



Uit

NORGES
ARKTISKE
UNIVERSITET

Handelshøgskolen

Agenda Nord-Norge i et legitimitetsperspektiv: Samlende eller splittende?

En casestudie om hvordan legitimiteten til en interesseorganisasjon oppfattes av interne og eksterne interessenter

—

Henrik Markussen

Masteroppgave i ledelse, innovasjon og marked - juni 2017



Forord

Det har vært en lærerik og krevende ferd, der jeg i innspurten har jeg innsett at jeg egentlig er tilbake på mitt første semester ved Universitetet i Tromsø, der filosofiens verden fascinerte meg stort og satt sitt preg på tankesettet mitt gjennom studietiden. Den store favoritten vil nok alltid være «Hulelignelsen» av Platon. Direkte overført til vår tid forteller den om hvordan man ved å komme fra utsiden og inn for å opplyse eller belære noen som har sittet lenge i mørket, vil bli oppfattet som svært irriterende og fort kastet på dør. Men min filosofiske åpenbaring fra denne masterskrivingsprosessen stammer fra «sollignelsen», fortsatt av Platon. Om hvordan solen er opprinnelsen til både godhet, sannhet og viten. Og sollyset vil hjelpe deg å se hvordan virkeligheten er, men om man til slutt blir fristet å se rett på sola vil man bli blendet. Det er da viktig å trekke seg inn i skygge for å bearbeide inntrykkene og for å forstå dem. Og her har jeg sittet i en mørklagt krok på hytta i flere uker for å forstå hva jeg egentlig har sett og lært der ute.

Jeg ønsker å sende en stor takk til min veileder, Giovanna Bertella, som har klart å utfordret og hjulpet meg til å finne min akademiske stemme.

Jeg vil også rette en stor takk til alle som har bidratt med stort og smått, men en ekstra stor takk til Anne Grete som hjalp meg å få skuta på riktig kurs og Anna for å lede meg inn den rette leia til havn. Og en stor takk til alle de flotte menneskene i LIM-squad-2017, Masters of the Universe.

Jeg vil også takke min elskede samboer, Marta, for hennes tålmodighet, kloke ord og tro på at alt ordner seg til slutt. Gjennom en lengre periode har hun vært nødt å lide seg igjennom meg som, det Jocke poetisk vil beskrive som «*søvnløs om natta og bevisstløs om dagen...*» (Joakim Nilsen, Jocke og Valentinerne).

Contents

1.0 Innledning.....	5
1.1 Tema og problemstilling	5
1.2 Disposisjon.....	6
2.0 Teori.....	8
2.1 Interesseorganisasjon	8
2.1.1 Interessentteori.....	8
2.1.2 Hvordan definerer man en region.....	11
2.2 Legitimitet.....	13
2.2.1 Strategisk og institusjonalisert tilnærming til legitimitet.....	14
2.2.2 Tre typer legitimitet som omfatter organisasjoner	15
2.2.4 Hvorfor legitimitet.....	19
2.2.5 Hvordan legitimitet henger sammen	20
2.2.6 Utdfordringer for ledelse å kontrollere legitimitet.....	21
2.3 Oppsummering av kapitlet.....	21
3 Metode	22
3.1 Forskningsmetode	22
3.2 Sekundærdata.....	23
3.3 Utvalg av informanter.....	24
3.4 Intervju	24
3.5 Analyse.....	25
3.6 Kvalitet ved forskningen	26
3.6.1 Troverdighet.....	26
3.6.2 Bekreftbarhet.....	27
3.6.3 Overførbarhet	27
3.7 Kritikk av den kvalitative metoden.....	28
3.8 Etske aspekter ved kvalitativt intervju	29
3.9 Oppsummering av kapittel.....	29
4.0 Presentasjon av case, hovedaktiviteter, sentrale aktører og informanter.....	30
4.1 Agenda Nord-Norge.....	30

4.2 Presentasjon av informantene.....	32
4.3 Oppsummering av kapittelet.....	34
5 Presentasjon av funn i empiri	35
5.1 Pragmatisk legitimitet.....	35
5.1.1 Byttelegitimitet.....	35
5.1.2 Samlet eller splittet oppfatning av <i>bytte legitimitet</i>	37
5.1.3 Påvirkende legitimitet.....	38
5.1.3 Samlet eller splittet oppfatning av <i>påvirkende legitimitet</i>	41
5.1.4 Disposisjonell legitimitet.....	41
5.1.5 Samlet eller splittet oppfatning av <i>disposisjonell legitimitet</i>	43
5.2 Moralsk legitimitet.....	43
5.2.1 Konsekvenslegitimitet.....	43
5.2.2 Samlet eller splittet oppfatning av <i>konsekvenslegitimitet</i>	45
5.2.3 Prosedyrelegitimitet	46
5.2.4 Samlet eller splittet oppfatning av <i>prosedyrelegitimitet</i>	50
5.2.5 Strukturell legitimitet.....	51
5.2.6 Samlet eller splittet oppfatning av <i>strukturell legitimitet</i>	53
5.2.7 Personslegitimitet.....	54
5.2.8 Samlet eller splittet oppfatning av <i>personslegitimitet</i>	55
5.3 Kognitiv legitimitet.....	55
5.3.1 Legitimitet basert på forståelighet.....	56
5.3.2 Samlet eller splittet oppfatning av <i>legitimitet basert på forståelighet</i>	56
5.3.3 Legitimitet basert på å bli tatt for gitt.....	57
5.3.4 Samlet eller splittet oppfatning av <i>legitimitet basert på å bli tatt for gitt</i>	57
5.4 Oppsummering av kapittelet.....	58
6.0 Oppsummering og avsluttende kommentarer	59
6.1 Oppsummerende analyse	59
6.2 Avsluttende kommentar.....	63
Referanser:.....	64
Internettkilder:	68
Vedlegg:.....	69
Informert samtykkeerklæring.....	69

Intervjuguide	71
Tabell for intervju med tidspunkt.....	74

1.0 Innledning

1.1 Tema og problemstilling

Interesseorganisasjoner har en sterk posisjon i det norske samfunnet og hovedfokuset deres skal være å ivareta organisasjonens interesser framfor egen profitt (Freeman 1984).

Man ser ofte en sterk og profilert leder ved roret i en interesseorganisasjon, og man trenger ikke bli overrasket om denne lederen har en politisk karriere som bakgrunn. Kanskje er det i sin natur for tidligere politikere å gå inn i jobber der de kan fortsette med en nestenpolitisk karriere, med fokus på å skape et bedre samfunn uten å måtte jage etter stemmer. Eller er det for at de er godt drillet i å manøvrere store organisasjoner fra før, der de er presset konstant av media, de oppopperende partiene eller blidgjøre flest mulig velgere.

Men hva består det økonomiske fundamentet om ikke er en medlemsorganisasjon som lever på interessentenes kontigent? Hvordan oppleves det når organisasjonen blir finansiert av sponsorer og gavefond? Og når den største økonomiske bidragsyteren er en bank som går inn i eierskap sammen med to motstridende interesseorganisasjoner fra næringslivet?

Hvordan oppfattes legitimitet av interne og eksterne interesser til en interesseorganisasjon?

Denne oppgaven vil ta for seg interesseorganisasjon og dens legitimitet, som er en av grunnpillarene innen interessenteori (Parson 1960, Weber 1968, Freeman 1984, Suchman 1995, Clarkson 1995, Michell m.fl, 1997). Det vil i oppgaven bli sett ulike nivåer av legitimitet, hvor man kan se ulik grad av legitimitet på de forskjellige nivå av interne og eksterne interesser. I en periode hvor regionsdebatten i Norge har vært høyst aktuell i

media har det også blitt sett på hvordan relasjoner og evnen eller ønsket til samhandling i regionen påvirker legitimiteten til organisasjonen. Hvordan interne og eksterne interessentene oppfatter eierskapet til organisasjonen er også noe som er interessant og har fått oppmerksomhet i denne oppgaven.

Agenda Nord-Norge valgt som case i denne oppgaven. Årsaken til dette er den kontekst de befinner seg i. De er en forholdsvis nyetablert interesseorganisasjon, med SpareBank1 Nord-Norge, LO og NHO som eiere. Formålet til organisasjonen er å skape en platform for samhandlinger og kunnskapsdeling for å fremme Nord-Norge. Hovedaktivitetene vil jeg komme tilbake med senere i oppgaven der det blir en presentasjon av organisasjonen, aktiviteter og eierforholdet. De geografiske forholdene i Nord-Norge er også tema som kommer til å bli belyst, det omfatter enorme avstander og relativt liten befolkning. Regionen er også preget av en regionsdebatt om hvorvidt regionen skal bli delt inn i *en, to eller tre* regioner. Regionen er kjent for ikke ha de beste evnene til samhandling og mange interessekonflikter, for eksempel olje/gass som er i konflikt med fiskeri og turisme.

1.2 Disposisjon

Innledningsvis i dette kapittelet har det blitt gjort et forsøk på å vekke interessen til leseren for tema og problemstilling, en liten introduksjon av case og hvorfor dette er en interessant og god case å bruke for å belyse tema.

Kapittel 2 vil det teoretiske rammeverket bli introdusert. Herav interesseorganisasjon, interessenteori og interesseområde, som da på bakgrunn av case blir en redgjøring om hvordan å oppfatte en region. Så blir det redgjort for hovedtema som er legitimitet, dette blir omfattende og fenomenet blir brutt ned til detaljer nivå som skaper grunnlag for de uavhengige variablene som blir sett på i analysen. Legitimitet blir delt opp mellom pragmatisk, moralsk og kognitiv legitimitet, med henholdsvis tre, fire og to undergrupper av dem igjen.

Kapittel 3 vil den metodiskemetoden bli redgjort for. Her blir blir hele arbeidsplanen lagt fram, hvordan metoden er gjennomført og intervju utført, datamaterialet bearbeidet og analysert, dedt er sett på kvalitet av forskningen, kritikk og etiske perspektiver.

Kapittel 4 er presentasjon av case, sentrale aktører og informante. Det er valgt å gjøre dette i eget kapittel da konteksten er ganske kompleks og gunstig å ha på et sted så det er oversiktlig for leseren.

Kapittel 5 er presentasjon av funn i empirien. Der vil man finne de mest sentrale funnene i en systematisk rekkefølge jeg vil komme tilbake til ved introduksjon av kapitlet. I tillegg vil det være en drøfting under hvert underkapittel. Dette også forklart i metodekapitlet og ved introduksjon av kapitlet.

Kapittel 6 vil være en liten oppsummering av funnene og en helhetlig analyse med utgangspunkt i problemstillingen. Det vil bli avsluttet med noen generelle tanker om prosjektet som er gjennomført.

2.0 Teori

På bakgrunn av tema og problemstilling i denne oppgaven vil man se nærmere på hva som kjennetegner en interesseorganisasjon, hva som er grunnlaget på bakgrunn av interessedebate og hva som er interesseområdet for en slik organisasjon. Så vil det bli redgjort for hvorfor legitimitet er en viktig driver for slike organisasjoner og videre vil man se nærmere på ulike nivåer av legitimitet og hvordan interessentene lar seg påvirke av disse. De tre nivåene av legitimitet vi skal se nærmere er: Et pragmatisk nivå, hvor det er valgt å fokusere på tre ulike former av legitimitet, et moralske nivå, hvor det er valgt å fokusere på fire former av legitimitet og til slutt et kognitivt nivå. Den siste omhandler mer hvordan man mer intuitivt velger om man gir en organisasjon tillit og vil ha fokus på to former av legitimitet. Avslutningsvis i kapitlet blir det kort om hvorfor legitimitet, hvordan den henger sammen og noen utfordringer for ledelse.

2.1 Interesseorganisasjon

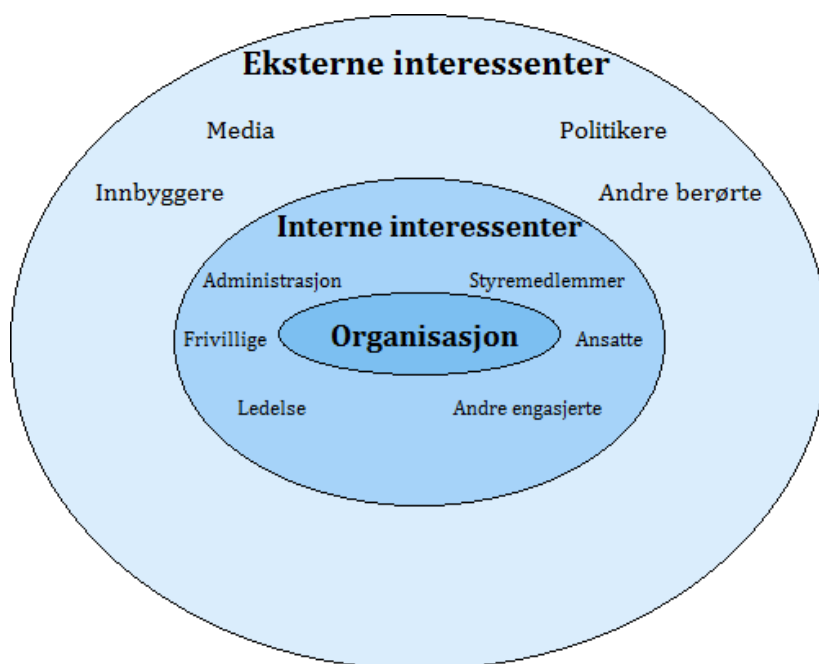
På bakgrunn av at det i denne oppgave skal undersøke hvordan interessenter av en interesseorganisasjon oppfatter legitimitet, vil det i dette kapitlet redgjøre hva en interesseorganisasjon er og hvordan man blir klassifisert som interessenter. Videre vil det bli sett på hvilke attributter og kombinasjon av dem som er viktig for å avgjøre om en interessent er viktig for organisasjonen. Til slutt i kapitlet vil det bli sett på hvordan man definerer et interesseområde for en interesseorganisasjon.

Interesseorganisasjoner har til formål å arbeide for egne medlemmers interesser, særlig i arbeidsforhold eller næring. Arbeidstagerorganisasjon er et eksempel på en interesseorganisasjon. (<https://snl.no/interesseorganisasjoner>)

2.1.1 Interessentteori

R.Edvard Freeman (1984) introduserte i boken *Strategic Management: A Stakeholder Approach*, interessentteori (Stakeholders Theory). Interessentteori viser til hvordan relasjonen mellom organisasjonen og dens omgivelser er viktig, og at et stabilt forhold mellom organisasjon og interessent i form av at de har likt utbytte av relasjonen er sentralt. Dette i motsetning til Friedmans (1970) som man anser som en klassisk økonomisk organisasjonsteori der hovedfokus er profittmaksimering for organisasjonen eller dens eiere.

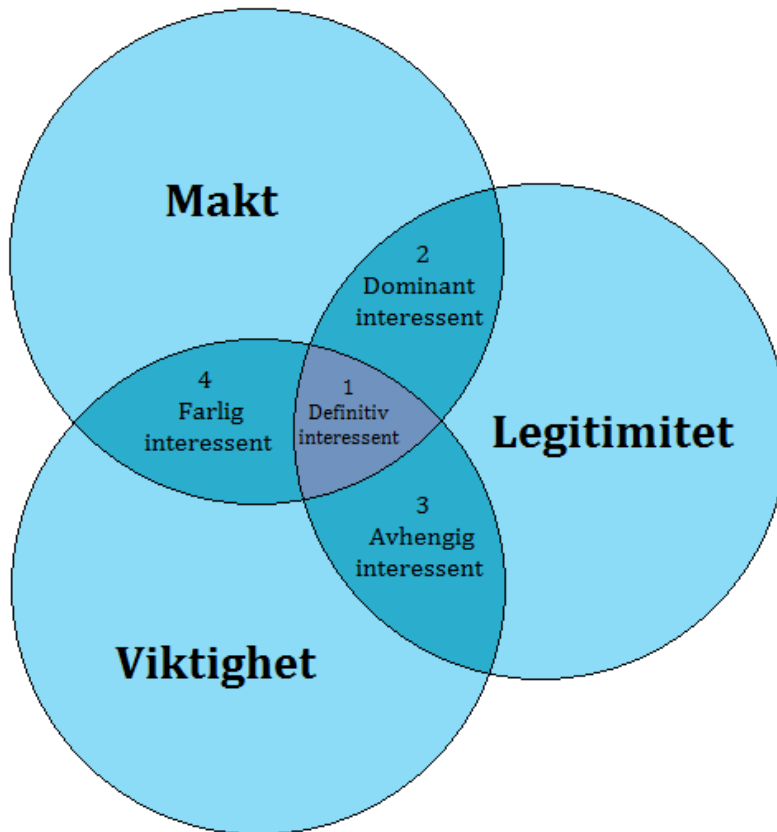
Interesstteori tar for seg hvilke premisser som må ligge til rette for at en organisasjon skal overleve (Busch & Vanebo, 2001). I *figur 1* kan man se en organisasjons interessenter, disse kan man dele inn i to grupper, *interne og eksterne interessenter*. De interne interessentene kan være administrasjon, ledelse eller ansatte. Interne interessenter kan også være personer i engasjement og har en forpliktelse til organisasjonen, for eksempel styremedlemmer eller nære leverandører. Disse interessentene er organisasjonen avhengige av for å kunne eksistere (Clarkson, 1995). Eksterne interessentene er de som blir påvirket eller påvirker organisasjonen. Dette kan være innbyggere, media, politikere og andre, og har ingen direkte økonomiske relasjoner i mellom, men kan ha stor innvirkning på hvordan organisasjonen legitimitet blir oppfattet i samfunnet av andre interessenter. Organisasjonen er ikke direkte avhengig av de eksterne interessentene, men inneha en sterk påvirkningskraft på organisasjonen (ibid).



Figur 1. Klassifisering av interessenter basert på Clarkson (1995) oversatt og justert av Markussen (2017)

Men en interessents påvirkningskraft avhenger hvorvidt organisasjonen innehar en stemme organisasjonen oppfatter som betydningsfull. Michell, Agel og Wood (1997) viser til en sammensetning av attributter som danner grunnlag for om interessenten er å regne som

betydningsfull. Disse attributtene er *makt*, *legitimitet* og *viktighet* hvor Pfeffer og Salnick (1974) viser til *makt* som en situasjon der en person kan få en annen person til å gjøre noe vedkommede normalt ikke ville gjort. Makt er noe som er lett å kjenne igjen, men ofte vanskelig å definere. Personer som innhar makt oppnår ofte det de ønsker (ibid).



Figur 2. Interessenttypologi av (Michell m.fl 1997) oversatt og forenklet (Markussen 2017)

Legitimitet er hvordan en handling oppfattes som ønskelig, riktig eller hensiktsmessig (Ginzel m.fl 1992, Nielsen og Rao 1987) og i kombinasjon med makt vil opparbeide autoritet (Weber 1947). Michell m.fl (1997) påpeker det er vanlig at styringskomiteer og øverste ledere innehar kombinasjonen av legitimitet og makt.

Videre viser Michell m.fl (1997) hvordan *viktighet* er den siste attributten, som skaper dynamikk i form av å vise til noe som vies oppmerksomhet umiddelbart. Dette forekommer når noe oppfattes som både tidssensitivt og kritisk, der interessenten er i posisjon å få umiddelbar oppmerksomhet.

Kombinasjon av hvor mange av attributtene interessenten innehar vil avgjøre hvor sterkt interessenten står ovenfor organisasjonen. Feltet markert som nr 1 i figuren omtales som en *definitiv interessent*. Denne innehar både makt, legitimitet og rask gjennomslagskraft, og vil være en meget innflytelsesrik interessent for en organisasjon (ibid).

Feltet markert som nr 2 omtales som en *dominant interessent* og som ble nevnt tidligere ofte en kombinasjon som styringskomiteer og øverste ledere innhar (ibid.).

Feltet markert som nr 3 omtales som en *avhengig interessent*, som innehar legitimitet og kan kreve umiddelbar oppmerksomhet, men må bero seg på noen med makt for å få gjennomført et eventuelt krav eller behov ovenfor organisasjonen (ibid).

Feltet markert som nr 4 omtales som *farlig interessent*, denne innehar både makt og kan lett ytre seg, denne interessenten kan være til fare for organisasjonen (ibid).

Det bemerkes at det er valgt i denne oppgaven å lage en forenklet figur av interesstypologi, basert på Michell m.fl (1997) der det er valgt å kun ta med det som er relevant for oppgavens omfang.

2.1.2 Hvordan definerer man en region

Vainikka (2012) viser til hvordan regioner er forstått som komplekse og sosialt sammensatte enheter som er omkranset av symbolikk og institusjonell makt som blir benyttet av diverse individer og administrative instanser. Dette fungerer samlende om stedsidentitet og institusjonaliseringen er gjerne et resultat av ulike geografisk historiske omtendigheter (Gilbert 1988, Murphy 1991, Passi 1996). Videre viser Vainikka (2012) til hvordan det skapes sosiokulturelle identiteter. Disse er basert på politiske og økonomisk moment, fra et politisk ståsted for å etablere seg institusjonaliserte og sosiopolitiske områder. Dette resulterer ofte at regioner blir generalisert på bakgrunn av disse territorielle inndelingene som da regnes mer som en administrativ inndeling (Paasi 2009). Det er ikke alltid at det er et samsvar mellom hvordan en region blir definert om man ser det fra statlig organs ståsted mot at man ser det fra de berørte beboerne i samme område (Vainikka 2012). Amin (2004) advarer mot bruken av en region som et rent territorielt begrep for så å tillegge en identitet på bakgrunn

av samme beskrevne området. En region basert på slike sosiokulturelle elementer tar for seg tilhørighet i enkelte kategorier, noe som ikke er tilstrekkelig for å bygge en identitet på. Identitet kan anses som en samling av mange ulike kategorier, der tilhørighet innen enkelte kategorier blir kontinuerlig revurdert av og for individene (Leyshon & Bull 2011). Også må man oppfatte identitet, ikke bare som noe som oppstår, men også noe som er med på å forme hvordan et område utvikler seg (Clayton 2009). Vainikka (2012) velger å se på regional identitet som sosialt konstruert og definerer region som:

«...sosial, kollektiv organisering av et område, en arena der mennesker skaper og rekonstruerer deres personlige område og hvor regionale media og politikere engasjerer seg i saker som har betydning for akkurat denne regionen.» (egen oversettelse basert på Vainikka 2012).

Regionsbegrepet utvikler seg i takt med globalisering og blir stadig mer kompleks, dens opprinnelse og betydning vil kunne oppfattes ulikt fra forskjellige perspektiver. Dette skaper utfordringer for hvordan man skal håndtere helhetlige regionale agendaer.

I forskning av Capello og Faggian (2005) er det stor enighet blant forskere at fysisk nærhet er et viktig element for å øke innovativ kapasitet. Det fysiske rom man skaper er viktig med tanke på eksistensen av *overskuddskunnskap*. Men hvordan man oppfatter rom og sted vil kunne være avgjørende om man klarer å utnytte disse ressursene. Dette er et tema preget av delt oppfatning. Industrielle økonomer og geografikere vil se enkelt ut fra fysisk nærhet. Mens om man ser på regionale økonomer som vil identifisere det som *relasjonsområde/region*. Å samle sammen til et innovativt eller utviklende miljø omhandler mer enn bare fysisk nærhet, men også kulturell nærhet (Capello & Faggian 2005). Men forskning av slike miljø er noe som ikke kan forventes å være en lineær prosess, men heller et studie av kompleksitet (Prigogine & Stengers 1983). Man kan anta at oppfattelsen av hvordan man definerer seg både på av fysisk og kulturell nærhet vil variere individuelt.

2.2 Legitimitet

På bakgrunn av fundamentalt arbeid av Weber (1968) og Parson (1960) har forskere erkjent legitimitet som et ankerpunkt for normative og kognitive krefter som begrenser, konstruerer og styrker organisasjoner.

Forskning innen legitimitet skiller seg gjerne mellom to ulike retninger. En *strategisk* tilnærming (Ashforth & Gibbs 1990, Suchman 1995) er omhandler hvordan organisasjoners ledelse instrumentelt manipulerer og fremmer artifakter som representerer organisasjonen for å vinne samfunnsstøtte. Mens i motsetning til en *institusjonell* tilnærming (DiMaggio & Powell 1983, Meyer & Rowan 1991, Meyer & Scott 1983a, Powell & DiMaggio 1991, Zucker 1987, Suchman 1995) der de strukturelle dynamikkene generer et kulturelt press som går utenfor en enkelt organisasjons kontroll.

Som andre definisjoner, har også definisjonen for legitimitet utviklet seg over tid og variert i hvor spesifikk forskerne har valgt å utforme dem. Tidlig forskning har begrenset definisjonene av organisatorisk legitimitet til å omhandle hvordan organisasjoner oppfatter sin rett til eksistens ovenfor overordnede systemer (Maurer 1971, Suchman 1995). Videre har forskere fått mer fokus på at det ikke nødvendigvis bare omfatter en organisasjons eget syn på seg selv, men også kulturell konformitet (Dowling & Pfeffer 1975, Pfeffer 1981, Pfeffer & Salancik 1978, Suchman 1995). Her assosierer de legitimitet med sammenfall mellom sosiale verdier assosiert med en organisasjon eller deres aktiviteter i tråd med normen av hva som er akseptert handlingsmønster i en større sosial system (Downing & Pfeffer 1975, Suchman 1995). Videre har legitimitet blitt sett på som roten til samsvar mellom en organisasjon og dens kulturelle miljø (Meyer & Scott 1983, Suchman 1995). Her fokuserer de mer på kognitive prosesser framfor evaluerende prosesser. Man ser på organisasjonell legitimitet som summen av organisasjonens handlinger og i hvilken grad de skaper en forklaring dens eksistens (Meyer & Scott 1983, DiMaggio & Powell 1991).

Suchman (1995) velger å fokusere på en definisjon som omfatter både et evaluerende og et kognitivt perspektiv og som eksplisitt anerkjenner utenforståendes rolle ovenfor en organisasjons legitimitet (Ginzel m.fl 1992, Nielsen & Rao 1987, Suchman 1995).

***Legitimitet** er en generalisert oppfatning eller forutsetning om at handlingene til en enhet er ønskelig, riktig eller hensiktsmessig innenfor sosialt konstruerte systemer av normer, verdier, tro og definisjoner.*

En slik generalisert oppfatning eller forutsetning er en sammenfattet evaluering som dermed skaper forutsigbarhet i handlingsmønsteret til en organisasjon. Ved sterk legitimitet kan man tillate seg avvikende handlinger som forsøker å utfordre legitimiteten. Man vil godta mislykkede handlinger da disse kan avfeies som enkeltstående hendelser som ikke totalt er representativ for organisasjonens normer. Legitimitet er basert på utenforståendes felles oppfatning konstruert på bakgrunn av observasjon av organisasjonen. Det er organisasjonens oppgave skape å legitimiteten ved å handle etter normer som de kan stå inne for ovenfor interessenter som til slutt vurderer legitimiteten deres (Suchman 1995).

2.2.1 Strategisk og institusjonalisert tilnærming til legitimitet

Strategisk tilnærming til legitimitet er beskrevet som sterkt ledelsesstyrte legitimitetprosesser, der legitimiteten blir ansett som en operativ ressurs innenfor ledelsens fagområde eller kulturelle miljø, hvor man vil ansette de rette personer for å oppnå suksess (Dowling & Pfeffer 1975, Pfeffer 1981, Pfeffer & Salancik 1978, Suchman 1988, Ashforth & Gibbs 1990, Suchman 1995). Uenigheter gjentar seg ofte mellom lederne i organisasjonene og interessenter, dette skaper det sosiale grunnlaget for hva som oppfattes som legitimitet. Her vil lederne fokusere på symbolikk innen fleksibilitet og økonomi, mens utenforstående vil fokusere på det mer konkrete og håndfaste (Ashforth & Gibbs 1990, Suchman 1995). Suchman (1995) påpeker at legitimitet i en strategisk tilnærming er målrettet, kalkulert og ofte opposisjonelt.

Institusjonalisert tilnærming framstiller legitimitet som en konstituert tro, altså en sosial og kulturell sammenfattet oppfatning av hva som er rett handlingsmønster. Dermed kan man se at organisasjonen er formet av kulturelle definisjoner, hvordan den er bygd opp, drevet og samtidig oppfattet og blir evaluert (DiMaggio & Powell 1983, 1991, Meyer & Rowan 1991, Meyer & Scott 1983, Zucker 1987, Suchman 1988, Suchman 1995).

I virkeligheten har organisasjoner utfordringer som omfatter begge perspektivene. Organisasjonene er nødt til å ta operasjonelle avgjørelser som ikke skaper praktiske utfordringer og samtidig ha et press fra samfunnet om hvordan de bør framstå. Enten om det er en manipulert framstilling fra organisasjonens side eller om det er hvordan samfunnet har en tendens til å ta ting for gitt eller akseptere noe når det kan forvares med samfunnets egne normer (Swidler 1986, Suckman 1995).

2.2.2 Tre typer legitimitet som omfatter organisasjoner

Suckman (1995) deler legitimitet inn i tre hovedgrupper basert på organisasjoner der man kan forvente de er ønskelig, redelig eller har gode hensikter innenfor et sosialt konstruert system av normer, verdier, tro og definisjoner. Man skiller mellom *pragmatisk*, *moral* og *kognitiv legitimitet* som hver blir inndelt i mer spesifiserte undergrupper. Disse undergruppene kan relateres til ulike handlingsmønstre.

Pragmatisk legitimitet

Pragmatisk legitimitet omhandler egeninteressene til en organisasjons nærmeste interessenter. Dette kan også være aktuelt i kontekster der det er nær relasjon mellom organisasjon og interessent. Men i tilfeller der man ser at organisasjonens handlinger påvirker samfunnets trivsel kan også politiske, økonomiske og sosiale avhengighetsforhold inngå. I begge tilfellene ser man at man oppnår støtte i form av *byttelegitimitet* der det er en åpenbar fordel ved et bytte av tjeneste eller verdi (Dowling & Pfeffer 1975, Pfeffer & Salancik 1978, Suckman 1995).

Påvirkende legitimitet inntreffer vanligvis der organisasjonen tilpasser seg samfunnets normer og handlingsmønstre slik at interessenten oppfatter det som gunstig i det et helhetlig perspektiv å støtte organisasjonen. Interessenter føler påvirkningskraft ovenfor organisasjonens handlingsmønstre og holdninger (Meyer & Rowan 1991, Suckman 1995).

En tredje variant av pragmatisk legitimitet er *disposisjonell legitimitet*. På bakgrunn av hvordan organisasjonene blir personifisert, der de blir ansett for å være selvstendige, helhetlige og moralsk ansvarlige aktører, er det ikke uventet at publikum kan oppfatte det som organisasjonene er motivert av individuelle mål, trender og personligheter (Zucker 1983, 1987, Horowitz 1986, Pfeffer 1981, Suchman 1995). Imidlertid kan interessenter vurdere legitimitet på bakgrunn av om organisasjonen virker å ha: gode hensikter, like verdier eller at

de oppfattes som ærlig, tillitsfull, anstendige eller fornuftige (Scott 1992, Suchman 1995). Dette kan virke som naive resonnement, men kan gi positiv effekt av hvordan interessenter vurderer legitimiteten til en organisasjon og kan også være positiv i tilfeller der organisasjonen begår handlinger som normalt vil kunne være svekkende på en egen legitimitet (Wartick & Cochran 1985, Suchman 1995).

Moralsk legitimitet

I motsetning til pragmatisk legitimitet der interessenter vurderer organisasjonen på bakgrunn av om man drar direkte fordeler av deres aktiviteter vil *moralsk legitimitet* være på bakgrunn om man oppfatter organisasjonens aktiviteter som korrekte handlinger. Utenforstående vurderer organisasjonens handlinger mot sosialt konstruerte og aksepterte normer og hvorvidt de bidrar til effektiv velferd i samfunnet. Dette vil imidlertid ikke si at organisasjonens altruistiske handlinger er legitime, men heller taktiske handlinger for å oppnå ufortjent støtte. I motsetning til en ren pragmatisk helhetsvurdering vil moralske bekymringer konsekvent motarbeide manipulasjon (Suchman 1995).

Moralsk legitimitet vil kunne defineres som en av disse fire formene:

Konsekvenslegitimitet omhandler hvordan organisasjoner bør bli vurdert på hva de har opprettet. I enkelte organisasjoner kan dette være vanskelig å måle hvilken effekt organisasjonens handlinger har, eventuelt ingen umiddelbar synlig effekt som kan relateres til organisasjonen. Dette betyr også at den faktiske årsaken til et utfall er sosialt definert og kan være svært vanskelig at legitimiteten tilfaller den rette (Scott 1977, Meyer & Rowan 1991, Suchman 1995).

Prosedyrelegitimitet dreier seg om å få tillit på bakgrunn av å bruke sosialt aksepterte framgangsmetoder og handlingsmønstre. Kanskje oftest når man ikke kjenner til hvilket utfall man vil få, stoler man på hvordan ting har blitt gjort før. Selv nå man lett kan se hvilken metode som får best utfall, vil det være lett å velge de kjente metoder og handlingsmønstre (Scott 1977, 1992, Berger & Kellner 1973, Suchman 1995).

Strukturell legitimitet vil kunne oppstå om interessenter anser om organisasjonen for å være best tilpasset for å ta en spesifikk oppgave basert på samlet oppfatning av hvordan de håndterer aktiviteter over lang tid (Scott 1977, 1992, Meyer & Rowan 1991, Suchman 1995).

Struktur er hvordan organisasjonen totalt sett er sammensatt og vil i motsetning til strategier, utfall og mål være langt mer vanskelig å evaluere organisasjonens effekt (DiMaggio & Powell 1983, Scott & Meyer 1991). Strukturell legitimitet kan fort bli en hvilepute for organisasjoner der de langt lettere får støtte i samfunnet. Dette for at organisasjonen blir ansett for å være rett aktør for en oppgave, ikke nødvendigvis for at de kan vise til at de har nødvendig kompetanse, men at de har opparbeidet seg den rette organisatoriske identitet (Suchman 1995)

Personslegitimitet omhandler moralsk legitimitet basert på en leders karisma. Av personslegitimitet kan man forvente relativt kort og egenartet effekt, men historisk sett har man sett mange moralske ledere som brutt med tradisjonelle handlingsmønstre i organisasjoner (Weber 1978) og for så å initiert nye (DiMaggio 1988). Dette er svært omdiskutert, men karismatiske ledere har brutt eller endret etablerte rutiner for å unngå uheldig omtale. Dette kan foregå gjennom henge ut en syndebukk eller utbytting av en leder eller andre viktige personer (Suchman 1995)

Kognitiv legitimitet

Noen ganger gir man sin tillit eller støtte til en organisasjon uten å ha egeninteresse eller en nøye evaluering av organisasjonen. Man baserer et sett med legitime dynamikker på kognisjon (Aldrich & Fiol 1994), der Suchman (1995) trekker fram spesielt to varianter: legitimitet basert på *forståelighet* og legitimitet som er basert på at *man tar noe for gitt*.

Legitimitet basert på ***forståelighet*** dreier seg om hvordan samfunnet rundt organisasjonen oppfattes som komplekst og kaotisk, og vil det dermed bli kognitivt utfordrende å samle erfaringer til en sammenhengende og forståelig helhetsoppfatning. Slike organisasjoner oppfattes som forutsigbare, meningsfull og innbydende, og man tror at fravær av denne organisasjonen vil forårsake kollaps i aktiviteten. Dette på bakgrunn av gjenntatte bomskudd, forglemmelser eller distraksjoner (Scott & Lyman 1968, Scott 1991, Suchman 1995).

Legitimitet basert på at noe er tatt for gitt kan man se i mer stabile situasjoner som er basert på kognitive sammenfall og integrert forståelse man klarer å relatere til (Powell 1991, Zucker 1983). Organisasjonene fremstiller ikke bare oppgaver som uhåndterbar, men de skaper noen felles subjektive oppfatninger som underliggende antakelig vil føre til uenigheter.

Organisasjonen tar kontroll over en kontekst der de for så blir ansett som uunnværlig og blir oppfattet som som eneste organisasjonen som kan håndtere situasjonen eller oppgaven (Zucker 1983). Dette er en posisjon der organisasjonen får en enorm makt, der alternativer blir utenkelig, utfordringer blir umulige og organisasjonens legitimitet blir uovervinnelig. Men dette er en form for legitimitet som svært sjeldent forekommer, da det alltid vil være mulig å finne alternativer på de fleste utfordringer (Suchman 1995).

Tabellen under av Suchman (1995) tar for seg de forskjellige former for legitimitet som er forklart tidligere i kapittelet. I tillegg til de ulike inndelinger som er forklart tidligere, er de legitime dynamikkene delt inn i to tverrgående dimensjoner. Den ene gjenspeiler hvilket fokus på legitimitet organisasjonen har. Her skiller man mellom hvordan fokuserer på organisasjonens handlinger til hvordan man fokuserer på organisasjonens essens. Med andre ord, om organisasjonen handler på en ønskelig, riktig og hensiktsmessig måte eller om organisasjonen *er i seg selv* ønskelig, riktig og hensiktsmessig. Den andre dimensjonen skiller mellom legitimitet i form av tidsperspektiv, om det omhandler om legitimiteten er episodisk eller forbigående mot de som kan oppfattes som langvarige eller kontinuerlige. I tillegg er det foretatt en undergruppering av disposisjonell legitimitet, som tilhører pragmatisk legitimering. Der skiller man mellom legitimitet er av episodisk karakter som da er basert på om organisasjonen og de utenforstående har felles *interesser* eller om det omhandler et mer langvarig perspektiv der organisasjonens *karakter* at den framstår som en redelig organisasjon. Det er også foretatt en undergruppering under kognitiv legitimitet. Legitimitet i form av forståelse ansees som periodisk, men kan skilles mellom å være *forutsigbarhet* i form av handlingsmønster eller *troverdighet* i form av hvordan de framstår og blir oppfattet. Å bli tatt for gitt kan man også skille mellom organisasjonens handlinger er *uunnværlig* eller om framturen til organisasjonen ikke lar seg påvirke til endring, den oppfattes som *permanent* (Suchman 1995).

Legitimitetstypologi

	Handlinger	Innhold	
Pragmatisk Legitimitet	<i>Bytte</i>	<i>Disposisjonell</i> Interesser	Episodisk
	<i>Påvirkning</i>	Karakter	Kontinuerlig
Moralsk Legitimitet	<i>Konsekvensiell</i>	<i>Personavhengig</i>	Episodisk
	<i>Prosedyrer</i>	<i>Strukturell</i>	Kontinuerlig
Kognitiv legitimitet	<i>Forståelighet</i>		Episodisk
	Forutsigbarhet	Sannsynlighet	
	<i>Tatt for gitt</i>		Kontinuerlig
	Uunnværlig	Permanent	

Tabell 1. Legitimitetstypologi av Suchman (1995) oversatt til norsk av Markussen (2017)

2.2.4 Hvorfor legitimitet

Av ulike grunner ønsker organisasjoner økt legitimitet, men av hvilken betydning, påvirkningsgrad og hvor krevende tiltakene for oppnåelsen av legitimiteten er vil avgjøre hvilke tiltak organisasjonen velger å ta. Suchman (1995) påpeker at det er spesielt to dimensjoner som er spesielt betydningsfull. Skillet mellom å fokusere på *kontinuitet* eller *kredibilitet/troverdig* og skillet mellom om hvorvidt man søker *passiv samtykke* eller *aktiv støtte*.

Kontinuitet eller kredibilitet. Legitimitet i en organisasjon skaper forutsigbarhet for publikum i den form av at organisasjonen har et forventet handlingsmønster på bakgrunn av allerede etablerte sosiale normer. Organisasjonen opptrer standhaftig og foretar repeterende handlinger de kjenner utfallet til, noe som krever at organisasjonen foretar seg tiltak og handlinger for å bygge tillit hos publikum.

Samtidig omhandler ikke bare hvordan publikum handler mot organisasjonen, men også hvordan man oppfatter den som verdifull, meningsfull, forutsigbar og troverdig. Kulturelle sammenhenger vil også være avgjørende hvordan publikum skaper en helhetlig oppfatning av organisasjonens hensikter og handlingsmønster (Parson 1960, Jepperson 1991, Zucker 1988 i Suchman 1995).

Det er viktig å være bevisst på at det er et skille mellom disse ulike konseptene av legitimitet da handling som påvirker kontinuitet og stabilitet ikke alltid er i samsvar med handlinger som påvirker kredibilitet/troverdighet. Pfeffer (1981) påpeker at handlinger som gjenspeiler kontinuitet og kredibilitet normalt sett har gjensidig forsterkende effekt. Felles forståelse vil trolig rasjonalisere slike handlingsmønster og fravær av slike handlinger vil svekke stabilitet og kontinuitet.

Passivt samtykke eller aktiv støtte. Suchman (1995) viser også til hvorvidt organisasjoner ønsker kun et passivt samtykke eller søker etter aktiv støtte. Disse to dimensjonene omhandler enten om de organisasjoner som kun har behov for å bli tatt for gitt eller de organisasjoner som er nødt til å jobbe for å få en sosial anerkjennelse basert på evaluering av organisasjonens hensikt og handlingsmønster som en helhet.

2.2.5 Hvordan legitimitet henger sammen

Suchman (1995) viser til hvordan disse ulike formene for legitimitet opptrer parallelt og ikke nødvendigvis hierarkisk oppbygd. Man skiller gjerne mellom pragmatisk legitimitet som baserer seg på *utenforståendes egeninteresse* og til hvordan man innen pragmatisk og moralsk legitimering baserer seg på *diskursiv evaluering*. Utenforståendes egeninteresse er basert på hvordan man beregner hva som gir den største gevinst eller fordel, mens den moralske og kognitive legitimeringen er en sammenfatning av et mer komplekst bilde bestående av kulturelle normer og regler. Diskursive evalueringer omhandler hvordan utenforstående støtter kostnadsfordelaktige vurderinger og etiske vurderinger hovedsaklig gjennom offentlige diskusjoner, der organisasjonen kan tilegne seg pragmatisk og moralsk legitimitet ved å delta aktivt. I motsetning kan man se hvordan kognitiv legitimitet implimenterer antakelser som er usagt og utføre et opphetet forsvar av organisasjonens aktiviteter som igjen kan sette dem i fare for å miste objektivitet og sin eksterne posisjon som *å være tatt for gitt*.

Suchman (1995) hentyder at en naturlig utvikling for organisasjonenes legitimitet er å gå fra et pragmatisk til et kognitivt nivå. Legitimiteten blir vanskeligere å oppnå, i tillegg vanskeligere å manipulere. Men når legitimitet er etablert blir den mer subtil, blir selvdreven og får en dypere fundamentering hos både de interne og eksterne interessentene. Det blir også brakt fram hvordan ulik legitimitet ofte har positiv effekt på hverandre, men upassende pragmatiske appeller kan virke svekkende fra et moralsk ståsted og tåkete moralsk retorikk kan svekke helhetsvurderingen fra et pragmatisk ståsted. Generelt sett kan man se at uoverenstemmelser mellom pragmatisk, moralsk og kognitiv betraktninger oppstår når større samfunnsinstitusjoner er dårlig definert eller om man gjennomgår radikale endringsprosesser. Bedre integrerte, mer konkrete etablerte regimer gir en bedre mulighet for å klare å kombinere ulike former av legitimitet. Suchman (1995) trekker fram eksempel der man kan definere enkelte områder som gir egeninteresse og vil være mer moralsk akseptert.

2.2.6 Utfordringer for ledelse å kontrollere legitimitet

Suchman (1995) påpeker at det er ingen organisasjoner som kan tilfredstille alle interessenter, men en oppgave som ledelse vil være å være påpasselig at organisasjonens aktiviteter blir kommunisert og mottatt som ønskelig, anstendig og hensiktsmessig innenfor en gitt kulturell kontekst. Kommunikasjon ut mot interessenter er avgjørende for om man lykkes å oppnå legitimitet. Man ser ofte hvordan dyktige ledere har utviklet ulike strategier for håndtering av situasjoner som omhandler legitimitet.

2.3 Oppsummering av kapittelet

Det har vært gjort en redgjøring av interesseteori og hva som er interesseområdet for en slik organisasjon. Videre har det blitt redgjort for legitimitet og de tre nivåene. Avslutningsvis i kapittelet har det blitt fortalt kort om hvorfor legitimitet, hvordan den henger sammen og noen utfordringer for ledelse.

3 Metode

I dette kapitlet vil det bli redgjort og drøftet hvilken metodisk framgangsmåte som er valgt for denne oppgaven. Det vil også bli drøftet studiens troverdighet, bekreftbarhet og overførbarhet. Avslutningsvis er det blitt sett på etiske utfordringer. Så vil det bli foretatt en oppsummering av kapitlet.

3.1 Forskningsmetode

Problemstilling og forskningstema som er valgt for denne oppgaven er avgjørende for at det er valgt casetudium som metode. Dette var naturlig da tema og problemstillingen er kontekstavhengig hvor man ser nærmere på et fenomen som har vært omdiskutert i media i tråd med etablering av en organisasjon som har ifølge deres egne nettsider (<http://agendanordnorge.no/>). En interesseorganisasjons legitimitet, som er denne oppgavens hovedtema, skiller mellom strategisk tilnærming (Ashforth & Gibbs 1990, Suchman, 1995) og institusjonell tilnærming (DiMaggio & Powell 1983, Meyer & Rowan 1991, Meyer & Scott 1983a, Powell & DiMaggio 1991, Zucker 1987, Suchman 1995). Den strategiske tilnærmingen er fra organisasjonens ståsted om hvordan ledelsen påvirker omgivelsenes oppfatning av organisasjonen for å vinne samfunnsstøtte. Den institusjonelle tilnærmingen er hvordan omverden faktisk oppfatter organisasjonen. På bakgrunn av dette er det valgt i denne oppgaven å gjøre en kvalitativ tilnærming der det er foretatt intervjuer av ledelse og personer som er involvert/engasjert i Agenda Nord-Norge på den ene siden og et selektivt utvalg av personer som har vært sentral i diskusjonforum i media eller allerede intervjuet i forbindelse med etableringen og driften av Agenda Nord-Norge. Dette vil være oppgavens primærdata som er nye empiriske data innhentet av forsker. Videre inneholder oppgaven sekundærdata som er allerede eksisterende data i form av teoretiske innhold, informasjon hentet fra diverse media, herav organisasjonens nettside, facebookprofil, nettforum og reportasjer i nettaviser (Thagaard 2009).

Det er i denne oppgaven benyttet casetudium som forskningsmetode, og da det som en singel-case på bakgrunn kompleksitet rundt casen (Saunders m.fl 2012). Dette for å skape forståelse av et fenomen i en kontekst som er vanskelig å finne tilsvarende. Dette vil bli belyst i introduksjon av case i neste kapittel. En kvalitativ tilnærming på en slik måte er en holistisk,

helhetstenkende tilnærming. Målet er å få omfattende informasjon fra ulike perspektiver av legitimitet for Agenda Nord-Norge.

Ved casestudier er intervju rettet mot å innhente informasjon fra noen få aspekter å undersøke. Metoden gir mulighet til å undersøke flere aspekter intensivt, for så i den hensikt kunne analysere data grundigere. I denne oppgaven har det være naturlig å innhente informasjon fra flere enkeltpersoner. Undersøkelse av en case som Agenda Nord-Norge vil det derfor tenkes å være hensiktsmessig å basere seg på flere informanter for å få en grundig forståelse av hvordan legitimiteten er forsøkt etablert blant de interne interessentene for så oppfattet av de eksterne interessentene. I en kvalitativ tilnærming vil det dermed være sentralt å benytte seg av intervju (Thagaard 2009).

Opgaven har et mer intensivt design hvor ønsket er å gå mer i dybden og samle data fra et fåtall av kilder. Et komplekst problem med mange variabler vil det være mer hensiktsmessig å bruke et intensivt design (Busch 2013) .

Agenda Nord-Norge ble valgt som case allerede da organisasjonen var nyetablert. Dette var enda mens jeg skrev bacheloroppgaven, men hadde en plan om fokusere på samhandling og kunnskapsdeling. Da debatten om organisasjonens legitimitet startet i media, fant jeg dette som et veldig spennede tema. Dette kanskje på bakgrunn av mitt naive vesen som ikke hadde vurdert AGNN som uredelig eller mistenksomt på noen som helst måte. Og ved å dykke inn i teorien har jeg fått innsikt i kunnskap som jeg tror vil være viktig å ta med meg ut i arbeidslivet. Jeg oppfatter legitimitet som en av de fundamentale byggesteinene i oppbygning av en organisasjon, og skal man bygge seg et slott, er man nødt til å ha fundamentet i orden. Vist ikke, er det bare å regne som et luftslott.

3.2 Sekundærdata

På bakgrunn av teori og tematikk i denne oppgaven er det hente inn sekundærdata. Dette er blant annet artikler, diskusjonsforum i lokale nettsteder, kronikker i aviser samt artikler av lignende studier.

Kilder for sekundærdata er den lokale media, i form av lokale og regionale nettaviser, nettsider til blant annet NRK og TV2 har vært kilder for å få et innblikk i hvordan omverden har oppfattet casen. Dette har også vært grunnlag for tema og problemstilling for oppgaven.

3.3 Utvalg av informanter

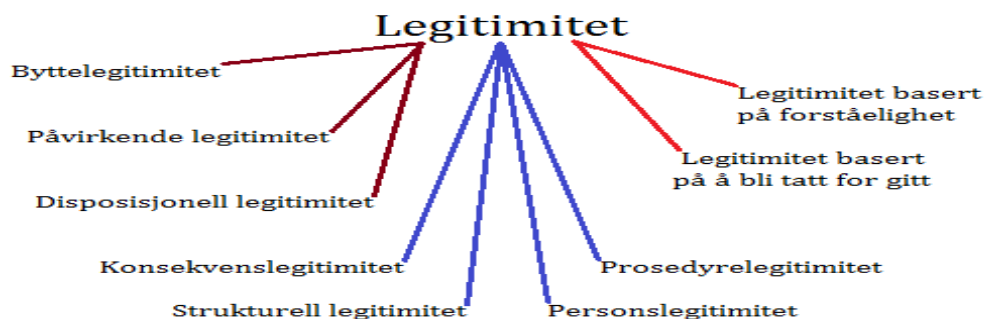
Som nevnt tidligere i kapitlet omfatter legitimitet to grupper av interessenter, de interne og de eksterne interessenten. Dette har gitt grunnlag for å hente inn informanter som vil representere begge tilnærmingene. Utvalget vil bli presentert i et eget kapittel sammen med de ulike eierne og de aktivitetene organisasjonen er mest kjent for.

Utvalget er et strategisk utvalg da det blir forsket på et spesifikt tema og det er valg en organisasjon som case. Bakgrunnen for utvalget er basert på roller og relasjon til organisasjonen.

3.4 Intervju

Den vanligste typen intervju (ofte bare kalt kvalitativt intervju), er semistrukturert der det forutsees en dialog mellom informant og intervjuer. Denne typen forutsetter en intervjuguide som utgangspunkt for intervjuet, mens spørsmålsstilling, tematisering og rekkefølge kan varieres. Man veksler frem og tilbake (Thagaard 2009).

Intervjuguiden er bygget opp på bakgrunn av oppgavens teori og de uavhengige variablene som er valgt å undersøke. Se figur3.



Figur 3. Avhengig og uavhengige variabler (Markussen 2017)

Intervjuguiden ble utført som en tematisk oversikt der det ble vekslet mellom rene spørsmål som omhandlet tema og drøfting mellom informant og intervjuer. Dette i de situasjoner det følte naturlig og det var ønske om mer utfyllende svar. Ved enkelte tilfeller, ble det merkelig stemning der det bare ble valgt å gå videre med intervjuet. Ofte dukket disse momentene opp uprovosert senere i intervjuet. I de situasjonene der jeg oppfattet ubehageligheter ble det forsøkt å gjenvinne tillit til informanten forsøkte jeg å senke stemningen med å informere på

nytt om tema som hovedfokus i oppgaven. Påfølgende kom det gjerne et «kosespørsmål» som hadde svært ufarlig framtoning og skapte engasjement hos informantene igjen.

Det har vært forsøkt å følge intervjuguiden så godt som mulig da det på bakgrunn av erfaring er lettere å bearbeide empirien i etterkant om den opprettholder en vis struktur. Men det har blitt tatt hensyn til flyt i intervjuene og ble som nevnt noen enkeltstående avvike fra planen. Den gjensidige dialogen hadde til hensikt å gi utfyllende informasjon og det intervjuguiden ble benyttet som check-liste for å sikre å oppnå maksimalt ut av intervjuene. En slik fleksibel struktur er mulig når tema er godt definert i forkant.

Maktforholdet mellom informant og intervjuer var asymmetrisk i den forstand at vi kontrollerte situasjonen og temaene, mens informanten hadde kontroll på informasjonen (Kvale 1997). For at intervjuet skulle flyte godt var det viktig å gi tilbakemelding til informanten. Man bør respons for å vise gjensidighet. Et kvalitativt intervju setter store krav til forskerens mestring av sosial interaksjon. Man bør oppfordre og utfordre informanten om å gi utfyllende svar og legge til rette for oppfølgingspørsmål. Samtidig bør man være bevisst om at i en slik åpen intervjusituasjon vil det være gjensidig påvirkning mellom intervjuer og intervjuobjekt (ibid.)

3.5 Analyse

Ved semistrukturerte intervju kan mengden av informasjon bli svært stor der det kreves at båndopptak transkriberes før de kan analyseres. Analysene vil være basert på en helhetsanalyse, hvor det er hovedtemaene i intervjuet som vektlegges. Her vil informantens uttalelser og samsvar mellom disse være interessant. Det er en utfordring ved analyse av kvalitative data er at analysene blir basert på subjektive vurderinger. Det er ikke et skarpt skille mellom analyse og tolkning. Det overordnede er å skape forståelse ut fra informasjonen man får (Kvale 1997).

Da alle intervju var tatt opp på båndopptaker og transkribert fullt ut, valgte jeg å benytte meg av Nvivo som analyseverktøy der alle data er lagt inn for å få en bedre oversikt over hvor hyppig de ulike fenomene forekommer og for å unngå å bli forutinntatt. Men dette etter datamaterialet var analysert på papir i forkant. Er usikker på hvor effektivt Nvivo var, men var oversiktlig og fint med å få alle utsagn som omhandlet et fenomen fra alle informantene i

et dokument. Men papirutgaven ble også benyttet aktivt gjennom hele prosessen da det ble oppfattet som enklere med noe handfast, der man visuelt memorerte hvor utsagn var. Dette kanskje også på bakgrunn av at det ble benyttet fargekoder for de ulike uavhengige variablene, både i form av tusj og i form av post-it-lapper.

Jeg ser en stor fordel å både ha utført intervjuene, transkribert og analysert, da man etter en stund kjenner materialet utrolig godt.

Gjennom kapittelet som tar for seg presentasjon og analyse av empiri ble det en gjennomgående struktur der interessant med nærmest relasjon til organisasjonen har vært representert først. Dette også på bakgrunn av at dette er organisasjonens leder, kan skille mellom hva som er strategisk og institusjonell tilnærming til legitimitet. Der det har vært behov for å hente inn empiri i form av debatt og avisartikler er dette referert til etter standard. Avslutningsvis for hvert kapittel ble det utført drøftelse av funnene. Det var et bevist valg for å forsøke å holde en god oversikt mellom empiriskefunn og drøfting.

I oppsummering ble det satt oppen skjematisk oversikt over funnene og noen tanker rundt fenomenets omfang i denne casen.

Dokumenter og web-sider som er benyttet i analysen ligger offentlig tilgjengelig, en del av artiklene som er lest og brukt har imidlertid vært vanskelig å finne og noen av dem ligger kun tilgjengelig via UITs portaler i BIBSYS

3.6 Kvalitet ved forskningen

I kvantitativ forskning operer man *reliabilitet, validitet og generalisering* som sentrale begrep for å vise kvalitet over forskningen. Innen samfunnsvitenskaplig kvalitativ forskning kan man erstatte disse med *troverdighet, bekreftbarhet og overførbarhet* (Thagaard 2009).

3.6.1 Troverdighet

For å opprettholde en god troverdighet må man ha en ryddig og tillitsvekkende plan og gjennomføring, der det kommer tydelig fram hvilke kilder som er benyttet i de ulike delene av analysen. Også at intervju blir gjennomført etter plan og at ved bruk av diktafon og i etterkant transkribert disse på redelig vis gjør datamaterialet mulig å etterprøves om det skulle være ønskelig (Thagaard 2009).

Materialet er transkribert fullt ut. Dette på bakgrunn av at i faren for å bli forutinntatt, oppdage det man forventer å finne. En del av det gode fundamentet for en oppgave.

Sitater som er brukt i oppgaven er gjennomgått nøye opp mot kontekst de kommer fra. Det har vært sitater som ikke har blitt benyttet da de kunne misforståes. Det ble tilbudt sitatsjekk for informantene, noe som også ble benyttet av noen av informantene uten noen innvendinger. Informantene har også vært informert om mulighet å ta kontakt med forsker eller veileder.

Jeg har relasjon til flere av informantene, men føler ikke dette har hatt noen innvirkning på studiens troverdighet. Det kan også i noen tilfeller ha hatt positiv effekt da relasjoner kan skape tillit.

3.6.2 Bekreftbarhet

Studiens bekræftbarhet knyttes til hvordan resultatene blir tolket (Thagaard 2009). Man har som forsker ansvar for at man forholder seg kritisk til egen tolkning av datamaterialet og at dette utføres slik at det kan la etterprøves av annen forskning.

Som nevnt tidligere ble primærdata tatt opp med diktafon og transkribert. Transkriberingen har blitt utført uten avvik fra hva som er sagt i intervjuene for å unngå muligheten for tolkning av forsker.

Det er benyttet seg av Nvivo analyseprogram for å skape et mest mulig oversiktlig materiale.

Deler av de sekundære data som er benyttet for denne oppgaven er hentet fra internettkilder, de er datert når de er hentet ned og det er med forbehold at sidene de er hentet fra fortsatt eksisterer ved eventuell etterprøving.

Datainnsamlingene vil bli oppbevart i et låst skap som bare forsker har tilgang til, og all data vil bli slettet når studien er avsluttet.

3.6.3 Overførbarhet

Om den teoretiske forståelsen fra oppgaven lar seg settes inn i større eller like kontekster omhandler om hvorvidt forskningen er å anse som overførbar (Thagaard 2009).

Som en Nord-Norsk interesseorganisasjon, kan man vurdere om man skal definere alle de ca 480000 personene som bor i regionen som interessenter, da er det klart at seks informanter er

et svært lite utvalg. De to eksterne interessentene kan antagelig ikke regnes å være representativ for resten av regionen, men de deler antagelig noen av de kritiske holdningene med mange andre eksterne interessenter. Det kunne vært interessant å få til et større studie hvor man fikk mer data som kunne gi en mer helhetlig oppfatning av tema, men har forventninger til at man ville funnet delt oppfatning av organisasjonen blant de eksterne også. De interne forventer jeg å være en mer homogen gruppe, men det kan tenkes å finne noen avvik. En annen utfordring om man skulle forsøkt å etterprøve forskningen på samme gruppe informanter er at legitimitet har som vist i tabell 1, noe legitimitet som er kontinuerlig og andre som er episodisk. Dette betyr i praksis at for enkelte som er veldig påvirket av episodisk legitimitet, kan ha endret holdning ved potensielle endringer i relasjonen mellom interessenten og organisasjonen.

Denne forskningen vil ikke bringe fram noe entydig sannhet, men bidra til utvidet kunnskap om legitimitet til interessorganisasjoner, dette utfra en unik kontekst der som både er preget av en regionsreform, og de geografiske og logistiske utfordringer organisasjonen står ovenfor, den strukturelle oppbygning med en bank og to motstridende interesseorganisasjoner som eiere og en tidligere politiker i førersetet.

3.7 Kritikk av den kvalitative metoden

En kvalitativ tilnærming har flere utfordringer som må nevnes. Data er gjerne kompleks og mer innholdsrik og med større muligheter for tolkning.

Først og fremst, tolkningen av intervjuer er ikke intersubjektiv. Data vil tolkes ulikt av avhengig av hvem som leser det (Kvale 1997). Ved nærmere analyse av kvalitative studier vil det alltid være en tilbøyelighet, et bias, til å tolke intervjuene partisk, utfra egne erfaringer og forståelser, samt mer i forbindelse med hva man ønsker å få ut av intervjuet.

Vitenskap stiller krav til reliabilitet og validitet i studier, noe som kan være problematisk ved kvalitative design. Det er dermed svært hensiktsmessig å være bevisst på ens forutinntatthet i møtet med en informant. For å øke graden av objektivitet har det blitt forsøkt å benytte et enklest mulig språk i intervjuguiden og dermed bidra til økt forståelse mellom intervjuer og intervjuobjekt og utelukke mest mulig eventuelle misforståelser som kan oppstå.

En kvalitativ tilnærming anses ofte til å være for personavhengig. Begrunnelsen er at det vil være nesten umulig å gjennomføre et intervju likt gjentatte ganger. Kvalitative design anses å ha lav etterprøvbarehet og dermed gjør det utfordrende å tilfredstille et sentralt krav i vitenskapelige undersøkelser. Videre gjør kvalitative metoder det vanskelig å generalisere funn til den store generelle populasjon slik man gjør med kvantitative metoder (Kvale 1997). Derfor må det impliseres at denne oppgaven har en avgrenset kontekst. Funn vil ikke kunne generaliseres, men vil kunne si noe mer om et fenomen som blir mer og mer aktuelt. Klassifiseringen av informasjonen av den innsamlede informasjonen kan resultere i utfordringer, samt ta mye tid å prosessere, men informasjonen vil kunne være mer utdypende og nyansert.

3.8 Etiske aspekter ved kvalitativt intervju

I kvalitative intervjuer er det viktig å ivareta integriteten til de personene som intervjues når resultatene skal presenteres og fortolkes. Man skal anonymisere alle gjenkjennelige detaljer, og behandle sensitive opplysninger med varsomhet. I intervjuundersøkelser som omhandler sensitive temaer, er det ofte nødvendig å innhente et skriftlig samtykke (Fangen 2010). I kvalitative studier er det generelt vanskeligere å ivareta anonymiteten til informantene da informanten forteller om hendelser han eller hun har opplevd med egne ord, og historien blir mer gjenkjennelig for andre (ibid). Agenda Nord-Norge er en liten organisasjon og informantene som omfatter den institusjonelle tilnærmingen vil kunne bli satt i dårlig lys om man ikke stiller seg nøytral til funnene i empirien. Det er ikke formål med denne oppgaven å ta parti ved noen av de teoretiske tilnærmingene, men å belyse de utfordringer rundt legitimitet en organisasjon kan møte på i en krevende kontekst. Det er viktig her at forsker tar ansvar for å behandle funnene på en verdig og profesjonell metode.

Deltakerne ble informert om intervjuets formål og bakgrunn og skriftlig samtykke ble gitt.

3.9 Oppsummering av kapittel

I dette kapittelet har det bli redgjort og drøftet hvilken metodisk framgangsmåte som er valgt for denne oppgaven. Det hat også bli drøftet studiens troverdighet, bekreftbarhet og overførbarhet. Avslutningsvis er det blitt sett på etiske utfordringer.

4.0 Presentasjon av case, hovedaktiviteter, sentrale aktører og informanter

I dette kapittelet vil det bli sett nærmere på case i form av organisasjon, hva organisasjonen driver med, sentrale aktører i form av eiere og til slutt en presentasjon av informanter. Helt til slutt en oppsummering av kapittelet.

4.1 Agenda Nord-Norge

Agenda Nord-Norge er et aksjeselskap med ideelt formål. Selskaper er eid av LO i Nord-Norge, NHO i Nord-Norge og Sparebank 1 Nord-Norge. Gjennom virksomhetenes geografiske spredning og kontorer er vi representert i alle deler av landsdelen. (<http://agendanordnorge.no/om-agenda-nord-norge/>)

I følge ORG2 var det viktig da Agenda Nord Norge ble etablert at de rette aktører ble stående som eiere av organisasjonen. Dette for å skape en sterk legitimitet ut mot landsdelen. Videre påpeker hun at det er en organisasjon som ikke er profittdrevet, noe som også er med på å øke legitimiteten rundt organisasjonen.

Formålet til selskapet er å gi Nord-Norge et verktøy for samhandling på tvers av geografi, næringer, offentlig og privat sektor, organisasjoner og politiske partier i nord. Selskapet skal bidra til koblinger og kunnskap som fremmer verdiskaping i det nordlige Norge. Selskapet jobber for harmonisering av interesser. Selskapet er partipolitisk uavhengig. Virksomheten skal utføres med bl.a. SpareBank 1 Nord-Norge som varig samarbeidspartner (ORG2).

Å utvikle potensialet for verdiskaping i Nord-Norge, handler i stor grad om harmonisering av ulike og legitime interesser. Som koblingsarena vil Agenda Nord-Norge arbeide sammen med nordnorske aktører på tvers av geografi, bedrifter eller næringer ved å fremskaffe kunnskap og skape arenaer for dialog.

(<http://agendanordnorge.no/om-agenda-nord-norge/>)

Hovedaktiviteter til AGNN:

Agenda Nord-Norge-samlingen (AGNN-samlingen): Agenda Nord-Norge arrangerer en gang i året Norges viktigste og største møteplass i nord, for å fremskaffe kunnskap og skape en arena for dialog. Det er en felles nordnorsk koblingsarena for sentrale aktører med betydning for landsdelens verdiskaping. Her møtes en rekke beslutningstakere fra privat og offentlig

sektor, ulike bransjer, politikk, akademia og administrasjon. (<http://agendanordnorge.no/om-oss/>)

Ambassadør Nord-Norge (AMNN) er en av de mest synlige aktivitetene man ser hos Agenda Nord-Norge. Det ble etablert etter den første AGNN-samlingen for å få engasjert unge entusiastiske representanter inn i organisasjonens nettverk. Håpet er å få inn unge mennesker fra landsdelen som ikke er preget av historiske konflikter og konkurranse mellom byer og områder i landsdelen, noe de anser som hemmende for videre utvikling av regionen (ORG2). AGNN henter inn ekstern hjelp til å plukke ut deltakerne på AMNN, med geografisk spredning basert på folketall i de ulike fylkene: seks fra Nordland, fire fra Troms og to fra Finnmark. Hver av deltakerne blir tildelt en mentor, valgt på bakgrunn av deltakerens bakgrunnsinformasjon (ibid). Disse skal fungere som en gjensidige sparringspartnere og vil være i ledd av å utvikle et større og sterkere nettverk for deltakeren (Granovetter 1973, 1983)

Hensikten med programmet er å utvikle sterke røster som kan bidra for å fremme landsdelen, gi dem god kunnskap om Nord-Norges historie og se muligheter for utvikling for hvordan å fremme landsdelen (<http://agendanordnorge.no/brenner-du-for-nord-norge/>)

Konjunkturbarometeret for Nord-Norge (KB) er en økonomisk rapport som tar for seg Nord-Norges økonomiske situasjon og framtidsutsikter. Denne har eksistert i de siste 20 årene og utarbeidet av SpareBank 1 Nord-Norge (SNN). SNN har invitert NHO og LO i et partnerskap om KB hvor de har engasjert AGNN for en treårsperiode å forvalte KB. (<http://kbnn.no/om-oss>). Prosjektteamet rundt KB består av Bedriftskompetanse AS, Menon Economics AS, Mo Industripark AS og Salt AS (<http://agendanordnorge.no/om-oss/>)

Eiere av AGNN:

SpareBanke 1 Nord-Norge (SNN) deres visjon er:

«...for Nord-Norge, og den forplikter. Vi er en bank som er tett integrert i nærings- og samfunnsliv, som er nært på våre kunder, og tar beslutningene lokalt».

SpareBank 1 Nord-Norge har som en samfunnsbank en forretningsmodell som ikke lar seg kopiere. I dag er 53 prosent eid av det nordnorske samfunnet.

Landsdelen får sin andel av utbyttet fra bankens overskudd til formål som bidrar til aktivitet og bolyst i landsdelen. Hvert år får hundrevis av små og store prosjekter støtte fra SNN-fondet. De siste ti årene har vi delt ut over en halv milliard kroner i samfunnsutbytte. (<https://www.sparebank1.no/nb/nord-norge/om-oss.html>).

Gjennom SNN-fondet støtter de opp om:

«...prosjekter som bidrar til å utvikle kultur, idrett, utdanning og det frivillige arbeidet i landsdelen. Prosjekter som skaper bolyst, og som skaper arbeidsplasser. Som bidrar til å utvikle Nord-Norge.» (<https://www.sparebank1.no/nb/nord-norge/om-oss/samfunnsengasjement/snn-fondet.html>)

«I spesielle tilfeller kan SNN-fondet tildele større gaver til prosjekter som er av stor betydning for landsdelen eller lokalmiljøet. Vi vil derfor åpne for å gi støtte til etablerte institusjoner og organisasjoner som er profesjonelt drevet.» (<http://snnsamfunn.no/snn-fondet/hvem-kan-s%C3%B8ke>)

NHO Nord-Norge (NHO) Næringslivets Hovedorganisasjon er den største interesseorganisasjonen for bedrifter i Norge (<https://www.nho.no/Om-NHO/Fakta-om-NHO/>)

LO Nord-Norge (LO) Landsorganisasjonen i Norge er Norges største lønnskasserorganisasjon (<http://www.lo.no/Om-LO/>)

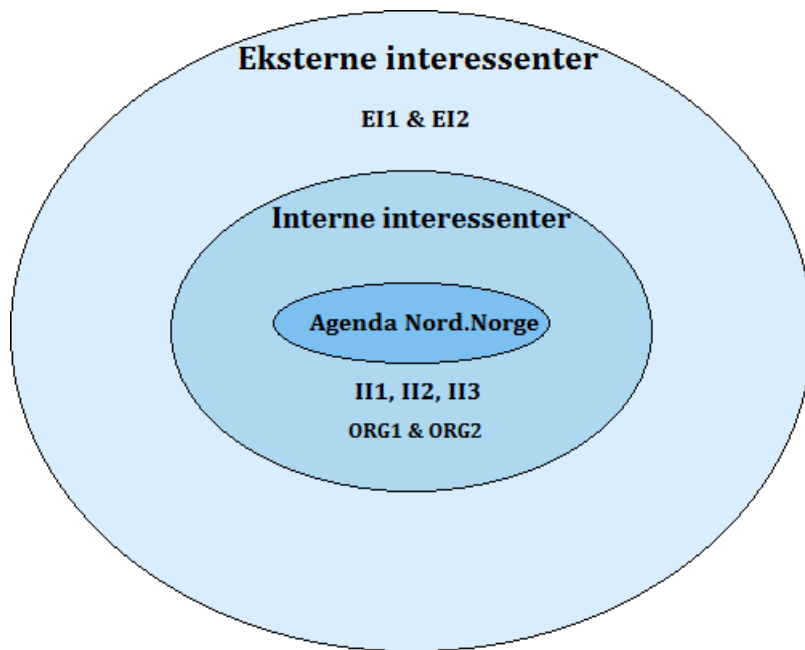
4.2 Presentasjon av informantene

Det er gjort et strategisk utvalg av informanter, hvorav det er valgt å se på fire interne interessenter og to eksterne interessenter .

Forkortelse	Rolle	Posisjon
ORG1	Leder AGNN	Intern interessent
ORG2	Tidligere ansatt i AGNN	Intern interessent
II1	Deltaker i AMNN	Intern interessent
II2	Tidligere deltaker i AMNN	Intern interessent
II3	Deltaker på konferanse og leverandør av tjenester mot AGNN	Intern interessent
EI1	Journalist	Ekstern interessent
EI2	Samfunnsdebattant	Ekstern interessent

Tabell 2. Informanter (Markussen 2017)

Det valgt å bruke benevnelsen ORG1 på leder av AGNN på tross av at denne informanten også kunne fått benevnelsen II. Intervju med ORG2 var i forbindelse med forstudiet til denne forskningen og var på tidspunktet intervjuet ble utført ansatt i AGNN. Det er gjort et bevisst skille ved benevnelsen mellom leder og de andre interessentene, da leder kan ha en langt mer strategisk tilnærming til fenomenet. De andre interne interessentene er å regne som intern da de har obligasjoner eller forpliktelser ovenfor AGNN. II1 og II2 som deltaker eller tidligere deltaker, mens II3 i form av å tilby tjeneste til AGNN er valgt å defineres som en intern interessent. De eksterne interessenten EI1 og EI2, har ulikt relasjonsnivå til AGNN. Dette er noe som vil komme mer tydelig fram i analysekapittelet, hvor denne figuren blir framstilt med både relasjonsnivå og hvilken legitime oppfatning de har av AGNN.



Figur 4. Klassifisering av interessenter (Markussen 2017), basert på Clarkson (1995)

4.3 Oppsummering av kapitlet

I dette kapitlet har det bli sett nærmere på case i form av organisasjon, hva organisasjonen driver med, sentrale aktører i form av eiere og til slutt en presentasjon av informanter.

5 Presentasjon av funn i empiri

I dette kapitlet vil man få et innblikk i hvilke funn som er gjort, der hvert underkapittel blir oppsummert med en drøfting av hvorvidt det er gjort en samlet eller splittet oppfatning mellom de interne og eksterne interessentene. Oppbygningen av funnene vil forløpe med ORG1 og videre de andre interne interessentene, for så avlutningsvis de eksterne interessentene, rekkefølgen strategisk basert på deres relasjonsnærhet til organisasjonen. Til slutt blir det en liten oppsummering.

Det er også viktig å være oppmerksom på kompleksiteten av legitimitet om hvordan den ofte kan opptrer på ulike nivå til samme tid. Dette vil bli forsøkt å bli belyst der man ser tydelig at enkelte handlinger dekker større områder.

5.1 Pragmatisk legitimitet

Der interessenter oppfatter å ha fordel eller ulempe av å støtte opp om en organisasjon oppnår man pragmatisk legitimitet. I tillegg kan dette oppnås der man ser at samfunnet drar fordel av organisasjonens handlinger. Dette kan skape politiske, økonomiske og sosiale avhengighetsforhold (Dowling & Pfeffer 1975, Pfeffer & Salancik 1978, Suchman 1995). Her finner man: *bytte av legitimitet*, *påvirkende legitimitet* og *disposisjonell legitimitet*.

5.1.1 Byttelegitimitet

Der man oppnår åpenbare fordeler ved bytte av tjenester eller verdier oppnår *byttelegitimitet* (Dowling & Pfeffer 1975, Pfeffer & Salancik 1978, Suchman 1995). Dette kan forekomme fra ulike perspektiver, enten om man viser til hvordan AGNN skaper den årlige samlingen hvor de tiltrekker seg interessenter som innehar en verdi, i form av kunnskap, økonomiske midler eller en unik historie som gjør dem attraktiv for å kunne vise til i sin egen portefølje. For AGNN kan det også være gunstig å begå bytter av legitimitet som gir dem også påvirker andre former for legitimitet. Det kan være å engasjere aktører, som vi vil se i kapittel om påvirkende legitimitet, som tror de vil oppnå innflytelse på organisasjonen ved å støtte den. Dette er aktører som har sterk troverdighet og gir organisasjonen en positiv framtoning, som en redelig og fornuftig organisasjon. Her kan man se hvordan ulike kombinasjoner av legitimitet kan inntreffe.

I spørsmål om samhandling i regionen viser ORG1 til hvordan den innehar sterke kunnskapskilder som de ønsker å bidra til å bli kjent i regionen og viser til Industriparken i Mo i Rana og hvordan dette vil være sted for neste AGNN-konferanse.

«De aller fleste bedriftene i Nord-Norge reiser en eller annen gang ut i løpet av et år for å lære, da reiser de til Silicon Valley, Brussel eller de reiser til Oslo, veldig få som reiser til industriparken i Mo i Rana som er et av de mest spennende industrieventyrene i hele Norge, så når vi skal lære hos hverandre, så lærer vi ikke hos hverandre i Nord-Norge.» (ORG1)

Og videre blir UIT trukket fram som en sterk kunnskapskilde for landsdelen og viser til hvordan informanten selv fremmer UIT ovenfor potensielle studenter fra Oslo. Her kan man trolig finne formelle relasjoner som kan oppfattes som bytter, men også ufomelle relasjoner eller støtte av andre organisasjoner eller aktører kan oppfattes som som bytte av troverdighet og tillit som gir legitimitet.

AGNN har fått et engasjement som varer over tre år der de er ansvarlig for utvikling av KB (<http://agendanordnorge.no/>)

Videre kan man se hvordan AGNN har engasjert et prosjektteam rundt KB består av Bedriftskompetanse AS, Menon Economics AS, Mo Industripark AS og Salt AS. I tillegg til å være et økonomisk motivert bytte mot en tjeneste, benytter seg av anerkjente nordnorske firma som kan gi troverdighet på bakgrunn av deres tilhørighet og anerkjennelse i samfunnet. Dette vil også kunne påvirke andre nivåer av legitimitet, man kan blant annet se på det i et *påvirkende legitimitetsperspektiv* som kommer som neste punkt. Dette er også legitimitet som vil være underliggende som moralsk legitimitet, prosedyrelegitimitet.

De interne interessentene oppfatter å få en bedre innsikt i KB som et sterkt bidrag for å styrke legitimitet med tilført verdi i form av kunnskap til egen regions økonomiske nåværende og framtidig situasjon. II3 som har en rolle som leverandør av tjeneste mot AGNN belyser dette som en sterk tillitserklæring.

Om man ser på det fra det fra interessentenes ståsted er både II1 og II2, som er deltakere i AMNN, opptatt av at det gir dem et godt nettverk, nyttige kunnskaper og forståelse av landsdelen.

II3 som er delvis intern har et økonomisk motivert bytte mot tjeneste når denne informanten da leverer konkrete tjenester til AGNN og er også klar over at andre interessenter vil se på deres relasjon til AGNN bidrar til økt troverdighet. Samme informant påpekte også at det var sagt på en av konferansene i en litt humoristisk tone: «...*det er bare å komme med en kritikk mot AGNN så får man enten betalt for å bidra eller at man blir invitert...*», og viser senere til hvordan eksterne interessenter som har vært ute med kritikk blir invitert inn for å bidra eller delta på AGNN-samlingen/AMNN. Noe som informanten oppfatter som: «...*de nesten ikke tar kritikken, men de tar kritikerne med i sitt hoff...*».

De eksterne interessenter, EI1 og EI2, har roller som debattanter/journalister for lokale media og oppfatter selv svært liten grad av legitimitet i form av bytte ovenfor AGNN. EI1 påpeker at de ikke er negativ til et ambassadørprogram i seg selv og den kunnskap og erfaring deltakerne vil tilegne seg, men oppbygningen, initiativtakerne og hvorvidt det er reell verdi i det nettverket som etableres. Dette er noe som vil komme fram i senere kapittel om *strukturell legitimitet*.

Imidlertid har EI1 vært deltatt på AGNN-samlingen, samt etter en lengre debatt der det ble rettet kritikk mot programmet til AMNN (<http://nordnorskdebatt.no/article/kjaere-roger>), hvor informanten ble invitert å holde foredrag for ambassadørene.

«Jeg har vært invitert til å snakke med ambassadørprogrammet, og jeg har vært og snakket til dem og holdt et foredrag om hvordan vi ser på deres virksomhet, det med å være Nord-Norske ambassadører, hva det egentlig innebærer, det handler om hvor drar du når du skal ut på safari i denne landsdelen, hvem er det du besøker.» (EI1)

5.1.2 Samlet eller splittet oppfatning av bytte legitimitet

KB er allerede innarbeidet av SNN gjennom 20 års utvikling. Dette har nå blitt en del av et utvidet samarbeid mellom SNN, LO og NHO som kan gi politiske og økonomiske avhengighetsforhold, ikke bare mellom AGNN og eierne, men skaper det også en samhandling mellom de tre eierne som binder dem sterkere sammen både på et politisk og

økonomisk plan. AGNN er økonomisk avhengig av finansiering fra SNN, noe som vil avhenge at AGNN klarer å vise til både resultater og at de framstår som en hensiktsmessig organisasjon. Eierne av AGNN er også å regne som interessenter av organisasjonen og med et bytte av tjenester i dette tilfellet vil man kunne se hvordan organisasjonen kan innta en posisjon hvor de blir tildelt legitimitet.

Det er en felles oppfatning av både interne og eksterne interessenter om at deltakerne i AMNN tilegner seg viktig kunnskap og skaper seg et nettverk i regionen. De eksterne interessentene er imidlertid usikker på om hvor verdifullt dette nettverket som blir etablert er. Dette kan bli en subjektiv oppfatning og vanskelig å avgjøre hvem som skal få delta og hvem som ikke får delta på både AMNN og AGNN-samlingen.

EII var i en kritisk debatt gjennom et debattforum der der også AGNN svarte kritikken gjennom flere debattinnlegg. Dette resulterte i at EII ble invitert og deltok som foredragsholder for AMNN og deltok også på AGNN-samling. Dette vil kunne være handlinger som både øker informantens legitimitet som journalist ovenfor AMNN, AGNN og øvrige interessenter, men det kan også tenkes at det kan ha negative effekter på informantens legitimitet ovenfor andre interessenter som er skeptiske eller negative til AGNN. For AGNN kan det sees som et strategisk bytte av legitimitet der de ved bytte av en tjeneste, kan skape en nærmere relasjon og kanskje dempe debatten som pågikk i media. Ovenfor øvrige interessenter kan dette vise at de er åpen for kritikk og tilpasset seg samfunnets normer og handlingsmønstre. Om de interne interessentene (hovedsaklig EII) anser det som et bytte av legitimitet kan være vanskelig å vurdere, men ved engasjement i form av forelesning for AMNN er aktiviteten anerkjent som viktig nok til å dele av egen kunnskap. Dette kan også beskrives som det *påvirkende legitimitet* som er tema i neste underkapittel. Også dette ble bemerket av interne interessenter, blant annet II3 som påpekte hvordan AGNN kunne virke til å implimentere kritikere i organisasjonen istede for bare å ta til seg kritikken.

5.1.3 Påvirkende legitimitet

AGNN har som mål å samle personer og organisasjoner som har et sterkt engasjement for landsdelen for å fremme kunnskapsdeling og vekst i regionen. Her vil det kunne være naturlig å tenke at personer som er engasjert innen et felt og forventer AGNN vil kunne komme i

posisjon til å få ønsket påvirkningskraft, vil støtte opp om organisasjonen nettopp for å forsøke å fram sin stemme.

Å utvikle potensialet for verdiskaping i Nord-Norge, handler i stor grad om harmonisering av ulike og legitime interesser. Som koblingsarena vil Agenda Nord-Norge arbeide sammen med nordnorske aktører på tvers av geografi, bedrifter eller næringer ved å fremskaffe kunnskap og skape arenaer for dialog.

[\(http://agendanordnorge.no/om-agenda-nord-norge/\)](http://agendanordnorge.no/om-agenda-nord-norge/)

ORG1 legger vekt på hvordan AGNN er en organisasjon som på tross av de geografiske avstandene i regionen, klarer å samle interessenter som ønsker å nå fram med sin stemme, kanskje spesielt der man ser interessekonflikter. Dette slik at det blir mulig å få motsetningene opp som agenda for å komme fram til felles løsninger for å unngå interessekonflikter. Informanten påpeker at AGNN ikke er en organisasjon som skal gå inn i politikken for å ta avgjørelser, men være en nøytral arena for å samle interessenter og å få diskutert de vanskelige spørsmålene i regionen før de er blitt vedtatt fra sentralt hold.

«Jeg mener AGNN er en møteplass, og på den møteplassen håper vi at når folk snakker i lag så skaper det nye suksesser, nye bedrifter, nye produkter, samarbeider bedre, det er mitt utgangspunkt.» (ORG1)

De interne interessentene viser til at AGNN har vært dyktig å tilpasse seg samfunnets normer og handlingsmønster som en dynamisk organisasjon som er åpen for innspill og vilje til å tilpasse for å være en organisasjon som pleier regionen som *en* interessent. ORG1 legger vekt på at de tidlig var en organisasjon for interessenter som ønsket å støtte opp om dem, og om man ikke følte AGNN ga dem noe relevant verdi, vil det ikke være naturlig at de interessentene gav dem sin støtte i form av deltakelse på AGNN-samlingen eller på AMNN.

Formålet til AGNN er å gi Nord-Norge et verktøy for samhandling på tvers av geografi, næringer, offentlig og privat sektor, organisasjoner og politiske partier i nord. Som videre skal bidra til kunnskapsdeling og verdiskaping. Dette gjør de blant annet ved å arrangere den årlige AGNN-samlingen der rundt 500 engasjerte personer med ulik bakgrunn og engasjement møtes. Samlingen er valgt å arrangeres på ulike steder for hvert år, noe som er et

strategisk valg i følge ORG1 for å nå ut til landsdelen, uten at AGNN skal oppfattes som en sentralisert organisasjon med kun stedstilhørighet i Tromsø der hovedkontoret deres er.

De interne informantene mener det er viktig av AGNN å bygge relasjoner rundt i regionen for å oppnå legitimitet, både i form av å arrangere konferansen på ulike steder og at både konferansen og AMNN har et bredt mangfold av deltakere fra ulike steder. Disse deltakerne blir oppfattet som representanter for sitt hjemsted og vil tale deres saker, og interessentene forventer at det da vil gi effekt i form av at småstedene støtter opp om organisasjonen. II2 spesifiserer at utvalget i AMNN er nøye utvalgt for å kunne være representativt for hele landsdelen. «...ved å hente inn ambassadører inn fra hele landsdelen, fra forskjellige steder med ulik bakgrunn, så ser jeg for meg at dette øker legitimitet. For lokalsamfunnene synes det er kult å ha noen fra egen plass.» (II2). Vedrørende AGNN-samlingen sier informanten, «...konferanse i Tromsø, Bodø og Alta, og neste gang i Mo i Rana, det er jo viktige signaleffekter.» (Ibid).

De eksterne interessentene er også av den oppfatning at man er nødt til å bygge relasjoner ut i hele regionen om de skal lykkes med samhandlinger, men har for øvrig ikke oppfattelsen av at det er en region som er særlig interessert i samhandlinger både på bakgrunn av få felles interesser, interessekonflikter og ønske om samhandling mot andre regioner. Her viser de eksterne interessentene til at Bodø har et ønske om å se sørover framfor nordover, «...jeg ser at de kulturforskjellene som er i Nord-Norge er ganske stor, og det gir meg ikke noe grunnlag for å si at vi skal være en region.» (EI2), og hvordan de oppfatter politikk i et regionalt perspektiv. «...det finns ikke som et politisk fellesskap...» (EI1)

I motsetning til de interne interessentene er de eksterne interessentene langt mer skeptisk til AGNN intensjoner med organisasjonen EI2 påpeker at ambassadørene er utpekt av AGNN selv og «...jeg regner med de må være enig med AGNN, så da blir de liksom deres stormtropper som skal ut å fortelle hvordan ting skal skje der ute.» (EI2). EI1 viser til hvordan han mener AGNN kun er markedsføringsstrategi for SNN og at de har lykkes i å skape en koblingsarena for næringslivet. Her vil man kunne se at AGNN tilpasser seg samfunnets handlingsmønster og får oppslutning av interessenter som forventer å få innflytelse mot organisasjonens formål. De eksterne interessentenes skepsis til AGNN kan

oppfattes mye som negativ legitimitet i form av *disposisjonell legitimitet* som vil bli nærmere belyst i neste underkapittel.

5.1.3 Samlet eller splittet oppfatning av *påvirkende legitimitet*

Det virker til at det er en felles oppfattelse av at man er nødt til å bygge relasjoner ut mot folket i regionen for å oppnå muligheter for samhandling, men de eksterne interessentene har sterke formeningar om at det er lite grunnlag for samhandling og samarbeid i regionen og derfor er en mislykket strategi. Dette er momenter som blir påvirket av negativ *strukturell legitimitet* som vil komme i senere kapittel. De eksterne interessentenes retter også skepsis til eiere av AGNN vil ha en sterk innflytelse på de ansatte i AGNN og deltakerne i AMNN. Eierne betaler tross alt lønnen til de ansatte og det kan tenkes kan gjøre noe med lojaliteten mot sine eiere. Ambassadørene blir vurdert til å bli diktert av AGNN hva de skal tenke og si når de henvender seg ut mot samfunnet. Dette er også noe som må vurderes som en subjektiv oppfatning som kanskje ikke nødvendigvis deles av de berørte interessentene.

5.1.4 Disposisjonell legitimitet

Når man oppfatter at organisasjonen har gode hensikter, like verdier eller at de oppfattes som ærlig, tillitsfull, anstendig eller fornuftig (Scott 1992, Suchman 1995) oppnår man en disposisjonell legitimitet.

ORG1 er opptatt av å fremme AGNN som en organisasjon med gode hensikter og vise medfølelse for interessentene. *«De synes det er hyggelig å være der, de synes det er fint å komme sammen med folk de er enige med og uenige med, noen ganger klapper de og noen ganger gråter de sammen og er rørt...»* AGNN viser forståelse for hvilke økonomiske utfordringer står ovenfor å delta på konferansen, da transport i regionen er svært kostbart på bakgrunn av sin geografiske utstrekning og bedrifter i Nord-Norge ofte er små, med begrensede midler. Rundt kritikk i media utaler ORG1 *«Jeg vet ikke om han mener at vi burde legge ned, men er ikke spesielt glad i oss, og det er greit, men det er mange som er glad i oss. De kommer dit og liker å være der.»* Her ser man personifisering ved bruk av emosjoner ovenfor organisasjonen.

De interne interessentene som er en del av AMNN er positive og oppfatter at AGNN har positive hensikter, ønsker å bidra til positiv utvikling i regionen og at det er sterkt motivert av leder. II3 bemerker at AGNN kan virke å være ORG1s personlige prosjekt i mange tilfeller,

uten at dette forøvrig svekker legitimiteten til AGNN, dette bakgrunn av den kompetanse og bidrag ORG1 tilfører med sitt engasjement. EI3 viser også AGNN som en moralsk ansvarlig aktør i den form at de tar «...et veldig heroisk initiativ...er tatt etter et vakum etter at Landsdelsutvalget (LU) ble lagt ned...».

På tross av at det er nevnt tidligere er de eksterne interessentene langt mer skeptisk til AGNNs hensikter, åpner EI2 intervjuet med: «Jeg synes for såvidt AGNN er et positivt tiltak, og at man prøver å ta tak i utfordringer som er nord-norsk. Så det er positivt, men det er en annen sak om hvilken legitimitet de har ovenfor politikk og samfunnsliv, det kan man jo stille spørsmål ved...» Videre stiller informantene spørsmål hvorvidt en organisasjon som AGNN kan være representativ for Nord-Norge, dette på bakgrunn av at det er en privat stiftelse (ibid).

EI2 har også forventninger at ambassadørene skal la seg påvirke av AGNN for å tale organisasjonens saker og holdninger: «...jeg regner med de må være enige med AGNN, så da blir de liksom deres stormtropper som skal ut å fortelle hvordan ting skal skje der ute.» (EI2)

Som nevnt tidligere, har EI1 har en oppfatning av AGNN som en del av SNNs markedsføringsstrategi. Dette er oppfatninger som svekker den disposisjonelle legitimiteten i form av at det ikke oppfattes som ærlig. På tross av dette viser informantene til at AMNN er svært lærerikt for de unge deltakerne i form av nettverk de får mulighet å bygge, kunnskap de får tilegnet seg om regionen, samt kunnskap om de store linjene i landsdelen. EI1 viser videre til at AGNN fremmer gode hensikter, men påpeker at de seiler under falske flagg.

«De kommuniserer jo at de er noe for Nord-Norge, de har skapt et inntrykk at de ønsker å skape en plattform for nordnorsk kobling, nordnorsk samhandling som skulle resultere i at landsdelen skulle løfte i flokk, snakke med en felles stemme...» «...det var jo det som var vårt poeng i det vi skreiv, at man er nødt til å være ærlig om eget ståsted, det er oppriktighet om eget ståsted, det tjener alle...» (EI1)

EI2 påpeker at man har ytringsfrihet i Norge og man må få gjøre hva man vil. EI2 viser videre til at det ikke er noe problem med AGNNs aktiviteter og tiltak, men påpeker videre at de ikke har noen form for politisk makt eller demokratisk valgt mandat.

5.1.5 Samlet eller splittet oppfatning av *disposisjonell legitimitet*

De interne interessentene har felles enighet om hvordan AGNN har gode hensikter og sterke verdier. De er også opptatt av at det er et godt bidrag og nødvendig initiativ som er tatt og som vil ha positiv virkning på samhandlinger og kunnskapsdeling i regionen.

De eksterne interessentene støtter seg til at de har gode hensikter og verdier, men har påpekt gjentatte ganger hvordan eierskapet skaper mistro rundt en skjult agenda som gir svekket tillit og ærlighet. Dette er et tilbakevendende tema som påvirker den helhetlige oppfatningen av organisasjonen.

5.2 Moralsk legitimitet

På bakgrunn av hvordan interessenter oppfatter AGNNs handlinger, aktiviteter eller organisatoriske oppbygning som korrekt og moralsk riktige vil det være avgjørende om organisasjonen oppnår moralsk legitimitet. Det er valgt i denne oppgaven valgt å fokusere på fire ulike former for legitimitet; *konsekvenslegitimitet*, hvordan AGNN blir vurdert på bakgrunn av hva de har opprettet, *prosedyrelegitimitet*, om de benytter seg av framgangsmetoder og handlingsmønstre som er sosialt aksepterte, *strukturell legitimitet*, hvordan organisasjonens oppbygning totalt sett blir vurdert og til slutt *personslegitimitet*, om hvordan sterke personligheter påvirker oppfatningen av organisasjonens legitimitet.

5.2.1 Konsekvenslegitimitet

Konsekvenslegitimitet oppnår man på bakgrunn av hva de har opprettet (Scott, Meyer og Rowan 1991, Suchman 1995), men for en organisasjon som AGNN vil det være vanskelig å se hvilken effekt dette har på samfunnet i forhold til de formål som de har satt seg. Man kan vurdere hva de har opprettet og vurdere det ut fra om man oppfatter dette som relevante aktiviteter eller tiltak. ORG1 påpeker at de har fire kjerneoppgaver; *konjunkturbarometeret (KB)*, som de har fått i oppdrag fra eierne i oppdrag de neste tre årene å utvikle, *AMNN*, der de «gir en del nordnorske talenter en mulighet til å reise rundt i landsdelen for å bli kjent med den» (ORG1), den årlige AGNN-samling, som bidra til koblinger og kunnskap som fremmer verdiskaping i Nord-Norge, og den fjerde oppgaven er å «skape en internasjonal møteplass der ambassadører fra utlandet kommer til oss og lærer om Nord-Norge.» (ibid).

ORG1 påpeker at AGNN-samling er ment som en møteplass der man håper at deltakere skal samle seg, dele kunnskap og erfaringer som skal resultere i utvikling i regionen. De føler seg

også misforstått av media og kritikere som tror at det er organisasjonen som skal være den sterke stemmen fra nord. AGNN er ment for å samle interessenter i landsdelen for å kunne ha fokus og etablere dialog i interessekonflikter eller saker med behov for at flere aktører mobiliserer seg.

De interne interessentene viser til AGNN-samlingen som en vellykket tiltak, når det gjelder størrelsen og mangfoldet som denne konferansen samler:

«Det har jo vokst fort, de har jo den årlige konferansen hvor politikk, offentlig og privat næringsliv møtes.» (II2)

II1 viser også til at definisjonsmakta i Norge ikke ligger i Nord-Norge og på bakgrunn av de geografiske utfordringene i Nord-Norge som hemmer samhandling i regionen oppfatter informanten det som viktig med AGNN-samlingen. *«Man må samle folk for å få til samhandling og kunnskapsdeling.» (II2)*

Vedrørende AMNN påpeker ORG1 at de er fornøyd med responsen og oppslutningen rundt AMNN, både blant interessenter på konferansen og innen politikken, det offentlige og næringslivet. *«AMNN er på sitt andre år, der det var tretten deltakere i første kull. Prosessen med å søke etter deltakere for det tredje kullet er i gang.» (ORG1)*

II1 og II2 som er deltakere i ambassadørprogrammet oppfatter dette som et tiltak med stor suksess. De sier de har møtt skepsis, men blir møtt med positiv respons når de får muligheten til å fortelle om AMNN. II2 forventer at programmet vil vedvare og utvikle mange ambassadører for Nord-Norge i årene framover. *«... etter 10 år er det 120 som har gått igjennom det programmet...»*

II3 viser til hvordan AGNN har forsøkt å fylle et vakuum etter at Landsdelsutvalget (LU) ble lagt ned, og i en tid der informanten har en oppfatning om at man mister kontroll over de Nord-Norske verdiene oppfattes som et heroisk initiativ fra AGNN.

De eksterne interessentene viser ikke like stor entusiasme til AGNN, de begge påpeker tiltakene til organisasjonen er positive, men at de mangler slagkraft.

«...som jeg kan vurdere det at de ikke har skapt noen resultater, de har jo holdt på i tre år og kan ikke si at det står noe igjen etter dem så langt som har skapt nordnorsk felleskap.» (EI1), men påpeker; «De har markert seg på to ting: De har en stor konferanse hvert år og dette ambassadørprogrammet...men veldig mye glanset papir og lite substans...» (ibid).

Som nevnt tidligere er de eksterne interessentene skeptisk til motiv for etablering av både AGNN og AMNN på bakgrunn av at de oppfatter at det er skjult agenda bak organisasjonen. På tross av denne skepsisen er de positive til AMNN, men etterlyser noen faktorer som går mer inn på prosedyrelegitimitet og strukturell legitimitet som også er en del av moralsk legitimitet og som vil bli presentert senere i oppgaven.

Som nevnt tidligere i kapittelet har AGNN fått i oppdrag fra SNN, LO og NHO å utvikle videre konjunkturbarometeret (KB), *«Vi har fornyet og endret ganske mye rundt konjunkturbarometeret...» (ORG1)*. Dette er en aktivitet som ORG1 anser som en veldig viktig aktivitet for å få belyse hvordan regionens framtid vil se ut, og hva som kan være viktig å fokusere på på konferansene framover og i ambassadørprogrammet.

Alle de interne interessentene er viten om AGNNs rolle mot KB, og viser til at dette er viktig kunnskap for å skape en vei videre for landsdelen.

Ingen av de eksterne interessentene nevnte KB som noe de relaterte til AGNN.

5.2.2 Samlet eller splittet oppfatning av konsekvenslegitimitet

De interne interessentene har en felles oppfatning av at AGNN har lyktes i å etablere en samling for landsdelen som forventes å bidra til fremming av samhandling og kunnskapsdeling i regionen. Også er de enige om AMNN som et positivt tiltak som vil utvikle unge personer som ønsker å bidra for positiv utvikling. KB blir nevnt av samtlige interne interessenter som et viktig redskap for å tilegne seg kunnskap om regionen, men bare ORG1 og II3 nevner dette som utarbeidet av AGNN.

De eksterne interessentene oppfatter AGNN-samlingen som et hyggelig arrangement der det blir samlet mye folk fra hele landsdelen, men påpeker at den ikke er stor nok til at den er å regnes som representativ for alle i regionen, med manglende slagkraft. De oppfatter den

heller relativt lite produktiv. AMNN blir sett på som et positivt initiativ, men som nevnt fått kritikk på bakgrunn av hvem som eier organisasjonen. KB blir ikke nevnt som et resultat eller aktivitet der AGNN har noe engasjement.

Det kan tenkes at den ulike oppfatningen til om AGNN kan inneha konsekvenslegitimitet beror på at det er en ulik oppfatning på hva som er formålet til organisasjonen. AGNN er opptatt av at de skal lage en plattform for samhandling og kunnskapsdeling. Ser man konkret på det formålet kan man vurdere om de har lyktes, de har arrangert samlingen tre år på rad og samler 500 mennesker fra ulike steder i regionen. Vurderer man det utfra at AGNN har sagt de skal skape *en felles stemme* (ORG1) fra nord blir det en subjektiv oppfatning om hvordan man skal definere dette. Kanskje tar de eksterne interessentene utsagnet for bokstavelig, for da da kan det innebære at det er AGNN som har den stemmen. Eller er det noe som ikke lar seg realisere i manglende av politisk mandat, geografiske utfordringer og/eller interessenmotsetninger som ikke gjør regionen forenelig som *en* region. KB er et etablert verktøy som SNN har utviklet gjennom 20 år og noe som AGNN skal utvikle videre. Det står nevnt som en av kjerneaktivitetene på AGNNs egen hjemmeside (<http://agendanordnorge.no/>), men kan være vanskelig å vurdere da det ikke gir noen umiddelbar målbar effekt på regionen, selv om det nok er svært nyttig kunnskap om regionen.

5.2.3 Prosedyrelegitimitet

Prosedyrelegitimitet oppnår man ved å benytte seg av sosialt aksepterte framgangsmetoder og handlingsmønster for blant annet å skape tillit hos interessenter (Scott 1977,1992, Berger & Keller 1973, Suchman 1995)

AGNN forsøker å skape en plattform for samhandlinger og kommunikasjon mellom ulike interessegrupper i landsdelen. Her både for å oppnå en kollektiv økt verdiskapning, men også «...samarbeid i landsdelen...å få fylkespolitikere til å snakke med en felles stemme.» (ORG1). ORG1 viser videre til hvordan det har vært suksess på Vestlandet i forbindelse med gjennomslag i Nasjonal Transportplan; «*Vestlendingene er blitt flinkere å jobbe i lag, Trøndelag er blitt veldig mye flinkere å jobbe i lag, skal vi bli flinkere i nord. Så noen ganger så må man lage seg en felles agenda...*» (ibid).

Også når AGNN går ut for å hente kunnskap for utvikling av KB, viser ORG1 til hvordan de benytter seg av flere ulike aktører/leverandører for å kunne utvikle et objektivt syn på situasjonen og framtiden til Nord-Norge.

I utvikling og gjennomføring av både AGNN-samlingen og AMNN viser ORG1 til hvordan de henter dagsaktuelle temaer og henter inn dyktige foredragsholdere. De slipper blant annet til kritikere på de ulike arenaene for å belyse ulike perspektiver. Det er også viktig poeng for AGNN å flytte konferansen til forskjellige steder i regionen og at det er god oppslutning hver gang.

De interne interessentene uttrykker at det er felles støtte fra et stort mangfold av aktører som har ulike interesser, også motstridende, og oppfatter dette som tillitsvekkende å stille seg åpen for å ha motstridende aktører på samme konferanse. Dette angikk også i ambassadørprogrammet der det var stort mangfold og ulike syn ofte kom opp i debatt på samlingene.

«...vi er samlet gjennom ambassadørprogrammet masse unge folk fra masse forskjellige steder i Nord-Norge så er det de ting som vi er kjempeenige om, og så er det de ting vi er enige om. Men det at man ser på noe ut fra en fellesskapsinteresse, ikke ut fra egeninteresse eller dine egne hjertesaker. Litt større og videre blick.» (III)

Også har AGNN vært aktiv ut mot nesten alle de politiske partiene, «... det siste halvåret har jeg vært i direkte møter med H, FRP, SV, KRF og AP, eneste partiene jeg ikke har møtt er Rødt og SP, og om de ringer drar jeg med en gang...» (ORG1), som ansees som aktiviteter som kan skape gode relasjoner og mulig innflytelse hos de folkevalgte.

Og II2 viser til at det er viktig for framtiden å satse på unge personer med et balansert og godt mangfold:

«Og så vil man jo trene opp nye unge stemmer, som de sier, hvor de tar inn 12 nye talenter fra forskjellige steder i Nord-Norge, med forskjellig bakgrunn. Og det er jo viktig, for det er ikke slik at de tar ut de 12 beste søkerne, rangert fra 1-100, men de har forsøkt å sette sammen det beste teamet.» (II2)

Her påpeker de hvordan deltakere i AMNN er fordelt på de tre fylkene, vektet i forhold til folketall for at utvalget skal være så representativt som mulig.

Som nevnt tidligere vedrørende å arrangere AGNN-samlingen på ulike steder i regionen, mener de interne interessentene også vil bidra til å gjøre den representativ for hele region. Det pleier relasjoner til hele regionen og forsøker på å unngå at dette bare blir et Tromsø-fenomen (II3). «...et utrolig klokt grep, om de hadde valgt å være bare i tromsø, ville de ikke fått noe legitimitet utenfor tromsø...» (ibid). Og så mener II3 at det også har en positiv effekt på «den utrolige slitsomme konflikten mellom Tromsø og Bodø som alle vi andre er så utrolig dritt lei, der det blir sugd så utrolig mye energi ut mellom to byer som til sammen har 23-25 % av den nordnorske befolkning...». En konflikt informant mener har lite relevans og er svært lite gunstig for samhandling i regionen.

II2 påpeker at det er viktig å forsøke å mobilisere Nord-Norge som en felles region og å fysisk samle folk for å skape samhandlinger;

«Og mye av det som er viktig med den konferansen er jo ikke bare det som blir sagt, men det er en møteplass, at man får møttes, man samlet alle fra Nord-Norge i to dager, man får knyttet relasjoner, fordi man må ikke undervurdere jeg, at for å skape gode samhandlinger må man skape relasjoner. Det er menneskene i Nord-Norge som skal gjøre samhandlingen og da må man kjenne hverandre. Det nytter ikke bare med formelle strukturer.» (II2)

Også viser informanten til hvor viktig det er å forsøke å nå ut på forskjellige nivåer «...der de knytter til seg personer som er gode på ting, de arrangerer konferansen på forskjellige plasser, de involverer ulike aktører, de er også opptatt av å knytte til seg personer fra kulturnæringa» (II2)

De eksterne interessentene ser imidlertid på initiativet på å forsøke å holde Nord-Norge som en samlet region eller interesseområde som en utopi og anser det å være en feilsatsning. De viser til at man møter for mye motstand og interessekonflikter i mellom fylkene og byene til at det skal være et grunnlag for samhandling, og at det er unødvendig å påtvinge slike koalisjoner som ikke vil bære frukter. Her har de spesielt stort fokus på relasjonsproblemer og samarbeidsvansker mellom Tromsø og Bodø, hvor EI2 påpeker at Bodø heller ønsker å søke

samarbeid og støtte fra sør framfor fra nord. Videre viser EI2 til å være positiv til at AGNN og det fokus de har satt på å fremme Nord-Norge, men at det er dårlig grunnlag for samhandling med de andre områdene i regionen, «...vi har jo ikke felles interesser...» (EI2). Imidlertid påpeker informanten at det er enkelte saker der man er nødt til å finne sammen for samarbeid, for eksempel utvidelse av en eventuell jernbane.

Også påpeker de eksterne interessentene hvordan det er viktig å forholde seg til demokratiske grunnregler og EI2 peker til at AGNN er i en gråsoner der de fort kan bli oppfattet for å være et organ med politisk bestemmelsesmakt, og er «...nødt til å ha en form for politisk legitimitet som de må hente i det politiske systemet for å være representativ...» (EI2).

De eksterne interessentene stiller spørsmål med at deltakerne i AMNN er pekt ut av AGNN selv, der de viser manglende demokratisk mandat til å plukke ut noen som skal være representanter for regionen. AMNN er et positivt konsept, men prosessen rundt utvelgelsen av deltakere som redelig (EI1).

EI1 er opptatt av hvordan AGNN kan oppfattes som en markedsføringsstrategi av SNN, noe som gir utfordringer for informanten å akseptere framgangsmetoder som sosialt akseptert med bakgrunn av at de tilsynelatende skal være en nøytral interesseorganisasjon. Videre oppfatter informanten AGNN for passiv når de vanskelige debatter er i media. Dette i kontrast med AGNNs utsagn om å skape en sterk stemme fra nord. EI1 viser også til hvordan AGNN-samlingen deres er både hyggelig og et fint møtested for næringsledere, men har fokus i likhet med EI2 på hvordan det er viktig å ha formell legitimitet på plass:

«...det altså en totalt misforståelse å betrakte dem som en sentral premissleverandør fra Nord-Norge til Oslo, for de sentrale premissleverandørene er fortsatt de politiske partiene. Det er de politiske partiene som er de viktige målbærerne av de Nord-Norge interessene, folkevalgte.» (EI1)

Dette er også et element som beveger seg mellom ulike legitimiteter og kanskje spesielt under strukturell legitimitet.

5.2.4 Samlet eller splittet oppfatning av *prosedyrelegitimitet*

De interne interessentene har en samlet oppfatning av hvordan det er viktig å hente inn informasjon og kunnskap fra flere aktører, foredragsholdere med ulike syn og finne aktuell tematikk både på AGNN-samlingen og i AMNN. Dette kan være med på å kvalitetsikre AGNNs aktiviteter og bidra til at de oppfattes som relevant for interessenter i regionen. Ulike destinasjoner for AGNN-samlingen er også noe de er enige om å være viktig måte å arrangere samlingen på. Dette kan påvirke interessenters oppfatning av om hvorvidt organisasjonen jobber for å skape et mangfold og å forsøke å være representativ for regionen. Dette gjelder også ved utvelgelse av deltaker til AMNN slik at de også skal kunne oppfattes som representativ for regionen. De peker også til hvordan det er viktig av AGNN å åpne opp for kritikerne, men kan oppfattes som en litt delt oppfatning av hva AGNNs motivasjon for å være inkluderende ovenfor kritikerne. Kan dette være en strategisk handling for som gir kritikerne mindre slagkraft? Det kan tenkes at ved å vise til inkudering og at kritikerne får muligheten til å få fram sin stemme vil miste sin legitimitet ovenfor sine interessenter. Hvordan vil det kunne se ut om en kritiker forsøker å bringe fram noe nytt ved en senere anledning, vil det være like slagkraftig? Men på en annen side så kan det også være en rasjonell handling der AGNN åpner dørene og viser hva de representerer for å avvæpne unødvendige myter. At AGNN tar initiativ for å bidra til kunnskapsløfte ovenfor de politiske partiene og går ut bredt kan være en veldig positiv handling der de hjelper de folkevalgte å finne stien, men dette kan for mange kanskje virke som god gammeldags lobbyvirksomhet. Det kan være en smal sti å gå på for ikke å få skeptikere til å våkne igjen.

De eksterne interessentene deler oppfatning av at det er en forutsetning for å lykkes med å representere hele regionen å arrangere AGNN-samlingen og å hente inn deltakere til AMNN fra forskjellige steder, men har en ulik oppfattelse av regionen og dens evne og ønske om samhandling. De er også usikker på hvordan de treffer med utvelgelsen av deltakere. Kan det tenkes at det er for selektivt for å passe inn i mot SNNs profil og treffer de på utvelgelsen slik at det skaper et representativt utvalg for hele regionen? Er det rett at AMNN bare skal ha to fra Finnmark mot fire fra Troms og seks fra Nordland? Finnmark er tross alt 1/5 større i areal enn Nordland og nesten dobbelt så stort som Troms. Det er åpenbart at det vil være store avstander mellom ambassadørene i Finnmark. Men dette kan være noe som vil miste interesse i de sentrale områdene i regionen og den mest sosialt aksepterte utvelgelsen vil være basert på

folketall. Noe som forøvrig vil være selvmotsigende om man ser på diskusjoner rundt maktforholdet mellom nord og sør der det blir argumentert for at på tross av at Nord-Norge kun er i underkant av 10% av befolkningen, men nesten halve landet i areal og ønsker større innflytelse på politiske føringer og vedtak.

5.2.5 Strukturell legitimitet

Legitimitet i form av struktur om handler hvordan organisasjonen er sammensatt og ansees som rett organisasjon for en oppgave (Scott 1977,1992, Meyer & Rowan 1991, Suchman 1995) og er langt vanskeligere å evaluere opp mot organisasjonens effekt (DiMaggio & Powell 1983, Scott & Meyer 1991).

ORG1 viser til hvordan AGNN på bakgrunn av sitt formål om å skape en «...møteplass som skal bidra til økt verdiskapning i Nord-Norge... på tvers av bransjer og geografi...» som skal samles for å inspirere hverandre og legge til rette for samhandling og kunnskapsdeling som fører til økt verdiskapning.

Videre påpeker ORG1 hvordan ved å arrangere samlingene på ulike destinasjoner i regionen for hver gang også bidrar til deres ønske å rekke ut til hele regionen. Dette for å skape et nettverk som gjør det mulig å fremme samhandlinger og kunnskapsdeling for hele regionen.

ORG1 viser også til kritikk de har fått i media vedrørende hvem som er deres eiere, og tilbakeviser at dette er et problem, LO og NHO representerer hver sin side fra næringslivet og SNN som av gavefondet bidrar med de økonomiske rammene til AGNN, noe de har i deres vedtekter: «I spesielle tilfeller kan SNN-fondet tildele større gaver til prosjekter som er av stor betydning for landsdelen eller lokalmiljøet.» (<http://snnsamfunn.no/snn-fondet/hvem-kan-s%C3%B8ke>) ORG1 viser også til hvordan det blir hentet et mangfold av foredragsholdere både til den årlige AGNN-samlingen og til AMNN for å belyse utfordringer og tema regionen står ovenfor.

De interne interessentene deler også ORG1s syn på hvordan AGNN skaper en møteplass i form av den årlige samlingen. «...det er fornuftig at man har slike forum der beslutningstaker og næringsliv, samfunnsdebattanter og forskere, møtes, samles og løfter opp utfordringer» (III)

Man kan også se hvordan de interne interessentene fremhever AGNNs brede støtte fra politiske aktører, blant annet Fylkeskommunen, og også hvordan ambassadørprogrammet består av et mangfold av representanter fra hele regionen. «...vi er samlet gjennom

ambassadørprogrammet masse unge folk fra masse forskjellige steder i Nord-Norge...» og «...ser på noe ut fra en felleskapsinteresse...» (II2)

De interne interessentene deler også ORG1s syn på at eierne representerer motpoler som kan oppfattes som en bekreftelse på at AGNN har legitimitet i form av å kunne se saker fra ulike perspektiver. «...legitimitet er kanskje noe som skjer nettopp i møte av ytterpoler...» (II3)

Og bankens eierskap anser de ikke som et problem på bakgrunn av formålet til AGNN om være med på å skape verdier i landsdelen.

«Et av de spørsmål jeg oftest har fått er at folk er skeptisk til at banken er eier. Hva gjør banken inni det her? For meg har det ikke betydning noe, det har vært helt logisk. SNN pøser masse penger inn i Nord-Norge på å være med på å bygge Nord-Norge.» (II2)

Om AGNN-samlingen uttaler EI2 usikkerhet hvorvidt AGNN klarer å fange opp og knytte til seg de interessentene som man kan anse som viktige bidragsytere for å styrke regionen. «...det er jo ikke sikkert at det er de sterke stemmene. Det kan godt hende det er helt andre, og helt andre ideer, og helt andre forhold som utgjør de sterke stemmene.» (EI2). EI1 viser til det oppfattes som et selektivt utvalg til AMNN. «...det utvalget de gjør til ambassadørprogrammet, viser jo tydelig at de er et næringslivsprosjekt...» og det er helt «...legitimt å være et næringslivsprosjekt, men de bør være åpne om at det er det de er.» (EI1)

Også har stiller de eksterne interessentene seg kritisk til eierskapet av AGNN. «...det har vært veldig lite offentlig diskusjon rundt AGNN, det har fortjent et mye skarpere søkelys for de representerer institusjoner som har veldig mye makt og penger. Så det hadde jo vært bra med en større og breiere debatt om hva AGNN egentlig er.» (EI1). Videre går informanten mer spesifikt inn på tanken med en bank som en av eierne. «Jeg ser på det som et markesføringsprosjekt for SNN med støtte i LO og NHO, som passer veldig godt med bankens kommersielle strategi både på privatkundemarkedet og bedriftskundemarkedet som da er Nord-Norge som ramme.» (EI). Og utdyper dette videre om AGNN:

«...dette er jo interesseorganisasjoner, en bank har jo i høyeste grad interesser å ivareta i et marked, i et globalt, internasjonalt marked med en sterk konkurranse om kunder, det er i SNNs interesse å framstå som den Nord-Norske banken og derfor ser

jeg på AgNN et markedsføringsprosjekt for banken spille en rolle for Nord-Norge.»
(EI1)

Men viser til at de har legitimitet i form av et næringslivsprosjekt, med bakgrunn av de tre eierne, og følger dette opp med at de mangler legitimitet på bakgrunn av at de ikke innehar et folkevalgt mandat. EI2 påpeker at *«enhver slik privat stiftelse, den har jo utgangspunkt i SNN, og et hvert slikt privat tiltak er nødt til å ha en form for politisk legitimitet som de må hente i det politiske systemet for å være representativ...»* EI2

Ambassadørprogrammet får også kritikk fra de eksterne interessentene, og EI1 påpeker dette er på bakgrunn av at eiernes egen agenda, ikke hva aktiviteten faktisk er. *«...vi er jo ikke kritisk til AMNN som sådan, men vi mener det er helt feil å si at de er ambassadører for Nord-Norge, for det er de altså ikke... De er ambassadører for SNN...»* (EI1), og tilføyer at det er viktig å være ærlig og oppriktig om eget ståsted.

De eksterne interessentene har også en oppfatning om at det manglende helhetlig regionsfølelse og interessekonfliktene som de oppfatter som grunnleggende for regionen, skaper et dårlig utgangspunkt for en organisasjon som AGNN. (EI1,EI2)

5.2.6 Samlet eller splittet oppfatning av strukturell legitimitet

De interne interessentene har en felles oppfatning av eierforholdet rundt AGNN er problematisk eller kritikkverdig. Banken har et gavefond som har klare vedtekter hvordan det skal forvaltes. Men om man først skal kaste penger ut vinduet, kan det ikke være greit at noe blåser inn igjen? Ligger det ikke i menneskets natur å vurdere det tiltaket som gir gevinst til fleste, inkludert seg selv. Som Freeman (1984) påpeker: Interessentteori viser til hvordan relasjonen mellom organisasjonen og dens omgivelser er viktig, og at et stabilt forhold mellom organisasjon og interessent i form av at de har likt utbytte av relasjonen er sentralt. Om relasjonen ikke har et balansert forhold der dette kun blir en utgiftspost som SNN aldri ser noen form for gevinst eller fordel av å bidra til, vil den relasjonen aldri kunne vedvare.

Å forholde seg til organisasjonens formål, fortsette å bygge relasjoner med parter fra begge leirer av et interesseområde og hente inn foredragsholdere som de anser som relevant for regionens aktuelle problemstillinger og tema.

De eksterne interessentene deler ikke samme oppfatning av hvordan AGNN er oppbygd og viser både til hvem som er representert på AGNN-samlingen og hvilke deltaker som er plukket ut til AMNN, og det mye omtalte eierforholdet.

Kanskje er det akseptabelt og ingen grunn til tro til en skjult agenda når en bank tar sitt samfunnsansvar og bidrar til å skape en organisasjon som kan bli en sterk bidragsyter til at det nordnorske fellelskapet får en ny æra.

Eller kan det tenkes at kommersiell aktør som SNN ikke skal gå inn i en slik koalisjon der det blir undret om LO og NHO er blitt gisler i bankens markedsføringsstrategi. Klarer de å stå i mot det nordnorske lokomotivet, forøvrig det eneste vi noen gang antagelig får se i de to nordligste fylkene, om de setter krav til hvordan AGNN skal drifte organisasjonen, hva de skal fokusere på og hvem som skal få delta både på samlingen og bli ambassadører? Det kan tenkes at en bank oppnår en ganske unik posisjon i samfunnet med en slik koalisjon som kan bli en interessant sak for konkurransetilsynet.

5.2.7 Personslegitimitet

Personlegitimitet omhandler den karismatiske lederen og om hvorvidt denne lederen benytter seg av bryte eller etablere nye metoder for å unngå uheldig omtale (Suchman 1995).

De interne interessentene har fokus på lederegenskaper i form av en tydelig og kunnskapsrik leder, med mye erfaringer og en bred politisk og kulturell forståelse. AGNN har gjort tilpasninger på bakgrunn av kritikk i media, men også på innspill fra interne interessenter. III påpeker at personer er ikke viktig, da de er representanter for noe som er større enn dem selv. Et eksempel som blir tatt fram er LOs leder Gerd Kristiansen, der informanten mener Kristiansen kun er en representant for LO, og det er organisasjonen som innehar legitimitet. II2 viser også til ORG1s kunnskap og erfaringer og beskriver ham med:

«... har veldig mange kontakter og nettverk, og erfaring fra 10 år i politikken, statssekretær og så videre som har åpnet mange dører ganske fort i forhold til om det skulle være noen andre som kom inn som ikke hadde samme. Så..., men det har ikke vært noe fokus på det.» (II2).

Den siste interne interessenten oppfatter AGNN som svært preget av at ORG1 å være en sentral personlighet:

«...det går jo ikke an å snakke om AGNN uten å snakke om ORG1, så på meg så virker det som hans personlige prosjekt, der han har fått en bred støtte i nettverk som han har og der folk har valgt å støtte opp om det initiativet. Og han er jo dyktig i det han gjør. Så om noen andre hadde klart å få det til, vet jeg ikke. Men i forhold til legitimitet er det jo også interessant om det hadde klart å stå uten ham da.» (II3).

Videre bemerker informantene at det virker som kritikere kan ende opp med å bli involvert eller implimentert i AGNN.

Fra de eksterne interessentene blir det uttalt fra EI1 rundt den positive ressursen ORG1 er for AGNN «De har jo gjort et scoop når de har ansatt ORG1, han er jo en formidabel kapasitet, intellektuelt og veldig dyp forståelse av landsdelen og nordnorsk politikk, så sånn sett har de gjort en veldig god ansettelse...» (EI1).

5.2.8 Samlet eller splittet oppfatning av personslegitimitet

Det er en felles oppfatning om at AGNNs leder på bakgrunn av en sterk personlighet, engasjement, kunnskap og politiske erfaring gir organisasjonen en ekstra dimensjon og hvordan man den blir oppfattet i på vegne av lederen

Dette er en form for legitimitet som kanskje trenger en annen informantgruppe om man skulle oppnå en oppfatning av personslegitimitet i den rette forstand, da det omhandler mer hvordan en karismatisk leder kan bryte eller endre etablerte rutiner for å unngå uheldig omtale (Suchman 1995).

Det har det siste halvåret vært et bytte av stab uten at det fremstår som noen dramatisk prosess verken i media eller hos noen av informantene.

5.3 Kognitiv legitimitet

Når man støtter opp rundt en organisasjon basert på en total oppfatning omtaler man det som kognitiv legitimitet (Aldrich & Fiol 1994). Basert på Suchman (1995) er det valgt å se på to varianter: legitimitet basert på *forståelighet* og legitimitet basert på at *man tar noe for gitt*.

5.3.1 Legitimitet basert på forståelighet

Når samfunnet rundt oppfattes som kompleks og kaotisk, kan dette skape en kontekst der fravær av denne organisasjonen vil resultere i at aktiviteten vil kollapse og en organisasjon kan oppnå legitimitet på bakgrunn av manglende forståelse (Scott & Lyman 1968, Scott 1991, Suchman 1995).

ORG1 viser til en svært kompleks situasjon der ingen kan oppnå å snakke på vegne av hele landsdelen og viser til at det er viktig at man har mange små stemmer, men at noen ganger må man forsøke å få fram en stemme og det er dette som er målet med AGNN, men at dette er en vanskelig jobb som må inneha den nødvendige balansen en slik organisasjon trenger. *«...så lenge vi klarer å balansere det her så tro jeg vi har laget noe som Nord-Norge egentlig ønsker og trenger, for uten oss så er det ingen som gjør det, det er ingen som lager en felles nordnorsk møteplass.»* (ORG1).

II2 bemerker at der det har vært rettet kritikk mot AGNN av eksterne interessenter, har vært søkelys på om det har oppstått misforståelser i oppfatningen av AGNN. *«...de har misforstått. Og da har jo ikke vi klart å forklart hva det er, det hviler i stor grad på oss.»* (II2).

De interne interessentene viser ellers til at ikke AGNN er uunnværlig, men påpeker at det er et *«et initiativ som er tatt etter et vakuum etter Landsdelsutvalget»* (II3) og at det blir sett på som et *«... heroisk initiativ...»* (ibid)

De eksterne interessentene, som nevnt tidligere, har sier AGNN ikke har et demokratisk valgt mandat for de aktivitetene de har påtatt seg. *«...et hvert slikt politisk tiltak er nødt til å ha en form for politisk legitimitet som de må hente i det politiske system for å være representativ...»* (EI2)

5.3.2 Samlet eller splittet oppfatning av legitimitet basert på forståelighet

Det er en felles oppfatning av hvordan man kan oppfatte AGNN opp mot samfunnet. De interne interessentene mener de ikke har intensjoner eller det mandat som skal til for å oppnå den status som har vært kritisert av de eksterne interessentene. Her er det vanskelig å kunne med en klar konklusjon, dette på bakgrunn av at de interne oppfatter seg misforstått og kanskje fortjener AGNN kritikk for bruk av svulstig retorikk eller kanskje er det media som har framstått som barnslige med sin «populistiske flisespikking». Men i en tid da

regionsreformen har vært høyaktuell, har det en unik mulighet for AGNN få et fotfeste basert på forståeligheten. Debatten har vært splittet, der resultatet har endt opp i en to-delning med Nordland som egen region, og Finnmark og Troms som en region. AGNN hadde engasjert tre aktører, Tankesmien Agenda, Salt og Cevita, som gjorde en analyse av «Nord-Norge mot 2030» (<http://kbnn.no/>) som skulle gi et innblikk om den Nord-Norske fremtiden. De var enstemmig enig i Nord-Norges framtid var som en region. AGNN-samlingen i november hadde et av sine fokus rettet til disse tre rapportene og hvordan Nord-Norge ville ha det best i fremtiden som *en* region. Men Nord-Norge endte mot ekspertenes råd.

5.3.3 Legitimitet basert på å bli tatt for gitt

I noen få situasjoner kan organisasjoner oppnå en status der interessenter anser dem som uunnværlig (Zucker 1983). Her får organisasjonen enorm makt, lar seg ikke true av konkurrenter på noen som helst måte. Dette er imidlertid svært sjelden at organisasjoner oppnår en slik status (Suchman 1995).

Selv om ORG1, som sier under legitimitet basert på forståelighet, «for uten oss så er det ingen som gjør det, det er ingen som lager en felles Nord-Norsk møteplass.» Er informanten klar på at det er ønskelig at flere skulle forsøkte på å skape koblingsarenaer slik AGNN gjør. «...så skulle jeg ønske at mange flere gjorde det samme... for vi klarer jo ikke alene å få Nord-Norge til å fremstå som litt mer samlet og enhetlig, det må jo mange til for å få det til, så vi kan bare gjøre vår del av jobben.» (ORG1)

De eksterne interessentene har en annen oppfatning og beskriver AGNN med: «For det er ei tom tønne, det ingenting der inne, du slår på den og du hører at det er tomt, masse festivitas og flotte ord og talemåter, men det er ikke noe dybde, noe substans.» (EI1).

De eksterne interessentene oppfatter ikke at AGNN er en organisasjon som har oppnådd eller har en intensjon i å oppnå en status der de ansees som å bli tatt for gitt.

5.3.4 Samlet eller splittet oppfatning av legitimitet basert på å bli tatt for gitt

Her oppfatter de interne interessentene en felles tanke om at AGNN har en unik posisjon da det egentlig ingen andre som vil påta seg slike oppdrag som de gjør, det blir sett på som et heroisk initiativ, men flere av informantene sier at de ikke oppfatter seg uunnværlig. De eksterne føler ikke at det er noen fare for at AGNN skal seile opp som et usynkelig skip. Men

på bakgrunn av Zucker (1983) hvor det blir vist til hvordan en organisasjon fremstiller ikke bare oppgaver som uhåndterbar, men de skaper noen felles subjektive oppfatninger som underliggende antakelig vil føre til uenigheter. Organisasjonen tar kontroll over en kontekst der de for så blir ansett som uunnværlig og blir oppfattet som som eneste organisasjonen som kan håndtere situasjonen eller oppgaven (Zucker 1983). Regionsdebatten fremstår som ganske uhåndterbar og kan kanskje være nøkkelen til livet i udødelighet, for man kan forvente uenigheter nesten uansett hvilken side man tar i diskusjonen, og da må man kanskje bare få kontroll over debatten. Og kanskje til slutt kan man bli ansett som uunnværlig.

5.4 Oppsummering av kapittelet

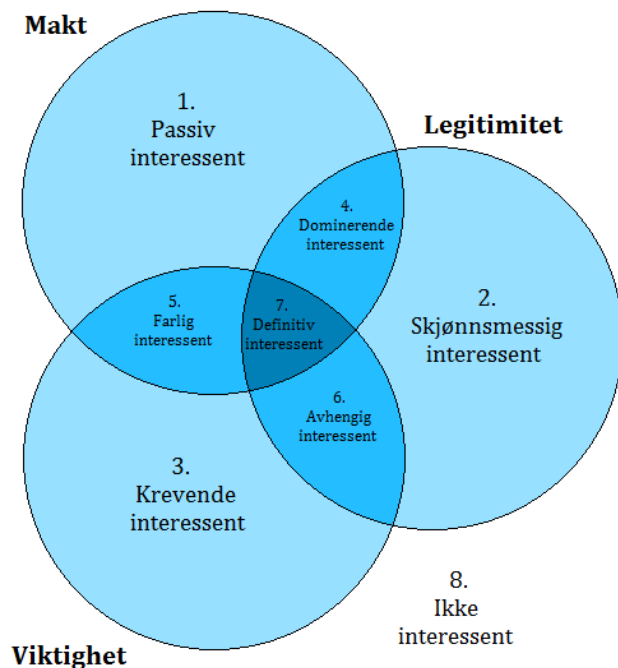
I dette kapittelet har man få et innblikk i hvilke funn som er gjort, der hvert underkapittel blitt oppsummert med en drøfting av hvorvidt det er gjort en samlet eller splittet oppfatning mellom de interne og eksterne interessentene. Oppbygningen av funnene har forløpt i kronologisk rekkefølge basert på hvor nær relasjon de har til.

6.0 Oppsummering og avsluttende kommentarer

I dette kapittelet vil de bli redgjort for hvilken kategori i henhold til *Interessenttypologi* av Clarkson (1995), bakgrunnen er at den vil kunne indikere hvorvidt man skal ta til seg kritikk av en interessent. Videre vil det bli sett på en felles oppfatning om på hvordan de ulike legitimitetene blir sett på ut ut fra tabell med *Legitimitetstypologi* av Markussen (2017) basert på Suchman (1995) denne vil kunne gi en indikasjon om hvilke områder organisasjonen er nødt til å fokusere på om de ønsker å jobbe med forbedring av legitimitet. Avslutningsvis vil kommer det tanker om videre forskning og litt egne refleksjoner om viktigheten og essensen av legitimitet og den forskningen som er utført.

6.1 Oppsummerende analyse

I figur 5 kan man se en total interessenttypografi, man kan på bakgrunn av funn i empiri, kan man plassere de interne og eksterne interessenter i figuren. Dette for å kunne vurdere deres posisjon ovenfor organisasjonen, om det er interessenter som man bør respondere om de kommer med ytringer.



Figur 5. Clarkson (1995) oversatt til norsk av Markussen (2017)

Om man ser på ORG1 så vil man kunne vurdere ham på påkgrun av hans lederstilling i AGNN som 4. en dominerende interessent, han har den utøvende makt og har også legitimitet

i form av støtte fra eiere og fra både interne og eksterne interessenter. II1 og II2 vil kunne være å regne som 2. Skjønnsmessige interessenter, dette på bakgrunn av at de verken er å oppfatte som krevende og innehar noen form for makt. II3 er litt vanskelig å vurdere da det er usikkert hvorvidt informantene har form for makt, men på bakgrunn av den informasjon med at informantene har viktig oppdrag opp mot organisasjonen kan dette faktisk være en 7. definitiv interessent. EI1 og EI2 vil være å regne som 5. farlige interessenter, da de har mulighet til å stille krav ovenfor AGNN og bli hørt. EI2 har ikke vært noe aktiv, men har lik posisjon som EI1 og dermed lik maktposisjon. Det kan faktisk tenkes med bakgrunn av engasjement i forbindelse med AMNN og AGNN-samling at man kunne vurdert EI1 som en 7. definitiv interessent. Dette viser at AGNN bør holde dialogen med de interessentene på et nivå som ikke kan komme til skade for deres legitimitet da begge de eksterne informantene har handlingskraft.

I tabell 3 kan man se hvordan en felles oppfatning om det er samlet eller splittet oppfatning av legitimiteten til AGNN. Her er det gjort en vurdering i form av en helhetlig oppfatning om hvordan gruppe stiller seg til en enkelt gruppe. Her skilles det mellom *stor grad, noen grad og liten av enighet*, man kunne også hatt *ingen enighet*, men dette har ikke forekommet i denne forskningen. I tillegg er det er det lagt til en kommentar til *noen grad og liten grad* da det er ulik årsak til hvorfor det ikke er full enighet. Det er valgt å skille mellom *ulik oppfatning og påvirkning av annen legitimitet*. Ulik oppfatning baserer seg på om informantene eller interessegruppen har ulik oppfattelse om hva den enkelte legitimitetsformen egentlig innbefatter og hvordan man skal forstå og vurdere den. Påvirkning av annen legitimitet viser tilbake til hvordan legitimitet kan opptrer på ulike nivå til samme tid. Og vil med det kunne endre oppfatningen av legitimiteten som har den svakeste kognitive påvirkningen på interessenten.

Legitimitetstypologi

Pragmatisk legitimitet	<i>Bytte</i>	<i>Påvirkning</i>	<i>Disposisjonell</i>	
	Noen grad enighet, ulik oppfatning	Noen grad enighet, påvirket av annen legitimitet	Noen grad enighet, ulik oppfatning og påvirket av annen legitimitet	
Moralsk Legitimitet	<i>Konsekvensiell</i>	<i>Prosedyre</i>	<i>Strukturell</i>	<i>Personavhengig</i>
	Noen grad enighet, påvirket av annen legitimitet	Liten grad av enighet, ulik oppfatning	Liten grad av enighet, ulik oppfatning	Stor grad av enighet
Kognitiv legitimitet	<i>Legitimitet basert på forståelse</i>		<i>Legitimitet basert på å bli tatt for gitt</i>	
	Noen grad enighet, ulik oppfatning		Noen grad enighet, ulik oppfatning	

Tabell 3. Markussen (2017) inspirert av Suchman (1995)

Man kan se av tabell 3 hvordan det er enkelte legitimitetstypoliger der det er mer samlende oppfatning enn andre.

Byttelegitimitet, den ulike oppfatning er kanskje skapt av at det er ulik oppfatning om man sitter igjen med verdi av AGNN, dette gjelder på et mer individnivå og kan vært en annen oppfatning om man eksempelvis hadde hatt eksterne interessenter i form av bedrifter eller fpersoner som kunne se en direkte verdi i form av økt nettverk, lettere tilgang på kunnskap eller lignende. Det kan bemerkes at kanskje om man hadde gått mer spesifikt inn på dette tema med EI1 som har hatt foredrag for AMNN og deltatt på AGNN-samlingen at det vil være en annen oppfatning, da man kan se hvordan det foregår en bytteprosess i form av kunnskap. Dette kunne også endrett på oppfatningen av *påvirkningslegitimitet* da EI1 også her kunne oppfattet situasjonen om det ikke hadde vært for negativ påvirkning fra annen legitimitet. EI1 her får en åpenbar mulighet til å få fram sitt budskap og AGNN det er åpenbart at organisasjonen har latt seg påvirke når interessenten er invitert til å forelese for dem. Den *disposisjonelle legitimiteten* er også påvirket negativt av annen legitimitet i tillegg til at de eksterne interessentene har en ulik oppfattelse av hva AGNN egentlig forsøker på å være. Å bli misoppfattet er åpenbart noe som ikke er gunstig, men noe som man kan gjøre noe med. II2 er opptatt av at AGNN er en ung organisasjon, at legitimitet er noe man tilegner seg med tid og at med å gjøre selvevalueringer av hvordan man fremstår kan rette opp i felter man kanskje får ufortjent kritikk. Men det skal også påpekes at det er viktig at kritikere slipper til slik at organisasjoner får mulighet til å jobbe med å konkretisere hvordan organisasjonen blir

oppfattet. *Konsekvensiell legitimitet* er også vanskelig da AGNN ikke er ment å produsere så mye, men den delte meningen baserer antagelig på at det er delt oppfatning for hva AGNN forsøker på å være. *Prosedyrelegitimitet* er ganske splittet på bakgrunn av at det blir oppfattet som AGNN ikke handler etter sosialt aksepterte metoder. Dette kan være på bakgrunn av at det er vanskelig å ha innsikt i hele prosessen i en handling, for eksempel utvelgelsen av deltakere i AMNN, der AGNN henter inn eksterne hjelp til å bestemme hvem som skal være deltakere. På den andre siden kan det være på sin plass på enkelte områder for å få kritikk der det kan vises til fordeling av deltaker til AMNN som kanskje kunne vært gjort på andre måter. Er man bare negativ, er det ikke rom for å gjøre noe som helst. *Strukturell legitimitet* er også et punkt som er ganske splittet oppfatning og det har bakgrunn i både eierforholdet og den oppfatning av at AGNN beveger seg mot politisk terreng. Og det er punkter som bør få oppmerksomhet, da det stiller SNN i en unik situasjon der de, om man oppfatter det fra eksternt hold får makt i regionen, får en sterk posisjon i forhold til både LO og NHO og i tillegg har fått fått KB mer ut av banken. At KB ikke per se ikke er et produkt av SNN kan gjøre at det det får en sterke legitimitet i hele regionen, hos medlemmer i LO og NHO samt andre enn bankens egne kunder. *Personlegitimitet* er kan ikke sees på som å ha blitt truffet i forskningen, foruten at alle informantene oppfatter ORG1 som en dyktig person i form for leder og kunnskapskilde. *Legitimitet i form av forståelse* har interessentene egentlig lik oppfattelse av hva organisasjonen kan være, men det er ulik oppfatning av hva organisasjonen skal være. Dette kan også være et tegn til at de eksterne interessentene ser et behov i regionen for eksempel av et nordnorsk styreorgan som kan ta tak i landsdelen, og at AGNN er det tilskuddet i regionen som ligner mest for øyeblikket. *Legitimitet i form av å bli tatt for gitt* har også mange likheter mellom de eksterne og interne interessentene, men på bakgrunn av å bli oppfattet ulikt av de eksterne og interne ikke er lett å sammenlignes. Og kanskje er det rett som ORG1 sier om at de er en organisasjon som representere noe som ingen andre vil orke å bevilge penger til, men på bakgrunn av ikke å ha en formell makt blir ikke AGNN vurderer som relevant for en problemstilling under å bli oppfattet som uunnværlig eller å bli tatt for gitt.

Man kan se hvordan enkelte av legitimitetstypologiene har grader av enighet, men at man ikke deler oppfatning av enten hva som er formålet, hvilke intensjoner eiere har. Både på påvirkning og disposisjonell kan man også se at de blir negativt påvirket av at informantene har svært sterk negativ legitimitet på en annenkategori som ender opp med å påvirke negativt.

6.2 Avsluttende kommentar

Totalt sett har jeg en oppfatning av at det finnes felles verdier og ønsker om framtid for landsdelen, men kommunikasjon og forståelse ikke alltid er på plass. Ved etablering av en organisasjon som Agenda Nord-Norge må man ha et fokus på kompleksiteten rundt organisasjonen, om eierforholdet, den enorme regionen som vi er en del av og som man gjør et heroisk forsøk på å samle og ikke minst den evige konflikten som pågår mellom stedene innad i regionen. Vi er tross alt bare en landsdel bygd opp på av en rekke små fiskevær. Man må lære seg å kommunisere fra sitt eget lille fiskevær og mellom nesene og finne til enighet og kan stille litt sterkere krav mot de sentrale makter innerst i Oslofjordbotn.

Som en venn i nord-norsk filosofisk ånd beskrev det:

«To personer står på hvert sitt nes og roper til hverandre. Selv oppfatter man sitt budskap som klart og tydelig, og selvfølgelig tror man det oppfattes like tydelig på det andre neset. Akkurat det samme tror idioten på det andre neset...» Hans Arne Broks, café-filosof.

En tanke om videre forskning på tema vil være å gå ut over vår grense og se forholdet mellom de sentrale makter og Nord-Norge i et legitimitetsperspektiv. Man kan med min forskning utvide horisonten og vurdere hvordan man skal klare å etablere en sterkere stemme mot sentrale makter og finne ut hvordan man skal klare å etablere en sterkere norrødnorsk region på tross av at regionsreformen gikk til det skritt å dele Nord-Norge.

Referanser:

- Aldrich, H. E., & Fiol, C. M. (1994). Fools rush in? The institutional context of industry creation. *Academy of Management Review*, Vol 19 645-670.
- Ashforth, B. E., & Gibbs, B. W. (1990). The double-edge of organizational legitimation. *Organization Science* Vol 1 177-194.
- Berger, P. L., Berger, B., & Kellner, H. (1973). *The homeless mind: Modernization and consciousness*. New York: Random House.
- Busch, Tor (2013) *Akademisk skriving for bachelor-og masterstudenter*. Fagbokforlaget, Vigmostad & Bjørke AS, Bergen
- Busch, T., & Vanebo, J. O. (2001). Organisasjonen, ledelse og motivasjon (4 ed. Vol. 2). Steinkjer: Universitetsforlaget.
- Capello, Roberta og Faggian, Alessandra (2005) Collective Learning and Relational Capital in Local Innovation Processes. *Regional Studies* 39:1, 75-87, DOI: 10.1080/0034340052000320851
- Clarkson, M. B. E. (1995). A Stakeholder Framework for Analyzing and Evaluating Corporate Social Performance. *The Academy of Management Review*, 20(1), 92-117.
- Clayton, John (2009). Thinking spatially: towards an everyday understanding of inter-ethnic relations, *Social & Cultural Geography*, Vol 10, 481-498
- DiMaggio, P. J., & Powell, W. W. 1983. The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American Sociological Review*, Vol 48 147-160.
- Dowling, J., & Pfeffer, J. (1975). Organizational legitimacy: Social values and organizational behavior. *Pacific Sociological Review*, Vol 18 122-136.
- Freeman, R. E. (1984). *Strategic management: a stakeholder approach* Pitman, Boston.
- Friedman, M. (1970). The social responsibility of business is to increase its profits. *New York Times Magazine*, 13(1970), 32-33.

- Gilbert, Anne (1988). The new regional geography in English and French-speaking countries. *Progress in Human Geography*, Vol 12, Issue 2, pp. 208 - 228
- Ginzel, L. E., Kramer, R. M., & Sutton, R. I. 1992. Organizational impression management as a reciprocal influence process: The neglected role of the organizational audience. In L. L. Cummings & B. M. Staw (Eds.), *Research in organizational behavior*, vol. 14: 227- 266. Greenwich, CT: JAI Press.
- Granovetter, Mark (1983). The Strength of Weak Ties: A Network Theory Revisited. *Sociological Theory*, Vol. 1 (1983), pp. 201-233. Wiley
- Horowitz, M. J. (1986). Santa Clara revisited: The development of corporate theory. *West Virginia Law Review*, Vol 88 173-224.
- Jepperson, R. L. (1991). Institutions, institutional effects, and institutionalism. In W. W. Powell & P. J. DiMaggio (Eds.), *The new institutionalism in organizational analysis*: 143-163. Chicago: University of Chicago Press.
- Kvale, Steinar (1997). «*Det kvalitative forskningsintervju*» Ad Notam/Gyldendal, Oslo
- Leyshon, Michael & Bull, Jacob (2011) The bricolage of the here: young people's narratives of identity in the countryside. *Social & Cultural Geography*, Vol 12, 159-180
- Maurer, J. G. (1971). Readings in organizational theory: Open system approaches. New York: *Random House*.
- Meyer, J. W., & Rowan, B. (1991). Institutionalized organizations: Formal structure as myth and ceremony. In W. W. Powell & P. J. DiMaggio (Eds.), *The new institutionalism in organizational analysis*: 41-62. Chicago: *University of Chicago Press*.
- Meyer, J. W., & Scott, W. R. (Eds.). (1983a). Organizational environments: Ritual and rationality. *Beverly Hills, CA: Sage*.
- Meyer, J. W., & Scott, W. R. (1983b). Centralization and the legitimacy problems of local government. In J. W. Meyer & W. R. Scott (Eds.), *Organizational environments: Ritual and rationality*: 199-215. *Beverly Hills, CA: Sage*.

- Mitchell, R. K., Agle, B. R., & Wood, D. J. (1997). Toward a theory of stakeholder identification and salience: Defining the principle of who and what really counts. *Academy of management review*, 22(4), 853-886.
- Murphy, A.B. (1991) Regions as social constructs, the gap between theory and practice, *Progress in Human Geography*, Vol 15, Issue 1, 23 – 35
- Paasi, Anssi (1996) *Territories, Boundaries and Consciousness*. Chichester: Wiley.
- Paasi, Anssi (2002) Place and region: regional worlds and words. *Progress in Human Geography* Vol 26, Issue 6, pp. 802 - 811
- Parsons, T. (1960). *Structure and process in modern societies*. Glencoe, IL: Free Press.
- Pfeffer, J. (1981). Management as symbolic action: The creation and maintenance of organizational paradigms. In L. L. Cummings & B. M. Staw (Eds.), *Research in organizational behavior*, vol. 13: 1-52. Greenwich, CT: JAI Press.
- Pfeffer, J., & Salancik, G. (1978). *The external control of organizations: A resource dependence perspective*. New York: Harper & Row.
- Porter, Michael E. (1998) *On competition* The Harvard business review book series
- Porter, Michael E. (2008) *On competition* The Harvard business review book series
- Powell, W. W. (1991). Expanding the scope of institutional analysis. In W. W. Powell & P. J. DiMaggio (Eds.), *The new institutionalism in organizational analysis*: 183-203. Chicago: University of Chicago Press.
- Powell, W. W., & DiMaggio, P. J. (Eds.). 1991. The new institutionalism in organizational analysis. *Chicago: University of Chicago Press*.
- Scott, M. B., & Lyman, S. M. (1968). Accounts. *American Sociological Review*, 33: 46-62.
- Scott, W. R. (1991). Unpacking institutional arguments. In W. W. Powell & P. J. DiMaggio (Eds.), *The new institutionalism in organizational analysis*: 164-182. Chicago: University of Chicago Press.

Suchman, Mark C. (1995). Legitimacy: Strategic and Institutional Approaches. *The Academy of Management Review*, Vol. 20, No. 3 (Jul., 1995), pp. 571-610

Swidler, A. (1986). Culture in action: Symbols and strategies. *American Sociological Review*, Vol 51 273-286.

Thagaard, Tove (2009). «Systematikk og innlevelse – en innføring i kvalitativ metode»

Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS, Bergen

Vainikka, Joni (2012). Narrative claims on regions: prospecting for spatial identities among social movements in Finland. *Journal Social & Cultural Geography* Volume 13, 2012
Routledge Taylor and Francis Group

Wartick, S. L.. & Cochran, P. L. (1985). The evolution of the corporate social performance model. *Academy of Management Review*, 10: 758-769.

Weber, M. (1947). *The Theory of Social and Economic Organization*, Tr. by AM Henderson and Talcott Parsons, Ed. with an Introd. by Talcott Parsons: New York.

Weber, Max (1968) *Economy and Society. An outline of Interpretive Sociology*. Bedminster Press Incorporated, New York

Weber. M. (1978). *Economy and society*. Berkeley: University of California Press.

Zucker, L. G. (1983). Organizations as institutions. In S. B. Bacharach (Ed.), *Research in the sociology of organizations*: 1-42. Greenwich, CT: JAI Press.

Zucker, L. G. (1987). Institutional theories of organizations. *Annual Review of Sociology*, Vol 13 443-644.

Zucker, L. G. (1988). Where do institutional patterns come from? Organizations as actors in social systems. In L. G. Zucker (Ed.), *Institutional patterns and organizations*: 23-52.
Cambridge, MA: Ballinger.

Internettkilder:

Fangen, Katrine (2010) «Kvalitativ metode. De nasjonale forskningsetiske komiteer»

<https://www.etikkom.no/FBIB/Introduksjon/Metoder-og-tilnæringer/Kvalitativ-metode/>

23.11.14

<http://agendanordnorge.no/om-agenda-nord-norge/> 22.02.17

<http://agendanordnorge.no/om-agenda-nord-norge/> 01.03.17

<http://agendanordnorge.no/brenner-du-for-nord-norge/> 18.11.16

<http://agendanordnorge.no/brenner-du-for-nord-norge/> 01.03.17

<http://agendanordnorge.no/om-oss/> 03.05.17

<http://kbnn.no/om-oss> 03.05.17

<http://kbnn.no/> 10.05.17

http://kbnn.no/sites/default/files/2016-11/Veikart%20Nord-Norge%202030_SALT_oppslag.pdf 10.05.17

<http://kbnn.no/sites/kbnn.no/files/2016-11/Endelig%20rapport%20Agenda%20Nord-Norge%20fra%20Civita%2031.10.2016.pdf> 10.05.17

<http://kbnn.no/sites/kbnn.no/files/2016-11/Policynotat%20Agenda%20Nord%20Norge%20fra%20Tankesmien%20Agenda.pdf>
10.05.17

<http://www.lo.no/Om-LO/> 03.05.17

<https://www.nho.no/Om-NHO/Fakta-om-NHO/> 03.05.17

<http://nordnorskdebatt.no/article/kjaere-roger> 03.03.17

https://www.nrk.no/nordland/_-dagens-nord-norge-er-historie-1.13391380 28.02.17

<https://www.nrk.no/finnmark/sa-stor-vil-region-nord-norge-vaere-1.13392015> 28.02.17

<https://www.nrk.no/troms/inndeling-av-nord-norge-i-regioner-kan-bli-utsatt-1.13406933>
03.03.17

<https://snl.no/interesseorganisasjoner> 18.05.17

<http://snnsamfunn.no/snn-fondet/hvem-kan-s%C3%B8ke> 25.05.17)

<https://www.sparebank1.no/nb/nord-norge/om-oss.html> 20.05.17

<https://www.sparebank1.no/nb/nord-norge/om-oss/samfunnsengasjement/snn-fondet.html>
20.05.17

Vedlegg:

Informert samtykkeerklæring

Informert samtykkeerklæring

Dette er en studie i forbindelse med Henrik Markussen sitt masterprosjekt i Ledelse, Innovasjon og Marked ved Handelshøgskolen i Tromsø. Studien søker å studere legitimitet fra både et internt og et eksternt perspektiv. Hovedsakelig skal prosjektet ta utgangspunkt rundt et case, organisasjonen Agenda Nord-Norge.

Prosjektets formål er å se på hvordan personer både internt og eksternt oppfatter organisasjonens legitimitet og hva som påvirker deres oppfatning. Det vil også bli sett på hvorvidt det er samsvar mellom de ulike partene.

Informanten vil bli intervjuet om sin oppgave/rolle/relasjon til organisasjonen og får spørsmål om spørsmål rettet mot oppfattelsen av Nord-Norge som region, organisasjonens posisjon og hvordan dens legitimitet lar seg påvirke av ulike interne og eksterne faktorer.

Det er gjort et strategisk utvalg av informanter for å forsøke å representere ulike perspektiver. Dette omfatter 8-10 personer hentet fra organisasjonens kjerne, deltakere på ambassadørprogrammet, samarbeidpartnere og eksterne interessenter som har vært aktiv i debatt om Agenda Nord-Norge.

På bakgrunn av oppgavens størrelse og tidsbegrensning er dette utvalget hovedsaklig sentrert rundt Tromsø.

Deltakerne blir spurt om alt fra å beskrive regionen Nord-Norge, relasjoner mellom de mindre regionene, om organisasjonens formelle oppbygning og formål. Videre vil det bli fokusert på legitimitet som er oppgavens hovedtema og faktorer som kan påvirke organisasjonen.

Dersom informanten føler seg bekvem med opptak under intervjuet, vil intervjuet bli tatt opp på diktafon. Datainnsamlingene vil bli oppbevart i et låst skap som bare forsker har tilgang til, og all data vil bli slettet når studien er avsluttet. Studien er frivillig og informanten kan til en hver tid trekke seg, uten nærmere begrunnelse.

Informasjonen den enkelte bidrar med vil ikke bli brukt dersom en av informantene velger å trekke seg ut av prosjektet.

Informanten vil få tilsendt transkripsjoner av intervjuer per e-post om ønskelig og gis samtidig anledning til å komme med tilbakemeldinger om eventuelle misforståelser.

Dersom det blir aktuelt kan også forskeren kontakte informanten for oppfølgingsspørsmål i etterkant. Informantens navn vil ikke på noe tidspunkt bli tilkjennegjort i oppgaven, men indirekte identifisering i form av tittel, organisasjon eller engasjement vil kunne bli brukt. Informanten vil få mulighet til å lese og godkjenne bruk av personopplysninger før dette blir brukt i masteroppgaven.

Informanten vil, om ønskelig, få tilsendt et eksemplar av den ferdigstilte oppgaven som takk for deltakelsen. Masteroppgaven skal være klar for innlevering i juni 2017, og informanten har mulighet til å trekke seg i fra undersøkelsen starter og frem til 01. mai 2017.

Forskeren er underlagt taushetsplikt og sensitive data vil bli håndtert konfidensielt. Dersom det er noen ekstra spørsmål vedrørende studien kan informanten ta kontakt for mer utfyllende informasjon.

Sted og dato:

Deltakerens underskrift

Forskerens underskrift

*Student i forbindelse med
denne masteroppgave:*

Henrik Markussen

Masterstudent

Ledelse, Innovasjon og Marked

Handelshøgskolen, UiT i Tromsø

hma018@post.uit.no

Telefon: 93286703

Veileder for oppgaven er:

Giovanna Bertella

Førsteamanuensis

Handelshøgskolen, UiT i Tromsø

giovanna.bertella@uit.no

Telefon: 77646927

Intervjuguide

-Om informanten

Alder

Yrke

Hvilken relasjon/forhold har du til AgNN?

-Om regionen

Hvordan vil du beskrive Nord-Norge som region?

Hvordan oppfatter du relasjonen og evnen til samhandling i regionen?

-Om organisasjonen

Hva Agenda Nord-Norge? Hva er formålet til organisasjonen?

Hvordan vil du beskrive det/de nettverk AgNN har etablert/forsøker å etablere?

-Legitimitet

Hva er legitimitet for deg?

Hva gjør at en organisasjon har legitimitet?

-enn for AgNN?

Hvorfor er legitimitet viktig for AgNN?

Kan du fortelle om faktorer som du føler har stor innvirkning på AgNN`s legitimitet.

Hvordan påvirkes AgNNs legitimitet av:

- Oppfattelsen av region/regionens geografiske utstrekning?
- Relasjoner innad i regionen?

Pragmatisk legitimitet

Hvordan påvirkes AgNNs legitimitet av:

- Din agenda, motivasjon for å være en del av AgNN
 - o What`s in it for you?
 - o Hvorfor er du med i AgNN?
- Hvilken innflytelse har du i AgNN?
- Hvordan oppfatter du organisasjonens hensikter og agenda?

Moralsk legitimitet

Hvordan påvirkes AgNNs legitimitet av:

- Hva AgNN har opprettet?
- Hvordan AgNN kommuniserer ut mot samfunnet?
- Hvordan jobber med å etablere nettverk?
- Å være en ideell/non-profit organisasjon?
- Hvordan de etablerer tiltak for å styrke organisasjonen?
- Hvordan oppfattes ledelses og de ansattes personlige hensikter?
- Leders/enkeltpersoners identitet?
 - o Roger Ingebrigtsen
 - o Odd Emil Ingebrigtsen
- Organisasjons eier?
 - o SNN, LO & NHO
- Interessenters lette tilgang på å ytre seg?
 - o Sosiale media og diskusjonsforum.

Tiltak og utvendig påvirkning

Hvordan påvirkes AgNNs legitimitet av:

- Ambassadørprogrammet?
- Regionsreformen?

-Kognitiv legitimitet

Hvordan påvirkes AgNNs legitimitet av:

- Hvordan tror du utenforstående oppfatter og forstår organisasjonens agenda og formål?
 - o Blir dette for kompleks for samfunnet?
- Er AgNN uunværlig for regionen? Er det andre organisasjoner som kan gi AgNN konkurranse?

-Generelt

Hvordan oppfatter du samsvar med ønsket legitimitet og samfunnets oppfatning av legitimitet?

Hvilke utfordringer har man med legitimitet for AgNN?

Hvordan kan AgNN jobbe for å styrke legitimitet?

Synes du diskusjoner og kritikk rundt AgNN`s legitimitet ufortjent?

Tabell for intervju med tidspunkt

Tabell for intervju:

Forkortelse	Rolle	Tidspunkt for intervju
ORG1	Leder AGNN	06.04.17
ORG2	Tidligere ansatt i AGNN	16.11.16
II1	Deltaker i AMNN	06.04.17
II2	Tidligere deltaker i AMNN	23.03.17
II3	Deltaker på konferanse og leverandør av tjenester mot AGNN	03.04.17
EI1	Journalist	30.03.17
EI2	Samfunnsdebattant	02.04.17