



OVERVEJELSER OM STAKEHOLDER MANAGEMENT, IDENTITET OG VÆRDIER: EUROPAS STØRSTE VINDENERGI-EVENT I DANMARK.

Kristian Teilmann Frederiksen

Vejleder: Associate Professor, Ph.D Margrethe Mondahl,
Department of International Business Communication (IBC)

Cand.ling.merc. Kandidatuddannelsen i erhvervssprog
og international erhvervskommunikation.

September
2012

Copenhagen Business School
Antal sider og typeenheder: 70 NS sider svarende til 159.375 typeenheder

Indholdsfortegnelse

0. Abstract (3953 typeenheder, 1,7 NS).....	s. 4
1. Indledning	s. 6
2. Problemstilling	s. 7
2.1 Problemformulering.....	s. 9
2.2.1 Underspørgsmål.....	s. 9
2.2 Specialets struktur.....	s. 10
3. Videnskabsteori og metode	s. 11
3.1 Videnskabsteoretisk ramme.....	s. 12
3.1.1 Socialkonstruktionisme.....	s. 13
4. Afgrænsning og kildekritik	s. 14
5. Teori	s. 15
5.1 Stakeholderbegrebet.....	s. 16
5.1.1 Freeman's normative stakeholder.....	s. 17
5.2 Stakeholder Management.....	s. 21
5.3 Organisationsteori.....	s. 24
5.3.1 Organisationen som entitet.....	s. 24
5.3.2 Organisationer i dagens samfund.....	s. 25
6. Empiriindsamling	s. 30
6.1 Kvalitative interviews med VMI.....	s. 33
6.2 Interviews med stakeholdere.....	s. 34
6.2.1 Timeline for empiriindsamling.....	s. 34
6.3 Analyse af empiri.....	s. 34
7. Kort om de to organisationer	s. 36
7.1 VMI – den lille organisation i den store vindnation.....	s. 36
7.2 EWEA – den store organisation i det politiske højsæde.....	s. 38
7.3 EWEA 2012 – Europas største vind-event i Danmark.....	s. 38
8. VMIs kommunikative tiltag	s. 40
9. Analyse	s. 41
9.1 Stakeholderanalyse.....	s. 42
9.1.1 VMI og EWEA's stakeholdere.....	s. 42
9.1.2 Opsummering af VMI og EWEA's primære stakeholdere.....	s. 50
9.2 Empirisk analyse.....	s. 50
9.2.1 VMIs værdier og identitet.....	s. 51
9.2.2 EWEA's værdier og identitet.....	s. 57
9.2.3 Delkonklusion.....	s. 60
9.3 Forventninger og succeskriterier.....	s. 61

9.3.1 VMI.....	s. 61
9.3.2 EWEA.....	s. 62
9.4 Stakeholderovervejelser.....	s. 62
9.4.1 VMI.....	s. 63
9.4.2 EWEA.....	s. 65
9.4.3 Samarbejdet VMI – EWEA.....	s. 66
9.4.4 Delkonklusion.....	s. 67
10. Retrospektiv analyse.....	s. 68
10.1 VMIs image.....	s. 68
10.2 Evaluering af EWEA 2012.....	s. 69
11. Diskussion.....	s. 71
11.1 Stakeholderanalysens fund.....	s. 71
11.2 VMIs identitet og image.....	s. 73
11.3 Opgavens reliabilitet.....	s. 74
12. Kommunikative anbefalinger.....	s. 75
12.1 Overordnet kommunikationsstrategi.....	s. 75
12.2 Stakeholderanalyse.....	s. 76
12.3 Stakeholder Management værktøjer.....	s. 77
13. Konklusion.....	s. 77
14. Perspektivering.....	s. 79
14.1 Sprogpolitik.....	s. 79
14.2 Imageundersøgelse.....	s. 79
14.3 Offentlig debat.....	s. 79
15. Litteraturliste.....	s. 80
16. Bilag.....	s. 83
Bilag 1 Interviewguide.....	s. 83
Bilag 2 Retrospektive interviewtanker.....	s. 90
Bilag 3 Stakeholder Management Table.....	s. 92
Bilag 4 EWEA's vision.....	s. 93
Bilag 5 Figur 10.....	s. 94
Bilag 6 Figur 11.....	s. 95
Bilag 7 Tilfredshedsundersøgelse 1, udført af VMI.....	s. 96
Bilag 8 Tilfredshedsundersøgelse 2, udført af VMI.....	s. 104
Bilag 9 Transskribering af interview 1.....	s. 112
Bilag 10 Transskribering af interview 2.....	s. 120
Bilag 11 Transskribering af interview 3.....	s. 130
Bilag 12 Transskribering af interview 4.....	s. 136
Bilag 13 Transskribering af interview 5.....	s. 140
Bilag 14 Audiofiler af alle interviews vedlagt på CD	

Figuroversigt

Figur 1 Stakeholdermap.....	s. 20
Figur 2 Stakeholder Management.....	s. 24
Figur 3 The Organizational Dynamics Model.....	s. 28
Figur 4 Image, Identitet og Kultur.....	s. 29
Figur 5 Deltagere ved EWEA 2012.....	s. 39
Figur 6 Samlet stakeholdermap for VMI og EWEA.....	s. 46
Figur 7 VMI værdier.....	s. 54
Figur 8 Hvordan organisationens "Jeg" og "Mig" skabes.....	s. 55
Figur 9 Identitet og image ifølge Hatch og Schultz.....	s. 59
Tabel 1 Uddrag fra Stakeholder Management Table.....	s. 22
Tabel 2 VMIs primære stakeholderes indflydelse og betydning for EWEA 2012...s.	47

0 Abstract

Considerations on stakeholder management, identity and values in the global wind industry: Europe's premier wind energy event in Denmark.

Every year, the conference and exhibition, EWEA Annual Event, is being held by the European Wind Energy Association (EWEA) in a new country within Europe. The event is Europe's premier wind energy event with thousands of guests and exhibitors participating as well as numerous other stakeholders. This year the event is held in Denmark, a nation considered by many as home of wind energy. The sister organization of EWEA in Denmark, the Danish Wind Industry Association (DWIA), is co-hosting the event and creating a framework of business opportunities and events, surrounding the main event, called EWEA 2012.

In my daily work as Communications Assistant at DWIA, I have been part of the preparations and communication towards the event in Denmark. For this thesis, I take a closer look at the purpose of the event and the roles of DWIA and EWEA. My interest lies within the considerations DWIA and EWEA have on stakeholder management, as well as how important organizational identity; values and image are for the two organizations. I therefore ask the question: at what scale does stakeholder management considerations have impact on DWIA's communication and initiatives for the event, and at what scale do values and identity influence these considerations? In order to answer this question, the thesis introduces stakeholder theory, mainly with contributions from Freeman and Friedman & Miles alongside theories from Mary Jo Hatch & Majken Schultz regarding image, identity and values for the

analysis of a stakeholder map for the event and analysis of the organizational identity and image.

Empirical data has been collected for analysis for this thesis. Five qualitative semi-structured interviews have been conducted with DWIA, EWEA and a Danish company participating at EWEA 2012, which is also a member of DWIA. Three of these interviews were conducted before EWEA 2012, which took place mid April 2012. The two following interviews were conducted in the period after the event, contributing to a retrospective analysis and therefore an evaluation of the event.

The narrative analysis shows that DWIA and EWEA have many considerations and thoughts on their stakeholders, however these thoughts are not based on actual stakeholder theory nor any stakeholder analysis.

The analysis also shows that DWIA's mission and vision have rather great importance for the organization, and are considered when the organization is orchestrating new initiatives and communicate with their stakeholders. However, the interviews show that DWIA's employees show a different view and outline of the organization's identity. The theory introduced shows a close connection between DWIA's image, identity and culture. DWIA's image is constantly challenged and constructed by their stakeholders, which affects both the organization's identity and ultimately culture. This calls for more awareness and considerations from DWIA and especially in connection with their communication and stakeholder management.

A retrospective analysis shows that DWIA consider the event successful, mainly on the basis of the organization's overall targets being fulfilled at the event. Moreover, a quantitative survey, conducted by DWIA, shows that most of their members and sponsors for the event are satisfied with the outcome and DWIA's stakeholder management. This view is further supported by one of DWIA's members in a qualitative interview.

Nevertheless, DWIA formulates some gaps in their communication with their stakeholders and lacks stakeholder management tools. On the basis of this and the theory introduced and the main findings from the analysis, some communicative recommendations are put forward for the organization, both in connection with other events like EWEA 2012 in the future but also for DWIA's communication in general.

1 Indledning

Hvert år afholdes den internationale vindkonference og udstilling EWEA Annual Event. En ny europæisk storby i et nyt land er hvert år vært for eventen og landet får dermed mulighed for at brande sig i et internationalt udstillingsvindue, hvor aktører fra hele det internationale vindenergimarked årligt melder deres ankomst. Dels for at undersøge nye innovative løsninger i industrien, og dels for at skabe grobund for nye netværk og udveksle erfaringer med potentielle nye arbejds partnere. Blandt disse findes de helt store vindmølleproducenter, leverandører, underleverandører, energiselskaber, politikere m.m. Værtsnationen har derudover et naturligt fokus fra konferencens side, hvilket betyder at de særlige løsninger og unikke forhold som kan forbindes med netop denne nation, vil have fokus fra udlandet i form af både industri og journalister.

Eventen afholdes af den europæiske vindenergiorganisation European Wind Energy Association (herefter EWEA) og har i de senere år oplevet en stigende interesse, hvilket kulminerede i 2011 med over 9.000 deltagere fra 84 forskellige nationer (EWEA (c), 2011).

I 2012 afholdes denne event i Danmark, nærmere betegnet i Bella Center i dagene 16. -19. April og bærer navnet EWEA 2012. Den danske brancheorganisation for vindenergi, Vindmølleindustrien, er medafholder af arrangementet. Derudover kan der nævnes en række øvrige institutioner og virksomheder, som er med inde over planlægningen og udførelsen af eventen, herunder blandt andre Københavns Kommune, Wonderful Copenhagen og Udenrigsministeriets Invest in Denmark.

Danmark kan bryste sig af, at være verdensførende inden for integration af vind i elsystemet med ca. 22% vindenergi i 2010 som de seneste officielle tal viser (Energistyrelsen, 2012), mens uofficielle tal viser, at dette er steget til over 27% i 2011. Det er en af grundene til, at mange i industrien føler, at eventen endelig i 2012 kom tilbage vindenergiens ”hjemland”. Det store fokus fra hele verden samt Danmarks førende rolle med markante virksomheder som Vestas Wind Systems og Siemens Wind Power, som begge har hovedsæde i landet, er medvirkende faktorer til, at eventen har mange stakeholdere fra det globale marked, som alle vil forsøge at brande sig for resten af verden.

Brancheorganisationen Vindmølleindustrien (herefter VMI) står over for en kompleks kommunikativ opgave. Med over 250 medlemsvirksomheder, skal organisationen både agere talerør for disse, og samtidig forsøge at rekruttere nye medlemmer både fra ind- og udland. Dertil skal Danmarks foregangsstatus i vindkraft brandes udadtil især med henblik på de forhold, som gør Danmark til en unik lokation for vindkraftvirksomheder. Herunder gælder eksempelvis faktorer som unikke muligheder for test og demonstration, gode muligheder for uddannelse, nogle af de bedst kvalificerede professionelle i industrien samt en industri som repræsenterer hele værdikæden, fra de mindste underleverandører til de helt store producenter, hvilket er unikt for lige præcis den danske vindmølleindustri (Vindmølleindustrien (a), 2011).

Endelig foreligger der en politisk opgave i form af lobbyarbejde tilsigtet politiske beslutningstagere primært fra Danmark. I forbindelse med, at Danmark har EU-formandskab i perioden januar til juni 2012, vil der givetvis være et øget politisk bevågenhed på begivenheder på dansk jord, hvilket blandt andet understreges ved, at eventen findes i det danske EU-formandskabs officielle kalender (Eu2012dk, 2012). Statsminister Helle Thorning-Schmidt annonceret, at hun vil åbne konferencen og udstillingen sammen med Kronprins Frederik (Vindmølleindustrien (b), 2012). Deres ankomst højner eventen profil og give politisk opmærksomhed omkring konferencen, dens indhold og deltagere.

2 Problemstilling

I det følgende vil jeg fremlægge en problemstilling til det endelige genstandsfelt, som jeg har i sinde af undersøge i denne opgave. Ud fra ovenstående indledning, indskrænkes der til et egentligt problemfelt, som vil munde ud i den endelige problemformulering.

Eventen, som afholdes på dansk jord, rummer et stort potentiale for at kunne gavne mange aktører i industrien ved at vise industrien udadtil, hvilket også gælder brancheorganisationen VMI. En stor gruppe af stakeholdere¹ vil kunne influeres af konferencen, og industrien har potentiale for at skabe et stærkere fundament for dens politiske fremtid. Dette anskues især set i lyset af, at vi befinder os i en tid, hvor finanskrisen har gjort, at der i høj grad efterlyses

¹ En definition af stakeholdere vil blive gennemgået i kapitel 5.

løsninger, som kan skubbe gang i væksten. Dansk økonomi er i en lavkonjunktur og for hele 2012 og 2013 forventes der lavvækst (Npinvestor, 2012). EWEA 2012 kan dermed ses en mulighed for at vise, at industrien kan være med til at skubbe gang i væksten i Danmark.

Historien om at industrien er jobskabende har VMI fortalt over en årrække og en af organisationens arbejdsområder er netop at kommunikere fordelene ved vindenergi og styrkerne ved den danske vindmølleindustri, og de virksomheder som udgør den.

Det store internationale fokus, der er rettet mod nationen og de mange forskellige stakeholdere til den EWEA 2012 gør opgaven at være medarrangør til arrangementet til en kompleks størrelse. VMIs kommunikation og den identitet som organisationen forsøger at kommunikere er interessant og især de bagvedliggende overvejelser, som ligger til grunde for VMIs kommunikative tiltag til eventen. Der skal kommunikeres til flere forskellige modtagergrupper og evt. på flere forskellige platforme, og derfor er VMIs identitet og også image vigtigt for organisationens kommunikation.

Som ansat i VMI og dermed en del af kommunikationsteamet, der består af en kommunikationsansvarlig, en pressechef, en kommunikationskonsulent to øvrige studenter, har jeg i en længere periode kunne følge nogle af de overvejelser og det indledende arbejde, VMI har gjort i forbindelse med EWEA 2012. Igennem disse erfaringer, har jeg gjort mig nogle overvejelser omkring forskellige problemstillinger, som jeg synes kunne være interessante at undersøge nærmere ud fra en kommunikativ optik.

Det er således min hypotese, at de mange stakeholdere er med til at besværliggøre opgaven at afholde konferencen EWEA 2012. Det er min opfattelse, at storesøsterorganisationen EWEA lægger nogle klare restriktioner for, hvor omfattende VMIs rolle kan være til konferencen, hvilket strider i mod VMIs ambitioner om at nå ud i hele verden, og at brande Danmark som førende nation i vindenergi². Det gør det interessant at analysere VMIs kommunikative tiltag, samt intentioner til konferencen holdt oppe mod organisationens mission og vision, for derved at kunne sammenligne med søsterorganisationen EWEA.

Det kunne være interessant at undersøge, hvilke stakeholdere der har størst indflydelse på arrangementet, hvad det hovedmæssige mål for konferencen er, og om dette stemmer overens

² En beskrivelse af VMIs mission og vision vil forekomme i kapitel 7

VMIs tanker og overvejelser. I hvor høj stakeholdere kan influere VMIs kommunikative tiltag, samt i hvor høj grad at værdier og organisationsidentitet spiller en rolle for konkrete foretag og valg, som træffes af organisationerne, kunne i forbindelse med ovenstående ligeledes være interessant at undersøge.

Det skal nævnes, at der ikke har foreligget en færdigarbejdet kommunikationsstrategi for konferencen ved starten af udarbejdelsen af dette speciale, og at det derfor er ud fra diverse personlige erfaringer og iagttagelser fra mit job i organisationen, at jeg har udformet den hypotetiske ramme til dette speciale.

2.1 Problemformulering

Ud fra ovenstående introduktion til emnet, samt problemstilling lyder min problemformulering som følger:

”I hvilket omfang influerer stakeholderovervejelser på VMIs kommunikative tiltag til EWEA 2012, og i hvilket henseende har værdier og identitet indflydelse på disse tiltag?”

I arbejdet på at besvare denne problemformulering, har jeg formuleret fire underspørgsmål, som jeg mener, vil være behjælpelige til dette. Det er således min hensigt, at besvare disse spørgsmål, for bedre at kunne besvare ovenstående problemformulering.

2.1.1 Underspørgsmål

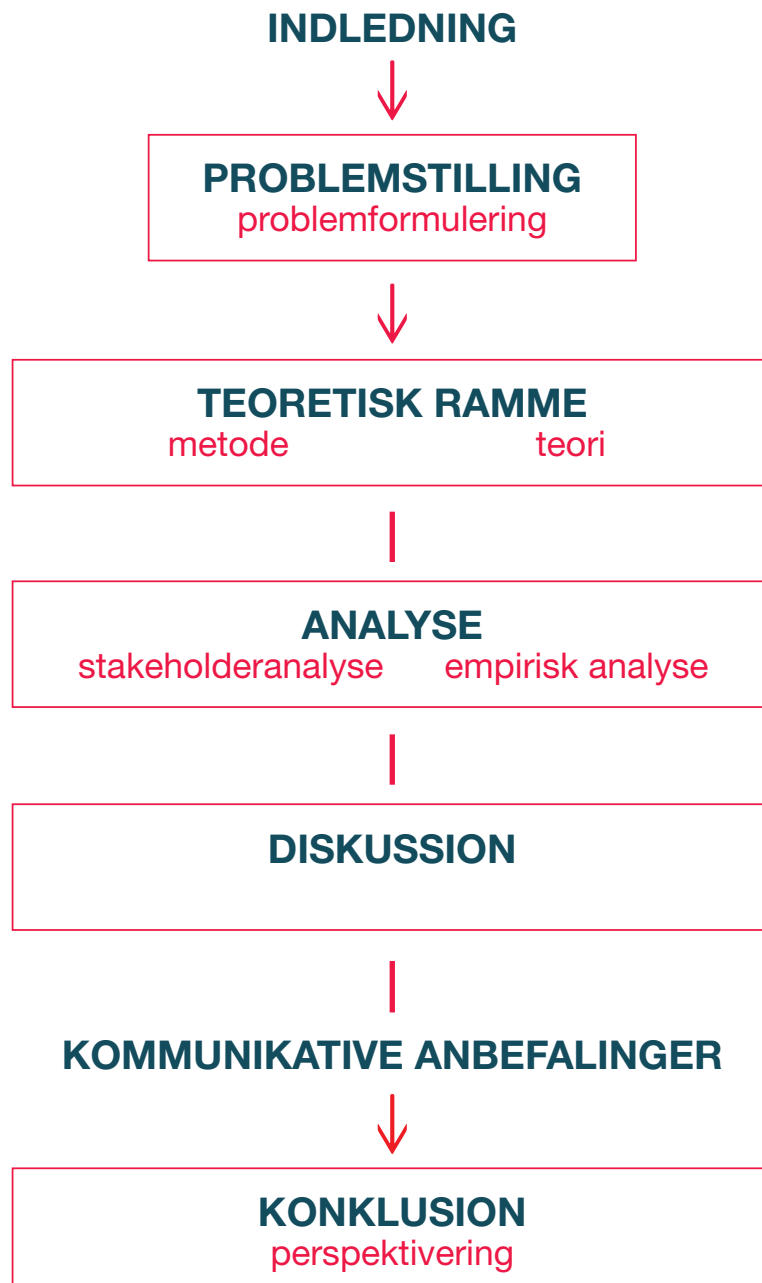
1. *Hvem er de primære stakeholdere til konferencen set fra VMIs perspektiv og hvor stor en aktie har disse i EWEA 2012?*
2. *I hvor høj grad styres VMIs overvejelser og tilgang til EWEA 2012 af organisationens mission og vision og hvilken rolle spiller værdier og identitet for de to organisationer?*
3. *Hvem identificerer VMI og EWEA som de primære stakeholdere og i hvor høj grad udøver de stakeholder management?*
4. *Findes der konfliktuerende interesser imellem EWEA og VMI med hensyn til EWEA 2012?*

Det er min hensigt, at undersøge og efterforske svar til disse spørgsmål, for derved til slut enten at verificere eller falsificere de respektive hypoteser, som bygger på mine egne subjektive iagttagelser og overvejelser som ansat i kommunikationsteamet i organisationen.

I de følgende afsnit beskrives mine valg og overvejelser om metodevalg, videnskabsteoretisk ramme og teori, samt argumentation for, hvorfor disse vil være behjælpelige til at besvare min problemformulering.

2.2 Specialets struktur

Nedenstående oversigt skal hjælpe med at skabe et overblik over specialets struktur.



3 Videnskabsteori og metode

I det følgende afsnit vil jeg redegøre for de metodiske valg til dette speciale. Disse valg tager afsæt i min problemstilling og problemformulering, idet mit emnefokus afgør hvilke undersøgelsesvalg og fravalg jeg bør foretage mig for at kunne besvare mine tematiske spørgsmål. Senere i opgaven vil jeg komme nærmere ind på afgrænsning og fravalg med hensyn til teori og den metodiske fremgang til dette projekt.

I det forrige afsnit blev beskrevet en problemstilling, som tager udgangspunkt i overvejelser gjort via min stilling i VMI. Det er på et fundament af oplevelser og iagttagelser igennem min hverdag i jobbet som student i kommunikationsafdelingen, at jeg har valgt indgangsvinklen til denne opgave.

Jeg har valgt at foretage kvalitative interviews med VMI, EWEA og en ekstern stakeholder. Det vil gøre mig i stand til at spørge ind til konkrete problematikker, temaer og arbejdsgange for den kommunikative proces og strategi til den internationale vindkonferencen EWEA 2012, og samtidig lade respondenterne fortælle om deres livsverden via narrativer, at belyse nogle af de emneområder, der vil kunne besvare problemformuleringen. Jeg vil i det efterfølgende afsnit redegøre for mine valg og fravalg med hensyn til interviewguide og tematiske spørgsmål.

Undersøgelsestilgangen i denne opgave er deduktiv. Det vil sige, at jeg vil indsamle empirisk data for derefter at påføre teori på denne (Brymann & Bell, 2011:11). Det er min tese, at jeg derved kan konkludere og komme med anbefalinger til, hvordan processen og den kommunikative plan op mod konferencen kan forbedres, jf. min problemformulering.

I kraft af min rolle i VMI vil det være relevant at være opmærksom på den hermeneutiske spiral (Kvale, 1996:47) og dermed forsøger jeg undervejs i opgaven at være opmærksom på læreprocessen og den forforståelse, jeg besidder. Især i interviewsituationer, vil den hermeneutiske spiral blive 'anvendt' – jeg er således opmærksom på, at det ikke vil være muligt at være fuldstændig objektiv og undgå at analysere, undervejs i et interview:

"Undersøgeren afprøver sin tolkning og forståelse i en løbende proces med den undersøgte, hvor de hver især forventes at blive bibragt en dybere forståelse af den pågældendes livsverden. De indgår begge i den hermeneutiske spiral" (Andersen, 2009: 186).

I forbindelse med stakeholderteorien som benyttes og især med henblik på en stakeholderanalyse, kan det i forbindelse med dette argumenteres, at en sådan analyse ikke kan udføres komplet objektivt. Forforståelsen og eventuelle fordomme vil befinde sig hos researcheren og have indflydelse på resultatet, selvom dette søges undgået. Hertil spiller det symbolsk-fortolkende paradigme og især socialkonstruktionisme også en væsentlig rolle, hvilket uddybes i det følgende. Interviewsituationen og interviewerens rolle forklares nærmere i kapitel 6.

3.1 Videnskabsteoretisk ramme

Herunder introduceres opgavens videnskabsteoretiske ramme, og gennem en kort introduktion og gennemgang, vil de forskellige begreber beskrives samt deres indflydelse på opgaven.

Den videnskabsteoretiske ramme for dette speciale er socialkonstruktionistisk. Socialkonstruktionisme er ikke et veldefineret paradigme eller en klart afgrænset skole, men en vidtforgrenet samling af ideer, begreber og vinkler som mange teoretikere har bidraget til (Haslebo, 2007:105). Det ses blandt andet ved, at visse teoretikere arbejder med forskellige retninger inden for begrebet og således skelner mellem socialkonstruktionisme, socialkonstruktivisme og endelig refererer nogle blot til konstruktivisme. Jeg har til dette speciale ikke i sinde at analysere forskellene imellem begreberne og vil tage udgangspunkt i Haslebos socialkonstruktionisme og Justesen & Mik-Meyers konstruktivisme. De to lægger sig tæt op af hinanden og i et bredt omfang, er der blot tale om at selve ordet er anderledes, hvorimod selve begrebsafklaringen og indflydelsen på den metodiske fremgang er den samme.

3.1.1 Socialkonstruktionisme

Igennem et socialkonstruktionistisk synspunkt konstrueres vores virkelighed kontinuerligt i sociale processer (Justesen & Mik-Meyer, 2010:13). I et organisationsstudie konstruerer organisationsmedlemmer altså deres virkelighed gennem sociale processer og især det sprog, de bruger. En definition på en organisation vil forekomme i et senere afsnit. I en socialkonstruktionistisk optik anskues organisationer som arbejdsfællesskaber, hvor organisationens medlemmer skaber mening i handlinger og begivenheder igennem deres kommunikation og sprogbrug. Dermed findes der ingen entydige svar på, hvad der

karakteriserer eller kendetegner en bestemt organisation: *"Det er umuligt at beskrive en organisation, som den i virkeligheden 'er'. Der findes ikke entydige svar på, hvad der kendetegner en bestemt organisation"* (ibid).

Den socialkonstruktionistiske tankegang udspringer fra det symbolsk fortolkende paradigme, men er som nævnt ovenfor ikke en veldefineret del af paradigmet – nærmere en samling idéer og retninger, som tager sit udgangspunkt i det symbolsk fortolkende paradigme. Paradigmet, som bl.a. er påvirket af de kendte sociologer Erving Goffman og Hans-Georg Gadamer, omfatter at organisationer er skabt ud fra socialkonstruerede virkeligheder (Hatch, 2006:14-15). Virkeligheden skabes ud fra individuelle, subjektive opfattelser og fortolkninger samt personlig erfaring. Man kan således ikke analysere organisationen objektivt udefra, men i stedet gennem de ansatte og deres anskuelser (Hatch, 2006:42). Det er især interessant for det symbolsk fortolkende perspektiv, at undersøge hvordan individer skaber mening gennem deres fortolkninger af ytringer, historier, ritualer osv.

Socialkonstruktionisme fokuserer på relationer imellem individer og imellem organisationer. Det skal forstås i forlængelse af, at medlemmer i organisationer skaber deres virkelighed igennem deres sprog og kommunikation - nemlig på den måde, at man i socialkonstruktionismen ikke taler om, at en person f.eks. er flink, men at en person i kraft sin relation til andre personer er flink. Ser man udelukkende på individet og isolerer det fra sin omverden kan man ikke tale om at individet er en flink person i og med at der ikke er nogen at være flink over for. Socialkonstruktionismen hævder således, altså at *"... 'det personlige' eksisterer eller skabes i kommunikation mellem mennesker"* (Haslebo, 2004: 34).

Konsekvensen af socialkonstruktionisme kan siges at være, at man benytter sproget som værktøj til at skabe sin virkelighed og ændringer i denne virkelighed. Ved brugen af socialkonstruktionisme i dette speciale, vil jeg forholde mig fortolkende til det jeg undersøger, idet jeg er bevidst om, at virkeligheden ikke altid er som det ser ud på overfladen. Ting kan vise sig at forholde sig anderledes, når man først graver dybere ned. I forlængelse af dette vil den indsamlede kvalitative empiri dog ikke være et udtryk for en objektiv genspejling af virkeligheden, men snarere en konstruktion af viden. De udførte interviews vil altså skulle betragtes som givne kendsgerninger, men som et genstandsfelt der kan fortolkes

og analyseres på flere måder. Foruden at analysere kvalitative interviews, vil der til dette speciale blive inddraget dokumenter, notater og deslige, når det skønnes relevant og brugbart. Foruden at skulle anskues som objekter, der er etableret uafhængigt af undersøgerens projekt (Justesen & Mik-Meyer, 2010:123), i modsætning til kvalitative interviews, argumenteres det at notater og dokumenter *"hverken har en iboende essens eller entydig betydning"* (ibid). Ved brug af den socialkonstruktionistiske tilgang, anerkender undersøgeren at der ikke kan findes nogen endegyldig sandhed. I stedet kan man observere, hvordan den konstruerede virkelighed tager form og ændrer sig. Analytisk er undersøgeren selv med til at præge undersøgelsen, og det kan derfor ikke udelukkes, at havde en anden foretaget samme undersøgelser, ville udfaldet have været anderledes. Derimod måler socialkonstruktionister sig ofte på, at få læseren til at forstå, at der foreligger en logisk undersøgelse og sammenhæng mellem teori og empiri og den problemstilling, som undersøgeren arbejder med.

4 Afgrænsning og kildekritik

I nedenstående afsnit vil jeg komme ind på metodiske overvejelser og især fravalg med hensyn til metodefremgang og den teoretiske ramme for specialet.

Jeg har til dette speciale valgt at indsamle empiri i form af primært kvalitative, semistrukturerede interviews. Dette valg har jeg foretaget, fordi jeg gerne ville få et indblik i, hvordan de to organisationer ser sig selv og egen rolle i relation til EWEA 2012 og klarlægge deres overvejelser omkring eventen i forhold til uvalgte temaer.

Kvalitative undersøgelser modtager i visse kredse en del kritik på grund af den subjektive fortolkning af narrativer. Derfor forsøger jeg at være bevidst omkring min egen rolle og fortolkning af bl.a. igangværende interviews. Med henblik på brugen af socialkonstruktivisme, benægter jeg ikke, at jeg fortolker og analyserer subjektivt ud fra min egen forforståelse og nuværende viden. Jeg afgrænser mig fra at inddrage kvantitative data i form af f.eks. spørgeskemaer. En kvantitativ undersøgelse ville kunne give indblik i hvordan en række stakeholdere oplever organisationernes image, samt skabe et bredere indblik i, hvordan disse stakeholdere har oplevet EWEA 2012, især med henblik på VMIs kommunikation udadtil. Jeg kunne ligeledes have valgt at inddrage kommunikation fra en tidligere periode fra VMI for derved at sammenligne med VMIs kommunikation og tiltag til

EWEA 2012, men afgrænser mit fokus til EWEA 2012, for dermed at skabe en fast ramme. Den inddragede teori til dette speciale kan siges overordnet set at støtte sig til hinanden, forstået på den måde, at der ikke er blevet benyttet teori som direkte modsiger hinanden, hvilket ville kunne skabe grundlag for flere synspunkter og muligvis en stærkere diskussion. Stakeholderteori kan kritiseres for at være svær at måle resultatet af, især set på virksomheden eller organisationens bundlinie. Desuden er arbejdet med stakeholder management baseret på meget subjektive anskuelser og kan derfor kritiseres for at give mere eller mindre usammenlignelige resultater.

På trods af min funktion i VMI, er specialet ikke skrevet på anbefaling af VMI. Målgruppen for specialet er Copenhagen Business School og følger de krav, som er gældende for et speciale på cand.ling.merc. Motivationen og interessen for at skrive dette speciale udspringer af min stilling i VMI og dermed observationer gjort inde fra organisationens vægge. Dette kan medføre en blindhed over for visse perspektiver og anskuelser, hvilket jeg dog forsøger at imødekomme ved at være bevidst over min rolle. For større forståelse af de indsamlede interviews er korte retrospektive tanker nedskrevet i øjeblikket efter de foretagne interviews og vedlagt som bilag (bilag 9-13). Jeg har valgt at benytte en stor del engelsksproget litteratur og for ikke at tabe betydninger og hensigter, har jeg valgt at gengive citater i deres oprindelige sprog.

5 Teori

Den teoretiske ramme for dette speciale udgøres overordnet set af tre teoretikers arbejde med hver deres emnefelt. Det er min påstand, at disse teoretikere vil kunne bidrage til specialet i sådan et omfang, at jeg langt hen af vejen vil kunne finde svar blandt disse til specialets behandlingsspørgsmål i analysen. Men jeg erkender, at de sandsynligvis ikke vil kunne besvare alle mine spørgsmål, hvorfor jeg har i sinde at bringe ad hoc teoretikere ind undervejs, såfremt der er behov for dette.

De tre overordnede begreber, som jeg vil benytte til det teoretiske fundament, er stakeholderbegrebet, organisationsteori med fokus på identitet, værdi og kultur og slutteligt interpersonel kommunikation. Til hvert af disse tre emnefelter har jeg udvalgt en overordnet teoretiker, som jeg i det følgende vil introducere sammen med teorien.

5.1 Stakeholderbegrebet

I det følgende vil stakeholderbegrebet gennemgås, med henblik på tidlige definitioner og den historiske udvikling, som munder ud i en af de mest udbredte og nuværende definitioner.

Stakeholderbegrebet har været et bekendt begreb i efterhånden mange år. Nogle af de første til at definere begrebet var Stanford Research Institute, som tilbage i 1963 definerede en stakeholder som: *"Those groups without whose support the organization would cease to exist"* (Friedman & Miles, 2006:5). Denne definition fokuserede på aktieindehavere, medarbejdere, kunder, leverandører, pengeinstitutioner og samfundet (ibid). Det var tilbage i 1960'erne ganske normalt for en virksomhed at have sit primære fokus rettet mod aktieindehaverne og kunderne og ikke foretage nogen egentlig stakeholderanalyse, som indebærer andre faktorer uden for virksomheden. Siden da har verdensbilledet dog rykket sig enormt og det sociale landskab, som virksomheder i dag befinder sig i, har afkastet en helt ny situation for virksomhedens dagligdag. Verden er med andre ord blevet mindre og hvor det førhen var grupper med en egentlig finansiell interesse i virksomheden, som primært skulle tilgodeses, anses mange andre grupper nu som potentielt indflydelsesrige på virksomhedens aktiviteter. Det kan enten være konkurrerende virksomheder, offentlige institutioner, lovgivende organer, manden på gaden eller mange andre grupperinger, interne såvel som eksterne (Freeman, 2010: 11).

På dansk benytter nogle sig at ordet interessent som en direkte oversættelse af ordet stakeholder. Der foreligger ikke nogen egentlig teoretisk forskel mellem de to begreber, og det er tilsyneladende et spørgsmål om smag, hvorvidt man benytter sig af det ene eller det andet. Jeg vil i denne opgave benytte betegnelsen stakeholder og ikke interessent.

Stakeholderbegrebet har igennem tiden været behandlet af utallige teoretikere, hvoraf mange af disse har forsøgt at viderearbejde på ovenstående definition fra 1963. Det har afkastet nogle forskellige retninger inden for stakeholderbegrebet. Overordnet set kan man således kategorisere stakeholderteorien inden for tre forskellige retninger: organisations-fokuseret, stakeholder-fokuseret og endelig en retning der fokuserer på relationen mellem organisationen og stakeholderen (Friedman & Miles, 2006:84).

Derudover skeles der også mellem tre forskellige grene af stakeholderteori med hensyn til,

hvem selve teorien henvender sig til. Herunder tales der om normativ, deskriptiv og instrumental stakeholderteori (Friedman & Miles, 2006:2). Den normative tilgang skal forstås som et slags regelsæt, som fortæller hvordan ledere og i visse tilfælde stakeholdere, bør agere og anskue organisationens formål. Dette baseres på nogle etiske principper. Den deskriptive tilgang fokuserer mere på, hvordan ledere og stakeholdere egentlig agerer og hvordan de anskuer deres roller og handlinger. Og endelig tager den instrumentale stakeholderteori sit udgangspunkt i, hvordan organisationen ganske enkelt kan maksimere sin egen profit og varetage sine egne interesser bedst muligt (ibid).

Fokus til dette speciale vil hovedsageligt være rettet mod den normative stakeholderteori, dels fordi denne er den mest udbredte og dels fordi det er mest interessant set fra min problemstillings synspunkt. Som næste afsnit afslører, har hovedteoretikeren inden for stakeholderteori, Edward Freeman, hovedsageligt fokuseret på den normative teori. Dog har jeg ikke i sinde at fastlåse mig udelukkende på denne ene tilgang, og jeg vil derfor i min analyse behandle den indsamlede empiri ud fra, hvad der er mest relevant og ikke ud fra et specifikt stakeholderparadigme.

5.1.1 Freeman's normative stakeholder

R. Edward Freeman betragtes af mange som den mest indflydelsesrige teoretiker inden for stakeholderbegrebet. Han har været en af de første til at behandle den tidlige definition af begrebet og har igennem flere Friedman og Miles (2006) pointerer, at Freeman's arbejde med stakeholderteori har udviklet sig igennem årene, og at trods hans standpunkter er nogenlunde de samme over for begrebet, foreligger hans definition af begrebet en anelse anderledes nu end det har været.

På trods af en udvikling i selve begrebet har fællesnævneren for hans arbejde igennem hele hans karriere dog været, at hans tilgang til teorien er normativ. Grundelementerne i Freeman's tilgang er, at virksomheden bør handle ud fra et sæt etiske principper, som tilgodeser stakeholderen og dennes værdi. Freeman's tidlige definition af en stakeholder lyder således:

"Any group or individual who can affect or is affected by the achievement of the firm's objectives" (Freeman, 1984:46).

Denne definition har sidenhen været en af de mest udbredte og anvendte blandt øvrige teoretikere og studerende. Definitionen bærer præg af at være meget bred, hvilket af mange anses som netop at være den styrke. Dette kan siges at skyldes, at stakeholderen siden starten af 1960'erne har vokset sig stor og stærk. Denne udvikling bunder i at den almene borger nu er langt mere oplyst og at der udadtil kræves en langt højere gennemsigtighed blandt virksomheder. Noget som adskiller Freeman's definition fra tidligere definitioner er, at Freeman i sin definition også inkluderer grupper som ikke nødvendigvis anser sig selv som stakeholdere til organisationen. Teknologi og en generel udvikling mod et stærkere videnssamfund er nogle af de mest væsentlige faktorer til denne udvikling. Denne udvikling opsummerer Brown & Flynn i følgende citat:

"Corporate stakeholder engagement has changed dramatically in recent years. Shifts in the social landscape and mainstream awareness of social and environmental issues have spurred market expectations of transparency, responsible business practices and the inclusion of stakeholder groups in shaping corporate agendas. Identifying and engaging key stakeholders around corporate operations, communications and planning have become increasingly critical to long-term corporate viability" (2008:38).

De mange mulige stakeholdere kan besværliggøre livet for en virksomhed i lige så høj grad som de kan styrke virksomhedens profil og virke. Potentialet for at udnytte sine stakeholdere er enormt, men at først kunne identificere sine stakeholdere for sidenhen at være i stand til at udnytte deres interesse i virksomhedens foretagender, og samtidig sørge for at der er tale om tovejsforhold, kræver forarbejde og kendskab til området.

Det påpeges, at der har været en tendens til at oversimplificere stakeholderarbejdet i virksomheder, hvilket i flere tilfælde har medført at virksomheden har overset en række vigtige punkter i forhold til at udarbejde en stakeholderanalyse. Det kan f.eks. være at virksomheden overser, at stakeholderens aktie eller interesse i virksomheden med tiden ændrer sig. Derudover tilhører visse stakeholdere ikke bare en, men flere stakeholdergrupper, hvilket også somme tider overses. Derudover påpeger Friedman og Miles, at stakeholdergrupper ikke er homogene (2006:181). Det vil sige, at hver enkelte stakeholder har

sine egne interesser, hvilket ikke nødvendigvis stemmer overens med ”gruppens”.

Ovenstående nedslagspunkter er alle vigtige faktorer, som bør tages med i overvejelserne, når man som virksomhed skal foretage en stakeholderanalyse. Ved netop en stakeholderanalyse, påpeger Freeman, at udgangspunktet er at udarbejde et stakeholdermap. Et stakeholdermap indekserer organisationens stakeholdere i en overskuelig model, hvor relationerne mellem de forskellige stakeholdere fremhæves. Her kan relationen f.eks. enten være stærk eller svag. Derudover kan stakeholdere grupperes sammen med andre lignende stakeholdere, ligesom at der kan skelnes mellem interne og eksterne stakeholdere.

Formålet er at skabe et overblik for organisationen ved at inddele sine omgivelser i nogle rammer, for derved at kunne udnytte muligheder og være i stand til at levere den ønskede værdi til de rette grupper, samtidig med at minimere risikoen for negative stakeholdere der kan skade organisationen. Lige så mange definitioner der findes på en stakeholder, lige så mange forskellige konstruktioner af stakeholdermaps findes der. Nedenstående ses en af Freemans mest simplificerede stakeholdermaps, som viser organisationen i midten med en række stakeholdere omkring sig og en relation til disse afbilledet med en dobbeltpil. Pilene viser at relationen er gensidig, fordi at organisationen både kan have indflydelse på sine stakeholdere samtidig med at disse kan have indflydelse på organisationen.



Figur 1, Stakeholdermap (Freeman, 1984:25).

Som Freeman fremhæver i relation til ovenstående figur, er der tale om en meget simplificeret udgave af et stakeholdermap: *"The Stakeholder View(...)is enormously oversimplified, for each category of stakeholder groups can be broken into several useful smaller categories* (1984:25). I forbindelse med figuren udpeger Freeman f.eks., at ikke alle regeringer er ens og at medarbejdere ligeledes kan nedbrydes til flere forskellige grupperinger. Derfor skal figuren ses som en ledetråd og ikke som en færdigarbejdet figur. Den skal derimod fungere som et udgangspunkt for organisationen i arbejdet på at udarbejde et fuldt billede over organisationens stakeholderbillede. Som det ses identificerer figuren 11 forskellige stakeholdergrupper for en uidentificeret virksomhed. Nogle af disse stakeholdere vil for mange virksomheder være gældende, hvorom flere af disse dog kan nedbrydes til mindre og mere specifikke grupper. Derudover vil relationerne til de forskellige have forskellig vægt helt afhængigt af, hvilken virksomhed det drejer sig om. Endvidere, er det som tidligere nævnt vigtigt, at et udarbejdet stakeholdermap løbende opdateres, fordi stakeholderbilledet

konstant er under udvikling, for nogle virksomheder mere end andre. Størrelsen på virksomheden vil for det meste afgøre kompleksiteten af stakeholderbilledet - jo større en virksomhed det drejer sig om, des større og mere komplekst stakeholdermap vil være gældende.

I forlængelse af identificeringen af sine stakeholdere, bevæger Freeman sig ind på forskellige områder omkring, hvordan virksomheden håndterer relationerne til sine stakeholdere og i hvilket omfang forskellige stakeholdere skal tilgodeses, ligesom i hvor høj grad disse kan tillægge virksomhedens aktiviteter værdi. Freeman et. al understreger endvidere, at ledere skal oparbejde forhold til sine stakeholdere, samt skabe "communities" til disse, hvor alle tillægger firmaet og selve relationen værdi, hvilket er interessant i VMIs tilfælde:

"Managers must develop relationships, inspire their stakeholders, and create communities where everyone strives to give their best to deliver the value the firm promises"(2004: 364).

Til dette speciale vil Freeman's tidlige definition af en stakeholder blive benyttet som udgangspunkt til stakeholderanalysen af VMI og EWEA i kapitel 9.

5.2 Stakeholder Management

Inden for stakeholderteorien finder man begrebet stakeholder management. Begrebet er ikke på samme måde som en stakeholder defineret til en form for standard. Mange teoretikere og praktiserende ledere mm. har dog arbejdet med begrebet og ser man på dets direkte betydning, vil det på dansk være noget i stil med: ledelse af stakeholdere. Begrebet bygger især på en meget common-sense ladet fortolkning, hvorfor der derfor er utroligt mange tilgange til stakeholder management. Friedman og Miles lægger vægt på, at stakeholder management især handler om relationen til virksomhedens stakeholdere, og ikke hvordan man "styrer" sine stakeholdergrupper:

"Stakeholder management is essentially stakeholder relationship management as it is the relationship and not the actual stakeholder groups that are managed"(Friedman & Miles, 2006:151).

Således kan stakeholder management forstås, som værende fasen der følger den indledende fase, hvor man har identificeret sine stakeholdere, deres magt og indflydelse og dernæst

udarbejdet et stakeholdermap for virksomheden. En mulighed er at indeksere sine stakeholdere efter type. Friedman & Miles arbejder bl.a. med denne indeksering, hvor der opereres med fire forskellige stakeholdertyper, 1-4 (Friedman & Miles, 2006:88). Her kan man indsætte sine stakeholdere efter type i figuren (bilag 6), som også viser i hvor høj grad organisationen bør involvere stakeholderen. Idéen er at forsøge at skabe en merværdi – for virksomheden, for kunderne og medlemmerne, men samtidig også at forstærke forholdet til sine stakeholdere eller mindske en eventuel trussel (Friedman & Miles, 2006:89).

Friedman & Miles gennemgår derudover syv principper for stakeholder management (2006:151). Disse skal forstås som værende syv fokusområder, som alle er vigtige for at kunne opretholde og styre sit stakeholderbillede i den retning man som organisationen ønsker (hele figuren er vedlagt som bilag 3).

Principle 2
Managers should listen to and openly communicate with stakeholders about their respective concerns and contributions, and about the risks that they assume because of the involvement with the corporation.
Principle 3
Managers should adopt processes and modes of behavior that are sensitive to the concerns and capabilities of each stakeholder constituency.
Principle 4
Managers should recognize the interdependence of efforts and rewards among stakeholders and should attempt to achieve a fair distribution of the benefits and burdens of corporate activity among them, taking into account their respective risks and vulnerabilities.
Principle 5
Managers should work cooperatively with other entities, both public and private, to ensure that risks and harms arising from corporate activities are minimized, and where they cannot be avoided, appropriately compensated.

Tabel 1, Uddrag fra Stakeholder Management Table (The Clarkson Center for Business Ethics, 1999:4).

Som det fremgår, henvender listen sig direkte til ledere (managers), og hvordan disse kan og burde agere i forhold til deres stakeholdere ud fra syv principper. Første princip kan ses i

forbindelse med det at foretage et stakeholdermap og derefter begive sig i gang med en stakeholderanalyse. Listen har siden den kom ud i 1999 været udbredt og rost blandt mange teoretikere, og anses for mange at være et godt eksempel på ”best practice” hvad angår stakeholder management (Friedman & Miles, 2006:152).

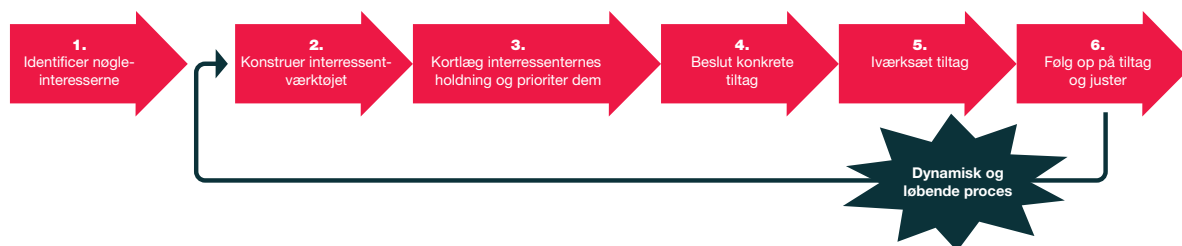
Princip 2 dikterer, at ledere bør lytte til sine stakeholdere, og være i åben dialog med disse omkring diverse risiko som medfølger involvering med organisationen. Her forklarer Friedman & Miles endvidere, at dette punkt er en forudsætning for god stakeholder management, men at et engagement til dialog ikke nødvendigvis medfører kollektive beslutninger, samt at der er grænser for, hvor meget og hvilken information en virksomhed vil af med. Der vil givetvis også være en grænse for visse stakeholdere med hensyn til, hvor meget information man ønsker, fra den eller de virksomheder der ønsker at påvirke eller blive påvirket af en. Derudover kan principperne 3-5 fremhæves som værende en del af den udbredte stakeholder management opfattelse – som en forlængelse af stakeholderbegrebet defineret af Freeman.

Anja West Larsen tager i en artikel stakeholder management under behandling, og fokuserer blandt andet på, hvad begrebet dækker over, samt fremhæver vigtigheden ved at have et skarpt fokus på stakeholder management:

”Formålet med stakeholder management er helt overordnet at få opbakning til det, man søger at opnå, og at minimere risici undervejs i forløbet” (Westy Larsen, 2003:2).

Denne opbakning, som Westy Larsen omtaler, skal opnås via dialog og i høj grad de nedslagspunkter, som fremgår af ovenstående liste. Og det kan være af afgørende betydning at bruge tid og energi på flere af disse punkter – selvom det netop er et arbejde der kan tage tid: *“Selvom det tager tid at forholde sig til sine interesser, at kommunikere og involvere, er denne tid givet godt ud på lang sigt. Stakeholder management er afgørende for at få tingene til at ske – og vare ved”* (Ibid).

Westy Larsen kortlægger en proces, som kan karakteriseres, ifølge hende, som værende vejen til god stakeholder management (figur 2. Processen indebærer seks forskellige faser. Første punkt er at identificere sine nøglestakeholdere og derefter skal processen forstås, som en dynamisk og løbende proces.



Figur 2, Stakeholder Management (Westy Larsen, 2003:7).

Punkt 4, hvor der besluttet konkrete tiltag og derefter tages kontakt med diverse stakeholdere, kan tage mange former og kanaliseres igennem flere forskellige medier, alt afhængigt af behovet og stakeholderanalysens resultater. Således kan nogle stakeholdere stilles tilfredse ved at modtage information via nyhedsbreve og opdateringer på organisationens web site, hvorimod andre skal inddrages til møder og tages med i konkrete projekter og høres undervejs. Her pointerer Westy Larsen, at budskabet eller projektets kompleksitet ofte afgør mediet. En god tommelfingerregel er altså, at jo mere komplekst budskabet er, jo større er behovet for personlig inddragelse og dialog.

5.3 Organisationsteori

I forlængelse af ovenstående afsnit, tager følgende afsnit udgangspunkt i organisationen og dens identitet. For at kunne udarbejde et stakeholdermap og en dertilhørende analyse, er selve organisationen nødt til at forstå sin egen rolle og identitet. Herved introduceres teori, som kan være med til belyse dette, med udgangspunkt i organisationens identitet, image og værdier.

5.3.1 Organisationen som entitet

For at kunne analysere de to organisationer, VMI og EWEA, i forbindelse med EWEA 2012, især med henblik på organisationernes kultur, mission og vision, er det vigtigt at definere, hvad der egentlig menes, når der tales om en organisation. Først og fremmest er private virksomheder, offentlige institutioner, politiske partier og andre interessentgrupper karakteriseret som værende organisationer (Merkelsen et. al, 2007:11).

En ganske enkel måde at definere en organisation på, er som en ”..gruppe, der har en særlig

form eller struktur og nogle vedtagne regler for, hvordan medlemmerne kan interagere med hinanden og eventuelt også med omverdenen”(ibid). Derudover nævner Merkelsen et. al., at organisationer ofte betegnes som værende formålsbestemte i og med at organisationen arbejder for et overordnet mål, samt at besidde en vis kompleksitet, da der er flere elementer som skal koordineres for at realisere et mål (ibid).

Endvidere tilføjer Merkelsen et al., at organisationer er socialt konstruerede, og at begrebet 'organisation' ”...på den ene side er et relativt statisk begreb, der identificerer en særlig type kollektiv aktør, men det er også et dynamisk begreb, der dels forklarer, hvordan kollektivet kan opstå, bevares, ændres og nedbrydes, og dels viser, hvordan kollektivet bliver i stand til at handle i fællesskab” (2007:11).

Organisationer kan altså betegnes som værende en kollektiv gruppe med et særligt formål, og et sæt regler for, hvordan man agerer i intern- og eksternt regi. Organisationer er både statiske og dynamiske i den forstand, at der er tale om en gruppering med et bestemt sæt regler og formål som kan karakteriseres, samtidig med at de også er dynamiske. Det er de ved at være sociale konstruktioner, som eksempelvis kan forklare, hvordan organisationen kan opstå og nedbrydes.

5.3.2 Organisationer i dagens samfund

Organisationer skal i dagens samfund dagligt operere under en større og større eksponering udefra. Dette kan enten ses i form af kritisk presse, der søger lukrative historier, konkurrerende virksomheder og organisationer eller andre stakeholdere, eksterne såvel som interne (Hatch & Schultz, 2002:990).

Netop dette har Mary Jo Hatch og Majken Schultz over flere artikler og bøger arbejdet med især med henblik på, hvordan organisationen opfatter sig selv, samt hvordan organisationens identitet skabes. Herunder arbejder de med de tre begreber *identitet*, *image* og *kultur*. Det er sammenhængen mellem disse som ifølge Hatch og Schultz, beskriver hvem organisationen egentlig er (Merkelsen et. al, 2007:192). I bogen ”*Organisationen og omverdenen*”, bliver dette samspil beskrevet med udgangspunkt i Hatch og Schultz, hvorfor jeg vil inddrage denne når det er relevant, foruden Hatch & Schultz's egne tekster. Ser man på de tre begreber identitet, kultur og image adskilt fra hinanden, skal identitet, eller kollektiv identitet som

Hatch og Schultz taler om, forstås som organisationens kommunikation via konkrete tekster og ytringer, som skal give et særligt billede af organisationen. Her kan man altså nævne faktorer som f.eks. organisationens nedskrevne mission og vision, strategiske skriv og andre tekster forfattet af organisationens medlemmer så som nyhedsbreve og publikationer. Men der hører også mere til den kollektive identitet end dette:

"Den kollektive identitet er nok en bevidst og strategisk størrelse, men den kommer til udtryk i konkrete interaktioner mellem medlemmer af organisationen og mellem organisation og omverden" (Merkelsen et. al, 2007: 183).

Image kan forklares som modtagerens opfattelse af den identitet, som organisationen forsøger at kommunikere (Ibid). Hermed må det konstateres, at en organisations image er flertydigt, idet opfattelsen vil variere afhængigt af, hvem modtageren er. Dertil har en organisation ofte flere identiteter som "bruges" til de forskellige stakeholdergrupper, alt afhængigt af hvordan organisationen vil opfattes af den pågældende gruppe, men der kan argumenteres for, at der i de fleste tilfælde vil være et image som er mere fremtrædende end andre for en given organisation.

I forlængelse af ovenstående er det interessant at observere Edgar Scheins antagelser og meninger om samme. Edgar Schein er især kendt for at have udarbejdet den såkaldte *Iceberg Model*, hvor organisationen identitet og kultur tages i behandling.

Schein forklarer de tre niveauer i isbjerget således; toppen af isbjerget er organisationens artefakter. Disse er de synlige værdier, hvilket kan være alt fra organisationens logo, interiør, medarbejdernes beklædning og andre værdier, som kan ses med det blotte øje (Schein, 2010:24). Det næste niveau er de udtrykte værdier, som Schein kalder *"espoused beliefs and values"* (ibid). Dette niveau omhandler organisationens vision, mission og andre eventuelle nedskrevne mål etc. Nederst i isbjerget findes de grundlæggende antagelser - *"Basic underlying assumptions"*. Her bevæger Schein sig ind på de mere ubevidste antagelser, som er med til at bestemme organisationens medlemmers opførsel, tanker og følelser (ibid). Det ubevidste forklares ved, at organisationskulturen ikke er noget *"dens medlemmer hverken har fuld kontrol over eller indsigt total i"* (Merkelsen et. al., 2010:181). Kulturen er fællesskabets

egenskaber, som på et ubevidst plan kommer til udtrykke i medlemmernes handlinger og tanker (ibid). Denne tilgang har en beslægtethed med Van Riel's arbejde med organisationen 'personlighed', som udgøres af dens adfærd, symboler og kommunikation, hvilket tilsammen skaber et image udadtil (se figur 10, bilag 5).

Hatch og Schultz skelner imellem en organisations 'mig' og 'jeg'. Organisationens 'mig' svarer til organisationens medlemmers opfattelse af organisationens image, altså alt det som organisationens omverden tænker om den. 'Mig'et' er en dynamisk proces, hvor: *"...den organisatoriske identitet på en og samme tid efterlader et indtryk på andre og spejler det image, andre har af organisationen"* (Merkelsen, 2007:195).

'Jeg'et' svarer derimod til organisationens kultur. Det beskrives ved at være organisationens stiltiende forståelser i form af antagelser, overbevisninger og særligt værdier. Organisationens "jeg" er lydhør overfor eksterne stakeholderes meninger og opfattelser af organisationen (Hatch & Schultz, 2002:996). Hatch & Schultz taler om fire processer, som forbinder organisationens identitet, kultur og image. Disse fire processer er:

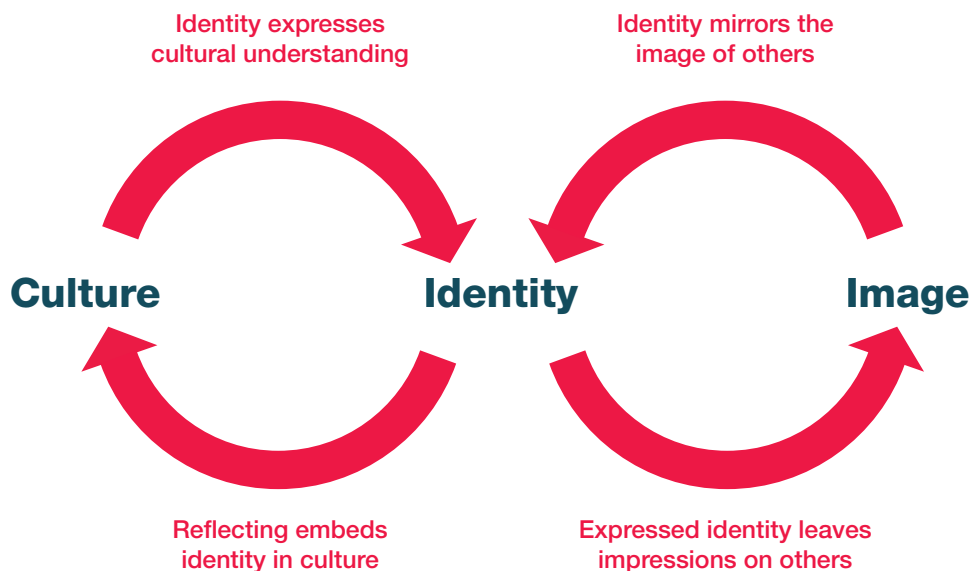
1. Mirroring
2. Reflecting
3. Expressing
4. Impressing

Det skal forstås sådan, at samspillet de fire processer imellem sammen konstruerer organisationens identitet.

Mirroring (fra identitet til image) er processen, hvor identitet spejles i andres opfattede image. Reflecting (fra image til identitet) er processen, hvor identitet forankres i kulturelle forståelser. Expressing (fra identitet til kultur) er processen, hvor kultur gør opmærksom på sig selv igennem identitetspåstande. Impressing (fra kultur til identitet) er processen, hvor udtryk om identitet efterlader indtryk på andre (Hatch & Schultz, 2002: 991).

I forbindelse med dette, forklarer Schultz og Hatch, at organisationens identitet ydermere skabes som en relationel konstruktion i interaktion med andre (2002:992). Disse skal ses som værende den store mængde, der hører ind under paraplyen 'stakeholdere'. Til dette billede

bygger Dutton & Dukerich videre og skriver, at organisationens identitet kan defineres således: ”(...) *what people see as their organizations' distinctive attributes* ” (1991:550).



Figur 3, The Organizational Identity Dynamics Model (Hatch & Schultz, 2002:991).

For at forklare, hvordan interne og eksterne definitioner af organisationens identitet interagerer, har Hatch & Schultz skabt ovenstående model (Hatch & Schultz, 2002:991). Ser man nærmere på dynamikken i modellen, forklarer Hatch & Schultz pilene mellem de tre begreber som processer. Modellen fortæller, hvordan organisationens identitet hele tiden skabes, fastholdes og ændres.

Processen fra image til identitet (mirroring) beskriver, hvordan identiteten reflekterer image. Det vil sige det, som omverdenen tænker og mener om organisationen. Her kan et negativt image eksempelvis få organisationens medlemmer til at stille spørgsmålstejn ved organisationens selvdefinition.

Processen fra identitet til kultur (reflecting) beskriver, hvordan identiteten forankres i kulturen. Når organisationens image spejles i identiteten, fortolkes dette af organisationens

medlemmer. Dette fortolkes i relation til eksisterende selvdefinitioner, som præges af medlemmernes rationelle forståelse (organisationens ”jeg”).

Processen fra kultur til identitet (expressing) beskriver, hvordan identitet udtrykker kulturel forståelse. Når organisationen benytter symbolske objekter, som f.eks. en særlig dress code, ritualer eller reklamer til at udtrykke organisationens identitet, kan dette forbindes tilbage til de særlige karakteristika, som man finder i organisationens kultur.

Følger man figuren helt til ende, viser den sidste pil processen fra identitet tilbage til image (impressing). Denne proces beskriver, hvordan den udtrykte identitet har indflydelse på omverdenen - organisationen fremstiller ’images’ til eksterne stakeholdere. Organisationens kultur kan påvirke organisationens image, men visse faktorer vil være uden for organisationens indflydelse, som f.eks. pressens vurdering af organisationen (Hatch & Schultz, 2002).

Kultur	Identitet	Image
	Intern	Ekstern
Kontekst	Tekst	
	Selv	Anden
Implicit	EksPLICIT	
	Singulært	Multipel
Tilblivende	Instrumentel	

Figur 4, Image, identitet og kultur (Hatch & Schultz, 2000:21).

Ovenstående figur viser de tre begreber kultur, identitet og image i en form for adskillelse. Identitet holder de tre begreber sammen (Merkelsen et al., 2007: 196), men her er der umiddelbart ingen direkte ligheder, når man ser enkeltvis på begreberne. Organisationens kultur opererer som en implicit størrelse, der skal tolkes i en kontekst, f.eks. hvordan organisationsmedlemmerne opfører sig på over for omverdenen. Kulturen kan ikke direkte benyttes i organisationens kommunikation pga. dens implicitte størrelse og samtidig en underliggende forudsætning på kommunikationen (Merkelsen et. al, 2007:182). Hatch &

Schultz beskriver organisationskulturen som en forudsætning for identiteten; "(...) *organizational culture, which we see as the internal symbolic context for the development and maintenance of organizational identity*"(1997:357).

Årsagen til, at det er vigtigt for en organisation at skabe en kohærens mellem identitet, image og kultur, forklarer Merkelsen et. al sådan:

"Organisationer, der forsøger at fremstå på forskellige måder over for forskellige dele af deres omverden, vil få problemer, der svarer til dem individet møder. Det skyldes både, at sådanne forskellige identiteter vil være svære at opretholde internt, og at det ikke er muligt at sikre, at de forskellige dele af omverdenen kun har adgang til det billede af organisationen, der var tiltænkt dem. Derfor har organisationer lige så vel som individer brug for en nogenlunde sammenhængende identitet,(...)" (2007: 180). En organisation, som bevidst eller ubevidst skaber forskellige images, vil få problemer med at få internt medhold hos medarbejdere og samtidig vil det være svært at adskille information fra nogle stakeholdergrupper i et forsøg på at segmenterer kommunikationen omkring organisationens image. Analyserer man en organisation ud fra Hatch & Schultz' teorier omkring kultur, identitet og image åbnes op for studiet af sammenhængen mellem organisationens *"underliggende værdier og normer og den bevidste selyfremstilling"* (Merkelsen, 2007:187).

Mit tilvalg af det socialkonstruktionistiske analyseperspektiv tillader ikke direkte at drage normative konklusioner på baggrund af Hatch & Schultz' teori, men nærmere at analysere VMIs identitet og image i min teoretiske kontekst, hvilket blot vil være en af mange mulige observationer som kan foretages.

I følgende afsnit vil den metodiske tilgang til indsamlingen af empirien til denne opgave blive gennemgået.

6 Empiriindsamling

I dette afsnit gennemgås kort hvilke kvalitative interview jeg har valgt at foretage, samt de tilhørende temaer som hører til interviewguiden til de respektive interviews. Vedlagt som bilag foreligger interviewguide til de kvalitative interviews, transskriberinger heraf og lydfilerne til samtlige interviews er ligeledes vedlagt på CD.

Jeg har til dette speciale valgt at foretage kvalitative interviews. I forlængelse af tilvalget af

det symbolsk fortolkende perspektiv og socialkonstruktionismen, falder valget af kvalitative interviews naturligt. Interessen i at undersøge to organisationer i en bestemt kontekst vil kunne understøttes og beriges ved organisations-medlemmernes synspunkter og overvejelser, hvilket samtidig anses for at være den eneste rigtige måde at beskrive og undersøge en organisation ifølge det symbolsk fortolkende perspektiv eller paradigme, som det også kaldes (Brymann & Bell, 2011:24). Først og fremmest har det været min hensigt at foretage interviews med VMI, idet jeg derved vil kunne få vigtig og interessant førstehandsviden direkte fra organisationens top, samt konsulenter der sidder med den opgave, der ligger i at kommunikerer med de forskellige stakeholdere. Her vil jeg kunne spørge direkte ind til specifikke processer, årsager til konkrete valg og beslutninger, hvad der anses som værende organisationens vigtigste opgave, og hvad der i organisationens øjemed vil karakteriseres som en succes i forbindelse med konferencen.

Ydermere har det fra starten været min hensigt at foretage interviews med eksterne kilder. Herunder at foretage et interview med den internationale organisation EWEA, som afholder konferencen. Ved dette interview vil jeg være i stand til at få svar på, hvad deres hensigt og formål med konferencen er, samt hvilket syn de har på eksterne stakeholders, deres indflydelse og opfattelse af VMIs rolle til konferencen. Endelig er der til dette speciale idført et interview med endnu en ekstern stakeholder, nemlig en medlemsvirksomhed i VMI. Ved et sådan interview, vil jeg kunne få svar på spørgsmål angående VMIs kommunikative tiltag set udefra, og hvordan dennes rolle opfattes, samt medlemsvirksomhedens opfattede synlighed via VMI. Det interessante her er bl.a. hvorvidt disse opfattelser stemmer overens med VMIs egen opfattelse af samme. Nedenstående følger en gennemgang af temaerne til de forskellige interviews, samt introduktion til interviewguide (bilag 1), baseret på Steinar Kvaales arbejde med kvalitative interview (Kvale & Brinkmann, 2009).

Interviewene er semi-strukturerede interviews, med åbne spørgsmål efter Kvale og Brinkmanns tilgang (ibid). Derudover vil Ib Andersens anbefalinger omkring det delvist strukturerede interview tages i brug (2002:212). Ved det delvist-strukturerede interview, påpeges det, at man *"ofte har en teoretiske og praktisk viden om de fænomener"*, der studeres, men at man er åben over for ny information som kan bidrage til nye synsvinkler (ibid). I dette tilfælde har jeg som ansat i organisationen VMI en forhåndsviden om arbejdsgange, strategiske valg og nogle af de mål, som sættes til konferencen. Det

semistrukturerede interview betegnes af mange teoretikere som metode, der er velegnet til undersøgelser, hvor der ønskes en eksplorativ tilgang, som stimulerer ny viden, mens det samtidig har en række på forhånd formulerede temaer, som man ønsker respondentens refleksioner omkring (Justesen & Mik-Meyer, 2010:56).

Til det delvist strukturerede interview anbefaler både Kvale og Andersen, at der udarbejdes en interviewguide med en række emner, som skal berøres undervejs til interviewet. Emnerne behøver dog ikke nødvendigvis at blive berørt i den rækkefølge, de er opført i guiden, men som oftest bliver alle spørgsmål fra interviewguiden stillet, og i samme ordlyd fra interview til interview (Brymann & Bell, 2011:467). Samtidig nævner Justesen & Mik-Meyer, at man bør tilstræbe en forsigtig start og undervejs bringe de mere tunge spørgsmål i spil (2010:56). Derudover kan nævnes flere punkter, som er vigtige at overveje undervejs i de pågældende interviews. For eksempel bør man være bevidst om, at man som interviewer ubevidst kan komme til at styre respondenterne, ved for eksempel at smile bestemte steder undervejs, nikke til enkelte svar og ikke til andre (Andersen, 2002:226). Derved kan man komme til at tilkendegive sin personlige holdning over for diverse emner til interviewet, hvilket vil bringe validiteten af interviewet ned. Endvidere argumenterer Andersen for, at spørgsmålene ikke bør formuleres sådan, at respondenterne blot kan svare ja eller nej (ibid), hvorfor flere af de udvalgte spørgsmål er ”hvordan”- og ”hvad” –spørgsmål, hvilket er typisk for det semistrukturerede interview (Justesen & Mik-Meyer, 2010:56). Interviewspørgsmålene vil bære præg af at være en anelse naive, for på den måde at være åben over for nye og uventede fænomener.

Til alle interview er udarbejdet interviewguides og samtidig følges de syv faser af en interviewundersøgelse som Kvale & Brinkmann opstiller (2009:122). De syv faser er:

1. Tematisering

Her formuleres formålet med undersøgelsen og opfattelsen af temaet som skal undersøges. Dette gøres før interviewet foretages. Der svares på undersøgelsens *hvorfor* og *hvad*, forinden at spørgsmålet *hvordan* stilles.

2. Design

Undersøgelsens design planlægges og alle syv faser af undersøgelsen tages i

betragtning inden interviewene udføres. Her tages hensyn til på den tilsigtede viden, man gerne vil opnå, samt undersøgelsens moralske implikationer tages højde for.

3. Interview

Interviewene gennemføres på grundlag af en interviewguide med en reflekteret tilgang til interviewsituationens interpersonelle relation

4. Transskription

Interviewene transskriberes fra talesprog til skreven tekst.

5. Analyse

På basis af undersøgelsens emne og formål samt interviewmaterialets karakter, afgøres det hvilken analysemetoder, der passer bedst til interviewene.

6. Verifikation

Validiteten, reliabiliteten og generaliserbarheden af interviewene fastslås. Det vil sige, at det fastslås hvor konsistente resultaterne er og om hvorvidt interviewene undersøger det, de har til formål at gøre.

7. Rapportering

Undersøgelsens resultater kommunikeres sammen med de anvendte metoder. Dette bør foregå i en form, som lever op til videnskabelige kriterier, og tager hensyn til etiske aspekter og resulterer i et læsevenligt produkt.

6.1 Kvalitative interview med VMI

Jeg har til denne opgave foretaget et interview med VMIs adm. direktør, Jan Hylleberg (JH). Ved dette interview har jeg kunnet stille spørgsmål direkte til nogle af de styrende processer angående eventen, og især de kommunikative tiltag, som organisationen foretager. Endvidere vil dette interview kunne besvare, hvilke succeskriterier organisationen har for konferencen, og endelig hvordan organisationen opfatter sig selv samt opfattelsen af forholdet mellem VMI og den internationale vindorganisation EWEA.

Til det andet VMI interview er respondenteren Anders Dalegaard (AD), som er Eventansvarlig. AD beskæftiger sig med EWEA 2012 og har daglig kontakt til flere af de mange stakeholders, som er med til at løfte opgaven med at afholde konferencen på dansk grund.

Til de to interview vil temaet mere eller mindre være det samme og tage udgangspunkt i samme interviewguide, eller script. Kvale & Brinkmann betegner en interviewguide som et

script, som strukturerer interviewet i mindre eller højere grad og med hensyn til semi-strukturerede interviews, vil en interviewguide indeholde en oversigt over emner, der skal dækkes og nogle forslag til spørgsmål (2009: 151).

6.2 Interviews med stakeholdere

For at male et billede af organisationen set ude fra, samt at kunne spørge ind til konkrete intentioner omkring konferencen, har jeg foretaget interviews med to eksterne stakeholdere set fra VMIs perspektiv. De to eksterne stakeholders er henholdsvis den internationale vindorganisation EWEA, samt en medlemsvirksomhed i VMI. Ved et interview med et medlem i VMI vil jeg kunne få svar på, hvordan VMI opfattes udefra og hvilke værdier, som stakeholderen tilskriver VMI. Derudover vil dette interview kunne give en opfattelse af, hvordan EWEA 2012 opfattes fra et medlem i VMI, samt hvordan kommunikationen opfattes og evt. hvad der kan forbedres for at tilgodese stakeholdere.

Et interview med EWEA vil kunne benyttes til at knytte værdier til eventen fra selve eventens afholder. Dertil vil EWEA kunne uddybe formål for eventen, og hvordan deres virkelighed ser ud. I forlængelse af det socialkonstruktionistiske perspektiv vil organisationen og dens aktiviteter kun kunne beskrives ved at interviewe organisationens medlemmer og derved vil organisationen bedre kunne beskrives, samt dens formål.

6.2.2 Timeline for empiriindsamling

Nedenstående ses en oversigt over, hvornår de forskellige interviews gennemføres i forhold til hinanden og selve eventen.

Marts 2012 – Interview med VMI (Adm. direktør)

April 2012 – Interview med VMI (Konsulent)

April 2012 – Interview med EWEA

April 2012 – EWEA 2012 afholdes i Bella Center

Maj 2012 – Interview med medlemsvirksomhed i VMI (Markedsdirektør i Hydra-Grene)

Maj 2012 – opfølgende interview med VMI (Konsulent)

6.3 Analyse af empiri

En pointe, som Kvale påpeger, er at man til enhver tid ved udførelse af kvalitative interview bør overveje og klarlægge, hvilken analytisk tilgang man har i sinde at benytte, før man kaster

sig ud i at foretage sine interviews (Kvale & Brinkmann, 2009:212). I det følgende argumenteres kort for mit valg af den analytiske tilgang til min indsamlede empiri.

Idet jeg følger en hermeneutisk tilgang, er jeg bevidst omkring det faktum, at det ofte er svært at adskille indsamlingen af empiri og analysen af denne, selvom teoretikere ofte adskiller disse to faser som separate (Myers, 2009:165). Det vil med andre ord sige, at jeg vil gennemgå den hermeneutiske spiral ved min indsamling af empiri, hvilket betyder at jeg bringer en forforståelse eller fordom med til bordet, når jeg foretager mine interviews. Denne forforståelse kan under interviewet enten blive be- eller afkræftet og derved bygge oven på min egen horisont og subjektive holdning til emnet. Derfor kan det være vanskeligt ikke at analysere på de indsamlede interviews undervejs, hvorfor jeg anerkender, at jeg i rollen som interviewer somme tider vil analysere og konkludere undervejs, på trods af bestræbelser på det modsatte.

Ved det kvalitative interview understreger Kvale & Brinkmann, at scenen til interviewene er vigtig: *"Isenesættelsen af interviewet bør anspre interviewpersoner til at beskrive deres synspunkter på deres liv og verdener"* (2008:148). Et enkelt af interviewene blev udført over telefon, hvorimod de tre interviews med VMI blev udført i VMIs egne lokaler, som var med til at skabe en tryk ramme om interviewet og dermed give respondenter tryghed og mulighed for at åbne op for sine synspunkter og livsverden. Interviewet med EWEA blev udført på i Hotel Bella Sky's café og dermed ikke i lige så rolige rammer. Lokationen var dog valgt efter respondentens ønske, da denne boede på hotellet under EWEA 2012, og hotellet ligger tæt på Bella Center.

Selve analysetilgangen er narrativ analyse. Narrativer forstås som en fortælling eller en historie (Kvale & Brinkmann, 2009:246). Her fokuserer på teksters mening og sproglige form, og de sociale strukturer og handlinger i interviewsituationerne. Med dette i mente har interviewguiden til de forskellige interview være et udgangspunkt og jeg har forsøgt i så stort omfang som muligt at få respondenterne til at skabe fortællinger og knytte emner sammen, med få afbrud af mine spørgsmål. Efter interviewene var udført, er korte retrospektive tanker omkring interviewets gang og resultat nedskrevet og disse er vedlagt som bilag 2. Disse er intenderet at understøtte analysen af de udførte interviews, og kan anses som verbale rapporter, som jeg som undersøger i analysen kan se tilbage på og huske specifikke handlingsmønstre

eller noter fra interviewet, hvilket kan være en støtte i kognitive processer (Ericsson & Simon, 1980:224).

7 Kort om de to organisationer

I følgende afsnit, vil jeg kort introducere den danske vindenergiorganisation Vindmølleindustrien (VMI) og dens europæiske sidestykke (European Wind Energy Organisation (EWEA), samt eventet EWEA 2012.

7.1 VMI – den lille organisation i den store vindnation

I det følgende vil organisationen VMI blive introduceret. Herunder vil jeg kort opridses dens historie, introducere organisationens mission og vision, samt overordnede rolle og formål.

Brancheorganisationen Vindmølleindustrien blev grundlagt i 1981 og er en non-profit organisation. Organisationen har adresse på Frederiksberg og tæller i alt 14 fastansatte og 5 studenter, som overordnet set arbejder inden for områderne politik, økonomi, medlemmer, netværk, presse og kommunikation. VMI har i dag ca. 250 medlemmer. Disse medlemmer er alle en del af enten den danske eller/og internationale vindmølleindustri. Medlemmerne er fordelt i kategorier, svarende til deres størrelse og dermed også kontingent. Der er således blot to kernemedlemmer, henholdsvis Siemens Wind Power og Vestas Wind Systems.

VMI er en organisation som ”varetager sine(red.) medlemmers interesser og skaber rammerne for de fora, hvor de kan udnytte potentialet i videndeling og udveksling af erfaringer med aktører både i og udenfor industrien. Vindmølleindustrien taler desuden sine medlemmers interesser på den politiske scene både nationalt og internationalt.”(Vindmølleindustrien (d), 2010).

VMI bliver altså målt på den værdi den kan skabe for sine medlemmer, hvilket bliver gjort gennem at skabe netværk, danne viden, arrangere events og konferencer osv. Organisationen favner virksomheder i alle led af værdikæden i den danske vindmølleindustri. Medlemmerne er inddelt i forskellige kategorier, afhængigt af deres størrelse og årlige indtægter og dermed også deres kontingentpris. De forskellige medlemskategorier, som findes er: hovedsponsorer, kernemedlemmer, store industrimedlemmer, industrimedlemmer og branchemedlemmer.

I kategorien som hovedsponsor findes to virksomheder, Vestas Wind Systems A/S og Siemens Wind Power A/S. Disse to virksomheder er de to mest dominerende spillere på det danske marked, såvel som det globale, især offshore markedet hvor de to virksomheder tilsammen udgør ca. 94 %. De to virksomheder konkurrerer indbyrdes og kan siges til tider at have et anstrengt forhold til hinanden. Foruden at være hovedsponsorer for VMI, sidder begge virksomheder i VMIs bestyrelse, og kan derfor argumenteres at være to vigtige stakeholdere for organisationen.

Mission og Vision

Mission og vision er vigtigt for enhver virksomhed eller organisation og bør stemme overens med de vigtigste stakeholderes meninger og holdninger (Schnoor & Pedersen, 2009: 196). Missionen er de kortsigtede værdier nu og her, som medarbejdere skal søge at ”leve” og udføre i det daglige arbejde, hvorimod visionen er det overordnede mål som hele organisationen stræber efter at fuldføre i fremtiden. Denne skal realiseres ved implementering af missionen. Argenti argumenterer endvidere for vigtigheden ved at tænke organisationens mission ind i enhver form for corporate communication (1998:44).

Vindmølleindustriens mission er følgende:

- *”at arbejde for udbredelsen af vindkraft i Danmark og internationalt, herunder at arbejde for at vindmølleindustrien har de bedst mulige betingelser for at udvikle, afprøve, demonstrere og sælge vindteknologi.”*

- *”at arbejde for at styrke uddannelse og rekruttering af nye talenter samt at tiltrække arbejdskraft fra udlandet”²*

Visionen defineres således:

- *”at Danmark er et globalt førende kompetencecentrum for vindkraft, idet den mest effektive, pålidelige og intelligente teknologi og viden om vindkraft udvikles, demonstreres og anvendes i Danmark.”*

- *”at Danmark er førende inden for integration og udnyttelse af vindenergi, bl.a. ved at Danmark bliver det første land, der integrerer 50% vindkraft”*

7.2 EWEA – den store organisation i det politiske hovedsæde

EWEA er en international brancheorganisation for vindenergi. I organisationens 30 års levetid har den løbende vokset sig til en markant organisation på Europæisk plan, med ca. 60 ansatte og mere end 700 medlemmer fra over 60 forskellige nationer (EWEA(a), 2012). EWEA har til huse i Bruxelles, hvor man dermed er helt tæt på de Europæiske politiske beslutningstagere i Europa Kommissionen. EWEA har eksisteret i 30 år og betegner sig som *"the voice of the wind industry"* (ibid). Som interesseorganisation er det ligesom VMI, EWEA's opgave at tale sine medlemmers sag på den politiske scene hvad angår arbejdsvilkår, subsidier, og politisk bindende mål for at skabe sikkerhed for de mange virksomheder som producerer til industrien.

EWEA har ikke nogen formuleret mission på deres web site men en vision, der siger følgende: *"Wind energy will be the leading technology in transforming the global energy supply structure towards a truly sustainable energy future based on indigenous, non-polluting and competitive renewable technologies"* (EWEA (e), 2012). EWEA taler altså vindenergiens sag på et globalt plan og arbejder for sikre, at vindenergi vil være den førende energikilde i overgangen til vedvarende energi i elsystemet.

Visionen søges at gennemføres ved kommunikation og politisk engagement, skriver EWEA(ibid). Derudover har man nedsat en række strategiske mål, som man søger at opnå. Heriblandt at man vil kommunikere, hvordan vindenergi kan være en nøgelfaktor til at løse jordklodens klimaproblemer: *"Communicating wind energy as a popular, mainstream power technology and a key solution to the emerging energy and climate crisis"* (ibid). Derudover nævnes det, at man vil arbejde på at sikre politiske mål for vindenergi: *"Ensuring a long-term, stable EU policy framework for wind energy in Europe for the period after 2010 (...)"* (ibid).

7.3 EWEA 2012 - Europas største vind-event i Danmark

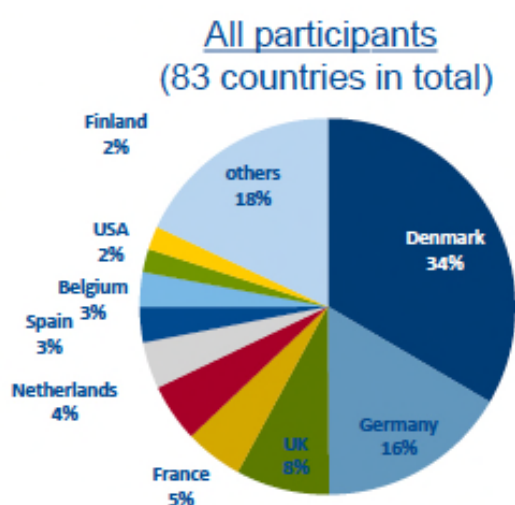
Afholdt 16. – 19. april 2012, Bella Center, København.

EWEA Annual er en årlig konference og udstilling, som afholdes af the European Wind Energy Association (EWEA (c), 2012). Her inviteres store dele af den globale

vindmølleindustri til at deltage i fire dages networking og videndeling. På udstillingen står over 500 udstillende virksomheder side om side for at dele viden og vise de seneste nye produkter og services, som virksomhederne tilbyder. Eventen består også af en konference, hvor bl.a. markante figurer fra industrien tager relevante emner op til debat, forskere giver foredrag om den seneste udvikling og politikere deltager i den politiske debat om vedvarende energi – og især vindenergi. Tilsammen udgør eventen et mix af emnerne politik, teknologi og økonomi inden for industrien: *”These (EWEA events, red.) encourage the exchange of international experience on policy, finance and technical developments, and showcase the latest technology”* (Ewea.org).

Begivenheden finder sted hvert år i en ny by i et nyt land i Europa, som EWEA udvælger. Seneste gang eventen blev afholdt i Danmark var i 2001 og i 2012 vente den tilbage, hvor Bella Center lagde rammerne for begivenheden. Vanen tro støtter lokale og nationale organisationer, virksomheder, kommuner etc. op om omkring eventen, men det er dog forskelligt i hvor høj grad disse eksterne stakeholdere involveres, afhængigt af den nationale stemning over for vind og ressourcer og finanser hos stakeholderne. Til EWEA 2012 kan Københavns Kommune, Copenhagen Capacity, Wonderful Copenhagen og State of Green nævnes som nogle af de markante, lokale stakeholdere som støtter op omkring eventen.

EWEA 2012 blev rekordår for EWEA. 10.600 deltagere fra 83 forskellige nationer (figur 5) trådte ind over dørtærsklen i Bella Center. Deltagerantallet i 2011 i Bruxelles havde indtil da været rekord for EWEA med 9.040 og dermed slog man deltagerrekord i Danmark.



Figur 5, Deltagere ved EWEA 2012 (EWEA (g), 2012).

Som det fremgår af figuren var danske deltagere i overtal med 34%, hvilket kan tilskrives at eventen foregår på dansk grund samtidig med at Danmark er foregangsland inden for vindkraft og dermed har mange repræsentanter fra industrien.

Til åbningen af EWEA 2012 deltog og talte bl.a. Statsminister Helle Thorning-Schmidt, H.K.H. Kronprins Frederik, Klima og Energi-minister Martin Lidegaard, Europa-Kommissær for energi Günther Oettinger og andre fremtrædende skikkelser fra den globale vindmølleindustri (Vindmølleindustrien (b), 2012). Næsten 100 journalister fra hele verden deltog og var dermed med til at sætte eventen på landkortet (ibid). Kommunikativt set resulterede EWEA 2012 i seks danske TV-indslag og 37 danske artikler fra diverse medier (ibid).

8 VMIs kommunikative tiltag til EWEA 2012

Herunder vil en kort oversigt vise de kommunikative tiltag, som VMI har udarbejdet i forbindelse med EWEA 2012. Disse tiltag har alle til formål at informere og oplyse omkring eventen, dog med forskellige målgrupper.

Mindblowing Denmark

VMI udarbejdede op til EWEA 2012 et mindre univers på deres hjemmeside ved navn MindblowingDenmark.dk. Det er et såkaldt out-reach program, som har til formål at give udenlandske stakeholdere et indblik i den danske vindindustri: *"As part of the outreach program a number of Mindblowing Denmark activities introduced delegates from around the world to wind power in Denmark in the days leading up to and during their visit to EWEA 2012"* (Mindblowingdenmark, 2011). En sponsorgruppe bestående af 9 medlemsvirksomheder i VMI er med til at udforme programmets ramme og indhold, og bliver brandet med logo i forbindelse med aktiviteterne. Dertil har en længere række partnere deltaget med viden, indhold og specifikke arrangementer.

Af disse arrangementer er bl.a. en bustur rundt i Danmark, hvor udenlandske gæster besøger værdikæden på tæt hold. Derudover byder programmet på diverse faglige arrangementer med politiske talere og match-making dage, for at teame up med andre virksomheder i branchen.

Nyhedsbreve

Ca. hver anden uge udsender VMI nyhedsbrevet Branche Nyt, hvor aktuelle nyheder og

aktiviteter fra branchen bliver beskrevet med interviews. Op til EWEA 2012 omhandler flere af nyhedsbrevene eventen og man forsøger at brande eventen ved at fortælle videre om de danske kompetencer, men især også hvordan VMIs medlemmer kan have glæde af at deltage.

Derudover satte VMI kvartalsnyhedsmagasin, Megawatt Baggrund, fokus på EWEA 2012, og berettede om, hvordan dagene i Bella Center gik samt om højdepunkter fra eventen (Vindmølleindustrien (b), 2012).

Press Kit

Et særligt pressorienteret materiale bestående af facts omkring Danmark som vindnation og introduktion til nogle af de største virksomheder udarbejdes af VMI. Materialet er tilsigtet udenlandske journalister, som deltager til EWEA 2012 eller blot skriver om denne.

Avistillæg

VMI igangsatte til EWEA 2012 avistillægget ”Vindenergi er vejen frem” til Dagbladet Børsen (Vindmølleindustrien (e), 2012). Tillægget er skrevet af eksterne journalister. Det udkom d. 13. april 2012 – 2 dage før den officielle åbning af eventen. Tillægget sætter fokus på danske kompetencer i industrien, fremtidens energisystem og udvikling og innovation. Flere fremtrædende virksomhedsledere interviewes i tillægget og generel information og facts om vindenergi og branchen præger indholdet. Modtageren er ikke kun VMIs medlemmer, men også læsere af Børsen som ikke besidder specifik viden om vindenergi. Det ændrer på indholdet, som forsøger at overbevise den generelle befolkning om kvaliteterne og de samfundsmæssige gevinster ved vindenergi.

9 Analyse

I det følgende afsnit positioneres den indsamlede empiri i forhold til den introducerede teori i en analyse, som har til formål at besvare undersøgelsens problemformulering. Analysen vil tage udgangspunkt i de fire underspørgsmål, som alle har til hensigt at understøtte en endelig besvarelse af problemformuleringen.

De fire underspørgsmål er:

- 1. Hvem er de primære stakeholdere til konferencen set fra VMIs perspektiv og hvor stor en aktie har disse i EWEA 2012?*

2. *I hvor høj grad styres VMIs overvejelser og tilgang til konferencen af organisationens mission og vision og hvilken rolle spiller værdier og identitet for de to organisationer?*
3. *Hvem identificerer VMI og EWEA som de primære stakeholdere og i hvor høj grad udøver de stakeholder management?*
4. *Findes der konfliktuerende interesser imellem EWEA og VMI med hensyn til EWEA 2012?*

9.1 Stakeholderanalyse

Med udgangspunkt i underspørgsmål 1 foretages en stakeholderanalyse for VMI og EWEA. For at finde de primære stakeholdere for EWEA 2012, er det nødvendigt at identificere de generelle stakeholdere for organisationerne først. Der vil blive udarbejdet et samlet stakeholdermap for begge organisationer, hvorefter de primære stakeholdere vil blive uddybet med hensyn til magt og indflydelse og dermed i hvilket omfang disse kan have indflydelse på VMIs tiltag til EWEA 2012.

9.1.1 VMI og EWEA's stakeholdere

Som tidligere nævnt er det vigtigt for en organisation, at holde sig ajour med sine stakeholdere og hvordan disse er placeret med hensyn til magt og indflydelse i forhold til organisationen. Hermed følger en liste VMIs og EWEAs stakeholders i samme tabel:

1.Organisationens medlemmer

VMI har over 240 medlemmer. Heriblandt er hele værdikæden fra industrien repræsenteret, hvilket indebærer producenter, leverandører, underleverandører, rådgivere, sikkerhedsservice og vedligeholdelse mm. Delt op i forskellige sponsorkategorier, udgør denne gruppe en uhyre vigtig stakeholder for VMI. Som tidligere nævnt, er det organisationens rolle at: *"varetage(r) vores medlemmers interesser og skaber rammerne for de fora, hvor de kan udnytte potentialet i videndeling og udveksling af erfaringer med aktører både i og udenfor industrien"*.

EWEA har over 700 medlemmer fra næsten 60 forskellige lande (Ewea.org). Der gælder de samme overvejelser for EWEAs medlemsgruppe som for VMIs. Med en noget større og mere nuanceret medlemsskare fra så mange forskellige nationer, vil denne gruppe dog være en del mere kompliceret at både kommunikere ud til men

også forstå og holde ”styr” på.

2. Organisationens bestyrelse

VMI's bestyrelse består af 14 bestyrelsesmedlemmer, hvis virksomheder alle er medlemmer i VMI, og repræsenterer forskellige led i værdikæden i industrien. Som øverste led i organisationens hierarki er det bestyrelsen, som sidder med den endelige beslutning om organisationens tiltag og strategiske retning. Bestyrelsen skal godkende organisationens årsbudget og dermed også større og mindre projekter, hvilket gør bestyrelsen en vigtig intern stakeholder. Dertil udgør bestyrelsen en vigtig rolle som konstruktiv med- og modspiller som kan stille kritiske spørgsmål til bl.a. strategi. I sidste ende er det bestyrelsen, som bestemmer i hvilken retning organisationen skal gå.

EWEA's bestyrelse består af 53 bestyrelsesmedlemmer (EWEA (a), 2012). Ligesom hos VMI, er det for EWEA's vedkommende bestyrelsen som er det øverste beslutningstagende organ. På grund af organisationens størrelse og det høje antal af bestyrelsesmedlemmer er situationen for EWEA des mere kompleks. En stor bestyrelse vil unægtelig gøre beslutninger mere omfattende og bureaukratiske, hvilket sandsynligvis vil forlænge og besvære beslutningsprocesser.

3. Medarbejdere i organisationen

Ligesom bestyrelsen, er organisationens medarbejdere en vigtig intern stakeholder. Det er medarbejderne som i dagligdagens handlinger skal udføre og kommunikere organisationens værdier. De skal med andre ord udleve organisationens udtalte værdier og mere eller mindre udleve organisationens værdier på daglig basis. Det er vigtigt, at medarbejderne føler sig værdsatte og som en del af organisationen og dens værdier. Jo større indlevelse og forståelse medarbejderne har for organisationens værdier og retning, des større værdi vil de tillægge organisationen.

4. Konkurrenter

Mange organisationer kæmper dagligt for at få politisk indflydelse og at få sin stemme hørt blandt deres målgrupper. Ofte arbejder forskellige organisationer for at nå ud til de samme målgrupper. Det er f.eks. i VMIs interesse, at der hersker en bred

folkelig opbakning til vindenergi på vejen mod et grønnere samfund. Landbrug & Fødevarer taler også den grønne sag, men promoverer i højere grad bioenergi frem for et stærkt fokus på vind. Endelig findes der organisationer og foreninger, som støtter kulkraft og/eller atomkraft. Disse grupper søger at påvirke nogle af de samme stakeholdergrupper (f.eks. borgere og politiske beslutningstagere) og er dermed også konkurrenter til hinanden.

5. Potentielle medlemmer

Begge organisationer søger i større eller mindre grad konstant, at rekruttere nye medlemmer. Skal organisationen vokse sig større og mere indflydelsesrig, skal det utvivlsomt ske igennem rekruttering af flere medlemmer og dermed flere midler at arbejde med. Det netværk af medlemmer, organisationen repræsenterer, vil samtidig styrkes. Derfor kan der argumenteres for, at denne gruppe er en vigtig stakeholder, om end den ikke skal ses som en direkte stakeholder til alt, hvad organisationen kommunikerer.

6. Medierne/pressen

Medierne spiller en stor rolle for organisationen. På godt og ondt. Pressen kan agere talerør for organisationen, når der skal kommunikeres budskaber ud til omverdenen og især politiske beslutningstagere. Omvendt vil den kritiske presse nærstudere og granske enhver af organisationens handlinger. I de senere år er pressen blevet kritiseret for især tabloidavisernes 'skandalejournalistik', hvor skandalen konstant jagtes, somme tider endda på bekostning af den egentlige sandhed. Dårlig omtale i pressen kan skade organisationen i voldsomt omfang og derfor bør denne karakteriseres som en meget vigtig stakeholder.

7. Politiske beslutningstagere. Christiansborg/Europa Kommissionen

Denne gruppe er en direkte målgruppe for VMI mere eller mindre for organisationens deres daglige arbejde. Et vigtigt led i at tale sine medlemmers sag, er for VMI at lave lobbyarbejde og derved søge at påvirke den politiske stemning over for vindkraft. Jo større politisk indflydelse VMI har, des stærkere vil VMI og dens medlemmer stå i industrien.

EWEA er ligeledes en aktiv lobbyorganisation, og et af organisationens klare mål er aktivt at påvirke lovgivning til fordel for vindenergi. Med hovedsæde i Bruxelles er Europa Kommissionen og det omkringliggende politiske liv i byen en naturligt vigtig stakeholder for EWEA.

8. Samarbejdspartnere

VMI og EWEA arbejder ofte sammen med organisationer, virksomheder, kommuner, etc., ofte for at fremme samme sag eller begivenhed. Disse vil givetvis i høj grad samtidig søge at fremme sine egne interesser.

9. Vindmølleejere

Der findes mange vindmølleejere i Danmark og i flere tilfælde har borgere slået sig sammen og købt andele af en eller flere vindmøller. Det er en gruppe som potentielt rummer stor viden om vindkraft og industrien.

10. Borgere i Danmark/EU og naboer til vindmøller

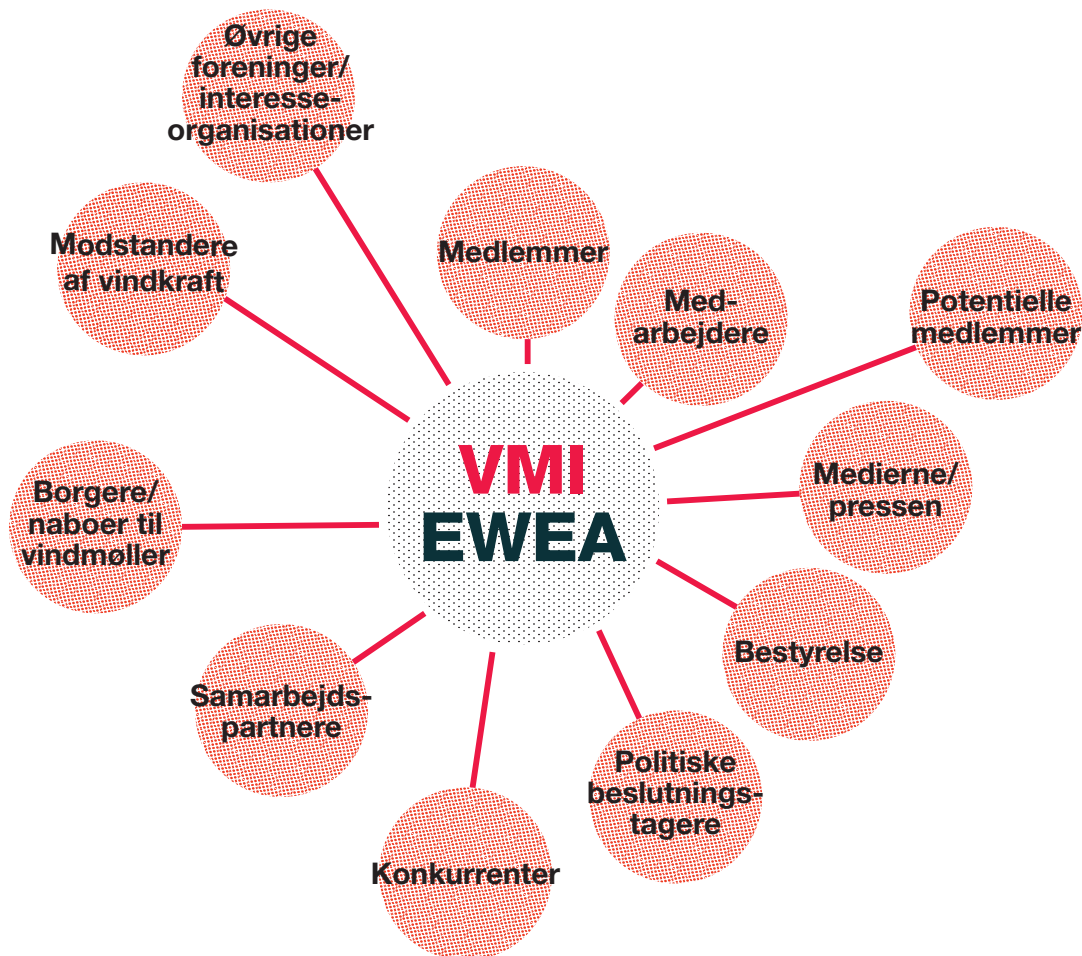
Eftersom at Danmark er det land i verden med mest vindkraft i energisystemet, og dermed mange vindmøller i landskabet, har de fleste borgere en mening om vindkraft. Mange er for, men der er også mange som ikke vil have vindmøller sat op i deres baghave. Ofte går modstandere sammen og danner foreninger, som tilegner sig viden og kan blive en stærk stemme imod vindkraft.

11. Modstandere af vindkraft

Danmark er en af de mest progressive nationer hvad angår den politiske opbakning til vindkraft. Men der er selvfølgelig politikere, som er direkte imod og derudover borgere, som arbejder for at fremme andre energikilder.

Ovenstående stakeholderliste gælder både EWEA og VMI. Blandt disse er nogle vigtigere for de to organisationer end andre, og derfor er det vigtigt at identificere disse. Her er faktorer som potentiel indflydelse og magt, interesse i organisationen og informationsbehov noget af det, som bør behandles og fastsættes for de vigtigste stakeholdere. Med inspiration fra

Freemans stakeholdermap (figur 6), viser nedenstående figur de to organisationers stakeholdere, indekseret efter magt og indflydelse, med udgangspunkt i ovenstående tabel.



Figur 6, Samlet stakeholdermap for VMI og EWEA (egen tilvirkning).

I midten af figuren er de to organisationer og rundt omkring ses de forskellige stakeholdergrupper. Placeringen af stakeholderne skal forstås sådan, at jo tættere de er på indercirklen med de to organisationer, des større indflydelse og betydning har de for organisationerne. Figuren viser et subjektivt nutidsbillede af de primære stakeholdere. Det er således værd at bemærke, at en stakeholderanalyse vil variere alt efter hvem der foretager den. I forlængelse af det socialkonstruktionistiske perspektiv, hvor den objektive sandhed ikke eksisterer, påpeger Brymann & Bell, hvordan researcherens værdier og subjektive verdensopfattelse ikke kan undlades at have en indflydelse på bl.a. analyseresultater og fortolkningen af disse (2011:30). Dertil vil en organisations stakeholdermap altid være

dynamisk og ændre sig over tid, idet nye stakeholdere vil dukke op og gamle evt. vil ændre holdning (Westy Larsen, 2003:16), (Friedman & Miles, 2006:135). Derfor vil det gavne organisationen løbende at holde sig orienteret over for mulige ændringer i stakeholderbilledet, som muligvis kan kræve en ekstra indsats fra organisationen. Fra at udvikle et stakeholdermap som ovenstående, kan man tage skridtet videre og fastsætte vigtige faktorer for organisationen til specifikke objektiver med et ”interessentværktøj” (Westy Larsen, 2003:8), (Merkelsen et. al, 2007:150) – i VMIs tilfælde: EWEA 2012. Et sådan værktøj kan ses i nedenstående tabel, hvor de primære stakeholderes betydning og indflydelse på eventen bliver beskrevet.

Primære stakeholdere	Betydning for EWEA 2012	Indflydelse på EWEA 2012	Kommunikationsbehov/ platform
Medlemmer (ekstern)	• Udgør en stor indtægtskilde for VMI. • Deres egenskaber er i hovedsædet, når danske løsninger skal promoveres til eventen.	• Har en del indflydelse, idet de udgør den danske del af udstillingen. • Sponsorgruppen til Mindblowing Denmark har direkte indflydelse på VMIs aktiviteter til EWEA 2012.	• Har som en af de vigtigste stakeholdere et stort behov for kommunikation/information, både envejs- og tovejs. • Primære kommunikationsplatform er VMIs nyhedsbrev ”Branche Nyt”. Derudover kommunikeres via mail, breve og møder med sponsorer.
Medarbejdere (intern)	• Har stor betydning for VMIs succes til EWEA 2012 – skal udføre VMIs aktiviteter og arrangementer. • Skal vise overfor EWEA, at man er opgaven voksen og at eventen kan afholdes i Danmark igen i den nærmeste fremtid.	• Stor indflydelse på VMIs arrangementer og rolle. • Har mindre indflydelse på selve konferencen idet EWEA selv står for dette.	• Har behov for al mulig information fra ledelsen/bestyrelsen omkring eventen og VMIs rolle • Besidder på forhånd stor viden omkring eventen og besidder ofte større viden omkring eventen end bestyrelsen. • Kommunikationsplatformen er primært møder og tlf.

EWEA (ekstern)	• Stor betydning i og med at det er EWEA's egen event.	• Stor indflydelse i og med at det er EWEA's egen event.	• Stort behov for information omkring især VMIs tiltag, Mindblowing Denmark og VMIs rolle til EWEA 2012. • Kommunikation foregår hovedsageligt ved indledende møder i DK eller Bruxelles, over tlf. og mail.
Pressen (ekstern)	• Har stor betydning for EWEA's og VMIs arbejde på at skabe et positivt budskab omkring vindenergi. • Især politiske budskab skal kommunikeres via pressen.	• Ikke nogen stor indflydelse inden eventen. • Stor betydning for hvordan eventen afbildes undervejs og især efter.	• Det er vigtigt at pressen fodres med korrekt og interessant information. • Spiller en stor rolle i at kommunikere eventens budskaber ud til omverdenen.
Bestyrelsen (intern)	• Skal godkende VMI's foreslag til aktiviteter osv. • Formanden er "Track Chair" til konferenceprogrammet og er dermed med til at bestemme indholdet til det endelige program.	• Formanden har stor indflydelse på eventen, mens resten af bestyrelsen har mindre egentlig indflydelse.	• Har moderat behov for information, men ikke nødvendigvis på involverende basis. På nær formanden som selv deltager til konferenceprogrammet og derfor behøver mere dialog. • Bestyrelsen skal mest af alt holdes ajour med, hvad organisationen foretager sig på baggrund af deres indledende ønsker. Tlf. og mail primært.
Potentielle medlemmer (ekstern)	• Denne gruppe er øvrige virksomheder på udstillingen og aktører til konferencen. Spiller væsentlig rolle for, at EWEA 2012 bliver en succes.	• Har indflydelse på eventen qua deres betydning for udstilling.	• Er kompliceret direkte at kommunikere ud til pga. dens brogede skare. • Vigtig at kommunikere ud til hvis VMI vil vokse sig større. Sker primært gennem markedsføringsmateriale som f.eks. brochurer, pamfletter, web site.
Politiske beslutningstagere (ekstern)	• Er med til at gøre eventen "high-level" ved deres tilstedeværelse. Giver stor signalværdi for omverdenen og resten af industrien.	• Flere politikere deltager til konferenceprogrammet. Helle Thorning-Schmidt åbner konferencen sammen med EU-kommissær for energi, Günther Oettinger.	• Det er vigtigt, at de op til eventen ved at den eksisterer og har den rette information omkring eventen. • De primære fordele ved eventen og industriens værdier og fremtidsperspektiver bør kommunikeres til denne gruppe.

Tabel 2. VMIs primære stakeholderes indflydelse og betydning for EWEA 2012 (egen tilvirkning).

Farven i yderste felt til højre skal forstås sådan, at jo mørkere rød, des vigtigere er stakeholderen for VMI. Som det fremgår af stakeholdermappet og tabellen ovenfor, er bestyrelsen og medarbejdere placeret som to af de vigtigste stakeholders for VMI. Forklaringen på dette er at det er bestyrelsen der træffer de endelig beslutninger omkring, hvilken retning organisationen skal gå, og hvilke midler denne skal have til rådighed for at kunne udføre sin rolle i samfundet. Medarbejderne i organisationen spiller ligeledes en afgørende rolle for organisationens succes.

Hvis medarbejderne ikke forstår organisationens mission og vision, og generelt ikke kan identificere sig med organisationens værdier og arbejdsopgaver, vil dette forplante sig i medarbejdernes daglige arbejde og dermed også organisationens resultater. Såfremt medarbejderne ikke fuldt forstår organisationens værdier, kan dette svække opbyggelsen af værdi for stakeholdere (Schnoor & Pedersen, 2009:154). Dermed kan organisationens kultur ændre sig ifølge Hatch & Schultz's Organizational Identity Dynamics Model (2002:991). Endeligt kan dette resultere i et ændret image for organisationen, idet stakeholdere og det omkringliggende samfund kan få en ændret opfattelse af organisationen.

VMI's medlemmer er ligeledes en vigtig stakeholder til EWEA 2012. Som det fremgår af tabellen udgør medlemmerne i reelt set selve eventen og de er derfor vigtige at kommunikere med på involverende basis. EWEA står som den nære samarbejdspartner til eventen og den primære afholder og afsender til eventen også som en vigtig stakeholder. VMI skal som den mindre organisation være lydhør over for EWEA og samtidig forsøge aktivt at påvirke denne med egne overbevisninger og målsætninger for eventen. Endelig spiller pressen en rolle til EWEA 2012 og har potentielt en stor indflydelse.

Friedman & Miles kategoriserer stakeholdere efter forskellige typer jf. figur 11 i bilag 6. Figuren opererer med fire forskellige stakeholdertyper, som kræver forskellig indsats fra organisationen. Under type 1, som er den mest støttende gruppe, nævner Friedman & Miles bl.a. medarbejdere - de har samtidig det laveste potentiale for at være en trussel for organisationen (2006:88). Til den potentielt mest "farlige" stakeholdertype – type 3 – nævner Friedman & Miles pressen og regeringer. Denne type kræver en mere defensiv tilgang, med henblik på i sidste ende at mindske den potentielle trussel og vende denne til et samarbejde (2006:89). Impressing processen, som er processen fra identitet til image, fra Hatch & Schultz

identitetsfigur (figur 3), siger dog at visse faktorer er uden for organisationens indflydelse, herunder pressens vurdering af organisationen.

9.1.2 Opsummering af VMIs primære stakeholdere

Som svar på underspørgsmålet, *”Hvem er de primære stakeholdere til konferencen set fra VMIs perspektiv og hvor stor en aktie har disse i EWEA 2012?”*, opsummeres og konkluderes der på ovenstående.

Med udgangspunkt i stakeholderanalysen og stakeholdermapet kan det argumenteres, at der er en mindre gruppe af stakeholdere, som er yderst vigtige for VMI til EWEA 2012. Dertil kan en større gruppe af diverse stakeholdere identificeres, som alle har en potentiel aktie i organisationen til EWEA 2012, dog i lavere grad. Endelig kan en mindre gruppe af VMIs stakeholdere siges ikke at have nogen egentlig betydning for eventens succes og VMIs kommunikation herom.

Som den primære stakeholdergruppe fremstår både VMIs medarbejdere og medlemmer som de to primære stakeholdergrupper til EWEA 2012. Ledelsen har en vigtig opgave i at klæde medarbejdere på til opgaven og samtidig viderekommunikere de primære opgaver for organisationen. Samtidig er EWEA en vigtig stakeholder, fordi samarbejdet mellem de to organisationer er afgørende for eventens succes eller fiasko. Endelig bør VMI anse pressen som en stakeholder med en vis betydning for eventens succes. Det er i høj grad pressen, der kan benyttes som den største og mest indflydelsesrige kommunikationsplatform for VMI og eventens budskaber og primære værdier – både positivt og negativt.

9.2 Empirisk Analyse

Nedenfor udføres den narrative analyse af den indsamlede empiri.

”Analysen af de transskriberede interview er en fortsættelse af den samtale, der begyndte i interviewsituationen, og en udfoldelse af dens horisont af mulige betydninger” (Kvale & Brinkmann, 2009: 215).

I første del af den empiriske analyse, vil elementer fra de tre indledende interviews, som blev foretaget inden EWEA 2012, blive inddraget. Første del af analysen vil dermed være fokuseret på respondenternes forventninger og valg, fravalg og specifikke fokusområder, inden EWEA 2012. Dette er interessant i forhold til kommunikationen, idet nogle af de

bagvedliggende overvejelser og processer kan vise sig afgørende for de egentlige tiltag og resultater, og samtidig kan overvejelserne holdes op mod teorien, for at se i hvor høj grad teorien kan siges at stemme overens med virkeligheden.

I anden del af analysen vil elementer fra de efterfølgende to interviews blive inddraget. Disse interviews blev foretaget efter EWEA 2012, hvorfor denne del vil bidrage til en retrospektiv analyse.

For at skabe kohærens mellem de tre indledende interviews, inddeles de forskellige udsagn i forskellige kategorier i det følgende. Kategorierne er:

VMIs værdier og identitet
EWEA's værdier og identitet
Forventninger og succeskriterier til EWEA 2012
Stakeholderovervejelser
Samarbejdet VMI – EWEA

Efterfølgende vil den retrospektive analyse bidrage med kategorierne:

VMIs image
Evaluerings af EWEA 2012

I disse kategorier sammenfattes respondenternes udsagn, hvorefter disse analyseres ud fra den tidligere introducerede teori. Delkonklusioner til den indledende og retrospektive analyse vil opsummere og konkludere på de to analyser. Som Kvale og Brinkmann skriver i ovenstående citat, er analysen af den indsamlede empiri en fortsættelse af samtalerne til de forskellige interviews og en udvidelse af horisonten og mulige forskellige betydninger af, hvad respondenterne har tilkendegivet.

9.2.1 VMIs værdier og identitet

I det følgende vil de to organisationer blive analyseret med henblik på værdier og identitet ved brug Hatch og Schultz' Organizational Identity Dynamics model. Modellen forsøges positioneret i forhold til den indsamlede empiri og dermed det billede, som respondenterne bl.a. har givet af VMIs værdier og identitet.

Som tidligere beskrevet, identificerer Hatch & Schultz organisationens identitet som det, der er nedskrevet og kan analyseres ud fra organisationens forskellige tekster, som f.eks. publikationer, web site osv.. Her er det interessant, hvordan VMI forsøger at fremstå over for omverdenen og sine stakeholdere og samtidig hvordan respondenternes udsagn hænger sammen med dette. Ydermere er det interessant, hvordan dette hænger sammen med EWEA's udsagn omkring primære værdier og formål ved eventen, og de værdier som organisationen kommunikerer til omverdenen.

VMI's identitet kan først og fremmest vurderes ud fra organisationens mission og vision. Mission og vision bør stemme overens med organisationens vigtigste stakeholderes holdninger og meninger ifølge Schnoor & Pedersen (2009:196), mens Hatch & Schultz griber det lidt mere specifikt an og påpeger visionen som det, den øverste ledelse ønsker at opnå for fremtiden (2009:32). Samtidig skal missionen og visionen udadtil vise, hvor organisationen er på vej hen, og hvordan man har til hensigt at nå derhen – en mission som fortæller hvordan organisationen og dens medlemmer forsøger at agere i dagligdagen – og en vision, som fortæller det overordnede mål. Altså hvor virksomheden ønsker at være i fremtiden og f.eks. hvilke ændringer denne ønsker i samfundet. Der bør tillægges en vigtighed ved at tænke organisationens mission ind i enhver form for corporate communication (Argenti, 1998:44).

VMI skriver i sin mission, at man vil:

"arbejde for udbredelsen af vindkraft i Danmark og internationalt, herunder at arbejde for at vindmølleindustrien har de bedst mulige betingelser for at udvikle, afprøve, demonstrere og sælge vindteknologi" (Windpower.org).

Endvidere står der i organisationens at man bl.a. søger at tiltrække arbejdskraft fra udlandet:

"at arbejde for at styrke uddannelse og rekruttering af nye talenter samt at tiltrække arbejdskraft fra udlandet" (ibid).

Disse uddrag røber umiddelbart ikke noget om, hvilke værdier VMI arbejder ud fra, men er nærmere en nøgtern beskrivelse af, hvad man arbejder for at nå. Den ellers ganske hyppigt benyttede bulletopstilling af nogle af de kerneværdier, som virksomheder og organisationer arbejder for, benytter VMI ikke.

Adm. direktør i VMI, Jan Hylleberg (JH), fortæller i forbindelse med VMIs værdier, at det er vigtigt for VMI, at fremstå som en saglig og faglig organisation der handler på et højt niveau (Interview1, l. 21-22). Og at det, når det er nødvendigt, er muligt at tage ”den politiske hat” af og fungere som eksperter inden for vindenergi (Interview1, l. 22-23). Endvidere forklarer han, at en åben, troværdig kommunikation i forhold til organisationens arbejdsområder er vigtig: (...) *”saglighed, faglighed og professionalisme – åben, troværdig kommunikation i forhold til det der har med vores arbejdsområder og opgaver at gøre – det er enormt vigtigt”* (Interview 1, l. 23-25).

Til dette fortæller konsulent Anders Dalegaard (AD), at han ikke opfatter at der hersker noget helt konkret værdisæt, som VMI måler sig efter:

”Som udgangspunkt har vi efter min opfattelse ikke noget helt konkret værdisæt som vi måler os efter. Jeg vil sige, at de værdier som vi gerne vil stå for, ifølge min opfattelse, er et eller andet med den grønne omstilling og den grønne energi...en ny eller anderledes måde at tænke energiproduktion på.”(Interview2, l. 37-40).

Senere i interviewet nævner AD dog, at man godt kan tilskrive organisationen nogle værdier, som man arbejder efter: *”Troværdighed er en værdi og fremsynethed – at turde tage de lange briller på og være visionær...så troværdighed og visionær er relevante værdier for VMI, hvis jeg sådan skulle beskrive det udadtil til en grøn omstilling i samfundet”* (Interview2, l. 53-56).

Udtalelserne fra AD og JH samt den fortællende mission og vision beretter om, at VMI som udgangspunkt ikke har et overordnet værdisæt som er fast forankret i organisationen. Man lægger derimod vægt på, hvad der er vigtigt at opnå for organisationen for at kunne give det bedst mulige grundlag for sine medlemmer, og samtidig at man er i stand til som organisation at skifte mellem at være en politisk lobbyorganisation og være eksperter inden for organisationens fagområde, nemlig vindenergi. Der kan argumenteres for, at der forekommer en vis diskrepans mellem direktøren og konsulentens opfattelse af organisationens værdier, men at der dog er en enighed om at troværdighed udadtil er vigtigt. Ved interview 2 forklarer AD først at der ikke er nogle helt håndfaste værdier, som organisationen stræber efter, men slutter alligevel af med at nævne troværdighed og at være visionær. Det er interessant, at AD

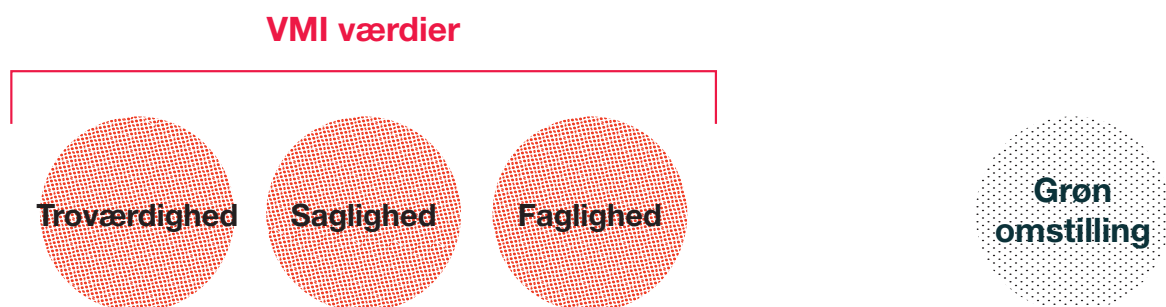
beskriver værdierne i forbindelse med den ”grønne omstilling”, idet der kan argumenteres for at den grønne omstilling er et værdiladet emne. Den grønne omstilling er uomtvisteligt en omfattende debat, som har gjort sit indtog i mange brancher over hele kloden.

Klimaforandringer, indlandsis der smelter, og forurening fra fossile brændsler som brænder hul i ozonlaget er blot et udpluk af de emner, som er oppe til debat i en særdeles værdiladet debat i dagens samfund. Og set i forlængelse af VMIs ellers fact-baserede tilgang til vision, mission og værdier, er det interessant, at organisationen alligevel selv nævner ”den grønne omstilling”.

En del af VMIs mission er at Danmark skal være førende inden for vindenergi, og at Danmark skal være det første land, som integrerer 50 % vindkraft (Windpower.org). Rollen som førende inden for vindenergi har Danmark allerede opnået, og målet om at integrere 50 vindkraft er delvist opnået, idet Regeringen i udspillet ”Vores Energi” fastsætter målet om i 2020 at have 52 % vindenergi i elsystemet som en del af arbejdet på at nå 100 % vedvarende energi i 2050 (Energistyrelsen, 2012). Derfor kan det argumenteres, at denne mission reelt set er opnået.

Adspurgt hvor vigtigt det er for VMI at foretage sine valg som organisation ud fra mission og vision, fortæller JH at mission og vision har haft betydning for nogle af de aktiviteter og tiltag, som VMI har foretaget i forbindelse med EWEA 2012. Han erkender samtidig, at missionen om at nå de 50 % sådan set er nået, men at det mere eller mindre er sket i tiden op til konferencen. Af konkrete tiltag nævner JH, i forbindelse med visionen om at være det førende teknologiudviklingssted, hvor fremtidens vindkraftteknologi udvikles og dokumenteres, at VMI har inviteret en række udenlandske investorer og virksomheder fra den internationale vindmølleindustri til Danmark, for på tæt hold at se de danske løsninger i værdikæden (Interview1, l. 112-114). Her har VMI lavet en aftale med Eksportrådet om at VMI skal tiltrække 75 udenlandske virksomhedsrepræsentanter til turen igennem Danmark, som VMI ligeledes står for - dette tiltag som en del af tidligere nævnte Mindblowing Denmark. AD fortæller at det er vigtigt med en overordnet vision, som gør det nemmere med en prioritering af arbejdsopgaver (Interview2, l. 208-209). Han påpeger at en af VMIs svagheder kan være, at man kan have tendens til at have mange gode idéer, men somme tider glemme, at man ikke er mere end 15-20 ansatte til at føre dem ud i livet. Til EWEA 2012

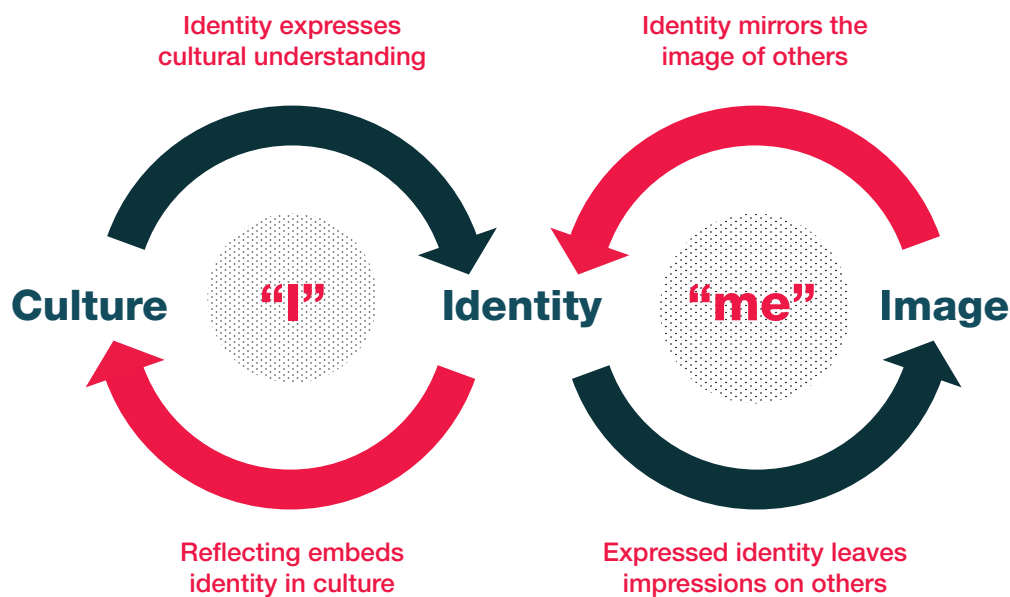
giver AD udtryk for, at det ”at fremme Danmark som ’wind power hub’”(Interview2, l. 200-201), er den overordnede vision for EWEA 2012. Af de værdier, som de to respondenter begge er inde omkring, kan nedenstående figur tegnes.



Figur 7, VMI værdier (Egen tilvirkning).

Når VMI selv sætter ord på nogle af de værdier, som de gerne vil associeres med og opfatter, at organisationen allerede bliver associeret med, er det ifølge Hatch & Schultz samtidig organisationens kultur og identitet der især i spil. Det er altså det, som svarer til organisationens ’jeg’ – elementet, som er lydhør overfor eksterne stakeholderes meninger og opfattelser (Hatch & Schultz, 2002:996). Expressing-processen fra figur 8, hvor organisationens kultur gør opmærksom på sig selv igennem identitetspåstande, kan siges at være gældende her. VMIs respondenter giver jf. ovenstående udtalelser udtryk for et værdisæt som cirkulerer omkring nøgleordene saglighed, faglighed og troværdighed. Med den grønne omstilling som en afstikker af disse værdier.

De tre begreber saglighed, faglighed og troværdighed kan siges at ligge meget tæt op af hinanden, og det er nøgleord som er kendetegnende for en ikke-kommerciel organisation (NGO), som ikke sælger noget egentligt produkt, men derimod skal påvirke en specifik stakeholdergruppe med et politisk formål. Når organisationen f.eks. gerne vil nå et bestemt mål og offentligt kommunikerer deres budskaber, vil modtagergruppen givetvis ikke reagere som ønsket såfremt de ikke sidestiller organisationen med de nævnte værdier.



Figur 8, Hvordan organisationens ”jeg” og ”mig” skabes (Hatch & Schultz 2002:995).

VMI's identitet skabes, som det afbildes i figur 9, i mødet mellem organisationens kultur og image. Sammenhæng mellem identitet og kultur kan ud fra figuren forklares ved, at organisationens identitet giver udtryk for den kulturelle forståelse. Samtidig gør selvreflektionen og -opfattelsen iblandt organisationens medlemmer, at identiteten hos organisationen forankres i kulturen. Beskriver man VMI's identitet som saglig og faglig, kan dette siges at være VMI's ”jeg” (i figuren ”I”).

Kulturen kan mere eller mindre forstås i forbindelse med toppen af Schein's isbjergsmodel, nemlig organisationens artefakter. Alt fra dresscode, omgangstone, hierarki, mødeform osv. afspejler organisationens kultur³ (Schein, 2010: 23). Som tidligere beskrevet er VMI et mindre sekretariat bestående af ca. 16 ansatte, hvor der hersker en uformel tone og hvor hierarkiet er lavt – alle har noget at skulle have sagt og der hersker et professionelt, men afslappet arbejdsforhold på kontoret. VMI's ’jeg’, altså hvordan organisationen ser sig selv kan i høj grad siges at være gældende her (Hatch & Schultz, 2002:992).

I forlængelse af Hatch & Schultz' Dynamics Model, berører begge respondenter VMI's ’mig’ i

³ En fuldbordig beskrivelse af VMI's kultur vil være en omfattende opgave, og ikke relevant for dette speciales problemformulering.

de to interview. VMIs 'mig' skal ses som et udtryk for, hvordan VMI tror at andre ser organisationen (ibid).

Hatch & Schultz' model fortæller også, hvordan organisationer kan overfortolke på både sig selv og dens omverden. Bliver en organisation for navlebeskuende, kan dette lede til narcissisme, hvor f.eks. image ikke er med den dynamiske model (Merkelsen et. al, 2007: 198). Dermed er organisationen ikke lydhør over for eksterne stakeholdere og lever så at sige i sin egen lukkede boble. Denne tilgang kan i sidste ende skade eller forringe organisationens tilstand, men dette er ikke gældende for VMI. Schein beskriver organisationens identitet gennem de udtrykte værdier – det andet kulturniveau i isbjergmodellen (Schein, 2010:24). Det vil sige de ting, som VMI selv formulerer igennem nedskreven kommunikation. Hatch & Schultz ser ud over disse rammer, og omend de vurderer den kollektive identitet som en strategisk og bevidst størrelse, så kommer den samtidig til udtryk mellem organisationens medlemmer og medlemmerne og omverdenen (Merkelsen et. al., 2007:183). Ser man på respondenternes svar vil VMIs identitet dermed være andet end blot den nedskrevne formulering, og derved inkluderes forklaringen om den grønne omstilling til VMI kollektive identitet. Derved kan det siges at der forekommer en hvis usammenhæng mellem de to "versioner" af VMIs identitet – som derved muligvis kan afføde en effekt hos VMIs 'mig' og i sidste ende i en kulturforankring i VMI. VMI gør sig ikke så grundige overvejelser omkring organisationens værdier, hvilket kan siges at passe udmærket med den fact-baserede tilgang til organisationens mission og vision.

9.2.2 EWEA's identitet og værdier

"The European Wind Energy Association (EWEA) is the voice of the wind industry, actively promoting the utilisation of wind power in Europe and worldwide"(EWEA (a), 2012). At være vindindustriens stemme og at aktivt promovere vindenergi i hele Europa er et ambitiøst mål, og kræver selvsagt en stærk og velfunderet organisation, som aktivt er i stand til at identificere og tale sine mange stakeholderes sag. Samtidig kræver det nogle klare værdier og en skarp overordnet vision og mission.

Malgosia Bartosik (MB), som er Membership & Events Director i EWEA og dermed har ansvaret til EWEA's årlige events, fortæller med egne ord, hvordan hun ser EWEA som organisation og dens rolle: *"EWEA is an industry association and is representing the wind*

industry and is lobbying and working on a political framework in order to develop the way the industry can benefit from the development in wind energy” (Interview3, l. 6-8). Hun forklarer endvidere at EWEA’s rolle ikke er at skabe social accept blandt borgere, men at arbejde for at industrien har det bedst mulige fundament for at blive stærkere – især ved politisk arbejde (Interview3, l. 10-13).

Ser man på EWEA’s nedskrevne strategiske mål, som beskrives på organisationens web site, passer dette udmærket overens med hvad MB siger, som det kan ses i følgende uddrag:

“(...)it is EWEA’s objective to facilitate national and international policies and initiatives that strengthen the development of European and global wind energy markets, infrastructure and technology in order to achieve a more sustainable and cleaner energy future”

(Ewea.org). Dog lægges der her vægt på at vindteknologien vil bidrage til en fremtid med renere energi, - som en bidragsyder til at løse de globale klimaproblemer, hvilket også direkte pointeres i et af EWEA’s øvrige strategiske målsætninger: *“Communicating wind energy as a popular, mainstream power technology and a key solution to the emerging energy and climate crisis”* (Ewea.org).

Ud fra organisationens øvrige passive kommunikation omkring organisationens rolle kan der argumenteres for, at nogle af de mest fremtrædende værdier, som EWEA kommunikerer via deres hjemmeside Ewea.org og deres årsrapporter, er at organisationen på et professionelt plan er en saglig og stærk ”stemme” i den globale industri og har politisk indflydelse.

Organisationen fremhæver ikke så meget hvad den *er* og hvad der karakteriserer den, men i højere grad hvad den arbejder for. F.eks. fremhæves de over 700 medlemmer ofte og den politiske placering i Bruxelles, fremstår derfor som vigtige punkter for organisationen:

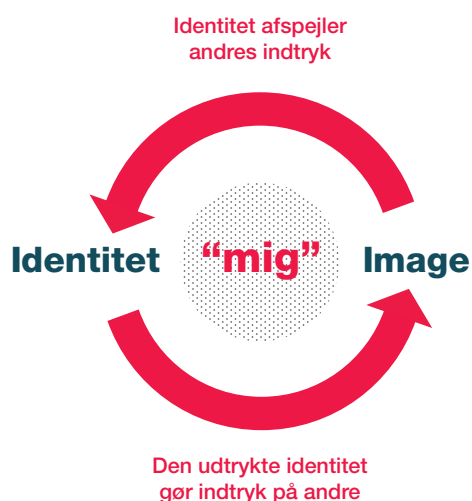
(...) ideally situated in the EU-area of Bruxelles, ensuring close proximity to decision-makers. (...) As of the end of 2011, EWEA had 700 members from across Europe and beyond” (EWEA Annual Report 2011). Ligesom VMI fokuserer man ikke på nogle

deciderede værdier som kan associeres med organisationen, men nærmere på de faktorer, som gør organisationen stærk; nemlig den favorable politiske placering i Bruxelles samt, de mange medlemmer fra den globale industri.

MB forklarer med hensyn til EWEA’s værdier, at der i hendes optik kan siges at forefindes værdier i organisationen på to niveauer:

"I think its probably on two levels. One is how we see things in Bruxelles and the reason that we are in Bruxelles is that we are the European association and we mainly take care of political framework on a European level and that's why we are in Bruxelles. And the way we are perceived in Bruxelles is very positive, we analyse it on a regular basis and we check how the decision-makers perceive us as an organization. Have they changed their views because of our lobby work or our reports and the content that we have given them?" (Interview3, l. 21-27).

Igen pointeres den geografiske placering og at EWEA opfattes positivt, samt at man er ganske opmærksom på dette – og om hvorvidt beslutningstagere har ændret synspunkt over for vindenergi på basis af EWEA's rapporter mm. Det er her EWEA's image man søger at styrke, samtidig med at de strategiske mål forfølges. MB berører i citatet EWEA's "mig" som udgør samspillet mellem identitet og image (se figur 9).



Figur 9, Identitet og image ifølge Hatch og Schultz (Merkelsen et. al., 2010:195).

Figur 10 viser hvordan organisationens identitet og image kan siges konstant at være en dynamisk størrelse, hvor EWEA's identitet efterlader et indtryk på andre omkring organisationen. Samtidig spejler identiteten det image, som andre har af EWEA (Merkelsen, et. al., 2010:195). Når MB fortæller, at man analyserer hvordan "de andre" opfatter EWEA i

forbindelse med EWEA's værdier, er det EWEA's image som analyseres. Og som ovenstående figur forklarer, er identitet og image nært forbundet, og det image som EWEA analyserer sig frem til vil dermed komme til udtryk i organisationens identitet og kommunikation fremadrettet.

Under interviewet understreger MB, at det vigtigste mål for EWEA er deres politiske agenda: *"(...)that's the primary purpose of EWEA – shaping the political framework."* (Interview3, l. 41). MB siger, at EWEA begyndte deres arbejde med at afholde arrangementer som EWEA Annual for at finansiere deres aktiviteter. Det er altså en organisation, som lægger stor vægt på den politiske agenda og forsøger at fremstå som en politisk stærk organisation med stærke politiske værdier som f.eks. som producent af hårde facts og godt politisk håndværk, og sin størrelse som den fælles stemme for hele den europæiske industri. I modsætning til VMI kommunikerer EWEA også at industrien kan være med til at løse klodens klimaproblemer og appellerer i højere grad til den sociale bevidsthed og de emotionelle værdier, som tilskrives dette.

9.2.3 Delkonklusion

Vi har i det ovenstående set, hvordan medlemmer fra de to organisationer, VMI og EWEA, selv anskuer deres organisation ud fra narrative fortællinger. Samtidig har udpluk fra organisationernes vision og mission og øvrige strategiske skriv, samt publikationer understøttet disse narrativer.

Med udgangspunkt i Hatch & Schultz' Organizational Identity Dynamics Model er identitet og image forsøgt fastlagt og analyseret. Dertil har udsagn fra respondenterne omkring betydningen for netop vision og mission bidraget til analysen. Det fremgår at VMI gerne vil opfattes som en saglig organisation først og fremmest og at visionen og missionen vægtes højt til EWEA 2012, selvom de to respondenter ikke giver helt samme udtryk for, hvad VMIs vision og mission egentlig dikterer.

Det viser sig endvidere, at identitet og image umiddelbart ikke er noget som i forbindelse med EWEA 2012 anses som særligt vigtige entiteter for de to organisationer. Forstået på den måde, at organisationerne som sådan ikke kommunikerer i forbindelse med nogle fastlagte værdier, men derimod en konkret beskrivelse af, hvad deres arbejdsområder er og hvordan de arbejder for at opnå sine mål.

9.3 Forventninger og succeskriterier

6.3.1 VMI

Op til EWEA 2012 har VMI store forventninger. Organisationen har i lang tid arbejdet på at få eventen tilbage til Danmark siden første gang i 2001 og man forventer, at begivenheden i Danmark bliver en succes:

”På nuværende tidspunkt forventer jeg helt klart en succes (...) Vi har været i gang med forberedelserne siden efteråret 2010. Så de initiativer vi har sat i søen er efterhånden så gennemarbejde, at vi forventer at det nok skal gå” (Interview 2, l. 324-329).

At eventen er kommet til Danmark bliver også kørt stort op, på grund af Danmarks førerrolle i vindindustrien: *”Danmark er jo kendt som vindmølleindustriens fødested og derfor er det vigtigt at udstillingen, når den er så stor som den er i de her år, at den kommer til Danmark”* (Interview 1, l. 45-47). Og VMI håber, at man vil skabe en god forretningsplatform for foreningens medlemmer:

”Jeg håber, at hvis du går ud og interviewer en af vores medlemsvirksomheder efterfølgende, at de siger at de oplevede en aktiv brancheforening der var med til at understøtte nogle relevante events, som var med til at give dem en bedre platform at lave forretning på” (Interview 2, l. 176-179).

VMIs forventninger til EWEA 2012 er høje, men samtidig erkender man at man befinder sig i svære tider i branchen qua den internationale finanskrisen. Med hensyn til konkrete succeskriterier, fortæller JH, at der i kontrakten mellem VMI og EWEA står, at man skal opnå mellem 10.000 og 12.000 besøgende. Her er det altså VMIs opgave at være med til at sikre, at dette besøgstal opnås, hvilket søges imødekommet ved organisationens kommunikation især. Derudover påpeger direktøren at et andet succeskriterie er at imødekomme sine stakeholderes behov:

”...at de virksomheder, som særligt har engageret sig i EWEA 2012 under vores Mindblowing projekt, evaluerer det som succesfuldt og pengene værd, når eventen er gennemført” (Interview 1, l. 81-83). Endelig er en klar målsætning for VMI at eventen igen vil melde sin ankomst til Danmark om allerede fire år. JH siger at såfremt EWEA vurderer

EWEA 2012 som en succes – så dette anses som værende hvad der er på ”spil” for VMI af direktøren (Interview 1, l. 88-90).

9.3.2 EWEA

MB nævner, at der først og fremmest er flere formål ved EWEA 2012. Et er at skabe en årlig platform, hvor alle i industrien kan mødes og gøre forretning og udveksle idéer og erfaringer, for at styrke industrien (Interview 3, l. 69-71).

Derudover påpeger hun, at der også er en politisk agenda ved eventen: *”It’s also political - we want to make a political impact. The location was selected from what kind of political impact we would like. We would go to Greece for example or Italy to show the politicians that it’s not a marginal industry anymore: It’s a very big and growing industry”* (Interview 3, l. 72-75). EWEA har altså før valgt deres destinationer for at afholde eventen ud fra, hvilke lande som ikke har en stærk politisk opbakning til vindenergi. Derved kan man vise hvor stor og stærk industrien er, og at det er en seriøs bidragsyder til den globale økonomi, men også nationale. Her står Danmark som førende nation i at integrere vind i elsystemet som noget af en kontrast – her er stærk og målrettet politisk opbakning til vindenergi. Og en af de politiske målsætninger for eventen er at rapporten, ”Green Growth”, som udgives af EWEA under eventen, bliver kommunikeret ud via pressen og dermed sender budskabet videre til de politiske beslutningstagere (Interview 3, l. 120-125).

Adspurg om hvad der vil blive den mest afgørende faktor for, om hvorvidt EWEA 2012 bliver en succes eller ej, svarer MB det endelige deltagerantal og kvaliteten af deltagere: *”Its important that the exhibitor is busy... so the number of participants are important but also that it’s the right people to make business with”* (Interview 3, l. 139-141). Dertil tilføjer hun, at hun forventer EWEA 2012 bliver en succes. Dels på grund af Danmarks historie som ledende vind-nation og dels på grund af den sociale accept af vind, som Danmark har.

9.4 Stakeholderovervejelser

Både Freeman og Friedman & Miles tillægger stor betydning hos organisationens stakeholdere og både det at identificere disse, samt tilrettelægge en klar kommunikationsstrategi for at påvirke dem. Dette alt afhængigt af, hvor stor indflydelse disse har, men også med henblik på deres potentielle indflydelse på organisationen i både positiv og negativ forstand.

9.4.1 VMI

Som interesseorganisation er stakeholder management vigtigt for VMI, og især i forbindelse med EWEA 2012 bliver VMIs medarbejders stakeholderovervejelser derfor interessante. I de to interviews med VMI giver begge respondenter deres besyv med, hvordan VMI identificerer og tilgodeser disse.

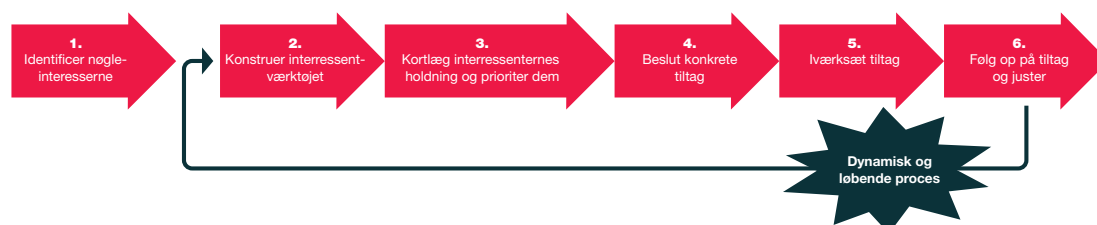
I interviewet med JH identificerer han VMIs medlemmer som den vigtigste stakeholder for organisationen: *"Hvis vi ser bort fra EWEA som organisation og som direkte samarbejdspartner, så er det vores egne medlemmer. Det er klart vores vigtigste stakeholder"* (Interview 1, l. 132-133). Han forklarer at han forventer, at medlemmerne forventer at VMI får vist de danske kompetencer og profileret de danske virksomheder så meget som muligt til EWEA 2012. Han ser EWEA som den sekundære stakeholder, som ifølge ham gerne skal opleve at VMI er en organisation, som er til at samarbejde med og som kan løfte den store opgave.

Endelig påpeger JH at der også er nogle eksterne parter, som skal tilgodeses: *"og så er der nogle eksterne parter i form af State of Green og andre – Invest in Denmark som vi har et tæt samarbejde med i forhold til dele af aktiviteterne. De skal selvfølgelig også opleve, at det får de også noget ud af det"* (Interview 1, l. 142-144). AD siger at den åbenlyse stakeholder er EWEA, og begrundet det med at det ville være svært at få udført projekter uden deres samtykke. Ydermere nævner han Invest in Denmark og Eksportrådet som vigtige og sponsorgruppen til Mindblowing Denmark (Interview 2, l. 216-212). Han lægger vægt på, hvordan VMI i disse stakeholdere har kunnet hente støtte og dermed at der altså er tale om et gensidigt forhold, hvor begge parter hjælper hinanden.

Ser man på, hvordan VMI arbejder med stakeholder management tegnes et billede af en organisation som i høj grad lytter til sine stakeholdere. Af konkrete tiltag tog VMI initiativ til projektet Mindblowing Denmark, hvor medlemmer sponsorerede initiativet, og disse fik eksponering indflydelse til programmets indhold. Det særlige univers på VMIs web site blev akkompagneret med et udarbejdet logo, med undertitlen *"The Wind Power Hub"*, som dermed blev den visuelle kommunikation udadtil til de mange stakeholdere. Programmet blev præsenteret sammen med en række partnere, som alle havde indflydelse og input til aktiviteterne (Indsæt partnere i fodnote til bilag evt). Sponsorgruppen bestod af 9 virksomheder, heriblandt både Vestas og Siemens. AD forklarer programmet som en slags

'open source': *"MD blev jo sådan et open source, hvor dem der havde noget at byde på kunne definere indholdet, så det er ikke noget vi har defineret som sådan, vi har bare lavet rammerne og koordineret dem så de understøttede hinanden"* (Interview 2, l. 153-155). Et sådan 'open source' følger de to første principper i The Clarkson Center for Business Ethics' stakeholder management tabel (Tabel 1), som bl.a. pointerer vigtigheden ved tovejsdialog med stakeholdergrupper om, hvad de kan bidrage med og samtidig tage højde for deres bekymringer og overvejelser. Programmet kan anses som et kommunikationsforum, hvor virksomhederne deler viden og hvor VMI kan monitorere deres indbyrdes kommunikation og forhold, og samtidig kommunikere til flere stakeholdere samtidig, hvilket anses som værende en bevidst stakeholder management-handling (Freeman, 2010:78).

Med hensyn til at beslutte konkrete tiltag, som er 4. led i Westy Larsens tidligere introducerede figur, kan der i VMIs tilfælde tilskrives en overordnet tilgang og overskrift – nemlig EWEA 2012 og information omkring dette i form af bl.a. nyhedsbreve, avistillæg, og Mindblowing Denmark projektet.



Figur 2, Stakeholder Management model (Westy Larsen, 2003:7).

VMI har ikke fulgt ovenstående figur fra ende til anden, men som tidligere beskrevet, er der mange tilgange til stakeholder management og denne udgør blot en af mange mulige løsninger. Et af de punkter som dog går igen i mange stakeholder management værktøjer er, at det er en dynamisk proces og at det er vigtigt at følge op, justere og evaluere på igangsatte stakeholder management tiltag.

JH fortæller at der ikke er planlagt nogen umiddelbar evaluering for EWEA 2012, men at det er mulighed: *"Nej ikke en direkte evaluering, men det ville være helt naturligt, i og med at denne gruppe af virksomheder (Mindblowing Denmark gruppen, red.) har mødtes*

regelmæssigt og diskuteret, hvad de hver især vil bidrage med og hvad vi i fællesskab vil gøre” (Interview 1, l. 96-98).

Han fortæller, at det ville være helt naturligt, at holde et afsluttende evaluerende møde, hvor man gør op, hvad der gik godt og hvad der gik mindre godt. AD giver udtryk for, at der vil blive lavet en evaluering af sponsergruppen, og at en større undersøgelse med hele medlemskredsen kunne være interessant (Interview 2, l. 343-345). Efter EWEA 2012 foretog VMI en tilfredshedsundersøgelse blandt sponsorerne til Mindblowing Denmark, samt en generel tilfredshedsundersøgelse blandt sine medlemmer. Denne vil blive inddraget i den retrospektive analyse.

9.4.2 EWEA

EWEA har som den primære afholder af EWEA 2012 en stor gruppe af stakeholdere. Som den største vindorganisation i Europa med mere end 30 års erfaring som en interesseorganisation i vækst, har EWEA unægtelig erfaring med at identificere og håndtere sine mange stakeholdere. Derfor er det alligevel interessant, hvordan MB italesætter organisationens stakeholderovervejelser, hvilke hun mener er de vigtigste og hvordan disse håndteres.

“I am sure there is more than one...we have different committees and DWIA is heading one of the committees which is the national” (Interview 3, l. 79-80). Sådan svarer MB til, hvem hun anser som værende EWEA’s primære stakeholder i forbindelse med EWEA 2012.

Indledningsvis en smule usikker, hvor hun nævner at hun er sikker på at der er mere end én, og derefter nævner hun VMI i forbindelse med deres rolle til en af flere komiteer. Derudover nævner MB mange af de folk som er med til at stykke selve konferenceprogrammet sammen – program komiteer og Exhibitors’ council, som repræsenterer de udstillende virksomheder (Interview 3, l. 89-91). Sidst nævner hun Wonderful Copenhagen, som har hjulpet til med at modtage eventen i København og sætte rammerne, hvilket er noget som EWEA ikke før har oplevet (Interview 3, l. 92-95).

EWEA udarbejder efter hver af deres årlige event en tilfredshedsundersøgelse, som er tilpasset de forskellige deltagergrupper. I arbejdet på at forbedre deres event analyserer de resultaterne for at finde ud af, hvilke tiltag der fungerede og hvilke der ikke gjorde, fortæller MB.

9.4.3 Samarbejdet VMI – EWEA

De to organisationer er medlem af hinandens organisation og VMI er tilmed repræsenteret i EWEA's Board of Directors. Dog har de to organisationer hjemme i forskellige nationer og repræsenterer hver sin medlemskreds, som er noget forskellig fra hinanden. Derudover er der en væsentlig størrelsesforskel mellem de to organisationer.

Som to af hinandens primære stakeholdere til EWEA 2012, er samarbejdet de to imellem selvsagt vigtigt. JH beskriver samarbejdet som godt og åbent, men hvor VMI er mere optagede af, at det samlede udtryk i dansk sammenhæng er så ambitiøst som muligt, hvor EWEA er mere interesseret i det europæiske perspektiv. Derfor kan der forekomme nogle *"konkurrerende hensyn"* (Interview 1, l. 200-204). Han beskriver det som en gensidig interessekonflikt i, hvad de to organisationer profilerer. Han mener endvidere, at man godt kunne være bedre til at dele viden og påpeger EWEAs størrelse som en udfordring: *"EWEA er en lidt større organisation end os, så derfor er der flere indgange i EWEA, der er flere ansvarlige personer, hvorimod vi har været bedre til at centrere det omkring en enkelt person. Det giver altid nogle udfordringer"* (Interview 1, l. 221-223). Somme tider er man oppe og *"krydse klinger, hvor de vil noget og vi (VMI red.) vil noget andet"* (Interview 2, l. 266-267), forklarer AD, men mener at det blot er naturligt. Derudover nævner han, at kommunikationen kunne være stærkere, og at man på et tidligere stadie op mod EWEA 2012 havde igangsat en stærkere dialog.

MB's udsagn omkring samarbejdet omhandler ligeledes at kommunikationen kunne være bedre, men er overvejende tilfreds med samarbejdet (Interview 3, l. 176-177). Omkring de to organisationers primære fokus omkring eventen er MB en smule uklar: *"I don't have a feeling that they were focusing on promoting mainly Denmark. That's their primary focus - to promote Denmark and that makes it very clear: they do things on a national level, we do things on European level"* (Interview 3, l. 186-188). I dette narrativuddrag fortæller MB både, at hun ikke mener at VMI udelukkende fokuserer på Danmark, hvorefter hun fortæller at der netop er en opdeling mellem de to organisationer.

JH og AD påpeger begge, trods manglen på kommunikation, at samarbejdet er åbent og konstruktivt, og at begge parter respekterer og lytter til hinanden (Interview 1, l. 214-215). AD tillægger den grundlæggende tillid som noget af det vigtigste ved samarbejdet, og at det bygger på en lang relation mellem dem (Interview 2, l. 258-259).

9.4.4 Delkonklusion

Vi har i den ovenstående via narrativer fra de to organisationer set, hvilke tanker de har omkring organisatoriske værdier, identitet og stakeholdere set i lyset af eventen EWEA 2012. Det viser sig at VMI tænker organisationens mission og vision ind i mange af deres arbejdsopgaver til EWEA 2012, om end det ikke er helt gennemført. VMI fokuserer ikke på emotionelle værdier i sit identitetsarbejde, men har en fact-baseret tilgang til organisationens identitet og værdiarbejde.

Derfor kan der til underspørgsmål 2, *I hvor høj grad styres VMIs overvejelser og tilgang til konferencen af organisationens mission og vision og hvilken rolle spiller værdier og identitet for de to organisationer?*, svares, at VMIs overvejelser i ganske høj grad styres af mission og vision, men at man har et mindre stringent forhold til identitet og værdier. Her fokuserer man på, at VMI gerne skal fremstå saglig og faglig og er generelt logos-præget, men har ikke nogle særlige bagvedliggende overvejelser omkring dette. EWEA's kommunikation appellerer i højere grad end VMI mod det emotionelle og kommunikerer industrien som en, der skal redde verdens klimaproblemer, men overordnet set er dennes identitet fokuseret omkring organisationens størrelse og politiske styrke.

VMI fremviser grundige overvejelser omkring stakeholder management og lytter i høj grad til flere af sine stakeholdergrupper, men fokuserer hovedsageligt på egne medlemmer og EWEA som de primære stakeholdere. VMI har ikke udarbejdet en stakeholderanalyse, og dette bærer begge respondents udsagn præg af, da arbejdet med stakeholdergrupperne er mere ad-hoc præget end henvisende til en egentlig analyse.

Med hensyn til underspørgsmål 4, som spørger om der findes konfliktuerende interesser imellem EWEA og VMI med hensyn til EWEA 2012, viser ovenstående analyse flere ting. VMI giver udtryk for, at der findes konfliktuerende interesser mellem organisationerne og at der somme tider kan opstå gnidninger mellem dem. Disse gnidninger opstår dels på baggrund af mangelfuld kommunikation som udspringer af en mere praktisk tilgang til stakeholder management, end egentlig analytisk.

VMI promoverer primært Danmark som vindnation, hvorimod EWEA fokuserer på Europa og har ikke fokus på det land, eventen foregår i. Derudover har de to organisationer dog forholdsvis ens interesser, og der kan drages paralleller imellem de to organisationers

identiteter. Begge organisationer savner bedre kommunikation i samarbejdet, men er overordnet tilfredse med den anden part.

10 Retrospektiv analyse

I dette afsnit inddrages kvalitative data fra de to interviews foretaget efter EWEA 2012. Her kommenterer Anders Dalegaard fra VMI på, hvordan eventen gik, og sætter ord på nogle af de succesfulde og mindre succesfulde processer. Derudover bringes kvalitative data fra interview virksomheden Hydra-Grene. Hydra-Grene er medlem i VMI og deltog til EWEA 2012, og kan dermed argumenteres at være en af VMIs stakeholdere.

10.1 VMIs image

Som tidligere nævnt er identitet og image nært forbundet, og ifølge Hatch & Schultz er disse to faktorer ikke blot dynamiske, de påvirker også hinanden. Dermed nødvendiggør arbejde med identitet at man ligeledes arbejder med image. Som tidligere beskrevet, forklarer Hatch & Schultz image som den måde omverdenen (og dermed stakeholdere) opfatter organisationen. Medlemsvirksomheden Hydra-Grene hjælper med at tegne VMIs image ud fra narrativer omkring eventen og VMIs rolle. Hydra-Grene udtrykker efter EWEA 2012, at man generelt set har været tilfreds med VMIs rolle og udførelse af EWEA 2012 og ligeledes, at man har oplevet et godt arrangement. Virksomheden deltog udelukkende til udstillingen med en stand og deltog ikke i konference-delen af arrangementet. Årsagen til dette, forklarer Markedsdirektør i Hydra-Grene, Henrik Sillesen (HS), ved at man som udgangspunkt er købmænd og primært deltog for at vise sine varer frem. Han vurderer, at man generelt havde en positiv oplevelse til EWEA 2012:

”Når vi er kommet lidt på afstand, har vi haft en forholdsvis aktiv uge i perioden hvor messen var der og vi har haft travlt med at følge op på det bagefter(...) (Interview 4, l. 7-9), (...) Vi evaluerer efter enhver messe og konklusionen var jo at det var en aktiv messe, men også en messe der gik meget på, hvad det er der lige sker i vindmølleindustrien lige nu og hvad det er for nogle udfordringer, vi står over for lige om lidt (Interview 4, l. 21-25).

Han erkender at han ikke kender meget til Mindblowing Denmark programmet, men at han dog har hørt om det via VMIs nyhedsbreve. Hydra-Grene deltog ikke ved nogen af Mindblowing Denmark's arrangementer, og det begrundes af HS med, at man primært deltog for at sælge sine produkter til udstillingen.

HS vurderer at VMIs kommunikation omkring EWEA 2012 har være fyldestgørende: (...) *vi har da fået en hel del information og i hvert fald også fyldestgørende information* (Interview 4, l. 45-45). Han fortæller, at man i virksomheden er blevet oplyst omkring de muligheder som EWEA 2012, og vurderer at man ikke har fået for meget information. Hydra-Grene deltog primært til eventen fordi den var i Danmark, og HS regner ikke med, at man vil tage til eventen næste år (Interview 4, l. 57-60).

I sine udtaler omkring VMIs værdier, nævner HS følgende: *"Netværksskaber og innovativ og inspiration til at komme i gang"* (Interview 4, l. 95-96). Dertil mener han, at organisationen er spændende og vedkommende for virksomheden og, at det netværk, der følger med organisationen er vigtigt. Han vurderer at VMI skal udføre flere vigtige roller og at en af dem er rollen som lobbyorganisation.

Vigtigt er det at understrege, at image er multipel og ikke singulær som identitet (figur 4), og i denne sammenhæng reflekterer ovenstående image blot over en enkelt stakeholders narrativer. Det image, som tegner sig fra HS er umiddelbart ikke helt ens med den identitet, som VMI profilerer sig med. Dog er det et positivt billede, som HS tegner af VMI, og det er utvivlsomt værdier, som organisationen gerne ser sig beslægtet med. Det er bare ikke de værdier, som de kommunikerer. Den eneste direkte sammenhæng kan siges at være *"netværksskaber"*. Ingen af respondenterne kommer ind på dette, men organisationen har fokus på dette som en af sine egenskaber i sin identitetskommunikation, bl.a. i sin beskrivelse af sig selv på sit web site: *"Vindmølleindustrien er indgang til netværk i og på tværs af branchen"* (Vindmølleindustrien (d), 2012).

I velfungerende organisationer er der en nær sammenhæng imellem identitet, kultur og image ifølge Hatch & Schultz. Det giver ovenstående ikke komplet udtryk for, men det er værd at bemærke at de færreste organisationer besidder et komplet overlap imellem disse tre begreber, og identitetsdannelse handler netop om det dynamiske forhold imellem begreberne, og så længe at identitetsdannelsen er forbundet med image og kultur jf. Organizational Identity Dynamics Modellen (figur3), kan sådanne misforhold justeres og i sidste ende bidrage positivt til organisationen (Merkelsen et al., 2007:197).

10.2 Evaluering af EWEA 2012

Det interessante i et organisatorisk perspektiv, er hvordan VMI selv evaluerer på EWEA 2012

og hvilke faktorer, som har været vigtige i et retrospektivt lys. Det følgende vil være med til at indikere, hvilke eventuelle fravalg VMI ville have foretaget og på hvilke baggrunde man vurderer, hvor vidt arrangementet var en succes eller ej.

AD fortæller, at man i VMI overordnet set har været glad og tilfreds med afholdelsen af EWEA 2012. Han påpeger, at man opnåede deltagerrekord med over 10.000 deltagere, hvilket er 1500 flere end nogensinde. Derudover fortæller han, at den politiske del af arrangementet, hvor flere high-level politikere deltog, forløb godt og var med til at sende et godt signal til både den danske politiske scene og udlandet:

”Som konference og som helhed var det en stor succes (...) vores politiske bidrag til konferencen viste, at Danmark bakkede op om det og tog godt imod det. Samtidig var det jo også et enormt godt signal at sende til vores egen politiske verden – at vi havde så stor awareness omkring det.”(Interview 5, l. 10-17).

Ser man nærmere på detaljerne for VMI og de specifikke rammer, som organisationen skabte omkring arrangementet, vurderer AD, at det generelt set var en succes, men at man samtidig har lært en masse til en eventuel næste gang.

”Grundlæggende kan man sige, at vores arrangementer blev kørt som forventeligt. Altid med nogle små knaster i forhold til det organisatoriske og sådan nogle ting i forhold til det organisatoriske og sådan nogle ting. Og vi har også fået god feedback bagudrettet fra medlemskredsen på at det var relevant og vigtigt” (Interview 5, l. 61-64).

Den feedback som AD omtaler, er en kvantitativ undersøgelse, som VMI foretog i tiden efter EWEA 2012. Undersøgelsen indebar to spørgeskemaer, hvoraf det ene var et spørgeskema til Mindblowing Denmark sponsorerne (bilag 7), og det andet var til hele medlemskredsen (bilag 8). Mindblowing Denmark undersøgelsen viser, at 70% var 'tilfredse' med sponsoratet og resten svarede 'neutral'. Med hensyn til aktiviteterne i programmet viser undersøgelsen, at 14% var 'meget tilfredse', 56% var 'tilfredse' og 28% 'neutrale'.

Undersøgelsen for hele VMIs medlemskreds er primært fokuseret om i hvor høj grad virksomhederne har kendt til og deltaget til EWEA 2012 og Mindblowing Denmark programmet, og tilfredsheden om dette. 4,5 % er 'utilfredse', 13,5% er 'meget tilfredse' og 54% er 'tilfredse'. Endelig viser undersøgelsen, at langt størstedelen af de adspurgte

virksomheder er blevet oplyst omkring Mindblowing Denmark aktiviteterne via VMIs nyhedsbreve og mail invitationer fra VMI (bilag 8).

Her knytter AD en kommentar til, hvor han stiller spørgsmålstejn til kommunikationsplatformene, som VMI har kommunikeret arrangementet ud på: *"Derfor er der lidt en lektion i, hvordan pokker skal vi tale til folk? Hvordan er det vi får noget igennem. Tilsyneladende virker det som om at mail er det stærkeste kommunikationsmiddel til at nå dem i virkeligheden"* (Interview 5, l. 195-197). Han mener, at man burde have haft en klarere plan for kommunikationen af disse ting, og en mindre ad-hoc præget tilgang til det. Han vurderer, at en mere målgruppe differentieret tilgang kunne have hjulpet, og påpeger at der ikke lå nogen analyse bag kommunikationen (Interview 5, l. 203-206). Analysens fund og metode vil blive diskuteret i følgende kapitel.

11 Diskussion

Denne diskussion vil, som følge af min problemformulering, tage udgangspunkt i en række af de væsentligste pointer fra stakeholderanalysen og den empiriske analyse. Fundne fra analysen vil blive diskuteret med henblik på at formulere en kommunikativ anbefaling for VMI fremadrettet. På trods af, at EWEA 2012 var en enkeltstående event i Danmark for 2012 kan VMI drage flere konklusioner af eventen og lære af disse for organisationens fremtidige kommunikation. Endvidere bestræber VMI sig på at få eventen til Danmark igen i den nære fremtid og dermed kan kommunikative anbefalinger i denne optik være relevante.

11.1 Stakeholderanalysens fund

Som det fremgår af stakeholderanalysen har VMI en større gruppe af stakeholdere, som alle har en potentiel indflydelse på organisationen og dens daglige aktiviteter og ultimativt VMIs image og dermed også identitet. I EWEA 2012 øjemed findes en mindre gruppe af stakeholdere, der i høj grad har en aktie i eventen, og i sidste ende en potentiel indflydelse på VMIs aktiviteter og kommunikation. Denne gruppe består af medarbejdere og organisationens medlemmer, og med EWEA ligeledes som en stakeholder af stor betydning.

I den empiriske analyse peger VMI på de primære stakeholdere som værende deres medlemmer, EWEA og nogle af de nære samarbejdspartnere, som VMI afholder arrangementer med i forbindelse med Mindblowing Denmark. VMIs to respondenter

identificerer forskellige stakeholdergrupper som de primære fra VMIs optik, og disse valg begrundes ikke på baggrund af en stakeholderanalyse. Det står klart at meget af VMIs arbejde og håndtering af stakeholdere er ad-hoc præget og dette kan vise sig problematisk, idet man ikke har noget overordnet stakeholder management værktøj f.eks. til den dag magtforholdet blandt stakeholdergrupperne forskyder sig og positive stakeholder bliver negative.

Omvendt har VMI i mange år håndteret sine stakeholdere og i og med at organisationen har vokset sig større over de senere år, kan det argumenteres at de har håndteret dem succesfuldt. Analysen viser også at VMI har foretaget flere initiativer for at imødekomme sine stakeholdere bl.a. ved Mindblowing Denmark programmet der betegnes som 'open source'-baseret og man har også udarbejdet et særligt "presse kit" som er forbeholdt primært udenlandske journalister, som deltog til EWEA 2012 eller søgte information omkring eventen. Endelig foretog VMI den afsluttende tilfredshedsundersøgelse, hvilket er et af de vigtige stakeholder management værktøjer, som både påpeges af Westy Larsen og Friedman & Miles.

Dog påpeger en af respondenterne fra VMI, at man kan være bedre til at tilpasse sin kommunikation og tiltag til forskellige modtagergrupper, i stedet for at kommunikere så bredt som muligt og håbe på det bedste.

Når VMIs primære stakeholdere argumenteres for at være vigtige og samtidig har en potentiel indflydelse på organisationen og dens kommunikation, skal det også ses i forbindelse med VMIs identitet og image. Som Hatch & Schultz' Organizational Identity Dynamics Model viser, kan image og identitet sammen med kultur forstås som en dynamisk proces, hvor begreberne er nært beslægtede og samtidig påvirker hinanden. Dermed spiller VMIs stakeholdere en central rolle i VMIs identitesskabelse, hvilket gør stakeholder management til en vigtig brik for VMIs kommunikation og ledelse.

Ved at udøve stakeholder management kan VMI være med til at styre det image, som stakeholderne skaber af organisationen og dermed også identitet. Omvendt kan kommunikation være et centralt værktøj i imageskabelsen, hvilket vil kunne resultere i en ændret identitet – i positiv forstand. Ledelsen i VMI skal dog i et eventuelt arbejde med at kommunikere en ny identitet eller kommunikation for VMI, også kunne sætte sig i medarbejderens sted ifølge Westy Larsen (2003:4). Hun argumenterer for at stakeholder

management også handler om at kunne sætte sig i sine medarbejderes sted og forstå, at de ikke altid vil gøre hvad der er bedst for organisationen, men derimod være fokuserede på en række personlige forhold som f.eks. tryghed i jobbet, arbejdsvilkår og det faglige indhold i jobbet frem for vision, mission og identitets-snak (ibid).

VMIs nuværende identitet og image interessant og samtidig en vigtig faktor i både undersøgelsen af organisationen, men også i forbindelse med at skabe en kommunikativ anbefaling for VMI. Derfor vil de empiriske fund med hensyn til image og identitet diskuteres i det følgende.

11.2 VMIs identitet og image

Som tidligere beskrevet har samfundet over de senere år udviklet sig især teknologisk, hvilket har medført at organisationer har flere stakeholdere, som kritisk vurderer organisationens kommunikation og handlinger (Hatch & Schultz, 2002:990). I Hatch & Schultz' optik skal organisationen være bevidste om dens egen samfundsmæssige funktion som et socialt system. Dermed er det fra et kommunikativt synspunkt vigtigt at kommunikere det man gør, og gøre det man kommunikerer. Med flere kritiske øjne der anskuer organisationen bliver identitet og image vigtige forhold for organisationens succes, også blandt sine stakeholdere, hvilket ifølge Hatch & Schultz nødvendiggør en selvrefleksion og foranderlighed.

VMI har som interesseorganisation mange forskelligartede stakeholdergrupper og berøringsflader i industriens værdikæde, og derfor er det interessant at VMI ikke har større fokus på egen identitet end hvad analysen viser. Analysen viser, at VMI generelt har flere grundige overvejelser omkring mission og vision, og flere af de konkrete tiltag organisationen har foretaget ifm. EWEA 2012, har en forankring i organisationens vision eller mission. Dog viser analysen også, at de to respondenter giver

Det kan dog argumenteres at VMI allerede beskæftiger sig med organisationens identitet og image i og med at VMI, som det fremgår af analysen, har en tæt dialog med nære samarbejdspartnere og samtidig udfører brugerundersøgelser. Som nævnt kan VMIs vision siges at være opnået. Derfor kræves en ny vision som organisationen fremadrettet skal arbejde for og med en ny vision følger muligvis en ændring af VMIs identitet og image. Det kan siges at nødvendiggøre en analyse af VMIs image.

Til dette speciale er kvalitative narrativer fra blot en enkelt ekstern stakeholder blevet bragt til analysen sammen med VMIs to egne kvantitative undersøgelser. Til en grundig og fyldestgørende analyse af VMIs image, kan det argumenteres at der kræves flere kvalitative data på grund af flertydigheden ved organisationens image (Merkelsen et. al, 2007:193). Ved en imageundersøgelse, hvor en større og repræsentativt udpluk af VMIs medlemmer, vil man i højere grad kunne bestemme VMIs image. I lyset af dette bør narrativerne fra den interviewede medlemsvirksomhed ikke generaliseres. Man kan dog argumentere for, at de alligevel er interessante, da virksomheden er tilfældigt udvalgt og i sagens natur udgør en reel stakeholders iagttagelser og vurdering af VMI, hvilket støttes af VMIs egen kvantitative undersøgelse.

Det interessante i denne sammenhæng er også, hvordan VMI benytter disse data, og i samme ombæring hvordan sådanne undersøgelser forberedes og udarbejdes. Med hvilket formål foretager VMI en brugerundersøgelse blandt sine medlemmer efter EWEA 2012 og i hvor høj grad har resultatet indflydelse på VMIs fremadrettede kommunikation og identitetsoverejelser?

Både VMI og EWEA har mange års erfaring i at arbejde med stakeholdere og arrangere større events. Mange af deres arbejdsgange og bagvedliggende overvejelser omkring eksempelvis kommunikationen ved EWEA 2012 bygger på tidligere erfaringer og udarbejdes i praksis i høj grad på en ad-hoc tilgang, hvilket respondenter fra VMI, AD, også direkte pointerer i den retrospektive analyse. Til trods for dette, er det alligevel interessant, hvad teorien kan bidrage med og i hvilket omfang, at denne kan siges at være gældende og i hvilket omfang den kan siges at være irrelevant.

11.3 Opgavens reliabilitet

Som teorien påpeger (Merkelsen, Hatch), er image flertydigt og en generaliserbar undersøgelse af VMIs image vil kræve flere respondenter fra VMIs stakeholdergrupper. Her kan specialet kritiseres for blot at benytte sig af to af VMIs eksterne stakeholdere, men samtidig bør dette ses i lyset af specialets primære fokus på, hvilke overvejelser VMI selv har omkring egen identitet, image og stakeholdere.

Endelig har jeg forsøgt at redegøre for min egen rolle til dette speciale, i og med at jeg i undersøgelsesperioden har været ansat i VMI. Som det fremgår af bilag X (retrospektivitet)

kan det argumenteres, at min rolle som ansat i VMI til tider har stået i vejen for min rolle som ”undersøger” til dette speciale og har muligvis i visse interviewsituationer frholdt mig at stille særligt kritiske spørgsmål. Derudover har mit nære kendskab til de to respondenter fra VMI muligvis bevirket, at visse ting har være usagt til interviewet på grund af den interne forståelse mellem undersøger og respondent. Sådanne forhold kan ikke analyseres, da de ikke forekommer i de transskriberede interviews.

Jeg har forsøgt så præcist som muligt at beskrive alle valg og overvejelser i forbindelse med mine interview, og i analysen har jeg gengivet respondenternes opfattelser af deres virkelighed i form af direkte citater.

Det bør nævnes, at problemformuleringen til specialet har ændret ordlyd undervejs. Ændringen opstod undervejs i arbejdet med indsamling og analysen af empirien, hvor nye perspektiver og interessante undersøgelsesfelter opstod, hvilket har bevirket en ændring af hovedspørgsmål, samt en justering af underspørgsmål. Da de forskellige interviewguides var udarbejdet med den specifikke problemformulering i mente, betød denne ændring at en række nye relevante spørgsmål opstod, som forblev ubesvaret.

12 Kommunikative anbefalinger

Som det fremgår af analysens konklusion er VMIs kommunikation til EWEA 2012 mestendels baseret på organisationens erfaringer og en form for ’common sense’ tilgang, hvor man i visse tilfælde bruger den tilgang, som man er vant til, da denne har virket. VMI brænder meget for sin sag, og ønsker at dele sin kommunikation med så stor en platform som mulig, men der skelnes kun i et begrænset omfang i forskellige modtagergrupper. Samtidig fremgår det af den ene af VMIs respondenter at kommunikationsplatforme ikke prioriteres så vigtigt, som det muligvis burde.

VMI beskriver selv EWEA 2012 som en succes blandt andet på grund af, at man mødte et af sine helt store mål, nemlig at opnå over 10.000 besøgende. Derudover beskriver medlemsvirksomheden Hydra-Grene eventen som en succes og en god oplevelse, hvor virksomheden har haft gode vilkår for at gøre forretning, og endelig viser VMIs egen kvantitative undersøgelse en tilfreds medlemskreds, om end der er plads til forbedring. Ikke desto mindre vil jeg argumentere for, at analysen samtidig viser, at VMI kan drage god nytte

af at forbedre og fokuserer deres kommunikation med hensyntagen til at styrke organisationens identitet og image bl.a. ved brug af stakeholder management. Styrker VMI identitet, image og kommunikation, vil det kunne gavne organisationen for fremtiden.

De nedenstående anbefalinger udspringer fra den introducerede stakeholder management teori, samt overvejelser fra Hatch & Schultz's Organizational Identity Dynamics Model. I lyset af mit socialkonstruktionistiske perspektiv til dette speciale, som gør at det ikke er muligt at opstille generelle normative retningslinier, skal nedenstående anbefalinger forstås ved, at de er konstrueret på baggrund af mine personlige overvejelser og oplevelser bl.a. under de udførte interviews og dermed bygger på min personlige for forståelse. Havde en anden udført disse interviews og analyseret empirien, ville nedenstående anbefalinger muligvis se anderledes ud.

12.1 Overordnet kommunikationsstrategi

VMI vil drage nytte af at udarbejde en overordnet kommunikationsstrategi, som tager al organisationen kommunikation i betragtning. Kommunikationen kan i strategien deles op til organisationens forskellige modtagergrupper og tilpasses med VMIs identitet og image taget i betragtning, sådan at sammenhængen mellem identitet og image er intakt. Endelig bør strategien angive hvilke platforme de forskellige budskaber og informationer bør kommunikeres via.

12.2 Stakeholderanalyse

Det fremgår af analysen at VMI ikke har foretaget en stakeholderanalyse i forbindelse med EWEA 2012. VMI kan både drage nytte af en generel stakeholderanalyse, samt en stakeholderanalyse større events som EWEA Annual, hvor stakeholderbilledet sandsynligvis vil være anderledes. VMI kan drage nytte af med jævne mellemrum at foretage analysen, for at undersøge om stakeholderbilledet har ændret sig. Eksterne ressourcer kan overvejes at hyres til at foretage analysen, for dermed at supplere VMIs egen, idet en stakeholderanalyse som tidligere nævnt kan bære præg af undersøgerens for forståelser og være blind for eventuelle stakeholdergrupper.

Ved at foretage stakeholderanalyse med jævne mellemrum vil organisationen også kunne afstemme stakeholdere som eventuelt har ændret holdning til organisationen i negativ forstand og dermed forhindre konflikter i opløbet.

12.3 Stakeholder management værktøjer

I forlængelse af ovenstående anbefaling er det nødvendigt at udarbejde et værktøj til at håndtere sine stakeholdere. En stakeholderanalyse i sig selv kan siges at være et stakeholder management værktøj, men når stakeholderne er identificeret skal organisationen også kunne handle. Her kan VMI hente inspiration fra den anvendte teori, som er introduceret til dette speciale, som i hovedtræk angiver vigtigheden ved at foretage konkrete tiltag for at styrke organisationen og samtidig sine stakeholderforbindelser, følge op på disse tiltag og evaluerer, hvorpå nye tiltag kan påbegyndes i værktøjets dynamiske proces.

13 Konklusion

Dette speciale har forsøgt at undersøge de to interesseorganisationer VMI og EWEA's overvejelser omkring stakeholder management, identitet og værdier til den årlige event EWEA Annual, som i 2012 fandt sted i Danmark. På baggrund af en indledende problemstilling og problemformulering er fire underspørgsmål formuleret, som hjælp til at besvare problemformuleringen; *I hvilket omfang influerer stakeholderovervejelser på VMIs kommunikative tiltag til EWEA 2012, og i hvilket henseende har værdier og identitet indflydelse på disse tiltag?*

For at besvare de fire underspørgsmål og problemformuleringen inddrager specialet empiri bestående af fem kvalitative interviews med henholdsvis VMI, EWEA og virksomheden Hydra-Grene, som deltog ved EWEA 2012. På baggrund af svarene til de fire underspørgsmål og analyse og diskussion af de empiriske fund kan følgende konkluderes:

Stakeholderovervejelser influerer i et bredt omfang VMIs kommunikative tiltag, hvilket ses i form af konkrete tiltag foretaget af VMI. Bl.a. har organisationen skabt et 'open source' forum ved navn Mindblowing Denmark, hvor en sponsorgruppe har haft mulighed for at skabe indhold og aktiviteter, hvor VMI blot har skabt rammerne. Derudover har VMI skabt kommunikation rettet udelukkende til pressen og man har udarbejdet materiale i tiden efter EWEA 2012, som skal undersøge flere af organisationens stakeholderes tilfredshed med eventen og VMIs rolle.

VMI giver udtryk for, at vision og mission er vigtig i flere af organisationens tiltag, hvilket understøttes ved tiltag som respondenterne peger på. Dog fremtoner sig et ikke helt

sammenhængende billede af VMIs identitet fra de to respondenter, og analysen viser, at identitet og image ikke figurerer særligt stærkt i organisationens tiltag i form af egentlige, bevidste overvejelser. Som det fremgår fra Hatch & Schultz er vision og mission et udtryk for VMIs identitet, hvilket er i tæt samspil med VMIs kultur og image. VMIs image påvirkes konstant af organisationens mange stakeholdere, hvilket dermed kan influere VMIs identitet og ultimativt kultur.

Værdier og identitet har altså fra VMIs egen side ikke noget specifikt fokus og derfor kan der til problemformuleringen umiddelbart svares, at værdier og identitet har minimal indflydelse på VMIs kommunikative tiltag til EWEA 2012. Men som teorien belyser vil værdier og identitet altid have indflydelse på organisationens kommunikation, hvorfor det må konkluderes, at værdier og identitet netop spiller en afgørende rolle for VMIs kommunikative tiltag til EWEA 2012, og set i lyset af events størrelse og bevågenhed fra hele verden, kunne VMIs identitet have været kommunikeret mere effektivt.

VMI bør dog roses for sine stakeholderovejelser og sit ambitiøse arbejde for at imødekomme sine mange stakeholdere, især taget organisationens størrelse i betragtning. Det kan konkluderes, at VMI i højere grad har tiltænkt sine stakeholdere en betydningsfuld rolle i forbindelse med EWEA 2012, end organisationens egent identitet.

Jeg vil argumentere for, at man med en stærkere kommunikativ strategi med udgangspunkt i et udarbejdet stakeholder management værktøj i højere grad vil kunne styre organisationens identitet og image ved brug af kommunikation, hvorfor en række kommunikative anbefalinger er foreslået.

14 Perspektivering

Som tidligere nævnt er flere problemstillinger, som kunne være interessante at undersøge nærmere omkring EWEA 2012 og VMIs rolle. Herunder nævnes et par af disse.

14.1 Sprogpolitik

Som angivet i dette speciale udgør kommunikation en vigtig del af VMIs identitet, image og stakeholderforhold. Som interesseorganisation består meget af organisationens arbejde i kommunikation, både på dansk og engelsk. I forbindelse med dette kunne det være interessant, at undersøge hvilke overvejelser VMI foretager mht. sprogpolitik – og i hvor høj grad en sådan er gældende.

14.2 Imageundersøgelse

Som det nævnes i diskussionsafsnittet vil flere interviews med VMIs eksterne stakeholdere kunne være med til at undersøge organisationens image i højere grad, end hvad dette speciale har vist. Til en sådan analyse ville det være interessant at foretage flere kvalitative interviews kombineret med en række kvantitative, hvorpå og på den måde foretage en metodetriangulering.

14.3 Offentlig debat

EWEA Annual har i visse kredse et ry for at være en mere eller mindre lukket forestilling, da det hovedsageligt er en begivenhed *for* industrien og *af* industrien. Det vil sige, at der f.eks. ikke er egentlige modstandere til vindkraft repræsenteret til konferencen. I sin nuværende form har konferencen endnu ikke forsøgt at favne den brede befolkning. Det kan forekomme sært, at industrien ikke åbner dørene op i højere grad og sætter rammerne for et arrangement, som har højere til loftet og som ”tør” tage den energipolitiske debat på den store scene. Det kunne være interessant at undersøge hvilke overvejelser der ligger til grunde hos EWEA i forbindelse med dette fravalg.

15 Litteraturliste

- Andersen, Ib (2002).** *Den skindbarlige virkelighed – vidensproduktion inden for samfundsvidenskaberne*. Danmark: Forlaget Samfundslitteratur. 2. udgave.
- Argenti, Paul (1998).** *Corporate Communication*. United States. 2nd ed.: Irwin/McGraw-Hill.
- Brymann, Alan & Bell, Emma (2011).** *Business Research Methods*. New York: 3rd Edition. Oxford University Press.
- Dutton, Jane E., Dukerich, Janet M. (1991)** Keeping an Eye on the Mirror: Image and Identity in Organizational Adaption. *The Academy of Management Journal*, Vol. 34, No. 3 (Sep., 1991), pp. 517-554. Lokaliseret fra JStor.org 6. April 2012: <http://www.jstor.org/stable/256405>
- Ericsson, K. Anders, Simon, A. Herbert (1980).** Verbal Reports as Data. *Psychological Review*. Vol. 87, Number 3, May 1980. Lokaliseret fra nth.wpi.edu 30. august 2012: nth.wpi.edu/.../ericsson-simon-Verbal_Reports_as_Data.pdf
- Freeman, R. Edward (2010).** *Strategic Management. A Stakeholder Approach*. New York: Cambridge University Press.
- Freeman, R. Edward, Jeffrey S. Harrison, Andrew C. Wicks (2007)** *Managing for Stakeholders: Survival, Reputation, and Success*. United States of America: Yale University Press.
- Freeman, R. Edward, Jeffrey S. Harrison, Bidhan L. Parmar, Simone De Colle (2010).** *Stakeholder Theory. The State of the Art*. United States of America: Cambridge University Press.
- Friedman, L. Andrew, Miles Samantha (2006).** *Stakeholders. Theory and practice*. United States of America: Oxford University Press.
- Hasselbo, Gitte (2004).** *Relationer i organisationer - En verden til forskel*. Gyllinge: Erhvervspsykologiserien, Dansk Psykologisk Forlag A/S. 1. udgave, 2. oplag, 2004.
- Hatch, Mary Jo & Schultz, Majken (1997).** Relations between organizational culture, identity and image. *European Journal of Marketing*, Vol. 31, 5/6 pp. 365-365. MCB University Press. Lokaliseret fra Emeraldinsight.com 23. april 2012: <http://dx.doi.org/10.1108/eb060636>
- Hatch, Mary Jo & Schultz, Majken (2002).** The Dynamics of Organizational Identity. SAGE Publications. *Human Relations. Volume 55(8)*: 989-1018: 026181. Lokaliseret fra Sagepub.com 15. februar 2012: <http://hum.sagepub.com/>
- Justesen, Lise & Mik-Meyer, Nanna (2010).** *Kvalitative Metoder i organisations- og ledelsesstudier*. Danmark: © forfatterne og Hans Reitzels Forlag. 1. udgave, 1. oplæg, 2010.
- Kvale, Steinar (1996).** *An Introduction to Qualitative Research Interviewing*. United States of America: Sage Publications, Inc.

Kvale, Steinar & Brinkmann, Svend (2008). *InterView – Introduktion til et håndværk*. København: Hans Reitzels Forlag. 2. udgave, 3. oplag, 2009.

Myers, D. Michael (2009). *Qualitative Research in Business & Management*. London: Sage Publications Ltd.

Nørholm, Just Sine, Elisabeth H. Jensen, Anette Grønning, Henrik Merkelsen (2007). *Organisationen og omverdenen – grundbog i organisationskommunikation*. København: Forlaget Samfundslitteratur.

Schein, H. Edgar (2010). *Organizational Culture & Leadership*. United States of America.: John Wiley & Sons Inc.

Schnoor, Pedersen & Schmidt Pedersen, Ole (2009). *Brand Commitment. Hvorfor investere i dit brand?* Danmark: Børsens Forlag.

Westy, Anja Larsen (2003). *Stakeholder Management – Praktiske værktøjer kan vende fiasko til succes*. Børsen Ledelseshåndbøger. Lokaliseret fra Kommunikationsforum.dk 28. marts 2012: <http://www.kommunikationsforum.dk/Log/corpkap.pdf>

WEB

Energistyrelsen (2012). *Nøgletal & Statistik*. Lokaliseret fra Ens.dk 19. Februar 2012: http://www.ens.dk/da-dk/undergrundogforsyning/vedvarendeenergi/vindkraft/fakta/noegletal_statistik/sider/forside.aspx

Eu2012.dk (2012). *European Wind Energy Association 2012*. Lokaliseret fra Eu2012.dk 10. marts 2012: <http://eu2012.dk/da/Meetings/Other-Meetings/Apr/EWEA-2012>

EWEA(a) (2012). *About EWEA*. Lokaliseret fra Ewea.org. 12. marts 2012: <http://www.ewea.org/index.php?id=5>

EWEA(b) (2012). *About the EWEA Annual Event*. Lokaliseret fra Events.ewea.org 12. marts 2012: <http://events.ewea.org/annual2012/about-the-event/>

EWEA(c) (2012). *EWEA 2012 Annual Event*. Lokaliseret fra Events.ewea.org 12. marts 2012: <http://events.ewea.org/annual2012/>

EWEA(d) (2011). *EWEA 2011:Brussels*. Lokaliseret fra Ewea.org 4. Maj 2012: <http://events.ewea.org/annual2011/>

EWEA(e) (2012). *Strategic Objectives*. Lokaliseret fra Ewea.org 12. Marts 2012: <http://www.ewea.org/index.php?id=7>

EWEA(f) (2011). *Thirty Years Growing Together. Annual Report 2011*. Lokaliseret fra Ewea.org 4. maj 2012: <http://www.ewea.org/index.php?id=11>

EWEA(g) (2012). *EWEA 2012. Post-event Report*. Lokaliseret fra Ewea.org 23. juli 2012: <http://events.ewea.org/annual2012/> (pdf)

MindblowingDenmark.dk (2011). *Mindblowing Denmark*. Lokaliseret fra MindblowingDenmark.dk 11. maj 2012:

http://www.windpower.org/en/mindblowing_denmark.html

NP Investor (9. Februar, 2012). *Jyske: Lavkonjunktur i en usikker tid i DK*. Lokaliseret fra Npinvestor.dk 19. marts 2012: <http://npinvestor.dk/nyheder/jyske-lavkonjunktur-i-en-usikker-tid-i-dk-240738.aspx>

Vindmølleindustrien (a) (2011). *Denmark – Wind Power Hub*. Lokaliseret fra Windpower.org 19. februar 2012: <http://ipaper.ipapercms.dk/Windpower/Profilbrochure2011/>

Vindmølleindustrien (b) (2012). *Megawatt Baggrund: EWEA 2012*. Lokaliseret fra Windpower.org 20. juni 2012: http://ipaper.ipapercms.dk/Windpower/MegawattBaggrund/EWEA_2012/

Vindmølleindustrien (c) (2012). *Planlægning*. Lokaliseret fra Windpower.org 10. marts 2012: http://www.windpower.org/da/planlaegning/dansk_dag_paa_ewea_2012.html

Vindmølleindustrien (d) (2010). *Om os*. Lokaliseret fra Windpower.org 10. Februar 2012: http://www.windpower.org/da/om_os/om_os.html

Vindmølleindustrien (e) (2012). *Vindenergi er vejen frem*. Lokaliseret fra Windpower.org 11. maj 2012: <http://ipaper.ipapercms.dk/Windpower/Avistillg/Vindenergiervejenfrem/>

Bilag 1 Interviewguide

Denne interviewguide klarlægger de forberedende skridt til de kvalitative interviews, og indeholder de konkrete interviewspørgsmål, samt tematiske spørgsmål til de semi-strukturerede interviews. Guiden følger Steinar Kvaales gennemgang af dette. Af denne årsag har nedenstående spørgsmål fungeret som vejledende under interviewene og der kan derfor forekomme ændringer i form af øvrige eller omformulerede spørgsmål undervejs, hvilket vil kunne ses i transskriberingen af de fem interviews.

1 Interview med VMI

Interview med konsulent som beskæftiger sig med EWEA 2012 og VMIs adm. direktør.

1.1 Interviewets form

De to interviews med VMI fandt sted – forskudt af hinanden - i organisationens egne lokaler, hvilket kan styrke respondentens tryghed og derved muligvis også muligheder for at folde sig ud i sine svar.

1.2 Formål med interviewet

Formålet med de to første interview med VMI er at tegne et billede af, hvordan organisationen anskuer konferencen og på hvilket grundlag konkrete tiltag foretages. Hvad er succesfaktoren til konferencen og bunden den i en reel strategi, som kan henvises til mission og vision? Eller håndterer man problematikker som de kommer og foretager valg fra dag til dag ud fra erfaring? Og hvilke konsekvenser kan dette have på organisationens kommunikation og identitet? I forlængelse af disse interview,s er det min hensigt at foretage et opfølgende interview efter EWEA 2012, for derved at kunne sammenligne forventninger med resultater og opsummere hvad der gik godt og mindre godt, og især baggrundene for dette.

1.3 Interviewets tema

Hvad er grundlaget for de (især kommunikative) valg, der træffes i forbindelse med konferencen?

1.4 Interviewets tematiske spørgsmål

Overordnet – I hvilket omfang influerer stakeholderovervejelser på VMIs kommunikative tiltag til EWEA 2012, og i hvilket henseende har værdier og identitet på disse tiltag?

I hvor høj grad styres VMIs valg mht. EWEA 2012 af organisationens vision og mission? Hvorfor?

Hvad er VMIs formål ved at være med til at afholde konferencen, og hvad vil defineres som en succes? Hvordan vil udfaldet af konferencen blive målt?

1.5 interviewspørgsmål

Nedenstående interviewspørgsmål er inddelt i fire overordnede faser som samtidig fungerer som temaer. Derved bliver indholdet af interviewet mere overskueligt for respondenterne, og samtidig indekseres interviewet i et emne ad gangen, sådan at respondenterne evt. vil kunne fordybe sig mere i det pågældende emne, frem for at springe fra et emne til et andet pr. spørgsmål.

1. Indledning – VMI

1. Indledende spørgsmål omkring stilling, antal år i organisationen.
2. Hvad er din rolle i organisationen VMI?
3. Hvis du skulle sætte ord på, hvilke værdier VMI stræber efter at associeres med, hvad ville du så sige?

2. Konferencen og udstillingen EWEA 2012

3. Hvordan vil du beskrive den forestående konference og udstilling, EWEA 2012, til en som ikke kender til den?
4. Kan du beskrive din rolle i forbindelse med afholdelsen af EWEA 2012?
5. Hvad vil du beskrive som værende VMIs primære opgave i forbindelse med afholdelsen af EWEA 2012?
6. Hvad er ifølge dig VMIs succeskriterier til konferencen?

- evt. opfølgningsspørgsmål: Hvorfor?

3. Organisationen VMI

7. Mener du, at det er vigtigt, at VMI primært foretager sine valg ud fra organisationens formulerede vision og mission op til konferencen?

- kan du give eksempler på dette?

8. Hvad ser du som den vigtigste stakeholder set fra VMIs øjne? (set ud fra magt og indflydelse)

9. På hvilke måder mener du, at VMI tilgodeser denne stakeholder – samt de øvrige vigtige stakeholdere, der kan tælles i forbindelse med EWEA 2012?

4. Organisationen EWEA

10. Hvad mener du, at den internationale organisation EWEAs primære formål til konferencen & udstillingen er?

11. Hvad vil du beskrive som værende det bedste ved samarbejdet mellem VMI og EWEA? På hvilke områder mener du, at forholdet og samarbejdet mellem EWEA og VMI kan forbedres?

- kan du give eksempler på dette?

12. Oplever du, at VMIs og EWEAs strategier og overordnede mål for konferencen følger hinanden? Hvis ikke – hvorfor og er det et problem? (eller naturligt?)

2 Interview med EWEA

Interview med Membership & Events Director fra EWEA

2.1 Interviewets form

Dette interview var udset til at skulle foregå over telefon, idet respondenter og dennes organisation har adresse i Bruxelles. Dog opstod der mulighed for, at foretage interviewet på dansk grund dagen før den officielle åbning af EWEA 2012, og da der er flere muligheder i et face-to-face interview bl.a. på grund af det interpersonelle samspil og en større mulighed for fortolkning af meninger og udtalelser pga. ansigtsudtryk og gestikulationer, blev det udført i Danmark. Interviewet blev således udført d. 15.04.12 på Bella Sky Hotel kl. 10.00 og varede

ca. 30 min. Interviewet blev desuden foretaget på engelsk, da respondenterne ikke er dansktalende.

2.2 Formål med interviewet

Formålet med dette interview er, at undersøge hvordan organisationen EWEA selv opfatter deres egen årlige konference & udstilling, samt hvad det primære formål med konferencen er. Dertil ønskes det undersøgt, hvad succesfaktoren til konferencen er, og om denne bunder den i en reel strategi, som kan påføres organisationens mission og vision? Der ønskes således en fremlægning af synspunkter fra den europæiske organisation i forhold til konferencen, men samtidig også dennes syn på VMI og øvrige stakeholdere.

Det ønskes undersøgt hvordan EWEA opfatter stakeholderbilledet til konferencen og i øvrigt, i hvor høj grad af disse anses som vigtige samt hvordan disse bliver håndteret.

Dertil ønskes det undersøgt, hvilke værdier der er vigtigst for organisationen og baggrunden for dette.

2.3 Interviewets tema

Hvad er grundlaget for de valg, der træffes i forbindelse med konferencen?

2.4 Interviewets tematiske spørgsmål

Overordnet –I hvilket omfang influerer stakeholderovervejelser på VMIs kommunikative tiltag til EWEA 2012, og i hvilket henseende har værdier og identitet på disse tiltag?

I hvor høj grad styres VMIs valg mht. konferencen af organisationens vision og mission? Hvorfor?

Hvad er VMIs formål ved at være med til at afholde konferencen, og hvad vil defineres som en succes? (hvordan vil udfaldet af konferencen blive målt?)

Theme 1, introduction & EWEA

1. First of all, can you tell me your name, position and work area at EWEA (the organization)?

2. How would you describe the organization EWEA?

3. What are the main values of the organization from your perspective?
- *What would you say is the most important purpose of the organization?*

Theme 2, EWEA 2012

4. How would you describe the annual conference & exhibition EWEA Annual? – *and how would you in specific describe EWEA 2012?*
5. What is the main purpose of the conference & exhibition from EWEA's perspective?
6. Who do you see as being the main stakeholder(s) in connection with EWEA 2012 from your organization's perspective?
7. When EWEA 2012 is over, how do you define whether the event was a success or not?
- *What are the focal points when measuring the outcome of the conference & exhibition?*
8. What do you think will be the most decisive factor for the event to become a success
- *and do you think it will be a success?*

Theme 3, EWEA and DWIA

9. How would you describe the relationship between your organization (EWEA) and DWIA?
10. What do you think are the best things in the cooperation between DWIA and EWEA?
11. What do you think can become better in the future cooperation between DWIA and EWEA?

3 Interview med medlem i VMI (Hydra-Grene)

3.1 Interviewets form

Interviewet blev udført over telefon da virksomheden Hydra-Grene har kontorer i Skjern, Jylland.

3.2 Formål med interviewet

Formålet med interviewet er at styrke analysen af VMIs identitet og image, samt organisationens kommunikation i forbindelse med EWEA 2012. Virksomheden er medlem i VMI og deltog til EWEA 2012, og kan derfor give narrativer om, hvordan VMI er blevet opfattet ud fra.

3.3 Interviewets tema

Hvordan opfattes VMI af en medlemsvirksomhed i organisationen og føler virksomheden sig hørt i mængden af mange stakeholdere?

3.4 Interviewets tematiske spørgsmål

Overordnet – I hvilket omfang influerer stakeholderovervejelser på VMIs kommunikative tiltag til EWEA 2012, og i hvilket henseende har værdier og identitet på disse tiltag?

Hvordan opleves VMI udefra – VMIs image?

3.5 Interviewspørgsmål

1. Din virksomhed, Hydra Grene, deltog ved EWEA 2012 i Bella Center. Hvordan synes du, at det gik og hvordan oplevede du generelt arrangementet?

2. Hvordan oplevede du VMIs kommunikation omkring EWEA 2012 op til arrangementet?

3. Oplevede du, at din virksomhed blev hørt og tilgodeset i forbindelse med arrangementet?

4. VMI havde til arrangementet stablet et outreach programme på benene ved navn Mindblowing Denmark. Kender du til det program?

- Deltog din virksomhed i nogle af disse events? – hvordan gik det? Eller hvorfor ikke?

4. Hvordan er din opfattelse af VMI som brancheorganisation?

5. Hvordan vil du beskrive organisationens image? – hvilke værdier vil du sige er mest sigende om organisationen?

6. Hvor vigtig har begivenheden EWEA 2012 været for din virksomhed, og vurderet ud fra det – synes du så at i har fået nok ud af at deltage som medlemsvirksomhed i VMI?

7. Som medlemsvirksomhed i VMI – hvad føler du er det vigtigste mål for VMI at opfylde for sine medlemmer?

4 Interview med VMI

4.1 Interviewets form

Interviewet blev udført over telefon da virksomheden Hydra-Grene har kontorer i Skjern, Jylland.

4.2 Formål med interviewet

Formålet med interviewet er at styrke analysen af VMIs identitet og image, samt organisationens kommunikation i forbindelse med EWEA 2012. Virksomheden er medlem i VMI og deltog til EWEA 2012, og kan derfor give narrativer om, hvordan VMI er blevet opfattet udfra.

4.3 Interviewets tema

Hvordan opfattes VMI af en medlemsvirksomhed i organisationen og føler virksomheden sig hørt i mængden af mange stakeholdere?

4.4 Interviewets tematiske spørgsmål

Overordnet – I hvilket omfang influerer stakeholderovervejelser på VMIs kommunikative tiltag til EWEA 2012, og i hvilket henseende har værdier og identitet på disse tiltag?

4.5 Interviewspørgsmål

1. Nu er EWEA 2012 overstået og du og resten af sekretariatet i VMI har haft lidt tid til at bearbejde det og evaluere. Hvordan synes du, at arrangementet i Bella Center gik?
2. Du forklarede ved første interview en smule omkring Mindblowing Denmark programmet og det med at skabe nogle rammer omkring EWEA 2012 hvilket var nyt for EWEA – hvordan synes du at det forløb?
3. Du sagde at EWEA ikke var vant til at have disse rammer omkring konferencen og udstillingen. Hvordan forløb samarbejdet med EWEA med henblik på dette under eventen?
4. Hvordan har du oplevet at feedbacken til VMIs rolle har været. Med hensyn til især de involverede stakeholdere. EWEA + medlemmer etc.
5. Du nævnte i første interview, at udenlandske stakeholdere gerne skulle gå herfra med en wow-oplevelse. Har VMI nogen opfattelse af, hvordan udenlandske virksomheder har modtaget eventen?
6. Et af målene til konferencen, som du var inde på ved første interview, var at konferencen gerne skal til DK igen om 4 år – fast besøgsby?
7. Et generelt spørgsmål..nu er der jo mange stakeholdere til denne event og mange at kommunikere ud til. Hvordan har VMI valgt hvilke stakeholdere som skal have mest information/kommunikation?
- er der nogle valg du ville have foretaget anderledes med hensyn til dette set i bakspejlet?
8. Set over hele arrangementet, er der noget du ville have gjort anderledes?

Bilag 2 Retrospektivitet, interviews

Dette bilag indeholder mine personlige meninger og umiddelbare tanker omkring de kvalitative interviews, som blev gennemført til dette speciale.

Interview 1, adm. direktør, VMI

Første interview er nu gennemført. Mit umiddelbare indtryk er, at det gik godt. Jeg fik stillet de spørgsmål, som jeg havde medbragt i min interviewguide og jeg synes, at jeg gav rig mulighed for at respondenterne kunne uddybe sine svar og i det hele tage sig god tid til at svare. Det var dog en udfordring at skulle lytte til respondentens svar og samtidig holde styr på interviewguiden og tiden. Jeg havde inden interviewet ønsket ikke at holde mig for stringent op af guiden, men endte alligevel med at støtte mig trofast op af den. Det blev hurtigt klart, at på nær et par enkelte uddybende og opfølgende spørgsmål, som ikke stod nedskrevet i interviewguiden, blev guiden mere eller mindre slavisk gennemgået fra ende til anden. Jeg vil til de næste interview forsøge at være mere ”åben” og mindre bundet af interviewguiden, bl.a. i håbet om at kunne stille relevante opfølgende spørgsmål undervejs - hvilket jeg ikke var god til ved dette interview.

Interview 2, Anders Dalegaard, VMI

En interessant detalje ved dette interview var, at respondenterne indledningsvis inden optagelsen påbegyndtes, nævnte at han med vilje ikke havde talt med min første respondent, Jan Hylleberg, fra VMI. Det er en interessant og relevant detalje, hvilket jeg op til interviewet ikke vidste noget om. Havde de to respondenter talt sammen, kunne der have foregået en form for tilpasning af svar, således de to respondenters udsagn ville fremstå sammenhængende og dermed sætte VMI i ’bedre’ lys. Interviewet gik umiddelbart godt, og tog lidt længere tid end forventet, da jeg gav respondenterne god tid til at svare og uddybe sine narrativer.

Interview 3, Malgosia Bartosik, EWEA

Synes at interviewet forløb ok, og jeg fik stillet mine spørgsmål. Interviewet foregik på Hotel Bella Sky’s cafe og mere rolige omgivelser kunne være bedre for interviewet. Respondenterne var venlige og imødekommende og spurgte om jeg fik svar på det jeg ville, men mine umiddelbare tanker lige efter interviewet er, at jeg overordnet set ikke fik så mange ”nye” svar som jeg kunne have ønsket. Jeg følte lidt at respondenterne svarede en anelse overfladisk på flere af spørgsmålene, men det er måske i virkeligheden et udtryk for at mine spørgsmål

ikke har været fyldestgørende ud fra mit perspektiv. Og at jeg ikke har været hurtig nok til at stille supplerende eller uddybende, og mere dybdeborende spørgsmål undervejs. Det vil jeg forsøge at blive bedre til i de næste interview.

Interview 4, Henrik Sillesen, Markedsdirektør Hydra-Grene (Medlem i VMI)

Det korteste interview indtil videre. Interviewet forløb godt, og skiller sig ud fra de andre da de foregik på telefon. Det var tydeligt at situationen var anderledes, da man ikke har det personlige strejf og ikke får den non-verbale kommunikation med. Men respondenterne virkede glade for at hjælpe mig og svarede kort og præcist på mine spørgsmål, som var overvejende positive.

Interview 5, Anders Dalegaard, VMI

Det sidste interview, og andet med AD. Interviewet gik fint og jeg forsøgte at følge op på nogle af de svar, som AD havde givet i første interview. Respondenten gav flere gode svar, som jeg umiddelbart mener kan bruges og han gav både positive og negative synspunkter fra VMIs evaluering. Forsøgte generelt til interviewet at være mindre bundet af interviewguiden og i højere grad "indgå" i samtalen som rammen for interviewet.

Bilag 3, Stakeholder Management Table

(The Clarkson Center for Business Ethics, 1999:4).

Principle 1
Managers should acknowledge and actively monitor the concerns of all legitimate stakeholders, and should take their interests appropriately into account in decision-making and operations.
Principle 2
Managers should listen to and openly communicate with stakeholders about their respective concerns and contributions, and about the risks that they assume because of the involvement with the corporation.
Principle 3
Managers should adopt processes and modes of behavior that are sensitive to the concerns and capabilities of each stakeholder constituency.
Principle 4
Managers should recognize the interdependence of efforts and rewards among stakeholders and should attempt to achieve a fair distribution of the benefits and burdens of corporate activity among them, taking into account their respective risks and vulnerabilities.
Principle 5
Managers should work cooperatively with other entities, both public and private, to ensure that risks and harms arising from corporate activities are minimized, and where they cannot be avoided, appropriately compensated.
Principle 6
Managers should avoid altogether activities that might jeopardize inalienable human rights (e.g. the right to life) or give rise to risks that, if clearly understood, would be patently unacceptable to relevant stakeholders.
Principle 7
Managers should acknowledge the potential conflicts between (a) their own role as corporate stakeholders; and (b) their legal and moral responsibilities for the interests of stakeholders, and should address such conflicts through open communication, appropriate reporting, and incentive systems, and, where necessary, third party review

Bilag 4, EWEA's vision

Screendump fra <http://www.ewea.org/index.php?id=7>

Lokaliseret fra Ewea.org, d. 10. September 2012.

EWEA's Vision

Wind energy will be the leading technology in transforming the global energy supply structure towards a truly sustainable energy future based on indigenous, non-polluting and competitive renewable technologies.

EWEA's Strategic Objectives

Through effective communication and its engagement in the political decision-making processes, it is EWEA's objective to facilitate national and international policies and initiatives that strengthen the development of European and global wind energy markets, infrastructure and technology in order to achieve a more sustainable and cleaner energy future.



To achieve this, EWEA will:

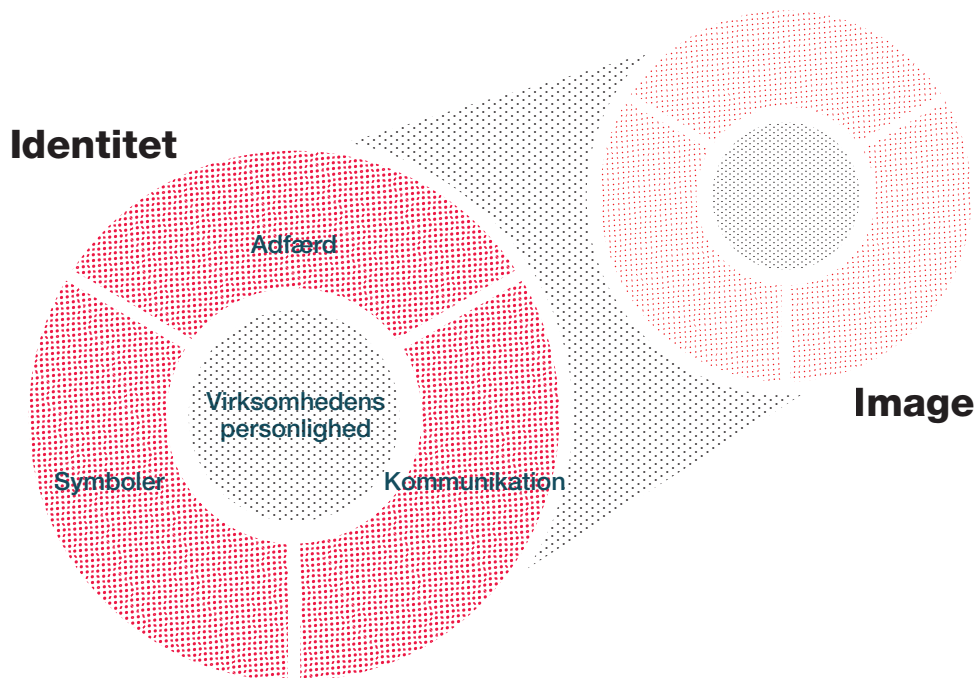
- act as a single European voice to promote, through the joint efforts of its members, the best interest of the wind energy sector;
- develop and communicate effective strategic policies and initiatives to influence the political process in a direction that maintains and creates stable markets and overcome barriers to the deployment of wind energy;
- turn the opportunity created by the large turnover in European generating capacity over the next two decades into benefits for the European wind energy sector;
- further develop Europe's position as a driver for global growth of the wind energy sector in close coordination with national, regional and global organisations and companies;
- communicate the benefits and potential of wind energy to politicians, opinion formers, decision makers, business, the media, the public, NGOs and other stakeholders; and
- act as the central network on wind energy issues for its members and interact with wider constituencies.

Over the coming years, EWEA will prioritise six strategic objectives:

1. Ensuring a long-term, stable EU policy framework for wind energy in Europe for the period after 2010 in the form of targets, payment mechanisms, and the removal of administrative and grid-access barriers.
2. Working towards establishing adequate political and regulatory environments for ensuring that existing and new onshore and offshore grid infrastructure is planned, built, upgraded and operated with large-scale wind energy in mind.
3. Communicating wind energy as a popular, mainstream power technology and a key solution to the emerging energy and climate crisis.
4. Promoting a European framework for offshore wind energy.
5. Improving conditions for European wind energy research under FP7 and FP8
6. Ensuring that the EU's climate change legislative framework recognises the significant role that wind power can play in reducing the EU's CO₂ emissions and, and in close cooperation with GWEC, ensure that the post-Kyoto framework negotiations recognise the significant role that wind power can play in reducing CO₂ emissions globally.

Bilag 5, Figur 10

Sammenhængen mellem den identitet, som afsender ønsker at kommunikere, og det image som modtagerne tilskriver organisationen, ifølge den hollandske kommunikationsteoretiker, Cees Van Riel. Kilde: Merkelsen et. al, 2007:194.



Bilag 6, Figur 11

Stakeholder Management figur, hvor stakholdere inddeles efter type, for at skabe oversigt over deres potentielle trussel og samarbejdsvilje og endelig hvilken strategi organisationen bør handle ud fra. Kilde: Friedman & Miles, 2006:88.

		Potential for threat	
		High	Low
Potential for cooperation	High	Stakeholder type 4 Mixed blessing Strategy: collaborate	Stakeholder type 1 Supportive Strategy: involve
	Low	Stakeholder type 3 Mixed blessing Strategy: defend	Stakeholder type 2 Marginal Strategy: monitor

Bilag 7, Tilfredshedsundersøgelse 1, udarbejdet af VMI

Spørgeskemaet er udsendt til 9 respondenter

Svarprocent = 77,77 ~ 78 %

Start: undersøgelsen udsendt d. 5. maj 2012

Stop: undersøgelsen stoppet d. 21. maj 2012

Total antal besvarelser = 7 respondenter (= 100 %)

1 respondent = 14,29 % ~ 14 %

Antal spørgsmål = 7 spørgsmål

Spørgsmål 1

1. Hvad er jeres generelle tilfredshed med Mindblowing hovedsponsoratet?

Meget tilfreds	0 %
Tilfreds	70 %
Neutral	28 %
Utilfreds	0 %
Meget utilfreds	0 %

Total 100 %

Kommentar:

- Neutral: Jeg har lidt svært ved at se, hvad vi har fået for pengene? Ja, vi fik folk med på nogle busture og folk ud at se Anholt, og ja, der var nogle studerende til EWEA og vores navn var med flere steder - men jeg synes der manglede lidt fokus på at de virksomheder som var sponsor kontra andre.
- Tilfreds: Det er mange penge, men det har været godt - Tilfreds+

Spørgsmål 2

2. Hvad er jeres generelle tilfredshed med aktiviteterne i Mindblowing Denmark?

Meget tilfreds	14 %
Tilfreds	56 %
Neutral	28 %
Utilfreds	0 %
Meget utilfreds	0 %

Total 100 %

Kommentar:

- Neutral: Dem, som vi deltog i, var vi tilfredse med
- Tilfreds: Der var flere ting som forløb ganske fint og var vi var meget tilfredse.

Spørgsmål 3

3.a: Angiv på en skala fra 1-5 (hvor 1 er meget lidt væsentligt og 5 er meget væsentligt) væsentligheden af de enkelte Mindblowing Denmark aktiviteter.

- Delegationstur (op til EWEA)

Skala 5 (Meget væsentligt)	28 %
Skala 4 (væsentligt)	28 %
Skala 3 (Neutral)	28 %
Skala 2 (Lidt væsentligt)	0 %
Skala 1 (Meget lidt væsentligt)	14 %

Total 100 %

3.b: Angiv på en skala fra 1-5 (hvor 1 er meget lidt væsentligt og 5 er meget væsentligt) væsentligheden af de enkelte Mindblowing Denmark aktiviteter.

- Pre-conference: Integration of Wind Power

Skala 5 (Meget væsentligt)	0 %
Skala 4 (væsentligt)	14 %
Skala 3 (Neutral)	56 %
Skala 2 (Lidt væsentligt)	14 %
Skala 1 (Meget lidt væsentligt)	14 %

Total 100 %

3.c: Angiv på en skala fra 1-5 (hvor 1 er meget lidt væsentligt og 5 er meget væsentligt) væsentligheden af de enkelte Mindblowing Denmark aktiviteter.

- Dansk Dag - Energiforligets betydning for planlægningen frem mod 2020

Skala 5 (Meget væsentligt)	0 %
Skala 4 (væsentligt)	14 %
Skala 3 (Neutral)	70 %
Skala 2 (Lidt væsentligt)	0 %
Skala 1 (Meget lidt væsentligt)	14 %

Total 100 %

3.d: Angiv på en skala fra 1-5 (hvor 1 er meget lidt væsentligt og 5 er meget væsentligt) væsentligheden af de enkelte Mindblowing Denmark aktiviteter.

- Match making events (UK, Norge, Brasilien, CopCap)

Skala 5 (Meget væsentligt)	0 %
Skala 4 (væsentligt)	0 %
Skala 3 (Neutral)	70 %
Skala 2 (Lidt væsentligt)	0 %
Skala 1 (Meget lidt væsentligt)	28 %

Total 100 %

3.e: Angiv på en skala fra 1-5 (hvor 1 er meget lidt væsentligt og 5 er meget væsentligt) væsentligheden af de enkelte Mindblowing Denmark aktiviteter.

- State of Green tours (Middelgrunden, Avedøreværket, Amagerforbrænding)

Skala 5 (Meget væsentligt)	0 %
Skala 4 (væsentligt)	42 %
Skala 3 (Neutral)	42 %
Skala 2 (Lidt væsentligt)	0 %
Skala 1 (Meget lidt væsentligt)	14 %

Total 100 %

3.f: Angiv på en skala fra 1-5 (hvor 1 er meget lidt væsentligt og 5 er meget væsentligt) væsentligheden af de enkelte Mindblowing Denmark aktiviteter.

- Investorkonference (Danmark som vindkraftinvesteringsland)

Skala 5 (Meget væsentligt)	0 %
Skala 4 (væsentligt)	14 %
Skala 3 (Neutral)	42 %
Skala 2 (Lidt væsentligt)	28 %
Skala 1 (Meget lidt væsentligt)	14 %

Total 100 %

3.g: Angiv på en skala fra 1-5 (hvor 1 er meget lidt væsentligt og 5 er meget væsentligt) væsentligheden af de enkelte Mindblowing Denmark aktiviteter.

- Business Run – Netværksmorgenløb tirsdag den 17. april

Skala 5 (Meget væsentligt)	0 %
Skala 4 (væsentligt)	0 %
Skala 3 (Neutral)	14 %
Skala 2 (Lidt væsentligt)	42 %
Skala 1 (Meget lidt væsentligt)	42 %

Total 100 %

3.h: Angiv på en skala fra 1-5 (hvor 1 er meget lidt væsentligt og 5 er meget væsentligt) væsentligheden af de enkelte Mindblowing Denmark aktiviteter.

- Mindblowing Copenhagen (aktiviteterne på Ofelia Beach)

Skala 5 (Meget væsentligt)	0 %
Skala 4 (væsentligt)	28 %
Skala 3 (Neutral)	28 %
Skala 2 (Lidt væsentligt)	28 %
Skala 1 (Meget lidt væsentligt)	14 %

Total 100 %

3.i: Angiv på en skala fra 1-5 (hvor 1 er meget lidt væsentligt og 5 er meget væsentligt) væsentligheden af de enkelte Mindblowing Denmark aktiviteter.

- Study Wind Power (studerende på EWEA 2012)

Skala 5 (Meget væsentligt)	14 %
Skala 4 (væsentligt)	14 %
Skala 3 (Neutral)	42 %
Skala 2 (Lidt væsentligt)	0 %
Skala 1 (Meget lidt væsentligt)	28 %

Total 100 %

3.j: Angiv på en skala fra 1-5 (hvor 1 er meget lidt væsentligt og 5 er meget væsentligt) væsentligheden af de enkelte Mindblowing Denmark aktiviteter.

- State of Green Portal / Dansk Pavilion

Skala 5 (Meget væsentligt)	0 %
Skala 4 (væsentligt)	28 %
Skala 3 (Neutral)	2 %
Skala 2 (Lidt væsentligt)	0 %
Skala 1 (Meget lidt væsentligt)	42 %

Total 100 %

3.k: Angiv på en skala fra 1-5 (hvor 1 er meget lidt væsentligt og 5 er meget væsentligt) væsentligheden af de enkelte Mindblowing Denmark aktiviteter.

- Journalisttiltrækning (bl.a. sejltur med Journalister)

Skala 5 (Meget væsentligt)	14 %
Skala 4 (væsentligt)	28 %
Skala 3 (Neutral)	28 %
Skala 2 (Lidt væsentligt)	14 %
Skala 1 (Meget lidt væsentligt)	14 %
<i>Total</i>	<i>100 %</i>

Spørgsmål 4

4. I hvilken grad vurderer I at Vindmølleindustrien har levet op til jeres forventninger omkring indflydelse på program- og aktivitetsplanlægning for Mindblowing Denmark?

Meget høj grad	28 %
Høj grad	28 %
Neutral	42 %
Lille lav	0 %
Meget lav grad	0 %
<i>Total</i>	<i>100 %</i>

Kommentar:

- Høj grad: Vi er helt klart blevet inddraget og der har været god og tæt dialog. Dog synes jeg der er væsentlige mangler i forhold til processen, hvor man bør have større fokus. Hvad er målet - hvad forventes der osv. osv.
- Neutral: Som deltager i styregruppen oplevede jeg vel, at I havde lagt hele programmet fast. Som
- sponsor havde vi derfor minimal indflydelse på programmet

Spørgsmål 5

5. Hvad er jeres generelle tilfredshed med styregruppemøderne for Mindblowing Denmark?

Meget tilfreds	28 %
Tilfreds	42 %
Neutral	28 %
Utilfreds	0 %
Meget utilfreds	0 %

Total 100 %

Kommentar:

- Neutral: Jeg synes at styregruppen skulle have været inddraget i den første del af planlægningen

Spørgsmål 6

6.a: I hvor høj grad er I tilfreds med synligheden af Mindblowing Denmark op til EWEA 2012?

Meget høj grad	0 %
Høj grad	70 %
Neutral	14 %
Lav grad	14 %
Meget lav grad	0 %

Total 100 %

6.b: I hvor høj grad er I tilfreds med synligheden af Mindblowing Denmark under EWEA 2012?

Meget høj grad	0 %
Høj grad	84 %
Neutral	14 %
Lav grad	0 %
Meget lav grad	0 %

Total 100 %

Spørgsmål 7

7. Er der ting du savnede i Mindblowing Denmark initiativet eller noget der kunne være gjort bedre? (Valgfri besvarelse)

- Delegationsturen (Bus 2) savnede kvalitet og tyngde. Udenrigsministeriet levede ikke op til deres løft
- Jeg synes roller og ansvar var MEGET uklare gennem hele forløbet
- Større synlighed op til eventen

Bilag 8, Tilfredshedsundersøgelse 2, udarbejdet af VMI

Spørgeskemaet er udsendt til 246 respondenter

Svarprocent = 20,09 ~ 20 %

Start: undersøgelsen udsendt d. 7. maj 2012

Stop: undersøgelsen stoppet d. 16. maj 2012

Total antal besvarelser = 49 respondenter (= 100 %)

1 respondent = 2,04 % ~ 2 %

Antal spørgsmål = 5 spørgsmål

Spørgsmål 1

Angiv venligst din virksomheds primære forretningsområde inden for vindmøllebranchen:

(Sæt gerne flere krydser)

1. Blades	7 svar
2. Bonding & sealants	3 svar
3. Composites	4 svar
4. Consulting	11 svar
5. Education / Training	6 svar
6. Environmental control, fans & cooling solutions	0 svar
7. Electrical systems	11 svar
8. Energy company	0 svar
9. Fall Protection Systems	2 svar
10. Fire detection & extinguishing	1 svar
11. Foundations	8 svar
12. Generators	0 svar
13. Gearboxes	3 svar
14. Heat exchangers	2 svar
15. Hydraulics	6 svar
16. Lighting systems	2 svar
17. Mechanical components	7 svar

18. Metal processing	3 svar
19. Metal components	5 svar
20. Networks & associations	2 svar
21. Oil systems and lubrication	2 svar
22. Operation & maintenance	5 svar
23. Plastic processing	1 svar
24. Ports	3 svar
25. Project development	4 svar
26. Research	2 svar
27. Service	1 svar
28. Software	4 svar
29. Surface treatment	4 svar
30. Towers	5 svar
31. Transport & handling	7 svar
32. Other	7 svar

- Test enter for wind turbines
- Fasteners
- Government Relations
- Sound & Vibration Solutions
- Brakes
- Sealing
- Installation
- Lifting & handling

Spørgsmål 2

2. Deltog din virksomhed i EWEA 2012 i København 16. - 19. april?

Ja 80 %

Nej 18 %

Total 100 %

2a. Hvordan deltog I på EWEA 2012? (Sæt kun et kryds)

(1 person = 2,5 %)

Udstiller med egen stand 42,5 %

Udstiller på den Danske Pavillon 37,5 %

Besøgende til udstillingen 12,5 %

Besøgende til udstillingen og konferencen 7,5 %

Total 100 %

2b. Hvorfor deltog I ikke i EWEA 2012? (Sæt gerne flere krydser)

(1 person = 11,11 % ~ 11 %)

Var ikke opmærksom på at EWEA 2012 fandt sted 11 %

Havde ikke tid 33 %

EWEA 2012 var ikke faglig relevant for vores virksomhed 11 %

Det var for dyrt 11 %

Andet? 33 %

- Valgte Husum frem for EWEA i 2012
- For meget konference

Total 100 %

2c. Har I tidligere deltaget i EWEA - Annual Event (tidligere EWEC)?

Ja	68 %
Nej	26 %
Ved ikke	4 %
<u>Total</u>	<u>100 %</u>

Spørgsmål 3

3a. Kender jeres virksomhed til Mindblowing Denmark outreach programmet i relation til EWEA 2012?

Ja	78 %
Nej	20 %
<u>Total</u>	<u>100 %</u>

3b. Deltog jeres virksomhed i nogle af Mindblowing aktiviteterne forud for og under EWEA 2012?

(Sæt gerne flere krydser)

Delegationsture (op til EWEA)	11 svar
Pre-conference: Integration of Wind Power	2 svar
Dansk Dag - Energiforligets betydning for planlægningen frem mod 2020	5 svar
Match making events (UK, Norge, Brasilien, CopCap)	6 svar
State of Green tours (Middelgrunden, Avedøreværket, Amagerforbrænding)	2 svar
Investorkonference (Danmark som vindkraftinvesteringsland)	3 svar
Business Run – Netværksmorgenløb	2 svar
Mindblowing Copenhagen (Folkefest på Ofelia Beach)	4 svar
Study Wind Power (studerende på EWEA 2012)	4 svar
State of Green Portal / Dansk Pavillion	6 svar
Journalisttiltrækning (bl.a. sejltur med Journalister)	3 svar
Deltog ikke i nogle af Mindblowing Denmark aktiviteterne	27 svar

Kommentar

- Lack of resources...
 - Arrangør for en delegation
-

3c. Hvordan hørte I om Mindblowing Denmark aktiviteterne?

(Sæt gerne flere krydser)

Vindmølleindustriens Nyhedsbreve	16 svar
Invitationer på mails fra Vindmølleindustrien	12 svar
Breve fra Vindmølleindustrien	6 svar
Opringning fra Vindmølleindustrien	4 svar
Omtale i forbindelse med arrangementer i Vindmølleindustrien	8 svar
Vindmølleindustriens hjemmeside www.windpower.org	1 svar
EWEA 2012's hjemmeside www.events.ewea.org/annual2012	1 svar
Andre hjemmesider	0 svar
Fra kollegaer eller samarbejdspartnere i branchen	0 svar
Andet?	4 svar
- Sponsor - Bestyrelsen - Intromøde ifbm EWEA2012	

3e. Hvad er jeres generelle tilfredshed med aktiviteterne i Mindblowing Denmark programmet?

(1 person = 4,55 ~ 4,5 %)

Meget tilfreds 13,5 %

Tilfreds **54 %**

Neutral 27 %

Utilfreds 4,5 %

Meget utilfreds 0 %

Total 100 %

Kommentar

- Nogle af aktiviteterne var for dyre for mindre virksomheder

Spørgsmål 4

4. Hvor vigtigt mener I det er for industrien at EWEA - Annual Event blev afholdt i Danmark?

Meget vigtigt	46 %
Vigtigt	34 %
Neutral	16 %
Ikke vigtigt	2 %
Slet ikke vigtigt	0 %

Total 100 %

Kommentar

- Det sætter fokus på vindmølleindustrien som den 2-3 største eksportvare i Danmark

Spørgsmål 5

Er der ting du savnede i Mindblowing Denmark programmet, noget der kunne være gjort bedre - eller blot en kommentar til Vindmølleindustrien, EWEA 2012 og/eller Mindblowing Denmark?

(Valgfri besvarelse)

- Stor ros til forarbejdet og ikke mindst forløbet under konferencen - dejligt at se den store politiske opbakning - det har sendt et godt signal til de udenlandske deltagere - vi vil vind her i Danmark
- VMI gjorde et fint stykke arbejde med de danske aktiviteter. Lad os få EWEA tilbage til DK om få år!
- Det var afgjort en meget sikker præstation der blev afleveret, som man kan være meget tilfreds og stolt af.
- Hvordan kan man hæve kvalitets sikring af møller og møllerens komponenter. I auto og fly branchen bruger man lyd og vibrationen teknik.
- Jeg ved det ikke, da jeg ikke deltog. Min manglende deltagelse skyldes udelukkende manglende tid.

Bilag 9, Transskribering af interview 1

Transskribering af interview med Jan Hylleberg, adm. direktør i Vindmølleindustrien. Interviewet blev gennemført d. 30. marts 2012 ca. kl. 13.15-13.45. Interviewet fandt sted i Vindmølleindustriens egne lokaler, for at sørge for trygge og sædvanlige rammer for respondenterne, og dermed større mulighed for at få dem til at føle sig trygge og åbne op til interviewet. Respondenten blev forinden interviewet briefet i interviewets gang og fik mulighed for at underskrive en fortrolighedserklæring, men ytrede ikke ønske om dette. Lydfilen til interviewet, "Interview1" er vedlagt på CD.

1 **Kristian:** *Til at starte med, kunne jeg godt tænke mig om du ikke ville fortælle dit*
2 *navn, hvad din stilling er og hvor længe du har været her i organisationen.*

3 **Jan:** Det er Jan Hylleberg og jeg er adm. direktør og har været det i noget der ligner 3
4 ½ år, og har været det siden 1. September 2008. Før det har jeg været næsten 10 år i
5 en brancheforening, der hedder Lægemiddelindustriforeningen. Så jeg har altid været
6 organisationsmand i mit professionelle liv.

7 **Kristian:** *Kan du prøve at sætte nogle ord på, hvad din rolle er i*
8 *Vindmølleindustrien?*

9 **Jan:** Jamen, som direktør er min rolle jo den, at over for bestyrelsen at være ansvarlig
10 for den daglige ledelse og drift af sekretariatet. Og det betyder, at det er mit ansvar,
11 inden for de rammer og beslutninger som bestyrelsen træffer, at drive foreningens
12 daglige arbejde og det er jo så i den her sammenhæng alt fra politisk arbejde i
13 lobbyisme-delen over at have styr på medlemsservice, foreningens økonomi og
14 selvfølgelig også personalet. Så det er at være den overordnede ansvarlige for ledelsen
15 og driften af foreningen og foreningens sekretariat.

16 **Kristian:** *Hvis du skulle prøve at sætte nogle ord på nogle af de værdier, som VMI*
17 *stræber efter at blive associeret med, og hvilke værdier VMI efter din opfattelse*
18 *allerede nu bliver associeret med...hvad ville du så sige?*

19 **Jan:** Jamen for mig er det vigtigt, at man som brancheorganisation, hvor man også
20 har en politisk opgave – der er det meget vigtigt at sekretariatet kan opfattes som –
21 ved siden af at drive politisk lobbyarbejde – som et sagligt og fagligt sted på et højt
22 niveau. Således, at når det er nødvendigt, så kan vi også tage den politiske hat af og så
23 fungere som eksperter på vind. Så saglighed, faglighed og professionalisme – åben,
24 troværdig kommunikation i forhold til det der har med vores arbejdsområder og
25 opgaver at gøre – det er enormt vigtigt. Og det betyder så også, at når vi kommer til
26 EWEA konferencen i København, at det så også foregår på et sagligt og fagligt højt
27 niveau og at arrangementet, når det er afsluttet, er blevet opfattet som en succes af
28 først og fremmest vores medlemmer, men også meget gerne af de udenlandske
29 besøgende, der kommer til landet.

30 Så professionalisme, saglighed og faglighed, det betyder rigtigt meget.

31 **Kristian:** *Hvis vi så skulle gå lidt videre, og kigge på konferencen og udstillingen,*
32 *EWEA 2012, hvordan ville du så beskrive den til en som ikke har kendskab til, hvad*
33 *det er og hvad det handler om?*

34 **Jan:** Jamen, konferencen og udstillingen er den største vind-event på Europæisk
35 grund, hvert år. Den er enestående i forhold til at illustrere vindmølleindustrien som
36 sektor – alt fra de store producenter, over energiselskaber til et hav af
37 underleverandører til hele sektoren og det er alt fra bolte og skruer og møtrikker til
38 store stålkonstruktioner til serviceydelser og logistik og transport. Så det er Europas
39 største vind-event, hvortil der så også er et stort avanceret fagligt program, hvor man
40 drøfter og debatterer videnskabeligt indhold i forhold til vind.

41 **Kristian:** *Kan du prøve at sætte lidt ord, hvad din rolle er i forbindelse med*
42 *afholdelsen af EWEA 2012?*

43 **Jan:** Den ligger på to felter. For det første er det vigtigt for mig, som direktør i
44 foreningen, at den er kommet til Danmark. Det har været en målsætning i sig selv for
45 foreningen at sørge for, at konferencen kommer til Danmark. Danmark er jo kendt
46 som vindmølleindustriens fødested og derfor er det vigtigt at udstillingen, når den er
47 så stor som den er i de her år, at den kommer til Danmark.

48 Det som så er vigtigt, når den så er her –det er at det bliver en succesoplevelse for
49 deltagerne og at vi som forening er i stand til at vise den brede gruppe af kompetencer
50 der er gemt i den danske supply chain. Og i forhold til selve konferencedelen er det
51 vigtigt i forhold til mig, at man på conference-siden prøver at gøre det så professionelt
52 og på så højt et fagligt niveau som overhovedet muligt. Det er derfor jeg har
53 accepteret, at påtage mig en særlig rolle i forhold til organiseringen af et af de spor,
54 der er i konferencen - som har med politik, lovgivning og marked at gøre.

55 Så der er tre fokusområder, dels er det vigtigt at den er her i Danmark, dels er det
56 vigtigt at vi får udstillet og vist de danske kompetencer, der er på vind og så er det
57 vigtigt, at selve eventen, og det er så primært conferenceprogrammet, bliver betragtet
58 så fagligt tungt som overhovedet muligt.

59 **Kristian:** *Stadig i forbindelse med EWEA 2012 – hvad mener du er VMIs primære*
60 *opgave i forbindelse med afholdelsen af konferencen?*

61 **Jan:** Vores primære opgave er – altså vi er medarrangører dvs. vi er co-hosts af
62 konferencen. Conferenceindholdet og det der foregår inden for konferencens mure er
63 EWEAs ansvar. Vi er så medarrangører til det, som er med til at profilere
64 vindmølleindustrien, dvs. vi har store aktier i de sociale begivenheder der ligger:
65 åbnings og velkomstreceptionen om søndagen, som er i samarbejde med Københavns
66 Kommune – konferencereceptionen mandag aften, som er en State of Green reception
67 – der er det vigtigt, og har været vigtigt for os, at det er Danmark der byder
68 velkommen til de udenlandske gæster og at vi igen dér benytter lejligheden til at
69 profilere de danske kompetencer og styrker.

70 Så vi er medarrangører og prøver at sikre det bedste mulige ophæng i forhold til, at
71 den nu ligger i København og udnytter de event-muligheder der er for en sådan
72 conference i København. Så vi er medarrangører på sideaktiviteter. Og så selvfølgelig
73 i forhold til at tiltrække så mange deltagende og besøgende i konferencen som
74 overhovedet muligt, nu hvor vi er i Danmark, hvor der jo er ca. 25.000 der
75 beskæftiger sig med vind til daglig. Så antallet af danskere der ender med at besøge
76 konferencen, er også vigtigt for os.

77 **Kristian:** *Hvad er ifølge dig VMIs succeskriterier til konferencen? – Er der*
78 *nedskrevet nogle konkrete succeskriterier, som man kigger på efter?*

79 **Jan:** Ja, det er der sådan set fordi i aftalen vi har – eller den kontrakt vi har med
80 EWEA, der står at der skal være mellem 10.000 og 12.000 besøgende. Så det er jo et
81 succeskriterie på deltagerantallet. Derudover er det et succeskriterie, at de
82 virksomheder som særligt har engageret sig i EWEA 2012 under vores Mindblowing
83 projekt, evaluerer det som succesfuldt og pengene værd når eventen er gennemført. Så
84 det er sådan set det der er direkte i forhold til eventen. Det er sådan set det, der er på
85 spil for foreningen, det er muligheden for at vi igen i 2016 vil kunne afholde
86 konferencen i København. Fordi, det ligger sådan set i de beslutninger... der er truffet
87 i EWEA regi en beslutning om, at konferencen under forudsætning af at det bliver en

88 succes i år, vil komme tilbage til København i 2016. Så det er sådan set på spil i
 89 forhold til at konferencen kan være i KBH i hvad der ligner hvert 4. år. Og det er
 90 selvfølgelig et succeskriterie i sig selv at det lykkes. Fordi det er en ambition som
 91 foreningen, det er i og med at vi er så store og stærke på vind, som vi er, så ville det
 92 være passende at den regelmæssigt er i Danmark.

93 **Kristian:** *Nu nævnte du selv, at det også har noget at gøre med de virksomheder som*
 94 *deltager, at de får noget ud af det. Er der planlagt nogen opfølgning efter*
 95 *konferencen?*

96 **Jan:** Nej ikke sådan en direkte evaluering, men det ville være helt naturligt, at i og
 97 med at denne gruppe af virksomheder har mødtes regelmæssigt og diskuteret hvad er
 98 det de hver især vil bidrage med og hvad er det i fællesskab vi kan gøre. Der vil det
 99 være helt naturligt, at man havde sådan et afsluttende evaluerende møde, hvor vi
 100 gjorde op med hvad der gik godt, og hvad gik mindre godt og hvad endte med at være
 101 et dårligt arrangement.

102 Så det ville være helt naturligt at man i en mere kvalitativ diskussion man tog med
 103 hinanden, evaluerede hvad synes de forskellige parter og hvad fik de ud af det.

104 **Kristian:** *Hvis vi så skal kigge lidt på VMI, - mener du så at det er vigtigt, at flere af*
 105 *de valg som VMI fortager, at de bliver valgt ud fra den formulerede mission og vision,*
 106 *som organisationen har? Eller hvor vigtigt er det? Er det noget som...*

107 **Jan:** Ja, altså den falder jo lidt – vores vision og mission falder jo lidt på to fronter.
 108 Dels er der det i forhold til at energisystemet i 2020 skal indeholde 50% vind. Der er
 109 vi så heldige, at energiforliget har leveret det resultat, umiddelbart op til konferencen.
 110 Derudover så har vi jo en mission om, at Danmark skal være det førende
 111 teknologiudviklingssted, hvor vi udvikler og dokumenterer fremtidens teknologi og
 112 den del af den er jo det der har drevet vores delegationstur. Nemlig at vi op til
 113 konferencen lavede en aftale med Eksportrådet om, at vi skal tiltrække 75
 114 udenlandske virksomhedsfolk til at rejse rundt i landet og besøge danske
 115 virksomheder. Det er klart, at nogle af de elementer der ligger i organisationens
 116 mission og vision har betydning for, hvad det er for nogle aktiviteter vi har lavet. I
 117 forhold til 50 % vind i energisystemet, der har vi jo en pre-grid conference om
 118 søndagen som også har fokus på, hvordan man integrerer meget vind.

119 Nogle af de sessioner, der ligger i conferenceprogrammet, har direkte fokus på nogle
 120 af de politiske temaer der er på EU dagsordenen her og nu. Så der er selvfølgelig en
 121 sammenhæng. Det gælder så primært på de dele af conferenceprogrammet som har
 122 med det markeds-mæssige og politiske at gøre. Lige så snart vi kommer over i de
 123 teknologiske og videnskabelige fag eller videnskabelige områder af programmet, så er
 124 det sådan lidt mere hvad der foregår i forskningen og hvad der optager forskere rundt
 125 omkring på forskellige universiteter og virksomheder.

126 Men de aktiviteter vi selv har direkte indflydelse på og vi selv gennemfører, de
 127 ligger relativt tæt op af det vi i hverdagen prioriterer. Eksempelvis besøgende af
 128 studerende under konferencen, som ligger i direkte forlængelse af vores Talent
 129 Factory aktiviteter.

130 **Kristian:** *Hvem ser du som værende den vigtigste stakeholder eller interessant set fra*
 131 *VMI's øjne i forbindelse med EWEA 2012.*

132 **Jan:** Hvis vi ser bort fra EWEA som organisation og som direkte samarbejdspartner,
133 så er det vores egne medlemmer. Det er klart vores vigtigste stakeholder. De skal
134 opleve, at vi med konferencen får vist de danske kompetencer og styrker vi har. Og
135 får profileret de danske virksomheder mest muligt. Det er det jeg forventer, at de
136 forventer af os. At vi skal udnytte konferencen til det og dermed skabe mest mulig
137 opmærksomhed, punkt 1 om de danske virksomheder og så punkt 2 om potentialet og
138 mulighederne i vind i det hele taget. Så medlemsgruppen er for mig klart den vigtigste
139 stakeholder set over et. Så er der selvfølgelig nogle sekundære som så er EWEA, i
140 forhold til at vi gerne vil trække den tilbage igen om fire år – de skal også gerne
141 opleve at vi er en organisation der er til at samarbejde med og som kan løfte en så stor
142 opgave, som det er og så er der nogle eksterne parter i form af State of Green og andre
143 – Invest in Denmark som vi har et tæt samarbejde med i forhold til dele af
144 aktiviteterne. De skal selvfølgelig også opleve, at det får de også noget ud af det.

145 **Kristian:** *Og hvis vi så ser VMIs medlemmer som værende den primære stakeholder*
146 *gruppe, på hvilke måder mener du så, at VMI tilgodeser eller imødekommer denne*
147 *stakeholdergruppes ønsker eller behov?*

148 **Jan:** Jamen det mener jeg at vi gør, på hvert fald to, måske tre måder. For det første så
149 har vi jo som forening en tradition for, når der er de her store udstillinger, messer og
150 konferencer i udlandet, så er der som udgangspunkt altid en dansk pavillon. Så det
151 betyder at vi på sådan en rimelig...eller på så omkostningsbevidst et niveau som
152 overhovedet muligt tilbyder vi vores medlemmer at udstille på den danske pavillon til
153 det lavest mulige omkostninger. Så vi prøver kollektivt sammen med Dansk
154 Eksportforening at lave en samlet profilering og platform for de virksomheder, der
155 ønsker at være med.

156 Det som vi så har gjort særligt i forhold til København, det er så at vi derudover har
157 tilbudt via Mindblowing aktiviteterne, en særlig platform til de virksomheder der
158 ønsker at gøre en ekstra indsats. Hvor de så har betalt et ekstra sponsorat på 100.000
159 som så gør, at de og den gruppe har været med til at udvikle det samlede sæt af
160 Mindblowing aktiviteter.

161 Så dels har vi tilbudt et omkostningsfokuseret produkt i forhold til selve
162 udstillingsdelen. Og så har vi tilbudt en ekstra platform for dem der har villet være
163 med. Så det er de to primære områder, hvor vi har leveret på den måde.

164 Og så det som vi jo så leverer derudover det er hvad vi kan trække af offentlig omtale,
165 eller profilering af konferencen over for den danske offentlighed generelt. Så der er to
166 meget konkrete ting – direkte målrettet virksomhederne og så er der det som også
167 ligger i foreningens opgave, at generelt profilere industrien. Så det er ligesom på de
168 tre områder, at jeg synes at vi som forening leverer på.

169 **Kristian:** *Hvordan har du oplevet interessen fra medlemsvirksomhederne til at være*
170 *med på f.eks. den danske pavillon.*

171 **Jan:** Den har været større end vi har regnet, sådan at vi praktisk talt kunne have solgt
172 flere m2 til danske virksomheder end vi havde. Og vi er endt med at have en
173 hovedpavillon og en satellit-pavillon fordi vi havde for lidt plads til at begynde med.
174 Så der kunne vi i princippet have gjort mere hvis vi havde reserveret en større del af
175 udlejningsarealet. Og så oven på Mindblowing aktiviteterne har vi oplevet en stor
176 tilfredshed med et meget bredt og alsidigt sæt af aktiviteter, som også er meget

177 ambitiøst. Så i hvert fald op til (EWEA 2012) har vi oplevet stor tilfredshed med det
 178 vi har lavet og de muligheder der er blevet etableret. Så, så er det kun et spørgsmål
 179 om afholdelsen også lever op til forventningerne.

180 Der er ingen tvivl om at vi kunne have solgt væsentlig flere m2 end vi havde
 181 reserveret.

182 **Kristian:** *Det sidste jeg vil spørge ind til, det er omkring EWEA, den internationale*
 183 *organisation, hvor jeg har et par spørgsmål. Hvad er i din optik den internationale*
 184 *organisation EWEAs primære formål med afholdelsen af konferencen i København.*

185 **Jan:** Jamen deres formål jo en kopi af VMIs formål, bare i en Europæisk kontekst. Så
 186 de har jo i princippet samme formål og samme opgave som vi har. I forhold til
 187 konferencedelen har de jo så den ekstra opgave, at EWEA(annual, red.) gerne skal
 188 være den førende vindkonference på Europæisk jord. Fordi EWEA konferencen, både
 189 på udstilling og konferencedelen er jo ude i et konkurrencepræget marked hvor man
 190 konkurrerer mod en række andre arrangementet i de forskellige Europæiske lande. Så
 191 sådan på det basale har de samme formål som vi har i et dansk kontekst, men så
 192 derudover har de en opgave i at være den førende vindkonference på Europæisk plan.

193 **Kristian:** *Nu nævnte du jo selv det her med samarbejdet mellem VMI og EWEA – at*
 194 *det også er noget man tænker over for at trække konferencen tilbage om nogle år –*
 195 *hvad vil du beskrive som værende det bedste ved samarbejdet mellem VMI og EWEA?*

196 **Jan:** Altså fra vores side?...Jamen jeg tror, ...

197 **Kristian:** *- eller hvordan vil du beskrive det?*

198 **Jan:** Jamen jeg vil beskrive det som et godt og åbent samarbejde. Men også et
 199 samarbejde, hvor ambitionsniveauerne er nok ens, men hvor vi er lidt mere optaget af
 200 at det samlede udtryk i et Dansk sammenhæng er så ambitiøst som muligt. Det er et
 201 rigtigt godt og åbent samarbejde – der hvor der kan være nogle konkurrerende hensyn,
 202 det er at for EWEA er det meget vigtigt at det er en Europæisk conference. Det
 203 synspunkt har vi sådan set også, men vi ville jo gerne have at den så vidt mulig
 204 profilerer danske kompetencer så meget som det kan lade sig gøre.

205 Så der er jo sådan en gensidig interessekonflikt i, hvad er det vi profilerer. Men ellers
 206 så synes jeg, at det bedste har været det åbne og direkte samarbejde, som også kun har
 207 kunnet lade sig gøre fordi VMIs sekretariat har den størrelse det har. Således at vi selv
 208 er i stand til at løfte så stor en opgave. Der er ingen tvivl om, at når du spørger EWEA
 209 på et tidspunkt, så har de ikke været vandt til et så ambitiøst og åbent samarbejde som
 210 de har haft her. Men det er også fordi at vi allerede for to år siden fastlagde nogle
 211 ambitioner om, hvad er det vi gerne vil med konferencen, hvorimod med nogle af de
 212 mindre lande – de ikke er i stand til at løfte den opgave i takt med at de også kæmper
 213 for at skal skabe bedst mulige vilkår for deres medlemmer i en national kontekst.

214 Så jeg vil sige, et åben og konstruktivt samarbejde hvor man har været fælles om at
 215 have en ambition om at det her skal blive en stor succes.

216 **Kristian:** *Og hvis du skulle pege på nogle områder, hvor forholdet og samarbejdet*
 217 *kunne forbedres..*

218 **Jan:** Det er i forhold til nogle af sideaktiviteterne og sådan nogle ting, hvor...der
219 kunne man godt...der er der ingen tvivl om at nogle af de ting vi har kunne lære af det
220 er at, der kunne man godt blive bedre til at dele viden og sådan nogle ting..

221 EWEA er en lidt større organisation end os, så derfor er der flere indgange i EWEA,
222 der er flere ansvarlige personer, hvorimod vi har været bedre til at centrere det
223 omkring en enkelt person. Det giver altid nogle udfordringer – hvem er det der sidder
224 med hvilke ansvarsområder. På den eksterne profilering af konferencen over for
225 medier, der kunne man helt klart gøre mere end det man gør nu og ellers...det andet
226 det er ovre i forhold til at planlægge nogle af de større events i forhold til minister
227 session og en åbningssession – der er det først sådan noget man sidder og ordner til
228 sidst og der er det klart en udfordring at være flere inde over.

229 Så jeg tror at på de områder der vil vi kunne gøre mere..

230 **Kristian:** *Ja?...mit sidste spørgsmål, det har du sådan set nok været lidt inde over,*
231 *men jeg ville høre om du oplever at VMIs og EWEAs overordnede mål eller strategier*
232 *for konferencen – om de følger hinanden? Og hvis ikke – om det er et problem eller*
233 *om det er naturligt fordi i er to forskellige organisationer.*

234 **Jan:** Som udgangspunkt synes jeg helt klart at de følger hinanden og at der ikke er
235 nogen intern konkurrence imellem. Det er så er blevet en reel udfordring ved
236 konferencen i København det er at den falder umiddelbart efter at mange af de store
237 producenter har skåret omkostninger væk og har været ude og fyre medarbejdere.

238 Så det at rejse de nødvendige sponsorater og de nødvendige sponsorpenge til selve
239 konferencen er en udfordring for EWEA. Og det gør selvfølgelig at der på nogle af
240 sideaktiviteterne kan være en udfordring i at få dem til at hænge sammen rent
241 økonomisk. Men det betragter jeg ikke som noget organisatorisk eller strukturelt i
242 samarbejdet. Det er simpelthen bare bad luck i forhold til at den her conference ligger
243 tre-fire måneder efter at ikke bare de danske virksomheder, men også de spanske og
244 tyske virksomheder har været ude og lave store omkostningsreduktioner. Så derfor det
245 man normalt har set på konferencerne det er at der har været nogle hovedsponsorer
246 der har været meget synlige og meget tydelige i konferencen...det vil man ikke se i
247 København og det skyldes at man har skåret budgetter til og lagt budgetter om som
248 har givet konferencen som sådan nogle udfordringer i, at der ikke har været penge til
249 at lave de store satsninger som man måske har set tidligere.

250 Så det er mere en timings problematik i forhold til hvordan hverdagen og
251 virkeligheden er ude i virksomhederne i forhold til hvordan vi som organisation har
252 haft økonomiske kræfter til at løfte nogle af de aktiviteter der ligger i forbindelse med
253 konferencen på et højere niveau. Så der er udfordringer...vi kan ikke bruge flere
254 penge end der er til at løfte de forskellige aktiviteter der er og der har det vist sig
255 væsentligt vanskeligere end forventet på begge sider, at rejse sponsorer og
256 sponsormidler.

257 **Kristian:** *Men forventer du at EWEA 2012 bliver en succes?*

258 **Jan:** For mig er der ingen tvivl om, at det vi hvad skal man sige, har stablet på benene
259 og de aktiviteter der er linet op, at de bliver succesfulde. Jeg tror også på at
260 conferenceprogrammet bliver evalueret som succesfuldt. Det åbne spørgsmål her – 14
261 dage/3 uger før, det er selvfølgelig om vi på grund af de økonomiske stramme tider i

262 virksomhederne – om vi da når deltagerantallet. Men som den her type af konference
263 som det er, så kender vi først det samlede deltagerantal når vi lukker torsdag d. 19.
264 April og kan tælle op hvor mange der har været der.

265 Det er den eneste udfordring som jeg ser det lige pt. For ellers for første gang
266 nogensinde er det en EU formand der åbner konferencen – nemlig vores egen
267 statsminister, så på mange af de indholdsmæssige områder der er der ingen tvivl om at
268 der vil det blive oplevet som succesfuldt. Det eneste åbne spørgsmål her 14 dage før
269 det er om vi når niveauet mellem de 10.000 og 12.000 besøgende. Og det er igen på
270 baggrund af at sektoren nu engang har det som den har det.

Bilag 10, Transskribering af interview 2

Transskribering af interview med Anders Dalegaard, konsulent og Eventansvarlig i Vindmølleindustrien. Interviewet blev udført den 11. april 2012 i

Vindmølleindustriens egne lokaler. Respondenten blev forinden interviewet briefet om, hvordan interviewet ville forløbe og fik mulighed for at være anonym i specialet, men ytrede ikke ønske om dette. Inden interviewet gik i gang, fortalte respondenten, at han var spændt på, hvordan resultatet ville blive fordi han vidste, at jeg ville stille nogenlunde samme spørgsmål til ham, som jeg gjorde ved første interview af direktøren i VMI. Og han nævnte, at han med vilje ikke havde talt med direktøren i mellemtiden, hvilket er interessant for interviewet. De to kunne have talt sammen og afstemt svar og ytringer til interviewet, men det var ikke tilfældet. Lydfilen til interviewet, "Interview2" er vedlagt på CD.

1 *Indledningsvis kunne jeg godt tænke mig at få dig til at sige, hvad din stilling er, hvad*
2 *dit navn er og hvor lang tid du har været her i organisationen?*

3 **AMD:** Jeg hedder Anders Dalegaard jeg er Event Ansvarlig i VMI. Jeg har været i
4 VMI siden februar 2006, men er egentlig lidt ældre af gårde, i og med at jeg startede
5 som praktikant og har efterfølgende været student herinde, så jeg startede faktisk
6 herinde i 2004 og har haft fuldtidsstilling siden 2006.

7 Min stilling er som sagt at jeg er event ansvarlig. Det vil sige, at jeg primært et
8 tilknyttet vores medlemsområde forstået på den måde at, VMI har det som jeg ser det
9 to primære ben at gå på: et politisk ben og et medlemsorienteret ben. Hvor man kan
10 sige, at det ene ben arbejder for de politiske rammebetingelser for vindkraft
11 herhjemme, og det andet handler om at skabe netværk og indhold for medlemmerne i
12 VMI, altså de virksomheder der er medlem. Og der er jeg primært tilknyttet
13 medlemsdelen med at udvikle aktiviteter og arrangementer, nye netværksmuligheder
14 og hvad der nu måtte være, som kan gøre det relevant for en virksomhed at være
15 medlem i VMI.

16 Det er en rolle der er kommet hen over tiden, det var ikke det jeg blev ansat til i sin tid
17 i virkeligheden, men noget der er blevet defineret hen af vejen i kraft af at vi har haft
18 flere større events, som har krævet noget projektkoordinering fra centralt hold –
19 egentligt startende med klimatopmødet (COP 15, red.) tilbage i 2009 og nu så med
20 EWEA 2012 og så har vi nogle store årlige events som årsmøde og offshore
21 conference, og sådan nogle ting. Så det gjorde, at der opstod et behov for, at der var
22 en tovholder på den slags ting.

23 Så det er meget en blanding af, at tænke strategisk omkring, hvad der er relevant for
24 medlemmerne og hvordan man så praktisk kan køre det igennem i form af en eller
25 anden helt konkret aktivitet eller event eller så noget lignende.

26 Derudover sidder jeg også og arbejde med et initiativ der hedder Talent Factory, som
27 er vores uddannelsesinitiativ som vi har lavet i forhold til ingeniørstuderende. Det var
28 egentlig det, jeg i sin tid blev ansat som projektleder til. Det er et initiativ, som skal
29 synliggøre branchen og de muligheder der er i branchen for ingeniørstuderende som
30 er herhjemme primært. Her er en gruppe af medlemsvirksomheder i VMI gået
31 sammen om at skabe et tilbud, som gør at de kommer tættere på branchen og får et
32 dybere kendskab til, hvad er det for nogle karrieremuligheder der er og hvad er det for
33 nogle tekniske udfordringer osv, man kan blive stillet over for. Men det er lidt et
34 separat initiativ, der kører sideløbende.

35 *Hvis du skulle sætte nogle ord på, hvilke værdier du VMI stræber efter at associeres*
36 *med eller allerede bliver associeret med, hvad ville du så sige?*

37 Som udgangspunkt har vi efter min opfattelse ikke noget helt konkret værdisæt
38 som vi måler os efter. Jeg vil sige, at de værdier som vi gerne vil stå for, ifølge min
39 opfattelse, er et eller andet med den grønne omstilling og den grønne energi, en
40 ny eller anderledes måde at tænke energiproduktion på. En mere miljø og
41 bæredygtig energiproduktion – og altså at fremme det. Og at fremme de
42 virksomheder, der arbejder inden for det felt. Og så kan sige, at jeg tænker at en
43 afgørende værdi for os, er troværdighed. Vi vil gerne fremstå som en troværdig
44 organisation. Og en relevant samarbejdspartner for andre folk rundt omkring,
45 både i det politiske liv, men også i andre brancheorganisationer.

46 Det handler nok meget om, at vi gerne vil stå som en relevant branche og
47 industriforening som har nogle troværdige budskaber i forhold til hvad det er
48 branchen kan levere til det danske samfund. Og derfor også skal tænkes ind som
49 en del af den danske energiforsyning.

50 I min tid herinde har jeg nok oplevet et relevant behov for, at gøre op med den
51 dér med at vindmøller det er noget med folk med langt hår og skæg og
52 striktrøjer, men at det er en industri og at vi skaber grønne arbejdspladser og
53 sikrer en høj omsætning i Danmark. Så det er meget...troværdighed er en værdi
54 og fremmedsynedhed - at turde at tage de lange briller på og være visioner ...så
55 troværdige og visioner er relevante værdier for VMI, hvis jeg sådan skulle
56 beskrive det udadtil til en grøn omstilling i samfundet.

57 *Hvis vi så går videre og kigger på konference og udstillingen EWEA 2012, ...*

58 Hvis jeg så lige kan knytte en bemærkning til det andet, fordi jeg kan se, at du
59 skelner mellem værdier og missioner. Og man kan sige, at mht. mission er det jo
60 en af de ting vi har en formuleret vision, som siger at vi skal fremme Danmark
61 som 'wind power hub'. Og det er i mine øjne, det man skal måle vores aktiviteter
62 op mod - fremmer det her Danmark som kompetencecentrum for vindkraft.
63 Fastholder det danske virksomheders muligheder i Danmark og er det med til at
64 skabe yderligere udvikling inden for forskning og teknologiudvikling osv?

65 Så vi er overbeviste om, at Danmark er et kompetencecentrum for vindkraft, i og
66 med at der er så mange virksomheder, der arbejder inden for det, og som har
67 gjort det i så mange år. Så den fremadrettede målsætning, dels hvordan kan man
68 bevare det men også udvikle det, vi kan jo ikke som sådan hvile på laurbærrene -
69 det handler om at fastholde Danmark som den førende wind power hub og gøre
70 det relevant for branchen globalt set. Så det stadig er relevant at lægge sin
71 virksomhed her i Danmark.

72 Og det er på virksomhedssiden, forskningssiden, den politiske side, det er i
73 forhold til indretning af elsystemer. Men det er i hvert fald sådan nogle ting som
74 jeg tænker på, når jeg sidder og arbejder -jeg tænker hvordan kan jeg måle det
75 op mod den vision.

76 Dermed ikke sagt, at vi er enormt nationalt fokuserede, fordi det handler også
77 om at få trukket nogle tråde ud i verden, for at etablere forbindelser til andre
78 relevante områder og dermed fastholde denne her klyngetankegang.

79 Så jeg synes at der er forskel i værdier og missioner...værdier det er det vi
80 moralsk bliver vægtet på, eller måske nærmere øjnene udefra. Og så kan man
81 sige, at man kan have en mere konkret vision - det er et mål længere fremme:
82 det er derfra og dertil vi skal - og det vil jeg sige er at fremme den danske wind
83 power hub og fastholde det. Det er vil være missions snakken vil jeg sige.

84 *Noget du tager med i dit daglige arbejde?*

85 Det er ikke så bevidst...jeg har det ikke skrevet hen over mit skrivebord. Pointen
86 er, at det er i hvert fald det jeg føler er den udtalte vision, eller mission for VMI.

87 *I forbindelse med udstillingen og konferencen EWEA 2012 – hvordan ville du først*
88 *og fremmest beskrive den, til en som ikke kender så meget til den?*

89 EWEA konferencen er nok den væsentligste eller vigtigste vindbegivenhed på
90 Europæisk plan. Det er her aktører i branchen samles, dels for at udveksle nye
91 produkter og at handle med hinanden, men også i lige så høj grad at udveksle
92 viden om vindkraft og være med til at bygge videre på hinandens videns tiltag.

93 Der er en konferencedel og så er der en udstillingsdel. Og den har rejst rundt i
94 Europa i mange år, sidst den var i Danmark var i 2001. Den har vokset sig større
95 og større. Den har været brugt meget til at være en politisk løftestang tidligere,
96 hvor man tager konferencen ind i markeder hvor der ikke har været så meget
97 fokus på vindkraft, hvilket giver en anledning til komme i dialog med lokale
98 politikere i det pågældende land.

99 Nu her er måske ikke helt samme rolle den har. I højere grad en industri messe
100 og conference. Og tager man konferencedelen i sig selv, er den nok anerkendt
101 globalt set som den faglige mest velfunderede conference – det er her, at der er
102 større chancer for at du får ny viden med hjem, som du kan bygge videre på ude i
103 virksomhederne.

104 Udstillingsmæssigt er den ikke den største, der er både Husum, og den
105 amerikanske, kinesiske og indiske. Jeg tror at den her conference er langt mere
106 fokuseret i sin faglige målsætninger end så mange af de andre er. Og det skyldes
107 også at det er Europa og Nordeuropa især at vindkraftteknologi har været
108 udviklet igennem mange år, så det er her du har mange forskere også og det er
109 netop også en af forcerne ved konferencen: at det er forskere og industri der
110 møder hinanden og ikke kun industri.

111 Der er også mange embedsmænd og politiske aktører, der rejser til konferencen
112 for lige at få det sidste med. Det politiske i konferencen er meget fokuseret
113 omkring den europæiske dagsorden og det giver jo også god mening. Alt omkring
114 det tekniske spor i konferencen er mere globalt gyldige, og nok også det at
115 virksomheder uden for Europa rejser hertil for.

116 Udstillingsmæssigt kan de sådan set ligeså godt rejse til de andre, så for en stor
117 dels vedkommende er det nok det faglige.

118 *Kan du prøve at sætte nogle ord på din rolle i forbindelse med EWEA 2012?*

119 Så er det måske mest oplagt at starte med at se på, hvad er VMIs rolle til EWEA
120 2012. Og det er et forholdsvist klart skel, forstået på den måde at det er den
121 Europæiske vindkraftorganisation som afholder og organiserer konferencen og
122 udstillingen og alt hvad der foregår inde i Bella Center. EWEA har en tradition for
123 at engagere sig i den nationale vindkraftorganisation og gøre den til partner i
124 processen. I og med at man som national partner kan være med til at understøtte
125 mange af de praktiske men også det indholdsmæssige.

126 Det der så er lidt anderledes i forhold til hvordan det plejer at være, det er at
127 EWEA har lavet en aftale med os, om at vi laver noget der støtter op om
128 konferencen udefra. Så vi laver nogle rum udefra der er med til at give deltagerne
129 en bedre oplevelse og nogle andre ting, som de ellers ikke normalt kan få på

130 konferencen. Og det er lidt anderledes i forhold til andre lande, hvor man stort
131 set ikke lægger mærke til, hvilket land man er i. Det er højst et bander i
132 hovedgaden.

133 Det kan skyldes mange ting, ofte er de nationale vindkraftforeninger mindre og
134 ikke nær så veletablerede og derfor ikke har samme muligheder for at støtte op
135 omkring projektet. Det kan også skyldes at man i det pågældende land ikke har
136 en så etableret industri og ikke en så stor industrimæssig interesse for, at
137 udnytte at sådan en event kommer til byen.

138 Og der har vi været tidlige og sagt...at vi siger jo ikke bare velkommen – vi siger
139 velkommen hjem! For os er det konferencen der kommer hjem til vindkraftens
140 hjemland og hovedstad. Og det gør jo at folk kommer til et land som har en
141 etableret industri og en etableret industriforening. Det betyder at vi dels har
142 været meget aktive med at udvikle det konferencemæssige mht form og indhold
143 og været med til at styrke de konferencemæssige indhold og det politiske
144 indhold.

145 Det har også gjort at vi har lavet et program, der ligger rundt om som vi kalder
146 Mindblowing Denmark, som skal markedsføre og synliggøre den danske
147 vindmølleindustri fra forskellige vinkler. Og det er nok nyt og det er også en
148 opgave som EWEA har skulle vænne sig til, for de har ikke været vant til at
149 arbejde sammen med en national forening, der har været så aktiv og så ambitiøs.

150 Så min personlige rolle har været at være den danske projektleder og samle alle
151 trådene på de forskellige events vi har lavet og det her Mindblowing Denmark
152 initiativ og fået styr på at de nu bliver kørt igennem som de skal.

153 MD blev jo sådan et open source, hvor dem der havde noget at byde på kunne
154 definere indholdet, så det er ikke noget vi har defineret som sådan, vi har bare
155 lavet rammerne og koordineret dem så de understøttede hinanden i stedet for at
156 alt lå f.eks. mandag morgen.

157 Der har vi arbejdet sammen med Wonderful Copenhagen, Københavns
158 Kommune, en lang række jyske kommuner og vi har Invest in Denmark,
159 Eksportrådet, uddannelsesinstitutioner og en række virksomheder som alle har
160 budt ind med gode initiativer og min rolle har været at sætte dem i søen og få
161 dem kørt igennem.

162 Og i og med at det her er en helt unik mulighed for den danske industri, at der
163 træder en 10-12 tusinde mennesker ind over dørtærskelen, som alle er
164 interesserede i vindkraft, og som er potentielle kunder til de danske
165 virksomheder. Vores mål har været dels at give de danske virksomheder en så
166 god en platform som overhovedet mulig og fået gjort opmærksom overfor
167 medlemskredsen, at her er nogle muligheder som i burde gribe. Og dels at gøre
168 opmærksom over for udenlandske deltagere at her er altså en land som kan en
169 helt masse ting, En masse virksomheder og en masse kompetencer...

170 Så der har ligesom været to fokusområder for os – vores danske
171 medlemsvirksomheder og så de udenlandske stakeholders. Så det handler om at

172 få kørt de danske virksomheder og kompetencer i stilling i forhold til de
173 udenlandske.

174 Det handler mindre om VMI , mere om at fremme danske kompetencer.

175 *Når EWEA 2012, hvad mener du er VMIs succeskritier?*

176 Jeg håber, at hvis du går ud og interviewer en af vores medlemsvirksomheder
177 efterfølgende, at de siger at de fik en aktiv brancheforening der var med til at
178 understøtte nogle relevante events som var med til at give dem en bedre
179 platform at lave forretning på.

180 Dels ud fra f.eks. de her delegationsture vi har igangsat, det håber vi kan give
181 nogle danske virksomheder et forspring mht. at komme i kontakt med
182 udenlandske virksomheder. Jeg håber at alle de match-making events giver godt
183 afkast...alt i alt håber jeg at vi formår at sætte nogle rammer hvor folk tænker
184 "hold da op".

185 På den anden side håber jeg at de udenlandske besøgende går herfra med sådan
186 et "wow". Ikke at jeg forventer at alle kommer til at kende til MD initiativet, jeg
187 håber at folk bemærker at der er nogle ting som er anderledes end hvad det
188 plejer.

189 F.eks. daglige bådture osv., og jeg håber at de oplever at vi har nogle dygtige
190 danske kompetencer. Og sådan en lille ting som f.eks. vores business run – det er
191 jo en relevant forretningsmulighed.

192 Håber at folk går herfra og tænker at meget var som det plejede, men alligevel at
193 det lyder spændende med Danmark og at man vil tilbage og undersøge nærmere.

194 Et andet succeskriterie er at..., - EWEA arbejder på i stedet for at rejse rundt i
195 hele EU så lægge sig fast på en 4 steder som man rejser rundt mellem. Der håber
196 jeg at vi kan være en fast besøgsby, som EWEA bestemmer. Det vil vi også måle
197 vores samarbejde op mod – at vi gerne vil vise at vi er opgaven voksen.

198 *VMI som organisation i forbindelse med EWEA 2012 – er det vigtigt at VMI*
199 *primært foretager sine valg ud fra vision og mission – oplever du det?*

200 At fremme Danmark som wind power hub – den er bred. Jeg synes det er vigtigt,
201 at man holder de ting man foretager sig op mod om hvorvidt det er gavnligt for
202 den overordnede vision. Jeg tror det bliver en indgroet ting i ens arbejde.
203 Væsentligt at have denne slags rettesnore...der vil altid være flere gode idéer end
204 der er ressourcer, derfor skal der være en benhård prioritering, at man så gerne
205 ved hvor man gerne vil hen.

206 Kan godt være at man skyder med spreddehavl...det er måske en af vores
207 svagheder herinde, at vi er hamrende gode til at få gode ideer, men vi er kun en
208 15-20 mennesker til at føre dem ud i livet. Derfor skal der være en prioritering
209 og her kan en vision og mission gøre det nemmere.

210 *Hvis du skulle pege på den vigtigste stakeholder set fra VMI, ud fra magt og*
211 *indflydelse?*

212 Den åbenlyse interessant er EWEA. Alle vores initiativer har skulle have et Ok fra
 213 dem, dermed ikke sagt at de har skulle godkende alt vi foretager os, men det vil
 214 være svært at give et projekt vinger uden deres OK til konferencen. Så den
 215 væsentligste samarbejdspartner har været EWEA.

216 Derudover vil jeg sige Invest in Denmark og Eksportrådet har været vigtigt i
 217 forhold til at få nogle muskler bag. Vi underskrev jo i foråret i en
 218 samarbejdsaftale med Udenrigsministeren om at vi skal arbejde sammen for at
 219 skabe nogle gode resultater. Det har resulteret i de her delegationsture vi
 220 arrangerer rundt i danmark og investorkonferencen. Det at vi har kunne hente
 221 støtte i det offentlige apparat har været vigtigt.

222 Så er der hele vores bagland, en række virksomheder som er sponsorer på MD.
 223 Som har kvalitets sikret de ting vi har foretaget os. De gør det jo også fordi de
 224 forventer noget synlighed..

225 Ift hvem der har haft indflydelse på vores arbejde og hvem vi har skulle klappe
 226 tingene af med så har det primært været EWEA og denne her sponsor gruppe.

227 *På hvilke måder, mener du at VMI har tilgodeset de her stakeholder grupper og*
 228 *omvendt?*

229 Med EWEA har det været et spørgsmål om at give og tage og understøtte
 230 hinandens arbejde. EWEA har den ulempe at de sidder i et fremmed land og
 231 booker en venue i Danmark til konferencen. Det giver en hel masse lavpraktiske
 232 ting og kulturelle forskelle, hvor vi har kunne hjælpe.

233 Vi her i VMI har også deltaget mange gange før og har derfor været en god
 234 sparringspartner tror jeg. Og netop fordi arbejdet baseres på en tillid til
 235 hinanden, kan vi også sige at dette er godt eller dette er skidt. Har ikke haft brug
 236 for at skjule noget for hinanden.

237 Ift. virksomhederne har de været organiseret i en styregruppe, hvor vi så har haft
 238 nogle ideer i tankerne og de har så kunne sige ja eller nej. Samtidig er vores
 239 opgave at levere synlighed for dem til konferencen – det har de også fået. Har
 240 kunne sætte sig selv ind osv. Får alle selv besøg på delegationsturene.

241 Ift. UM – de har nogle kompetencer som vi har kunne markedsføre nogle ting
 242 igennem. Kunne understøtte hinanden. Vi har kunne levere det danske netværk
 243 og de har kunne nå ud til resten af verden for os så at sige.

244 *Sidste tema, er mht. EWEA – hvad mener du at EWEAs primæret formål til*
 245 *udstillingen og konferencen er?*

246 EWEA er en organisation som forsøger at samle trådene på europæisk plan – EU
 247 og hele det arbejde er meget afgørende for vindkraft. Så at sætte vindkraft på
 248 dagsordenen og den politiske dagsorden er vigtigt for dem. Målet for dem er at
 249 skabe en event hvor man får en vidensudveksling mellem industrien og forskere,
 250 politikere, embedsmænd osv. udstillere viser hinanden teknologiske udviklinger.

251 Et af målene er også at tjene penge – sikrer dem politisk arbejde. Stor del af dere
 252 årlige indtjening.

253 En ting er at understøtte deres politiske mission, så har de også en masse
 254 medlemsvirksomheder. For dem er det også at give dem mulighed for at mødes
 255 på en god platform osv.

256 *Hvad er det bedste ved samarbejdet mellem VMI og EWEA?*

257 Jeg tror at den der grundlæggende tillid som de har til os og som jeg i høj grad
 258 har til dem, tror jeg er ret afgørende. Bygger utvivlsomt på en lang relation
 259 mellem de to organisationer. VMI var med til at starte den europæiske
 260 organisation og Christian Kjær, som er direktør i EWEA er gammel medarbejder
 261 her i VMI. Jeg kender ham godt og dermed har vi også kommet til at kende mange
 262 af deres medarbejdere godt, VMI har siddet i EWEAs bestyrelse i mange år og
 263 udviklet et godt forhold til det. Tror vi bliver betragtet som en fremdrivende
 264 kraft.

265 Sidder med dyb tillid til at aftaler er bindende..dermed ikke sagt at forholdet ikke
 266 er gnidningsfrit for der tider hvor vi er oppe og krydse klinger, hvor de vil noget
 267 og vi vil noget andet. Men det ville også være unaturligt andet.

268 *Oplever du at VMI og EWEAs overordnede mål følger hinanden?*

269 Altså vi har jo ikke samme formål - for dem handler det om ikke at gøre
 270 konferencen alt for national. For dem handler det om at skabe en europæisk
 271 begivenhed som favner hele europa og hele industrien på et europæisk plan. Vi
 272 er jo super egoistiske og markedsfører Danmark og danske kompetencer og
 273 virksomheder og gør det endnu mere attraktivt for udenlandske virksomheder at
 274 sætte deres øjne på Danmark og hvad vi kan.

275 Men det er ikke i modstrid med EWEAs mål kan man sige. Det er ikke fordi vi
 276 prøver at underminere det. Vi har en helt klar afklaring imellem os. De ting vi
 277 foretager os er helt klart for at fremme nogle af vores interesser og samtidig give
 278 deres konference deltagere en bedre og anderledes oplevelse end hvad de ellers
 279 ville have haft – ingen tvivl om det.

280 Men dermed er interessen heller ikke mere forskellig, for vi vil vindkraft det
 281 bedste begge to og der er ikke nogen tvivl om at vi begge er bevidste omkring
 282 det. Det skal heller ikke blive så meget i København at folk finder det irrelevant,
 283 altså man kan også drukne i det. Det har bestemt været et issue i
 284 konferenceprogrammet med ekstremt nordeuropæiske prægede oplægsholdere,
 285 det har været ekstremt svært at finde oplægsholdere fra eksempelvis Italien,
 286 Grækenland og Spanien men hvilket er absolut afgørende for at der kommer
 287 nogen fra de lande og vil lytte med.

288 God ting at se nogle af sine egne i sådan et program. Den bevidsthed har vi haft.
 289 Kan sagtens se balancen og det tror jeg også er med til at give os respekt fra
 290 EWEA, at vi ikke er så egoistiske. Vi kan godt se fidusen i, at det her bliver en
 291 event for alle f.eks. På den tror jeg derfor, at vi målsætningsmæssigt arbejder
 292 meget ens til trods for at vores grundlæggende mål ikke er 100 procent
 293 synkroniserede.

294 *Er der nogle områder i forholdet og samarbejdet, hvor du kan pege på noget der*
 295 *kan blive bedre? Nu nævnte du selv, at EWEA ikke før har arbejdet med en så*

296 *ambitiøs partner – er det noget de har givet udtryk for, eller noget du har oplevet*
 297 *mere indirekte?*

298 Ja, altså de har taget rigtigt positivt i mod det og vi har også gjort meget ud af at
 299 sige til dem: prøv at høre, vi vil en hel masse men vi ved at det er jeres
 300 konference og respekterer det, så når i synes det er for meget så siger i bare stop.
 301 Fordi vi bliver ved, for vi kan blive ved til den lyse morgen...og de har også sagt
 302 til nogle gange og er det nu rimeligt og hvordan og hvorledes..

303 Men altså hvordan det skulle blive bedre...det er faktisk først meget sent at vi har
 304 fået planlagte møder i kalenderen på en ugentlig basis for eksempel. Jeg tror
 305 måske vi har en lidt for stor ad hoc tilgang til det, hvis jeg ser tilbage ville jeg nok
 306 på et tidligere stadie have organiseret det sådan at vi havde en stærkere dialog.
 307 Der har gået for lang tid mellem de gange vi har snakket sammen somme tider.
 308 Og har man den faste aftale kan man i det mindste sige: jeg har den aftale med
 309 hende på torsdag...har man så ikke noget til hinanden, kan det også være meget
 310 rart at få det bekræftet.

311 Men jeg vil sådan sige at kommunikationen kunne godt have været stærkere.
 312 Men på den anden side, har vi måske også en tendens til at glemme at det hele
 313 ikke handler om os, at de også har andre ting at tage sig til.

314 Man kan altid styrke et samarbejde og i de fleste tilfælde handler det i bund og
 315 grund om at snakke bedre sammen.

316 Det er sådan en kulturel forskel, men jeg er den eneste af os to parter der laver
 317 en dagsorden – jeg skriver ned til hende før mødet hvilke punkter jeg gerne vil
 318 igennem og hun – Anja Magrit, deres Head of ? – hun skriver så hen af vejen at
 319 hun har så også nogle punkter. Helt anden mødekultur forståelse – danskere har
 320 sådan en: vi har møde fra der til der og så går vi igennem de punkter og så
 321 forventer man at man har forberedt sig inden for de punkter...de har en lidt mere
 322 løs tilgang til det.

323 *Tror og forventer du at EWEA 2012 bliver en succes og hvorfor/hvorfor ikke?*

324 På nuværende tidspunkt forventer jeg klart en succes, målt inden for de ting, som
 325 vi opstiller som relevant. Jeg tror på at EWEA når de besøgstal som de har sat sig
 326 selv som mål og det til trods for, at det er hårde tider i branchen og man kan klart
 327 fornemme at det har været svært at få folk ud af busken og sådan nogle ting.

328 Vi har været i gang med det her siden efteråret 2010. Så de initiativer vi har sat i
 329 søen, er efterhånden så gennemarbejdet at vi forventer at det skal nok gå.
 330 Selvfølgelig er der nogle detaljer her til sidst, men jeg synes at med det program
 331 vi har sat op og Mindblowing Denmark har vi sat en ramme, hvor jeg føler, at vi
 332 rammer ind i Danmark som wind power hub fra så mange forskellige vinkler at
 333 alle på konferencen utvivlsomt vil kunne finde et eller andet relevant, om det så
 334 er mht. grid eller invest, match-making, dansk politik eller studerende osv. der er
 335 så mange indgange, at man kun kan blive klogere på den danske case. Ikke alt er
 336 relevant for alle –overhovedet ikke, men forhåbentlig er der noget.

337 Differentieret tilgang til det.

338 Det er jo svært at måle. Meget at det må jo ligge i, hvis vi sender en evaluering ud
339 til vores medlemmer bagefter og spørger – fik i noget ud af det? Og var vi med til
340 at understøtte det? Og så må vi jo håbe, at når vi fremadrettet møder vores
341 udenlandske ..håber vi at nogle af dem bemærkede at der skete noget særligt.

342 *Forventer du at der bliver lavet en evaluering?*

343 Der vil i hvert fald være en evaluering af vores partnerskabskreds hvor vi
344 spørger hvordan det er gået. Om vi laver en bredere evaluering for vores
345 medlemskreds, det synes jeg også kunne være relevant.

Bilag 11, Transskribering af interview 3

Transskribering af interview med Malgosia Bartosik, Membership & Events Director, hos European Wind Energy Association (EWEA). Interviewet blev udført den 14. april 2012 på Hotel Bella Sky. Respondenten blev forinden interviewet briefet om, hvordan interviewet ville forløbe og fik mulighed for at være anonym i specialet, men ytrede ikke ønske om dette. Interviewet foregik på engelsk, da respondenten er fra den internationale vindorganisation EWEA, som har kontor i Bruxelles. Respondenten var i Danmark i anledning af EWEA 2012, som officiel åbnede dagen efter interviewet fandt sted. Lydfilen til interviewet, ”Interview3” er vedlagt på CD.

1 *Starting off I would like you to tell me your name, position and work area at EWEA.*

2 I am Malgosia Bartosik and I am Membership and Events Director at EWEA. So I am
3 responsible for all EWEA events. And also all the memberships and membership
4 development and services.

5 *How would you describe the organisation you work with, EWEA?*

6 EWEA is an industry association and is representing the wind industry and is
7 lobbying and working on a political framework in order to develop the way the
8 industry can benefit from the development in wind energy. The association are based
9 in Bruxelles and the difference from other associatons is that we don't have any
10 personalized or individual membership, so its only the industry. Our focus is not so
11 much social acceptance but really the industry and the political framework to work for
12 the industry so they can have favourable conditions to work.

13 We have been going very fast, we have now 60 people in Bruxelles, and we have
14 different people in different appartments – a policy department, reports and different
15 kind of analysis. We also act as a secretariat for different European commission
16 projects, and we have the communication and menbership department.

17 *If you where to describe some of the main values of the organization, what would you
18 say?*

19 I think its probably on two levels. One is how we see things in Bruxelles and the
20 reason that we are in Bruxelles is that we are the European association and we mainly
21 take care of political framework on a European level and that's why we are in
22 Bruxelles. And the way we are perceived in Bruxelles is very positive, we analyse it
23 on a regular basis and we check what the ...how the decision-makers perceive us as
24 an organization. Have they changed their views because of our lobby work or our
25 reports and the content that we have given them?

26 Its very visible..there are more than 1500 associations in Bruxelles and we are
27 extremely visible. I think that one of our strengths is also that we talk in one voice. If
28 you look at our membership base, we have more than 700 members and we really
29 have all the big players. Both manufacturers, the financial sector, ..and our role is also
30 to coordinate and make sure we speak in one voice and that's not always the case with
31 associations. They have such a wide range of companies and interests, and having
32 them on one board I think is our big role and up till now, we have been very
33 successful with speaking in one voice.

34 *Are the companies form within Europe or from all over the world?*

35 No the companies are from all over the world. Basically our members are any
36 company that has an interest in wind. We also have a lot of asian companies that are
37 interested in investing in Europe or the other way around.

38 *The political agenda is that the most important?*

39 Thats the primary purpose of EWEA – shaping the political framework. And of
40 course to offer services to our members. In terms of events – we started to organize
41 events to finance our activities. We are growing, and that is a very important income
42 operator for us.

43 *How would you describe the annual event?*

44 Well the slogan for event is that its the premier wind energy event. Its the annual
45 gathering for the wind industry and the event gathers all the big players. Its the only
46 event in europe that gathers all the big players – you always have a couple of the big
47 players missing at the big events, but here we have them all.

48 The concept of the event is that its a conference and exhibition. Other events are
49 mostly smaller conferences or just the exhibition – here you have both. Its the only
50 wind energy event in the world that has a scientific track that been peer reviewed – so
51 all the abstract we have recieved have been reviewed very carefully by a comitee.
52 Thats what makes it very special – because it has a scientific part but also a political,
53 market and hardware part. So its very complex.

54 And what i think is most important is that its an industry for industry event. That
55 means that its organized by the industry – its organized by EWEA but behind the
56 organization there are..not counting the speakers/presenters we have over 400 people
57 putting the event together. So there lots of industry people, decision makers that help
58 us putting together the programme. So its their event!

59 So i think that is what makes it really special and that way we make sure that we
60 know what the industry wants, what especially our members want us to do. We listen
61 to it and try to address it.

62 And the beauty of it is that whatever money you put in the event, the money goes
63 back to the industry – it doesn't go back to the pocket of the organizers. So I think
64 that makes it very special – that its this industry for industry approach.

65 *What do you see as the main purpose of the conference & exhibition from EWEA's*
66 *perspective?*

67 There are several objectives. One is to create this annual platform where everyone
68 meets and do business and exchange ideas to move the industry forward.

69 Its also political - we want to make a political impact. The location was selected from
70 what kind of political impact we would like. We would go to Greece for example or
71 italy to show the politicians that its not a marginal industry anymore. It's a very big
72 and growing industry.

73 Because the event is growing so fast and big, the decision factors for the location is
74 slightly different – now we look for a venue that can accommodate this big event in a
75 comfortable way. We always try and get politicians to come and show that the
76 industry is a serious player.

77 *There are a lot of stakeholders at the event – who do you see as the primary*
78 *stakeholder from EWEA's point of view in connection with EWEA 2012?*

79 I am sure there is more than one...we have different committees and DWIA is
80 heading one of the committees which is the national. And they gather the big Danish
81 companies in the preparation for the event and we had several meetings and we would
82 get feedback and know what the Danish companies want from the event – then try to
83 accommodate it.

84 Then we have a programme committee which is also a very important stakeholder.
 85 Those are the people who put together the programme. We have over 600...(??)... so
 86 it's a big job to accommodate that.

87 We have 6 track chairs each in charge of their own track – and then we have over 350
 88 people who are part of the programme committee.

89 Then we have the exhibitor council – who are basically representing the biggest
 90 exhibitors. So we would meet several times a year and they will tell us what they
 91 expect and how they see things. Also important advisory body for us.

92 Here in Copenhagen we also have had a great cooperation with Wonderful
 93 Copenhagen – the convention bureau. They organize activities and welcome our
 94 congress to the city and it was a very successful cooperation and something very
 95 unique – we never had that before in any other city.

96 It depends on how you define the stakeholders...also an important stakeholder is the
 97 delegate group coming to our event. We also need to look at what they want.

98 *The way I understand it the conference has grown bigger in the last couple of years –*
 99 *do you also see that the quality of the conference has become better?*

100 Yes definitely. Every year we try to make plenty improvements and make the event
 101 better from one year to another. And more interesting and attract more people. When
 102 we say it's the premier industry event we need to have some argument behind it, so its
 103 not just empty words.

104 In terms of the growth what has especially been growing is the exhibition. The
 105 conference is still the same amount of sessions...we take people away from the office
 106 for four days so we don't want to extend the conference. What is growing is the
 107 exhibition and the site activities. There are site events and plenty of smaller events
 108 taking place in parallel to the main event. The number of delegates is about 2000.

109 *When the event is over how do you define whether it was a success or not. Is that by*
 110 *the number of participants coming from outside...do you have some sort of*
 111 *measurement or focal points where you can decide if the event was a success or not?*

112 So we have different objectives. One is the financial objective – its our important
 113 income generator now so whether it was successful or not is if we met our financial
 114 targets or not.

115 We also always have a political objective and here, we have a new report we are
 116 launching. So now we measure the impact of the report – it's a green growth report.
 117 The objective is to get as much coverage of this report so we get the message out
 118 down to the decision makers. So we also monitor that – how many press cuttings we
 119 had and how many different medias pick up on the story. Then of course it's the
 120 number of people and then the quality of people.

121 So we have an evaluation form that we send after the event to everyone who
 122 participated, customized depending on whether you are conference delegate or just
 123 visiting the exhibition. We send out these forms and then we analyse it very carefully.

124 We normally get around 45 percent responses so its quite good. We analyse what
 125 people liked and didn't like. Then of course the committees as well our main
 126 exhibitors – are they happy or not happy.

127 *What do you think will be the most decisive factor for the event here in Copenhagen to*
 128 *become a success?*

129 At this very moment, I would say the final number of participants and the quality of
 130 people. Because in terms of the financial target – its met already. Then for the green
 131 growth report we would launch it and we have 130 journalists from all over the world
 132 so I am sure it will get a good media coverage.

133 The final number is always a question mark. Its important that the exhibiton is busy...
 134 so the number of participants are important but also that it's the right people to make
 135 business with. What we could have done, we have done already – now we can only
 136 wait.

137 *Do you expect it to become a success here in Copenhagen?*

138 Yes, of course. It's a very special location. There are not many countries in Europe
 139 that has such a high social acceptance and general interest in wind energy – so here
 140 we expect a lot of locals as well. Some of the small wind farm owners..or smaller
 141 companies that has interest in wind but are not in the sector yet. See it already...

142 *Questions in relation to DWIA – I'd like you to describe what you see as the main*
 143 *purpose of the DWIA in relation to EWEA 2012?*

144 I think that they are using our event – and that's a very good thing – as a platform to
 145 highlight their activities and the Danish industry and we had a very good
 146 collaboration. Extremely good support from DWIA. They are very collaborative and
 147 productive coming up with different ideas and that is how I'd like to develop our
 148 events – in very close collaboration with the national association. So both associations
 149 can benefit from mutual collaboration.

150 They can benefit by us just offering a platform to show all their activities and their
 151 association and the industry behind. For us its very enriching if we have a national
 152 touch from a national association.

153 *How would you describe the cooperation between DWIA and EWEA?*

154 Very good. I think we had a very good collaboration. They have been very supportive
 155 – thanks to that we have high level politicians coming. They have been coordinating
 156 that.

157 Again it's a mutual benefit. They also get to show their politicians how the industry
 158 looks – the biggest European wind event. To illustrate what they are talking about.

159 *What is the best part of the collaboration with DWIA?*

160 They are organizing a lot of events – they are either promoting investment
 161 opportunities in denmark or the other way around. Its very enriching to have those
 162 kind of events. They organize today a grid conference which I think is great.

163 They also worked with Wonderful Copenhagen and organizing a lot of activities over
 164 the weekend, great way to show the city and create awareness.

165 *In which ways do you think the relationship can become better?*

166 It can always be better coordinated. I don't want to blame anyone. We are quite busy
 167 and we had a lot of communication, but if we had more we coordinate the activities
 168 better. And I am talking mainly from a promotional perspective – they have a lot
 169 interesting events they are organizing but because we were not fully aware of it, we
 170 were not promoting it.

171 But so far so good, I don't have any complaints.

172 *The way I see it, EWEA is the voice of the European industry and you have a lot of*
 173 *stakeholders to consider – DWIA is more concerned in branding Denmark as a wind*
 174 *nation – do you see that as a problem?*

175 No of course not, EWEA is an umbrella organization. Most of the national
 176 associations are members of us and we collaborate and try to support them.

177 Here it was very clear that – I don't have a feeling that they were focusing on
 178 promoting mainly Denmark. That's their primary focus - to promote Denmark and
 179 that makes it very clear: they do things on a national level, we do things on European
 180 level.

181 In terms of promoting - DWIA has been promoting DK heavily which is good.

182 It would be weird if DWIA is suddenly interfering in European levels. Of course we
 183 get their support and advice, especially with the EU Presidency we do get European
 184 advice as well. But normally the national associations promote their nation.

185 *Do you kind of leave the national branding to the respective associations and then*
 186 *take care of EU level promotion?*

187 There is no common Euro policy – each country has their own policy and have their
 188 energy scheme. Different challenges and opportunities. And impossible for us to
 189 interfere in every market. Sometime we get a request on specific matters.

190 But we work with international issues – with the national associations input.

191 Try to coordinate that we speak in one voice.

192 In terms of the event – it really depends on the country. Sometimes we go to a country
 193 where the national association is just two people. Resources.

194 DWIA is trying to brand Denmark within Denmark – visibility of the market.

195 Depends on the market. Austria is next year – emerging markets.

Bilag 12, Transskribering af interview 4

Transskribering af interview med Henrik Sillesen, Markedsdirektør i virksomheden Hydra-Grene. Hydra-Grene er medlem af VMI og deltog til EWEA 2012.

Virksomheden har været medlem i VMI i ca. 5 år. Interviewet blev udført over telefon d. 26. juni 2012 ca. kl. 15.05-15.23. Respondenten fik indledningsvis mulighed for at være anonym til interviewet, men ytrede ikke ønske om dette. Derudover blev det indledningsvist gjort klart, at respondenten kunne undlade at svare på spørgsmål eller bede om et nyt undervejs i interviewet. Lydfilen til interviewet, ”Interview4” er vedlagt på CD.

- 1 *I deltog til EWEA 2012 - hvordan synes i at det gik, hvordan oplevede i umiddelbart*
2 *arrangementet?*
- 3 **HS:** Nu er vi jo med i den del af arrangementet som er med udstillende virksomheder
4 – det er jo på den kommercielle del. Vi skal have solgt nogle produkter som
5 underleverandør. Det er på den baggrund at vi er der.
- 6 Vi har ikke så meget med konferencen at gøre. Vi kommer jo som købmænd og derfor
7 står vi på udstillingen af den årsag. Når vi er kommet lidt på afstand her vi haft en
8 forholdsvis aktiv uge der, i perioden hvor massen var der og vi har haft travlt med at
9 følge op på det bagefter, og det er vi faktisk ikke færdige med endnu, så vi går på
10 stadig endnu.
- 11 *Har i fået oprettet nogen kontakter som i arbejder med eller?*
- 12 **HS:** Når vi får nye kontakter i det her netværk inden for vindmølleproduktionen, er
13 det typisk nogle langvarige processer inden vi er fremme ved målet, så når vi
14 begynder på noget nyt, så tager det lang tid fra den første kontakt til godkendelse og
15 prototype. For to år siden ved EWEA fik vi en ny kontakt og de er i de her dage ved at
16 lave kvalitetsordning på os og prototyper, så det er langvarigt.
- 17 *Er jeres arbejdesgang sådan at i efterfølgende efter et arrangement som EWEA at i*
18 *sætter jer ned og laver en evaluering på?*
- 19 Ja, det gør vores virksomhed, den er delt i nogen der arbejder med vind og det er ca.
20 halvdelen og den anden halvdel arbejder med hydraulik, og i vind-teamet er der en
21 evaluering bagefter og fordeling af opgaver. Vi evaluerer efter en hver messe. og den
22 her den foregår på EWEA og konklusionen var jo at det var en aktiv messe, men også
23 en messe der gik meget på hvad er det lige der sker i vindmølleindustrien lige nu,
24 hvad er det for nogen udfordringer, vi står overfor lige om lidt.
- 25 *I forbindelse med EWEA, der havde vindmølle industrien arrangeret et outreach*
26 *program som hed mindblowing Denmark, som var et program som skulle lægge sig*
27 *rundt om konferencen og udstillingen. Kender du umiddelbart til det?*
- 28 Nej ikke i detaljer.
- 29 *Ved du om nogen som deltog fra virksomheden kender til nogen af de aktiviteter, der*
30 *lå nogen både før og under?*
- 31 Nej det gjorder vi ikke
- 32 *Men du kender lidt til det? Er det noget du har fået gennem vores nyhedsbrev?*
- 33 Ja det er igennem det materiale der har været omkring det, op til og under. Vi deltog
34 ikke i ugerne op til nej.
- 35 *Kan du forklarer lidt om, på hvilken baggrund har i valgt ikke at gøre det?*
- 36 Ja, det jo vores fokus - det har været det kommercielle ved EWEA og vi fokuserer
37 vores kraft på hvad vi kan magte og fokuserer på at få fat i nogle key-one supplier
38 eller selve vindmølleproducenterne.
- 39 *Hvis du skal vurdere Vindmølleindustriens (VMIs, red.) kommunikation udadtil, til jer*

40 *som et af mange medlemmer, hvordan har du så oplevet kommunikationen omkring*
41 *arrangementet? Føler du, du har fået den rette information?*

42 Ja det synes jeg. Det har der været meget styr på og vi havde også i og med vi er med
43 i Midtvind (Netværk som VMI er sekretariat for, red.) - nogle af de møder var der jo
44 også optakt til her og hvordan vi griber det an fælles. Så vi har da fået en hel del
45 information og i hvert fald også fyldestgørende information.

46 *Så du føler den rette men du har ikke fået for meget information eller?*

47 Nej, sjovt nok er EWEA ikke en messe vi normalt ville tage på - det er første gang vi
48 gjorde det. Vi deltager på den amerikanske og kinesiske og den indiske, men EWEA
49 har vi besøgt men ikke selv deltaget på før. Det gjorde vi fordi, at nu var det i
50 Danmark og det ville vi gerne støtte op om. Ellers er det HUSUM messen vi
51 fokuserer på her i Europa.

52 *Det er også en større udstilling..?*

53 Ja, jeg tror måske varerne fylder forholdsvis mere i forhold til konferencedelen på
54 HUSUM messen i forhold til EWEA. Så der er vores virksomhed... den er mere
55 fokuseret på den.

56 *Så du ved ikke om i deltager næste år?*

57 Det tror jeg ikke vi gør fordi så vidt jeg husker så ligger den 10 måneder fra den der
58 og så ligger den i Schweiz eller Østrig og det er jo lige om lidt.

59 *Så at i deltog til EWEA 2012 var mest pga. det var i Danmark?*

60 Ja, det var det.

61 *Har du en fornemmelse af at gæsterne eller deltagerne havde en opfattelse af, at det*
62 *foregik i Danmark? Før har jeg hørt at mange af de her arrangementer, der har det*
63 *ikke haft den stor betydning hvor det har foregået, fordi du bare bor på et hotel i*
64 *nærheden og så går du ned til konferencen el. udstillingen og du lægger ikke mærker*
65 *til hvilken nation du befinder dig i.*

66 Det har du til dels ret i, som nævnte deltager vi i andre konferencer i Kina, USA og
67 Indien, og om vi står i Kina eller USA, det er mange gange de samme mennesker og
68 kunder der kommer. Så er det jo bare på den europæiske del vi vælger HUSUM.

69 *Havde du opfattelsen at det var noget anderledes nu hvor det var i Danmark og som*
70 *jo af mange bliver opfattet som vindes hjemland?*

71 Ja og jeg synes der var mange gode kræfter fra alle steder der gjorde, at det ville blive
72 en succes. Både med rekord for deltagelse og at vifte flaget for Danmark

73 *Oplevede du at i som medlem at i blev hørt og til gode set, altså i forhold til*
74 *arrangementet? Eller er det noget i har et behov for?... nu er det fordi jeg*
75 *karakteriserer jer, som medlemsvirksomhed, som en stakeholder...*

76 Det synes jeg nu generelt vi gør. Vi er i de mindre kategorier,... vi er nede i
77 industrimedlem. Vi er jo et stykke nede på stien, men vi føler altid vi er blevet hørt.

78 *Men det er også noget i har et behov for at blive hørt engang i mellem?*

79 Jo det er det, også via den organisering der er i Vindmølleindustrien og bestyrelsen,
 80 det er jo vores kald ind mod producenten og de to der, som vi bruger i Danmark,
 81 synes jeg vi bliver hørt via organisationen. Det er har meget værdi for os at være i det
 82 forum mellem andre underleverandører til den sektor,... selve det netværk det
 83 tillægger vi meget stor værdi.

84 *Ved at være medlem af organisationen?*

85 Lige nøjagtigt

86 *Hvis du skulle prøve at sætte nogen ord på hvad din opfattelse generelt af*
 87 *Vindmølleindustrien som en branch forening, hvordan ville du beskrive den?*

88 Spændende og vigtig for os. Så... den halve del af vores butik den er jo det segment
 89 og ved at være i en brancheforening som mange medlemmer har, så bliver man jo en
 90 del af den verden og har et talerør den vej igennem.

91 *Hvis du skulle prøve at sætte nogle værdier på, hvad du mener er vigtig for*
 92 *organisationen og hvilke værdier du ville tillægge Vindmølleindustrien som branche*
 93 *organisation?*

94 Der er jo videndatabasen kan man sige og de ting vi kan trække på som medlem og så
 95 arrangement-delen og fact-finding tours til jeg-ved-ikke-hvad. Netværksskaber og
 96 innovativ og inspiration til at komme igang.

97 *Jeg kunne godt tænke mig at vide, hvor vigtig begivenheden EWEA 2012 har været*
 98 *for jeres virksomhed og vurderet ud fra det, om du synes i fik hvad i forventede ved at*
 99 *deltage?*

100 Vigtigheden er på det niveau det er en del af den vedligehold vi har i den sektor til
 101 kunder og det er jo ikke sådan at vi er her i dag fordi vi var med på EWEA. Det er en
 102 naturlig del den pipeline af projekter vi har... og det er at deltage i den slags ting.

103 *Og du mener også at du fik det du forventede eller mener du, at du fik det du forventet*
 104 *fra Vindmølleindustrien? Den rolle som i forventer af brancheorganisationen?*

105 Ja

106 *Som medlemsvirksomhed i Vindmølleindustrien, hvad ville du så mene er den vigtigste*
 107 *rolle for Vindmølleindustrien at opfylde for sine medlemmer?*

108 Vindmølleindustrien har flere roller og de vigtigste roller er at være pendanten op i
 109 mod lovgivning og den slags lobbyisme. Det munder ud i forhåbentligt at os der er i
 110 den supply chain dernede af, fra stor producent til nederste del af supply chain, - at vi
 111 nyder godt af det og også informere os omkring statistik.

Bilag 13, Transskribering af interview 5

Transskribering af 2. interview med Anders Dalegaard, konsulent og Eventansvarlig i Vindmølleindustrien. Interviewet blev gennemført efter EWEA 2012, d. 25. juni 2012. Interviewet fandt sted i Vindmølleindustriens egne lokaler, for at sørge for trygge og sædvanlige rammer for respondenterne, og dermed større mulighed for at få dem til at føle sig tryk og åbne op til interviewet. Respondenten blev forinden interviewet briefet i interviewets gang. Lydfilen til interviewet, "Interview5", er vedlagt på CD.

1 **KF:** Nu er EWEA jo overstået og du og resten af sekretariatet har haft tid til at evaluere
2 på det og fået det lidt på afstand. Hvordan synes du at arrangementet gik?

3 **AD:** Jamen overordnet set har vi været glade og tilfredse. EWEA blev..altså hvis man
4 skal se konferencedelen for sig selv først, så blev EWEA den største der nogensinde har
5 været. Med over 10.000 deltagere tror jeg. Hvilket er 1500 mere end hvad der nogensinde
6 har været før, så det er ganske flot. Og sådan ret logistik mæssigt og sådan setuppet ude i
7 bella centeret fungerede rigtig flot og folk var meget glade og der var en optimistisk
8 stemning og der var godt med liv. Og selv torsdagen som plejer at være en død dag, var
9 der mange deltagere.

10 Så som konference og som helhed var det en stor succes. Vi havde jo sådan et forholdsvis
11 stort high-level program med både statsminister og klimaminister, handels- og
12 investeringsminister og økonomi minister og alle de her ting de klappede faktisk og
13 derfor fik vi også en ret flot politisk deltagelse derude og med dem ved man jo aldrig
14 rigtigt om de kommer. det var et sats. Så vores politiske bidrag til konferencen, viste at
15 Danmark bakkede op om det og tog godt imod det. Samtidig var jo også et enormt godt
16 signal at sende til vores egen politiske verden - at vi havde så stor awareness omkring
17 det.

18 Vi havde også en rigtig flot repræsentation af borgmestre hvilket også er enormt
19 betydningsfuldt. Dels at de kan se betydningen af at de bakker op omkring vindkraft ved
20 at sætte nogle møller op, men også kan se hvor stor branchen er og hvor stor
21 konkurrencen er og det er derfor der er et behov for opbakning til virksomhederne.

22 Så konferencen var en stor og fin succes, og den danske politiske opbakning den var
23 rigtig fin. Og dermed fik vi sendt nogle gode signaler. Vores eget program Mindblowing
24 Denmark forløb også godt efter min opfattelse...lagde flot ud med delegationsturene hvor
25 vi rejste rundt i Jylland. Med alt i alt 100 deltagere - danske og udenlandske - hvor vi
26 efterfølgende har fået rigtig positiv feedback.

27 Man kan sige at der var selvfølgelig nogle knaster..nogle af de store producenter som
28 blev lidt bekymrede for, om de udenlandske deltagere nu måtte komme ind på fabrikken.
29 Men det er forventelige knaster på vejen. Og det gjorde, at dem der fik den dårligste
30 rating var Vestas og Siemens.

31 En anden positiv ting ved delegationsturene var at der var en rigtig god kommunal
32 opbakning til det. Man fik en opfattelse af, at det var det officielle danmark som også
33 stod bag de her initiativer og vil være støttende hvis man vælger at lægge nogle initiativer
34 i Danmark. Og så i dagene lige op til EWEA havde vi det her Mindblowing Copenhagen
35 på Ofelia Beach som også var rigtig flot. Og Københavns Kommune og Wonderful
36 Copenhagen var yderst tilfredse...jeg tror at der var 15.000 forbi som så vindkraft på en
37 anden måde. vi havde installationsskibet liggende dernede med vingen.

38 Som københavner event var det rigtig godt, men det der var lidt ærgerligt var, at det ikke
39 rigtig blev bundet stærkt sammen med konference deltagerne. vi forsøgte at gøre det
40 søndag aften i forbindelse med receptionen. Vi skulle have været bedre til at forbinde det
41 med EWEA - det blev jo også lavet for at gøre det mere attraktivt for EWEA som

42 konferenceområde og de opdagede stort set ikke at det var der. Konference deltagerne
43 blev ikke tiltrukket i tilstrækkelig grad. Men som enkeltstående event - super fint.

44 Og som EWEA begyndte løb vores aktiviteter af stabelen. dansk dag som blev en ret stor
45 succes med udsolgt og 130 deltagere. Grid dag søndag - for få deltagere og vi nåede ikke
46 den målgruppe vi gerne ville have fat i. Men det at vi kunne tiltrække de indlægholdere
47 vi gjorde, viser at vi har fat i noget af det rigtige. At vi har nogle kompetencer at vise
48 frem, vi skal bare finde de rigtige fora at vise dem frem i. Det er vi ved at se på - hvor det
49 skal rykkes over.

50 Invest in Denmark seminar som også forløb godt. Match-making events med england,
51 norge og brasilien og et med Copenhagen Capacity og de forløb også alle sammen
52 udmærket. Der er jo hård konkurrence men der sad da over 50 mennesker til hver af de
53 her events og det må betegnes som succesfuldt. Det lykkedes os at trække 125 studerende
54 derud som var derude i to dage. Lidt færre end den oprindelige målsætning med
55 tidsplanen skred så er det ganske tilfredstillende. Og de var positive - fik en god kontakt
56 til virksomhederne. Så havde vi vores State of Green portal hvor vi havde forsøgt at få en
57 række klynger og kommuner til at stå sammen og havde fået lavet en rigtig flot udstilling
58 og jeg tror at det gav dem en god lektion - de er meget positive over at gøre det igen og
59 de kan godt se værdien at Danmark har et samlet brand udadtil så det er jo rigtig godt.
60 Derudover havde vi et borgmester arrangement.

61 Så grundlæggende kan man sige at vores arrangementer blev kørt som forventeligt. Altid
62 med nogle små knaster i forhold til noget af det organisatoriske og sådan nogle ting. Men
63 som udgangspunkt er vi overordnet tilfredse. Og vi har også fået god feedback
64 bagudrettet fra medlemskredsen på at det var relevant og vigtigt.

65 Det der måske stod lidt på spil for os, var det her med at få konferencen til at komme
66 tilbage i 2016, og der ser det knap så lyst ud, men det er egentlig primært på grund af
67 Bella Center. Samarbejdet mellem os og EWEA har været upåklageligt langt hen af vejen
68 vil jeg sige. Men EWEA har fået kritik af udstillerne om at udstillingshallerne er for
69 ujævne i kvalitet der er nogen der er store og lyse og nogle er små og lav-loftede. Så er de
70 blevet meget overraskede over udgiftsniveauet her i Danmark - de har fået væsentligt
71 højere udgifter end de havde forventet og derfor når de i virkeligheden måske ikke helt
72 deres budget. Så det er lidt den malurt der er i bageret...vi har gjort hvad vi kunne og har
73 haft et rigtig godt samarbejde og de roser også det tillidsforhold der har været mellem os.
74 Og så er det en fysisk ting der afgør det, og Bella Center har måske ikke behandlet
75 EWEA helt fair med nogle småting.

76 Vi har ikke helt opgivet håbet endnu...

77 **KF:** Du forklarede sidst det her med at opbygge nogle rammer omkring arrangementet -
78 *Mindblowing Denmark - det var noget nyt for EWEA...?*

79 **AD:** Jeg tror ihvertfald at vi har lagt nogle rammer og udstykket nogle linier for, hvordan
80 de godt kunne tænke sig at arbejde med nationale foreninger fremover. Danmark er også
81 lidt speciel fordi vi har så meget at vise frem. Nu er den i Østrig næste år..som reelt set
82 ikke har så forfærdeligt meget at byde på på vindkraftsiden hverken virksomhedsmæssigt

83 eller installationsmæssigt. Derfor kan det være vanskeligt for dem at gøre det samme.
84 Men jeg tror at EWEA var overvældet over at der var så mange ting, men samtidig kunne
85 de godt se det positive i at man havde mulighed for at opleve det land man var i. Man kan
86 sige at hvis man skal gøre tingene igen i 2016, så vil jeg være lidt mere fokuseret i
87 arrangementerne og måske skære nogle ting fra og sige at vi måske ikke skal løbe efter
88 helt lige så mange bolde. Og være lidt mere fokuserede i nogle af tingene.

89 Men jeg tror også at noget af det gode har været denne her tillid og åbenhed der har været
90 imellem os så vi har hele tiden gjort meget ud af at forklare dem hvad vi forsøger at
91 gøre..de har kunne gøre indsigelser eller sige at nu er det for meget etc. Til trods for at
92 nogle af vores aktiviteter f.eks. de her State of green tours, hvor folk tager ud og oplever
93 noget, til trods for at det trækker folk ud af konferencen så er det jo planlagt i samarbejde
94 med dem og som et tilbud igennem dem, så det rent faktisk har bidraget positivt og ikke
95 været en konkurrence ting og det tror jeg har været vigtigt. Den tillid der har været tror
96 jeg har været ret afgørende for at vi har kunnet køre det hjem...der har ikke været den
97 der...det synes jeg godt man kan opleve når man laver nogle fælles events..at man sidder
98 og lur på hinanden og prøver at måle hinanden i forhold til betyder det at jeg får mere
99 eller mindre eller hvordan og hvorledes...og den synes jeg at vi formåede at lægge bag os.
100 Og så sige at det her det er noget vi vil sammen. Det er jeres event - vi gør hvad vi kan
101 for at støtte op om det. Og i må sige til hvis vi går for langt eller træder ved siden af. Men
102 som udgangspunkt så er vi bare på.

103 **KF:** *Det arrangement nede ved Ofelia Beach - er det sket før?*

104 **AD:** Det var første gang. Med hensyn til selve konferencen gør man ikke noget for at
105 gøre den folkelig. Hvis det væltede ind med normale mennesker til udstillingen ville man
106 få et utilfreds udstillerkorps. Så på den måde er den aldrig markedsført over for folk. I det
107 hele taget er der jo ret flot...for det er jo kun en konference, der foregår hundredevis af
108 dem.ikke bare inden for vind - altid. Så det er ret fantastisk at en konference får sådan en
109 særbehandling i det Københavnske miljø så man rent faktisk laver en miljø festival op
110 omkring det og vi kan også se det i forhold til den mediedækning der har været.

111 Nu var vi lidt uheldige... Mærsk McKinney Møller døde jo under EWEA, hvilket
112 egentligt hæmmede pressedækningen de sidste fire dage. Men vi har virkelig fået meget
113 presse på det og det er altså også imponerende, når man tænker på, hvor mange
114 konferencer der egentlig foregår ude i Bella center som ikke bliver nævnt med et ord. Så
115 derfor synes jeg at det var godt at man havde det her folkelige initiativ dernede så man
116 kunne sige, prøv at høre: der foregår noget herude og det er et af de områder vi er
117 foregangsland på men...det rigtige er at holde det der og ikke prøve at trække det ud i
118 bella center.

119 **KF:** *Men føler du ligesom også at det er en rolle som VMI skal være med til at bære? Det*
120 *her med at invitere den danske befolkning med...være med til at...*

121 **AD:** Det ved jeg ikke...altså det er jo ikke noget sådan kerne produkt for os. Men når
122 sådan en lejlighed byder sig for os - så skal vi selvfølgelig bakke op om det. Og det var jo
123 Københavns Kommune der løftede mest af den opgave og Wonderful Copenhagen.

124 Det bredere oplysningsarbejde det har vi skubbet over i det der hedder Viden om Vind
 125 projektet. Hvor vi ligesom siger, at der har vi den borgerrettede vinkel. For det kan ikke
 126 og skal ikke være en kernekompetence for industrien som sådan...men når vi har noget at
 127 fejre så gør vi det selvfølgelig.

128 **KF:** *Kan du sige lidt mere om feedbacken fra bl.a. medlemskredsen som du var inde*
 129 *på..nu har der været bestyrelsesmøde for nylig hvor det er blevet evalueret?*

130 **AD:** Jamen...det der har været fokus på det er, at vi har formået at skabe den
 131 opmærksomhed og det fokus der har været omkring Danmark som vindkraftnation og vi
 132 har formået at sætte fokus på de danske virksomheder og sige, at her er altså en
 133 kompetence klynge og det er her vi kan noget. og man kan næsten sige, at det ville have
 134 været underligt andet, hvis der ikke var en masse der skete i forbindelse med at sådan en
 135 konference kom til Danmark. og det har været enormt afgørende...sådan feedbacken fra
 136 bestyrelsen har været sådan at det var vældigt godt og det skulle vi endeligt arbejde for en
 137 anden gang. Man kan sige de er meget fokuserede på en bundlinie med at få..at
 138 foreningens arbejde med det her rent faktisk har givet et økonomisk afkast som er
 139 tilfredsstillende og det er den primære begejstring der skabes i bestyrelsen - den skabes tit
 140 med kroner og øre..altså de sidder og peger ud og siger at det der var rigtigt godt osv.,
 141 men i og med at der ikke som sådan er nogle kritik punkter så har vi ligesom ramt rigtigt
 142 og det synes jeg er imponerende i en sådan bestyrelse, som er så forskellig..med en
 143 blanding af producenter og leverandører og energiselskaber osv. Men jeg tror at vi fik
 144 skabt et sådan..."der er stadig gang i den danske klynge"..de er ikke helt forsvundet. Ikke
 145 at jeg tror at folk har ment det...men det er vigtigt for os stadig at vise at vi er
 146 foregangsland. Og den rolle fornemmer jeg at vores virksomheder synes at vi har løftet
 147 tilfredsstillende. Og det har været rart.

148 Det er på baggrund af undersøgelsen vi har lavet men også hvad vi har hørt efterfølgende
 149 når vi har mødt vores medlemmer osv. Alle har været imponeret af setuppet og synes det
 150 var en fantastisk konference og været glade for den synlighed vi har formået at skabe.

151 **KF:** *Et af målene var også at man gerne skulle have en opfattelse af, at det var*
 152 *Danmark...har i opnået det?*

153 **AD:** Det synes jeg, men det er jo svært at sige...der gik 10.000 mennesker rundt derude
 154 og langt de fleste qua de er involverede i vind, kender jo Danmark i forvejen men hvor
 155 mange af dem der gik hjem og følte at de fik en oplevelse af Danmark det er jo svært at
 156 sige.

157 Jeg synes at vi var synlige derude...med en meget stor fælles pavillon for Danmark - den
 158 største til dato. Vi havde de her State of Green tours..hvor 300 mennesker var ude og
 159 opleve dansk teknologi. Så havde vi 60-75 udlændinge med rundt på turen inden og de
 160 har fået en fornemmelse af hvad der sker. Og dem der har deltaget i forskellige events har
 161 fået en opfattelse af at det har foregået i Danmark.

162 Men det er jo svært at måle...og det har vi ikke gjort. Men jeg synes at man skulle være
 163 godt fjolet hvis man ikke opdagede det at der foregik noget.

164 **KF:** Nu er der jo lavet et par kvantitative undersøgelser/evalueringer....som VMI har
165 lavet.

166 **AD:** Oplevede resten af verden at der var noget der hed Mindblowing Denmark? Det kan
167 man jo godt være i tvivl om. Men for os viste det sig at være en god styringsramme mest
168 til at knytte de her arrangementer sammen internt så vi vidste hvad det handlede om..det
169 gav en synlig ramme over for sponsorerne om hvad de var en del af. Men om
170 Mindblowing Denmark som selvstændig enhed slog tilstrækkeligt igennem, det er jeg
171 ikke sikker på og det har heller ikke været meningen at man som deltager skulle deltage i
172 alle MD arrangementerne...

173 **KF:** *Det med at lave en evalueringsundersøgelse...er det et valg der er blevet taget*
174 *undervejs?*

175 **AD:** Det har hele tiden været planen at vi skulle have en evaluering. Det er ikke sådan at
176 det var sat op inden tingene var forløbet. Vi ved at vi skal have den..men præcis det vi
177 gerne vil spørge om, det er også nemmere at se når man er færdig med konferencen - så
178 man ved om der er nogle ting..var der nogen der bemærkede det? osv. Derfor bliver
179 spørgeskemaet først formuleret efterfølgende. Men selve evalueringen har hele tiden
180 været planlagt..

181 **KF:** *Nu siger du selv det her med at VMIs egne medlemmer har fået rigtigt meget*
182 *information...føler du at der har været nogen som har fået for meget information i*
183 *forhold til deres rolle?*

184 **AD:** Nej det tror jeg ikke. Det synes jeg egentlig ikke. Altså især i forhold til vores egen
185 medlemskreds der tror jeg bare at vi skulle have kørt mere på. Det er sådan lidt det der er
186 kommet bag på mig, gang på gang det er hvor mange gange man skal sige tingene før de
187 trænger ind. Man skal virkelig være ved at kaste op over sig selv..det er i virkeligheden
188 først der det begynder at trænge ind til modtageren.

189 Et meget godt eksempel er, at vi spurgte vores medlemmer - dem der modtog vores
190 evaluering var alle vores kontaktpersoner - og samtlige af dem har fået et fysisk brev som
191 gjorde reklame for MD.. og det er ...jeg kan ikke huske tallet præcis...men det er et fåtal
192 af dem, der svarer at de rent faktisk har fået det brev. Og vi ved at de har modtaget det.
193 Det viser bare hvor meget der løber igennem systemet og hvor lidt der hænger ved. Det er
194 måske blevet flyttet ud af kuverten og ned i en papirkurv

195 Derfor er der lidt en lektion i, hvordan pokker skal vi tale til folk? Hvordan er det vi får
196 noget igennem. Tilsynladende virker det som om at mail er det stærkeste
197 kommunikationsmiddel til at nå dem i virkeligheden.

198 **KF:** *Har det været nogen disponering af -f.eks. denne her målgruppe skal vi give ekstra*
199 *meget information....har der været en proces hvor man har udvalgt målgrupperne?*

200 **AD:** Det har været meget ad-hoc præget. Og det var også et af de punkter, vi sådan har
201 slået ned på efterfølgende og sige...skal vi have en klarere plan for kommunikationen af
202 de her ting? og det må vi nok sige, at det skulle vi have haft. En mere fast plan for hvad

203 der skulle ske. Og måske netop også en mere målgruppe differentieret..men det gjorde
204 ikke. Det blev ad hoc præget og meget inden for den ramme vi plejer at gøre.

205 Altså vi har vores nyhedsbreve og vi kan sende nogle mails ud til medlemmerne en gang
206 imellem osv osv. Men der lå ikke en større og grundigere analyse bag.

207 Og det er klart et læringspunkt. Det er jo svært at sige om det ville ændre noget,...qua vi
208 bruger de ting vi altid har brugt - det er jo også noget af det vi har erfaring for virker. Så
209 er det jo spørgsmålet hvor meget en ekstra indsats og ekstra fokus ville have rykket. Det
210 var jo ikke fordi at det ikke fungerede..vi kunne godt have nået flere, men vi nåede
211 tilsyneladende mange. Siden der kom så mange til messen osv.

212 **KF:** *Er der ellers noget som du føler at VMI vil tage med af lessons learned .. til*
213 *potentielt næste gang?*

214 **AD:** Jeg tror for mit vedkommende vil sige - sørg for at holde fokus i tingene. Og det er
215 jo sådan bare generelt...og så turde at være mere skarp på at sige: kommer det her op at
216 flyve eller ej..altså være mere hård på fravalgene. Og så få nogle mere fokuserede punkter
217 vil jeg sige.

218 For det tror jeg også gør det nemmere. Men på den anden side...nej man skal turde sige
219 nej til nogle gode ideer, for der er altid flere gode ideer end der er ressourcer til at udføre
220 i virkeligheden. Men...en god pointe var også at være ude i god tid. Derfor havde...jeg
221 skal ærligt indrømme at jeg sjældent har været så lidt nervøs inden før noget gik i luften
222 som det her. For nu havde jeg haft det inde under huden så længe og jeg vidste at de
223 enkelte events lå i gode hænder og de var klappede og klar.

224 Og så var det bare et spørgsmål om at fyre det af. Så jeg havde nogle forbløffende rolige
225 dage.