningene vært mer basert på å fokusere på hvordan frivillige organisasjoner kan bekjempe trusler og øke samarbeid gjennom andre kanaler enn de som er økonomisk motivert.

Gregory og Keeney (1994) sin modell for beslutningsintegrering derimot, er bygget for offentlige og sosiale avgjørelser, mens Lewis et al. (2001) sin modell er bygget for frivillige organisasjoner.

Verken Jawahar og McLaughlin, Ackermann og Eden, Mitchell et al. eller Savage et al. har fokus på frivillige organisasjoner i sin forskning. Ackermann og Eden (2011) har riktignok

frivillige organisasjoner som to av sine 16 forskningsobjekter, men deres resultat skiller ikke mellom frivillige og private. Ingen av disse modellene som er benyttet for å kategorisere interessentene er derfor testet på frivillige organisasjoner. I oppgaven er modellene tilpasset frivillige organisasjoner, men de er ikke testet utover det som er presentert i denne oppgaven. Dersom modellene ikke hadde blitt tilpasset, ville de gitt et resultat som hadde utelukket viktige interessenter. I tillegg kunne den frivillige organisasjonen fått krav som ikke skulle vært rettet mot den. En svakhet ved modellene er at de tar for seg kun et aspekt, slik som ett oppstartsproblem, ett krav, interessentens egenskap eller om interessenten er positiv eller negativ. Dermed blir det vanskelig å få en helhetlig interessentinkludering.

Spesielt ved tilpasning av Jawahar og McLaughlins modell viste det seg at det var stor forskjell mellom private selskaper og frivillige organisasjoner. Det var flere interessenter enn Jawahar og McLaughlin påpekte, samtidig som flere av den frivillige organisasjonens interessenter fylte flere av modellens interessentroller. Allerede i sammenlikningen av Jawahar og McLaughlin og Ackermann og Eden i kapittel 2.1.5 viste det seg at disse modellene hadde mange likhetstrekk. Det viste seg tidlig i resultatdelen at disse modellene i stor grad overlappet hverandre. De kunne derfor mest sannsynlig blitt brukt som substitutter. Samtidig får man ved å bruke begge modeller en triangulering som bekrefter hverandre. Ackermann og Eden sin modell baseres i stor grad på tolkning av interesse og makt. I tillegg til å komplementere Jawahar og McLaughlin sine interessenter, kan de to modellene bekrefte hverandre og sikre at tolkingen blir riktig. Sammen med Savage et al. sin modell og Mitchell et al. sin teori viser de en helhetlig interessentsyklus som både tar for seg interessentens egenskaper, deres standpunkt til organisasjonen og interessentenes egne krav til organisasjonen. Som det påpekes i kapittel 2.1.6.3, kan det være vanskelig å definere spesielt Mitchell et al. sin legitimitet i frivillige organisasjoner. Legitimitet generelt kritiseres imidlertid også av Freeman (2004), som en svært vanskelig egenskap å definere.

Det teoretiske rammeverket fungerer svært godt til å sette resultater og funn i system. Det viser klart hvordan man skal gå frem for å komme i mål, og hvordan man kan bryte ned og skille mellom interessenter og kategorier som fremstår som svært like ved første øyekast. Selv om teorien ikke gir en 'steg for steg' - metode, fremstår det tydelig hvordan man kan måle og evaluere de forskjellige interessentene.

Målet med å bruke teoriene, må derfor kunne sies å være å skape struktur og tydelige skiller. Det kan hjelpe en organisasjon på vei til å identifisere og inkludere sine interesser, men de må selv tilpasse til sin egen organisasjon. I neste kapittel kommer jeg med fire råd som Hudøy og andre frivillige organisasjoner kan starte med, om de ønsker å inkludere interesser i sin beslutningstaking.

5.3. Ledelsesimplikasjoner - 4 oppstartstips til ledelsen

Avdekk interessentene, og skill deretter mellom viktige og mindre viktige

Finn ut hvem organisasjonens interesser er, uten å utelukke noen og uten tanke på hvilken relasjon de har til organisasjonen. La alle i organisasjonen få bidra i å avdekke dette. Her er det viktig å inkludere også de interessentene som er negative, de kan være vel så viktige hindringer, som de positive kan være til hjelp. Det enkle spørsmålet er: Hvem kan påvirke organisasjonen og hvem blir påvirket av organisasjonen (Freeman 2010)? Deretter kan man skille mellom interessentene, og her kan man ta i bruk noen av oppgavens modeller.

Diskutér internt

Tør å være annerledes og gjøre ting på nye måter. Ikke vær så opptatt av hvordan andre gjør det. Diskutér internt i organisasjonen mål, og hvordan interessentene kan bidra til at man når disse. Snakk om interessentene, og hvilke nettverk de har. Engasjer dere i disse nettverkene, og skap nettverk av interesser før dere trenger det.

Bygg de viktigste interessentene opp, og diskutér med interessentene

Spør de viktige interessentene om deres råd, meninger og forventninger. Våg å tenke annerledes. Gjør det tydelig ovenfor de viktigste interessentene at de er viktige for dere. La dem få informasjon, og la dem være med på mest mulig som ikke er konfidensielt og som ikke krever stor tilrettelegging. Bruk erfaringen organisasjonen har fra frivillige medarbeidere, og overfør denne til alle interesser. På den måten blir det enklere å be dem om hjelp når man skal formalisere interessentinkluderingen. I tillegg er interessentene informert og har ofte bevisst og ubevisst gjort seg opp tanker rundt prosjektet. Negative interesser kan også være viktige. Finn ut hvorfor de er negative, og hvordan dette kan nøytraliseres, eller helst snus.

Tilpass modeller til egen organisasjon

Gjør ting på den måten som er riktig for dere. Ikke følg slavisk hvordan modellene er bygd opp. Ta hensyn til at frivillige organisasjoners interesser er annerledes enn private selskapers interesser. Bruk de eller den modellen som dere mener passer best med egen organisasjon, og som dere klarer å forholde dere til over tid.

5.4. Begrensninger i oppgaven

Oppgavens caserettete natur, har medført at oppgaven har lite overførbarhet. Samtidig har det vært mye enighet blant informantene, som har gitt få overraskelser. Antallet informanter er lavt, og det er vanskelig å generalisere kun på grunnlag av seks intervjuer. Informantene har også en stor spredning i bakgrunn, alder og kjennskap til Hudøy. Sammenlikning av informasjonen de gav, er derfor ikke nødvendigvis presis. Samtidig gav spørreundersøkelsen noe mer grunnlag for å gjøre antakelser. Oppgaven vil allikevel ha en verdi dersom prosjektet i fremtiden skulle settes i verk. Det gir gode rammeverk for interessentfokus, interessentinkludering og problemløsning ved hjelp av interessentene.

Dersom oppgaven skulle vært skrevet på nytt, ville det vært ønskelig å gjennomført intervjuene to ganger. Først en gang slik som det er gjort i denne oppgaven, og deretter en gang til etter at analysen var gjennomført. På denne måten kunne informantene utdypet mer og besvart spørsmål som var dukket opp underveis. I tillegg kunne informantene fått kommentere og reflektere over svarene på spørreundersøkelsen.

Min kjennskap til både ledelse, drift og mange ansatte på Camp Hudøy, kan ha gitt bias i utvalg. Ubevisst kan jeg ha valgt informanter som deler min oppfatning av hvordan fremtiden bør se ut. Samtidig som disse sitter med mye informasjon, kan det gi ett ensidig bilde av situasjonen.

5.5. Forslag til videre forskning

5.5.1. Utvikling av teori

I starten av oppgaven påstås det at interessentteori passer bedre for frivillige organisasjoner enn det private næringsliv. Forslag til videre forskning omfatter derfor å se på om det er noen sammenheng mellom prestasjoner i frivillige organisasjoner og deres inkludering av

interessenter. Videre forskning kunne også sett på om det er sammenheng mellom bruk av modellene som brukes i oppgaven og bedret resultat for organisasjoner.

5.5.2. Forskning som omhandler caset

Et fåtall informanter har blitt intervjuet. Det ville vært interessant å se om deres tanker var representative for flertallet av interessentene. Videre ville det vært interessant å se på om det er en sammenheng mellom hvilke krav interessentene stiller og interessentenes viktighet for organisasjonen.

En informant påpeker at skolene er svært opptatt av sin valgfrihet i forhold til leirskole. Samtidig benytter de fleste skoler den samme leirskolen igjen år etter år. Hva er grunnen til dette? Oppfyller leirskolen de har valgt alle deres ønsker eller er det et bekvemmelighetsvalg?

Det ville være interessant å forske videre på om det er en sammenheng mellom det å aldri ha besøkt Hudøy og oppfattet behov for oppgraderinger.

6. Referanser

- Ackermann, F. & Eden, C. (2011). Strategic Management of Stakeholders: Theory and Practice. *Long range planning*, 44 (3): 179-196.
- Akter, T. & Simonovic, S. P. (2005). Aggregation of fuzzy views of a large number of stakeholders for multi-objective flood management decision-making. *Journal of Environmental Management*, 77 (2): 133-143.
- Anheier, H. K. (2000). *Managing non-profit organizations: Towards a new approach*. Civil Society Working Paper 1. Tilgjengelig fra: <http://eprints.lse.ac.uk/29022/1/cswp1.pdf>.
- Askheim, O. G. A. & Grenness, T. (2008). *Kvalitative metoder for markedsføring og organisasjonsfag*. Oslo: Universitetsforlaget. 189 s.
- Aslak. (2012). *Når klassen skal på leirskole*: Norsk leirskoleforening. Tilgjengelig fra: http://www.leirskole.no/activeweb.cfm?a_id=2020 (lest 25.3.13).
- Ayuso, S., Rodríguez, M. A. & Ricart, J. E. (2006). *Using stakeholder dialogue as a sourcing for new ideas: a dynamic capability underlying sustainable innovation* [Working paper nr. 633]. Tilgjengelig fra: <http://ssrn.com/abstract=918680> (lest 14.01.13).
- Beierle, T. C. (2002). The Quality of Stakeholder-Based Decisions. *Risk Analysis*, 22 (4): 739-749.
- Bringsvær leirskole. (2013). *Mobil leirskole*. Tilgjengelig fra: http://www.bringsvaer.no/03_leirskolen.htm (lest 19.4.13).
- Budsjett 2012. (15.1.12). *Kap. 502 Kulturetaten - Oppdatert spesifisering av tilskuddsfordeling etter tilleggsinnstillingen*. Oslo: Byrådsavdeling for kultur og utdanning.
- Carmin, J., Darnall, N. & Mil-Homens, J. (2003). Stakeholder involvement in the Design of U.S. voluntary environmental programs: Does sponsorship matter? *The Policy Studies Journal*, 31 (4): 528-543.
- Clarkson, M. B. E. (1995). A stakeholder framework for analyzing and evaluating corpora. *The Academy of Management Review*, 20 (1): 92-117.
- Cornell, B. & Shapiro, A. C. (1987). Corporate Stakeholders and Corporate Finance. *Financial Management*, 16 (1): 5-14.
- Doffin. (2011). *Langt fra entydig hva en "ideell aktør" er*. Tilgjengelig fra: http://www.nyheter.doffin.no/index.php?path=2&resource_id=3749@ (lest 15.1.13).
- Donaldson, T. & Preston, L. E. (1995). The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence, and Implications. *The Academy of Management Review*, 20 (1): 65-91.
- Freeman, R. E. (2004). The stakeholder approach revisited. *Zeitschrift für Wirtschafts- und Unternehmensethik*, 5 (3): 228-241.
- Freeman, R. E. (2010). *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. reprint utg. Cambridge: Cambridge University Press.
- Freeman, R. E., Harrison, J. S., Wicks, A. C., Parmar, B. L. & de Colle, S. (2010). *Stakeholder Theory: The State of the Art*. New York: Cambridge University Press. 291 s.
- Gregory, R. & Keeney, R. L. (1994). Creating policy alternatives using stakeholder values. *Management Science*, 40 (8): 1035-1048.
- Hansen, T. L. (2011). *Komplisert frivillig ledelse*. Tilgjengelig fra: <http://www.forskning.no/artikler/2011/desember/306531> (lest 15.1.13).

- Hansmann, H. (1987). Economic theories of nonprofit organization. I: Powell (red.) *The Nonprofit Sector: A Research Handbook*, s. 28-42.
- Harrison, J. S. & St John, C. H. (1996). Managing and partnering with external stakeholders. *The Academy of Management Executive*, 10 (2): 46-60.
- Hart, S. L. & Sharma, S. (2004). Engaging Fringe Stakeholders for Competitive Imagination. *The Academy of Management Executive*, 18 (1): 7-18.
- Hood, C. (1991). A PUBLIC MANAGEMENT FOR ALL SEASONS? *Public Administration*, 69 (1): 3-19.
- Institutt for samfunnsforskning. (2012). *Sivilsamfunn*. Tilgjengelig fra: <http://www.samfunnsforskning.no/Vi-forsker-paa/Sivilsamfunn> (lest 7.4.13).
- Jacobsen, D. I. (2005). *Hvordan gjennomføre undersøkelser?: Innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. 2. utg.: Høyskoleforlaget.
- Jawahar, I. M. & McLaughlin, G. L. (2001). Toward a Descriptive Stakeholder Theory: An Organizational Life Cycle Approach. *The Academy of Management Review*, 26 (3): 397-414.
- Jensen, M. (2001). Value maximization, stakeholder theory, and the corporate objective function. *Journal of Applied Corporate Finance*, 14 (3): 8-21.
- Johannessen, A., Christoffersen, L. & Tufte, P. A. (2011). *Forskningsmetode for økonomisk-administrative fag*. 3 utg. Oslo: Abstrakt forlag. 491 s.
- Lewis, L. K., Hamel, S. A. & Richardson, B. K. (2001). Communicating Change to Nonprofit Stakeholders: Models and Predictors of Implementers' Approaches. *Management Communication Quarterly*, 15 (1): 5-41.
- Luoma, P. & Goodstein, J. (1999). Stakeholders and corporate boards: Institutional influences on board composition and structure. *Academy of Management Journal*, 42 (5): 553-563.
- Mason, C., Kirkbride, J. & Bryde, D. (2007). From stakeholders to institutions: the changing face of social enterprise governance theory. *Management Decision*, 45 (2): 284-301.
- McWilliams, A. & Siegel, D. (2001). Corporate social responsibility: A theory of the firm perspective. *Academy of Management. The Academy of Management Review*, 26 (1): 117-127.
- Mintzberg, H. (1984). Power and Organization Life Cycles. *The Academy of Management Review*, 9 (2): 207-224.
- Mitchell, R. K., Agle, B. R. & Wood, D. J. (1997). Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining the Principle of Who and What Really Counts. *The Academy of Management Review*, 22 (4): 853-886.
- Neville, B. A., Bell, S. J. & Whitwell, G. J. (2011). Stakeholder Salience Revisited: Refining, Redefining, and Refueling an Underdeveloped Conceptual Tool. *Journal of Business Ethics*, 102 (3): 357-378.
- NOU 1988: 17. (15.1.13). *Frivillige organisasjoner*. Oslo: Finans- og tolldepartementet.
- Parent, M. M. & Deephouse, D. L. (2007). A Case Study of Stakeholder Identification and Prioritization by Managers. *Journal of Business Ethics*, 75 (1): 1-23.
- Pfeffer, J. & Salancik, G. R. (2003). *The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective*. California: Stanford Business Books.
- Savage, G. T., Nix, T. W., Whitehead, C. J. & Blair, J. D. (1991). Strategies for assessing and managing organizational stakeholders. *The Executive*, 5 (2): 61-75.
- Simon, K. & Gruar, C. (2007). The Application of Stakeholder Theory to Relationship Marketing Strategy Development in a Non-Profit Organization. *Journal of Business Ethics*, 75 (2): 115-135.

- Smith, D. (2006). *Exploring innovation*. 2. utg. London: McGraw-Hill. 315 s.
- Stortingsmelding nr. 39 2000-2001. (27.4.01). *Friluftsliv - ein veg til høgare livskvalitet*. Oslo: Miljøverndepartementet.
- Utdanningsdirektoratet. (2012). *Grunnskolen Informasjonssystem*. Tilgjengelig fra: <https://gsi.udir.no/informasjon/apne/> (lest 11.12.12).
- Utdanningsdirektoratet. (2013). *Gratisprinsippet*. Tilgjengelig fra: <http://www.udir.no/Regelverk/Tolkning-av-regelverket/Gratisprinsippet/> (lest 18.4.13).
- Utdanningsetaten. (2013). *Leirskoleopphold og gaver*. Tilgjengelig fra: <http://www.utdanningsetaten.oslo.kommune.no/grunnskole/1-4-trinn/skole-hjem-samarbeid/skoleturer/?fromUrl=grunnskole%2F1-4-trinn%2Fskole-hjem-samarbeid%2Fskoleturer%2F&printMe=1> (lest 18.4.13).
- Vos, J. F. J. (2003). Corporate social responsibility and the identification of stakeholders. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 10 (3): 141-152.
- Windsor, D. (2001). "Corporate social responsibility: A theory of the firm perspective" - Some comments. *Academy of Management. The Academy of Management Review*, 26 (4): 502-502.
- Yin, R. K. (1994). *Case study research: design and methods*. 2. utg. Applied Social Research Methods Series, b. 5. California: Sage Publications. 171 s.
- Øyene. (2013). Får sperre Hudøy i fem nye år. Tilgjengelig fra: <http://www.oyene.no/nyheter/article6534255.ece> (lest 14.4.13).

Vedlegg 1: Konkurrentanalyse

De konkurrentene som er tatt med i denne analysen, er de som ansees som direkte konkurrenter. Kriteriene som er lagt til grunn, er fokus på hav/sjø, beliggenhet i overkommelig avstand (buss inntil 5 timer) fra Oslo og at det er en bemannet leirskole.

	Båtaktivitet	Fisking	Orientering/natursti	Svømmebasseng/badeanlegg	Miljøvern og økologi	Rappellering/klatring	Flåtebygging	Bananbåt etc.	Pris	Lærergaranti
Haraldvangen (Akershus)	X	X	X						1860,- (2010)	1 pr 15 elev
Skottevik (Aust-Agder)	X	X		X					1800/5dgn (2010)	1 pr klasse, (16-22)
Fevik (Aust-Agder)	X	X			X				1980(2010)	1 pr 15, 2 pr 25
Evjetun (Aust-Agder)	X		X						1650 (2012)	2 pr gruppe
Kragerø Maritime (Telemark)	X	X			X				1865 (2010)	1<20, 2 >20
Klokkeholmen (Telemark)	X	X				X			1850(2012)	Ikke oppgitt
Haraldvigen (Vest-Agder)	X	X	X	X	X	X	X	X	2475/5 døgn (2011)	1 pr klasse
Bringsvær (Vest-Agder)	X	X	X							
Solåsen (Vestfold)	X	X		(X) vannsklie		X			2100 (2012)	
Kruger (Vestfold-Tjøme)	X	X	X		X				1800 (??)	1<15, 2 >15
Knattholmen (Vestfold)	X	X	X		X	X	X		2100(2010)	2 pr 22
Bolærne (Vestfold)	X	X			X	X			2100(2010)	2 pr 22
Solbukta (Østfold)	X	X								

Vedlegg 2: Intervjuguide

SEMI-STRUKTURERT INTERVJUGUIDE

Pre

Intro om meg selv, Hilde Ringdal, avslutter M-EI denne våren. Jobbet 6 år på Hudøy.

Bakgrunn

Det finnes ingen leirskole knyttet til Oslo Kommune p.t. Samtidig får nær 100% av alle Osloskolens barn tilbud om leirskoleopphold ila barneskolen. Samtidig finnes Hudøy med sin fysiske infrastruktur og tilhørighet til Oslo Kommune, som i stor grad ligger ubenyttet store deler av året. Jeg oppfatter ...som en spennende interessant, fordi dere

...

Jeg vil derfor undersøke/problemstillingen er som følger:

Hvordan kan effektiv drift av en leirskole sikres gjennom godt samarbeid med interessentene?

Hvilke krav/forventninger og hvilken innflytelse har de forskjellige interessentene?

Hvordan forholder Hudøy seg til interessentenes krav og forventninger, og hvordan kan de styre denne relasjonen?

Lar det seg gjøre å starte opp leirskoledrift utifra forventningene og kravene fra dagens interessenter?

Hvordan kan Hudøy tilby et konkurransedyktig produkt, sett i lys av interessentenes behov og krav?

Forespørsel om lydopptak

For å best mulig oppfatte all relevant informasjon, bes det om aksept for lydopptak med iPhone under intervjuet. Dette blir transkribert og sammenfattet med notater etter intervjuet, og kan sendes informanten for gjennomlesing om ønskelig.

Anonymitet

Ingen personnavn blir oppgitt i oppgaven, men organisasjonsnavn vil kunne bli nevnt. Som informant har du selvsagt rett til å avbryte intervjuet når som helst.

I. Innledning

Avklaring tilhørighet til interessentgruppe –

1. Hvilken kjennskap har du til Hudøy?

Hva er din bakgrunn?

Hvordan er kontakten med Hudøy i dag?

2. Hvor ofte, med hvem?

3. Hadde du ønsket mer/mindre kontakt? Hvorfor?

II. Hvordan fungerer samarbeidet

4. Generelt sett, hvilken involvering ønsker dere i Hudøy og lignende frivillige organisasjoner dere samarbeider med?
5. Hvordan er samarbeidet med Hudøy sammenliknet med de organisasjonene dere har interesser i, i dag?
6. Er det endringer dere mener kan gjøre samarbeidet med Hudøy bedre?
7. Hvis du fritt fikk velge, hvordan vil et optimalt samarbeid se ut?
8. Mener du din organisasjon kan påvirke Hudøy? I såfall, hvordan?

III. Fremtidens Hudøy

8. Hvis du fritt fikk bestemme, hvordan ville fremtidens Hudøy se ut?
9. Hvordan vil dere stille dere til et evt. leirskoleprosjekt?
10. Når man ser på deres ønsker og krav ovenfor Hudøy, hva er viktigst for dere?
(Prioritering)
11. Hvilke krav må oppfylles for at et slikt samarbeid skal bli aktuelt?
12. Hvordan tror du din organisasjon kan påvirke en avgjørelse om et eventuelt fremtidig leirskoleprosjekt?
13. Er det noe du ønsker å fortelle som jeg ikke har spurt om?

Vedlegg 3: Spørreskjema

Jeg skriver for tiden en masteroppgave i entreprenørskap og innovasjon på Handelshøyskolen UMB (Universitetet for miljø og biovitenskap på Ås). Denne oppgaven ser på mulighetene for å skape en leirskole på Hudøy. Det er frivillig å være med, og du kan når som helst trekke deg. Dersom du velger å gjøre dette, vil alle data fra deg bli slettet. Alle opplysninger behandles konfidensielt i den ferdige oppgaven. Alle opplysninger anonymiseres ved prosjektslutt, senest innen 1. juli 2013. Det vil ikke være mulig å gjenkjenne enkeltpersoner i den ferdige oppgaven. Oppgaven vil bli overlevert Camp Hudøyledelsen ved ferdigstilling, slik at de kan ta en beslutning på om videreutvikling til leirskole er et alternativ.

Ved å svare på dette spørreskjemaet, gir du tillatelse til at informasjonen du oppgir benyttes i den nevnte oppgave.

Hvilken av de følgende passer best for deg:

1. Jeg er lærerstudent/studerer pedagogikk
2. Jeg er student innenfor et annet felt
3. Jeg jobber på skole
4. Jeg jobber innenfor et annet felt
5. Annet:

Hvor mange år har du jobbet på Hudøy:

Hvilke(n) stilling har du hatt på Hudøy (flere svar mulig)

1. Assistent
2. Leder
3. Kokk
4. Sykepleier/helsetjenesten
5. Traktor
6. Administrativt
7. Annet, vennligst spesifiser:

Hvilket forhold har du til leirskole? (Flere svar mulig)

1. Har vært på leirskole som elev
2. Har vært på leirskole som lærer
3. Har jobbet på leirskole
4. Har aldri vært på leirskole

CAMP HUDØY - FERIEALTERNATIVET

Hvorfor tror du barna/foreldrene velger Hudøy som feriealternativ? Ranger disse alternativene på en skala fra 1-7, der 1 er "ikke viktig i det hele tatt" og 7 er "svært viktig":

1. Tilgangen til en egen øy unntatt fra friluftsløven (sikkerhet)
2. Tilgang på store friområder; natur og friluftsliv
3. Nærhet til Oslo
4. Kolonitilhørigheten (bo med andre barn og voksne som man får en gruppetilhørighet til)
5. Mulighet for å møte andre barn som man ikke ville møtt hjemme
6. Pris

7. Aktivitetstilbudet og at barna får oppleve noe annet en på ferie med foreldrene (seiling, fotball, kanonball, bading, turer i naturen, stafett, Hudøy Open, Hudøydagen)
8. Utvidede muligheter til å se teori i praksis (benytte det som finnes på Hudøy av land og vann til å forstå eksempelvis naturfag i praksis)
9. Kompetente ansatte
10. Hudøy sin mangeårige erfaring med campdrift
11. Den litt gammeldagse opplevelsen uten mobil, tv, data
12. Annet, vennligst spesifiser:

LEIRSKOLEN HUDØY

Hva bør Leirskolen Hudøy fokusere på for å få elever/lærere/foreldre/skoleledelse til å velge Hudøy fremfor andre leirskoler? Ranger disse alternativene på en skala fra 1-7, der 1 er "ikke viktig i det hele tatt" og 7 er "svært viktig":

1. Tilgangen til en egen øy unntatt fra friluftsløven (sikkerhet)
2. Tilgang på store friområder; natur og friluftsliv
3. Nærhet til Oslo
4. Kolonitilhørigheten (bo med andre barn og voksne som man får en gruppetilhørighet til)
5. Mulighet for å møte andre barn som man ikke ville møtt hjemme
6. Pris
7. Aktivitetstilbudet og at barna får oppleve noe annet en på ferie med foreldrene (seiling, fotball, kanonball, bading, turer i naturen, stafett, Hudøy Open, Hudøydagen)
8. Utvidede muligheter til å se teori i praksis (benytte det som finnes på Hudøy av land og vann til å forstå eksempelvis naturfag i praksis)
9. Kompetente ansatte
10. Hudøy sin mangeårige erfaring med campdrift
11. Den litt gammeldagse opplevelsen uten mobil, tv, data
12. Annet, vennligst spesifiser:

For de som jobber i skolen:

Hvem tar beslutningene for hvilken leirskole som brukes på din skole?

1. Foreldre
2. Lærer
3. Skolens ledelse
4. Foreldreutvalg
5. Skolen min reiser ikke på leirskole
6. Vet ikke

Har skolen/foreldreutvalget ved skolen du jobber ved en avtale med en fast leirskole som alle/de fleste klassene reiser til?

1. Ja
2. Nei
3. Vet ikke

Hvis ja, hvordan ble denne avtalen til?

1. Leirskolen tok kontakt med skolen
2. Skolen har brukt leirskolen over tid, og ønsket å forenkle arbeidet med å bestille og administrere
3. Skolen gjorde en avtale med leirskolen fordi de hadde kapasitet til å ta imot våre klasser i overskuelig fremtid
4. Vet ikke

Hva lå til grunn for beslutningen bak valget av den leirskolen som ble valgt sist du var inkludert i en slik prosess? (eksempelvis lokalisering, barnas/foreldrenes ønsker, tilpasning til læreplan, tidspunkt leirskolen hadde ledig kapasitet)

Når var dette?

Er det noe du mener mangler på Hudøy for å skape en bra leirskole?