



OsloMet storbyuniversitetet

**Merete Grytten**

---

## **Hva er spesielt med endring i offentlige organisasjoner?**

- En casestudie av kontekstuelle forutsetninger

**Masteroppgave i Styring og ledelse**

**OsloMet – storbyuniversitetet, fakultetet for Samfunnsvitenskap, Oslo 2021**

## Innholdsfortegnelse

Forord .....	4
Sammendrag.....	5
Abstract .....	6
1. Innledning .....	7
1.1. Tema for studien.....	7
1.2. Bakgrunn .....	9
1.3. Aktualitet .....	9
1.4. Problemstilling.....	10
1.5. Avgrensning.....	10
1.6. Casepresentasjon. ....	11
1.6.1 UNN .....	11
1.6.2 Forsvaret.....	11
1.6.3 Patentstyret .....	12
1.7. Oppgavens disposisjon .....	12
2. Teori: Offentlige organisasjoners indre og ytre kontekst .....	13
2.1. Offentlige organisasjoner.....	13
2.2. Analytisk rammeverk .....	14
2.3 Indre kontekst .....	15
2.3.1. Teknologisk kontekst .....	15
2.3.2. Strategisk kontekst .....	15
2.3.3. Strukturell kontekst .....	16
2.3.4. Kulturell kontekst.....	16
2.3.5. Maktforhold.....	17
2.3.6. Kobling til omgivelsene og mellom interne enheter .....	18
2.3.7. Ressursmessig kontekst.....	19
2.3.8. Størrelse, alder, historie.....	19

2.4.	Ytre kontekst.....	20
2.4.1.	Tekniske omgivelser – grad av stabilitet.....	20
2.4.2.	Institusjonelle omgivelser – grad av regulering.....	21
2.4.3.	Institusjonelle omgivelser – normative forhold.....	22
2.4.4.	Institusjonelle omgivelser – kognitive forhold.....	22
2.5.	Oppgavens teori og analytiske rammeverk oppsummert.....	23
3.	Forskningsdesign og metode.....	24
3.1.	Casestudie som forskningsstrategi.....	24
3.2.	Caseutvelgelse.....	24
3.3.	Empiri og datainnsamling.....	26
3.4.	Dokumentanalyse.....	27
3.5.	Validitet og reliabilitet.....	28
3.6.	Forskningsdesign og metode oppsummert.....	29
4.	Analyse.....	30
4.1.	Teknologisk kontekst.....	30
4.2.	Strategisk kontekst.....	32
4.3.	Strukturell kontekst.....	34
4.4.	Kulturell kontekst.....	36
4.5.	Maktforhold.....	38
4.6.	Kobling til omgivelsene og mellom interne enheter.....	40
4.7.	Ressursmessig kontekst.....	42
4.8.	Størrelse, alder og historie.....	44
4.9.	Tekniske omgivelser – grad av stabilitet.....	46
4.10.	Institusjonelle omgivelser – grad av regulering.....	48
4.11.	Institusjonelle omgivelser – normative forhold.....	51
4.12.	Institusjonelle omgivelser – kognitive forhold.....	52
4.13.	Funn fra analysen oppsummert.....	54

5. Konklusjoner.....	55
5.1. Funn i den indre konteksten.....	56
5.2. Funn i den eksterne konteksten .....	56
5.3 Forutsetninger før endring kan skje i offentlig sektor .....	57
Referanseliste .....	59

## Forord

Jeg er ofte på jakt etter å optimalisere prosesser, utvikle fagområder og medarbeidere. Ved å effektivisere arbeidet frigjøres tid for meg og mine medarbeidere til å jobbe mer med oppgaver som tar oss dit vi ønsker. Utviklingsprosesser krever ofte endringer. For å beholde medarbeideres motivasjon er det viktig at endringsprosessene blir en positiv opplevelse. Det har jeg opplevd som en utfordring, og jeg har sett behov for å lære mer om hvordan prosessene kan bli mer vellykket. Med denne masteroppgaven har jeg fått en bedre forståelse for forutsetningene som ligger i forkant av endringsprosesser i offentlige organisasjoner, og som påvirker om vi lykkes eller ikke. Denne innsikten vil jeg bruke for å tilpasse fremtidige endringer til forutsetningene, med mål om å skape enda bedre opplevelser for medarbeiderne i endringsprosessene.

Jeg har i tillegg et håp om at denne oppgaven vil bidra i debatten rundt endringsledelse, der man ikke bare ser på ledelsesteorier, men også på forutsetningene som ligger *forut* for endringsprosesser.

Masteroppgaven har vært en spennende og lærerik prosess om et tema jeg brenner for. Jeg vil takke arbeidsgiveren min, Patentstyret, for heiarop og tid til å studere. Studiet hadde imidlertid ikke vært mulig å gjennomføre uten forståelse og god tilrettelegging fra min nærmeste familie, tusen takk til mann og tre døtre. En ekstra takk for all oppmuntring fra de ansatte på barne- og ungdomsavdelingen på Ullevål sykehus, hvor jeg har bodd de siste seks månedene. Tusen takk også til veileder Espen Daniel Hagen Olsen som har utfordret og inspirert meg underveis i arbeidet.

Oslo, 1. desember 2021

Merete Grytten

## Sammendrag

Medarbeiderundersøkelsene i staten viser en tendens til at de ansatte ikke er fornøyd med endringsprosesser som gjennomføres i sektoren. Staten står overfor krav om effektivisering, digitalisering og brukerorientering med kontinuerlig behov for utviklings- og omstillingsprosesser. Nesten 1/3 av alle ansatte i Norge jobber i offentlig sektor, og det vil trolig ha en betydelig gevinst om offentlige organisasjoner lykkes med endringsprosesser i større grad.

Endringsledelse er mye omtalt i litteratur om ledelse i offentlige organisasjoner. Jeg har med denne masteroppgaven ønsket å ta opp et tema som ikke er belyst i særlig grad: hvilke forutsetninger ligger til grunn *før* endringer finner sted i offentlig sektor?

Masteroppgaven er en casestudie som belyser i hvilken grad de kontekstuelle trekkene som offentlige organisasjoner operer i, påvirker deres endringsmuligheter. Innsikt i dette vil gi en forståelse for hvordan endringsprosesser må tilpasses de kontekstuelle trekkene for å kunne lykkes bedre med endringer. Gjennom en komparativ casestudie av Universitetssykehuset Nord Norge (UNN), Forsvaret og Patentstyret har jeg gjennomført en dokumentanalyse hvor jeg har belyst denne problemstillingen.

Casestudien viser at det er *sterke indikasjoner* på at de kontekstuelle trekkene som de offentlige organisasjonene opererer innenfor *vanskeliggjør* endring. Trekkene som vanskeliggjør endring, er svært dominerende i den eksterne konteksten, mens indre kontekst har variasjon i trekkene, hvor noen trekk kan skape muligheter for endring. Analysen viser videre at casene har flere kjennetegn som er karakteristiske for offentlige organisasjoner, og har mange like kontekstuelle trekk, noe som styrker antagelsen om at offentlige organisasjoner opererer i en unik kontekst.

## Abstract

Employee surveys in public sector show a tendency for employees to be dissatisfied with change processes that are carried out in the sector. The public sector is facing demands for efficiency, digitization, and user orientation with a continuous need for development and restructuring processes. Almost 1/3 of all employees in Norway work in the public sector, and it will probably have a significant gain if public organizations succeed in change processes to a greater extent.

Change management is widely discussed in the literature on management in public organizations. In this master's thesis, I wanted to address a topic that has not previously been covered to any great extent: what are the prerequisites *before* changes take place in the public sector? This master's thesis is a case study that sheds light on the extent to which the contextual features of public organizations influence their possibilities for change. Insight into this will provide an understanding of how change processes must be adapted to the contextual features to succeed better with change.

Through a comparative case study of the University Hospital of Northern Norway (UNN), the Armed Forces and the Norwegian Patent Office, where I have carried out a document analysis in which I shed light on this issue.

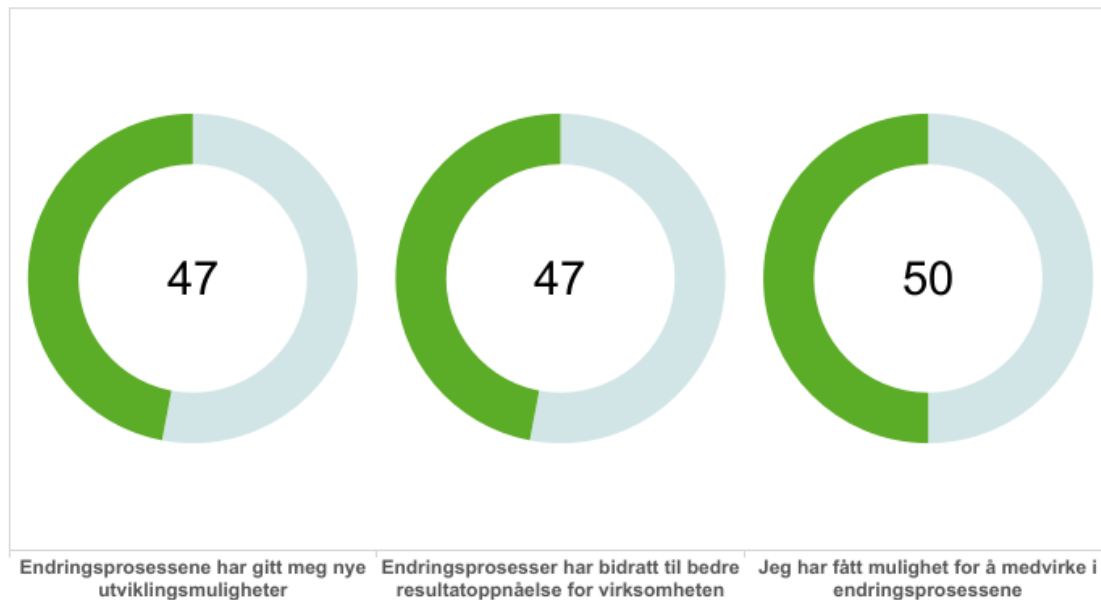
The case study shows that there are *strong indications* that the contextual features within which the public organizations operate make change difficult. The features that make change difficult are very dominant in the external context. Internal context has variation in the features, where some features can create opportunities for change. The analysis also shows that the cases have several characteristics of public organizations, and have many similar contextual features, which strengthens the assumption that public organizations operate in a unique context.

# 1. Innledning

## 1.1. Tema for studien

I denne masteroppgaven vil jeg analysere i hvilken grad offentlige organisasjoner har kontekstuelle trekk som påvirker deres endringsmuligheter. Jeg er nysgjerrig på hva som skjer forut for endringsprosesser når statlige organisasjoner ikke får til endring så godt at de ansatte blir fornøyde. Media omtaler mislykkede endringsprosesser i statlige organisasjoner, og Digitaliseringsdirektoratets medarbeiderundersøkelser blant ansatte i staten, bekrefter inntrykket media gir. Undersøkelsene viser at ansatte i staten er fornøyde og engasjerte, men også at statlige organisasjoner skårer lavt på endringsprosesser. Kravene staten står overfor med effektivisering, digitalisering og brukerorientering, fører med seg behov for kontinuerlige utviklings- og omstillingsprosesser. Undersøkelsen fra 2015, viser at endringskapasitet og endringskompetanse er *kritiske* faktorer for statlige virksomheters gjennomføringsevne (Digitaliseringsdirektoratet 2018). Endringsprosesser er det temaet som får lavest snittskår i denne undersøkelsen.

### Påstander om endringsprosesser

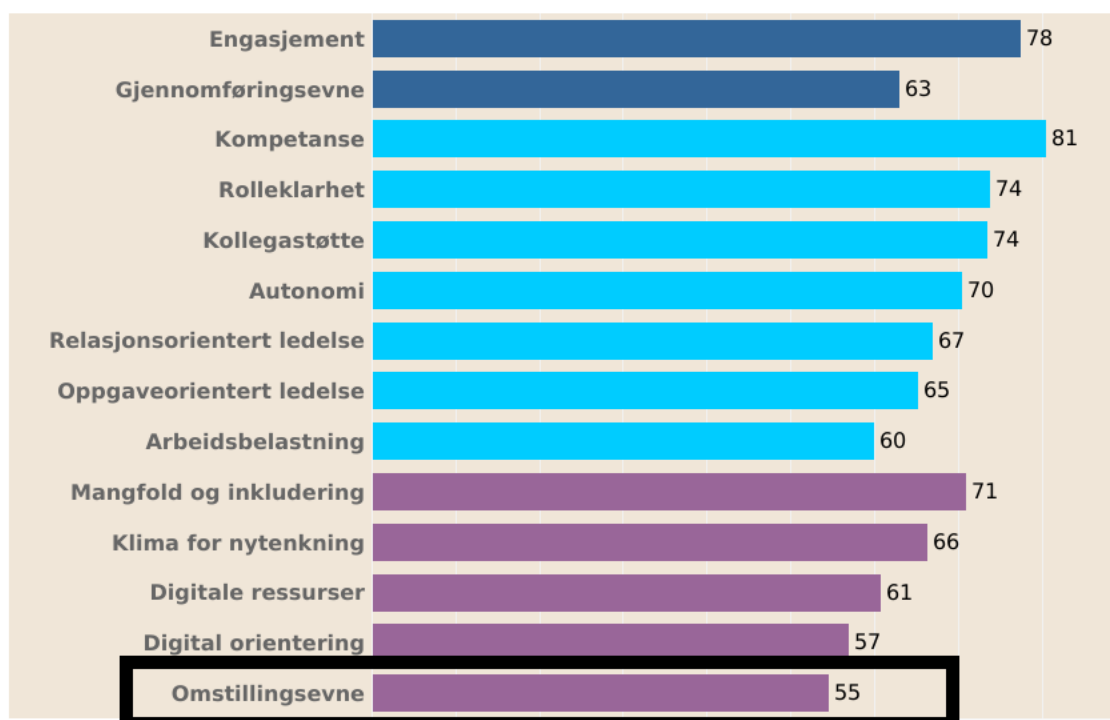


(Digitaliseringsdirektoratet 2018)

Statsansatte opplever i liten grad at endringer har gitt økt resultatoppnåelse, at de har fått mulighet til å bidra i endringsprosessene eller at prosessene har gitt dem nye utviklingsmuligheter.



I tilsvarende undersøkelse fra 2018, skårer indikatoren omstillingsevne lavest.



(Digitaliseringsdirektoratet 2020)

Dette viser en vedvarende tendens til at statlige organisasjoner skårer lavt på endringsprosesser og evne til å omstille seg.

Etter å ha vært leder i en offentlig organisasjon i 16 år, har jeg fattet interesse for dette. Det snakkes om endringsledelse og reformer i offentlig sektor, men det er ikke endringsprosessene jeg vil si noe om i denne studien. Endringsledelse i offentlig sektor er interessant, men få diskuterer hva som påvirker organisasjonenes mulighet til å gjennomføre gode endringsprosesser. Hva ligger som forutsetninger *før* endringer finner sted? Dette vil jeg belyse.

Jeg vil understreke at studien *ikke* innebærer en analyse av faktiske endringsprosesser, men av forutsetningene for endring som kommer til uttrykk gjennom ulike dimensjoner i organisasjonen og i organisasjonens omgivelser.

## 1.2. Bakgrunn

Dag Ingvar Jacobsen (2019) har inspirert meg til å se nærmere på konteksten offentlige organisasjoner opererer innenfor. «Når vi antar at det å lede en offentlig organisasjon er noe spesielt, må dette bunne i en antakelse om at det offentlige representerer en unik kontekst som vanskeliggjør eller muliggjør ulike former for utøvelse av ledelse» (Jacobsen 2019, 14). I reformbølgen New Public Management (NPM) som vokste frem fra slutten av 1980-årene stod påstandene om at det ikke bør være en forskjell mellom offentlig og privat sektor helt sentralt (Jacobsen 2019, 13). Som en følge av NPM hevder mange at offentlig sektor har blitt mer lik privat sektor med økende grad av markedsorientering og konkurranse (Jacobsen 2019). Dette taler for at offentlige organisasjoner ikke representerer noe unikt. Samtidig viser Jacobsen (2019) til at den statsvitenskapelige forskningen nærmest tar det for gitt at det er så store forskjeller mellom de to sektorene at det i liten grad er interessant å sammenligne.

For å forstå forutsetningene som ligger til grunn *før* endringer kan finne sted i offentlig sektor vil jeg se på kontekstuelle trekk ved offentlige organisasjoner. Jacobsen (2018) omtaler en *indre* og en *ytre* kontekst som påvirker endringsmuligheter: «I og rundt en organisasjon vil det være ulike stabilitetskrefter. Dette er forhold som gjør det lettere eller vanskeligere å endre en organisasjon» (Jacobsen 2018, 87). En analyse av konteksten vil gi en forståelse for hvilke trekk som legger begrensninger på eller åpner muligheter for hvordan endring kan skje.

## 1.3. Aktualitet

Næringslivets Hovedorganisasjon (NHO) (2018) peker på at det norske samfunnet står overfor krevende endringer. Det vises til lavere vekst i Norge og hos våre handelspartnere, globalisering i revers, mulig handelskrig, økte ulikheter og klimautfordringer som krever felles løsninger og teknologiske nyvinninger. En høy andel arbeidstakere vil stå utenfor arbeidslivet og arbeidsplasser vil bli automatisert og konkurranseutsatt. Dette *krever* at norske bedrifter må tilpasse seg. Norge har en offentlig sektor hvor nesten 1/3 av alle sysselsatte er ansatt (Næringslivets Hovedorganisasjon 2018, 323). Dette betyr at offentlig sektor benytter en stor del av samfunnets samlede ressurser, og produktivitetsutfordringer må også adresseres i denne sektoren. Den samlede verdiskapningen i samfunnet blir betraktelig redusert dersom ikke ressursene blir benyttet effektivt: «Når offentlig sektor har en så sterk posisjon i samfunnet, blir det avgjørende hvordan staten og kommunen opptrer i møte med næringslivet. Offentlig sektor må prioritere riktig, bruke ressursene effektivt og ha høy kvalitet i saksbehandlingen og tjenesteleveranser» (Næringslivets Hovedorganisasjon 2018, 324).

Dette viser to interessante samfunnsmessige forhold som statlige organisasjoner må forholde seg til. For det *første* står det norske samfunnet overfor krevende endringer som de må kunne endre seg i takt med. For det *andre* må offentlig sektor bidra til den samlede verdiskapingen i samfunnet, og det stilles krav til at statlige organisasjoner bruker ressursene effektivt. Med disse kravene blir det viktig å se nærmere på forutsetningene som ligger *forut* for endringsprosesser, og som kan påvirke endringsmulighetene. Det kan være en betydelig gevinst for AS Norge om offentlige organisasjoner i større grad lykkes med omstillinger, og en forståelse for forutsetningene vil gi kunnskap om hvordan organisasjonene kan tilpasse endringsprosessene til konteksten og dermed lykkes bedre.

#### 1.4. Problemstilling

Med bakgrunn i antagelsen om at det offentlige representerer en unik kontekst som vanskeliggjør eller muliggjør ulike ledelsesprosesser, vil jeg gjøre en analyse utfra følgende problemstilling:

**«I hvilken grad har offentlige organisasjoner kontekstuelle trekk som påvirker deres endringsmuligheter?»**

Problemstillingen er forankret i en modell fra Jacobsen (2018, 111) hvor han redegjør for trekk ved en organisasjons indre og ytre kontekst og hvordan trekkene påvirker «organisasjonens evne og mulighet til endring» når det gjelder *planlagte* endringer. Med *indre* kontekst viser Jacobsen (2018) til organisasjonens strukturer og indre liv, mens *ytre* kontekst er organisasjonens omgivelser. Jeg vil belyse problemstillingen gjennom en komparativ casestudie.

#### 1.5. Avgrensning

I caseutvelgelsen har det vært viktig å sikre analytisk kontroll, i tillegg har jeg vurdert hvor relevant de organisasjonene jeg trekker frem er for min studie. Jeg har vist til at nesten en tredel jobber i offentlig sektor og at det er svært viktig for landets verdiskaping at ressursene blir benyttet mest mulig. NHO (2018, 335) viser at utgiftene i offentlig forvaltning utgjorde om lag 1600 milliarder kroner i 2016, og de siste årene har veksttakten i utgiftene vært sterkere enn veksten i norsk økonomi forøvrig. De tre områdene med høyeste utgifter i offentlig sektor er *helsevesenet*, *forsvar* og *øvrige offentlig forvaltning*. NHO (2018, 235) peker på at Norge har et effektiviseringspotensial innen helsesektoren på 5,8%.

Effektiviseringspotensialet innebærer blant annet å bruke ressursene best mulig, og det er derfor, etter min mening, svært viktig å gjennomføre effektive endringsprosesser.

På bakgrunn av dette har jeg avgrenset studien til tre caser innenfor de områdene med høyest utgifter i offentlig sektor: *Universitetssykehuset i Nord-Norge (UNN)*, *Forsvaret* og *Patentstyret*. I metodekapittelet redegjør jeg for hvordan casene sikrer analytisk kontroll.

## 1.6. Casepresentasjon.

Casene jeg har valgt til denne studien er offentlige organisasjoner som hver for seg har viktige samfunnsoppdrag, og spiller en betydelig rolle i norsk samfunns- og næringsliv.

### 1.6.1 UNN

UNN betjener den regionale akuttmedisinske kommunikasjonsentral (AMK), og drifter en rekke ambulansestasjoner i Nordland og Troms. De bemanner også luftambulansen med helsepersonell. I tillegg til å være *universitetssykehus* for den nordnorske befolkningen, har UNN nasjonale og regionale funksjoner. Sykehuset ble etablert i 2001, som et resultat av sykehusreformen (Universitetssykehuset Nord Norge 2015). Sykehuset har årlig over 400 000 pasientmøter, og er landsdelens største arbeidsplass med 6300 ansatte. 4500 av dem jobber på hovedkontoret på Tromsøya. De resterende jobber på ni klinikker og ulike avdelinger rundt om i Nord – Norge. Styret utgjør sammen med administrerende direktør sykehusets ledelse. Universitetssykehuset hadde i 2020 et budsjett på 7,95 milliarder, og finansieres og eies av Helse Nord, ett av den norske stats fire regionale helseforetak. De regionale helseforetakene er organisert under Helse- og omsorgsdepartementet og blir finansiert over statsbudsjettet. I egne oppdragsdokument stiller Helse Nord krav til UNN (Universitetssykehuset Nord Norge 2021c).

### 1.6.2. Forsvaret

Forsvaret er den militære delen av den norske *statsmakten*. Den norske Hæren ble opprettet ved en krigsordinans fra Christian IV i 1628. Etter dette har den norske hæren vært kjernen i Forsvaret. Forsvaret har sitt hovedsete i Oslo, men har en sterk tilstedeværelse over hele landet hvor de har avdelinger og militærleirer. De 16 220 ansatte er fordelt på Hæren, Sjøforsvaret og Luftforsvaret (Forsvaret 2021). Forsvarets organisasjon har 13 driftsenheter med ulike oppgaver, i tillegg til Forsvarsstaben og Militærmisjonen i Brussel. Hver enhet har sin egen sjefssersjant, som er den høyeste rangerte spesialisten i avdelingen. Forsvaret styres etter ni mål fastsatt av Stortinget. Oppdraget er å sørge for at ingen utfordrer landets grenser, demokratier eller verdier. Forsvaret skal holde alle innbyggerne i Norge trygge. For å kunne løse dette oppdraget samarbeider Forsvaret tett med sivilsamfunnet, og er medlem av NATO som består av 30 land som verner hverandre (Forsvaret 2021).

Forsvaret er organisert som en etat under Forsvarsdepartementet, og har i 2021 et budsjett på 33,8 milliarder kroner som finansieres over statsbudsjettet. Forsvarssjefen og Forsvarsstaben har ansvar for å lede Forsvaret og sikre at målene fastsatt av Stortinget nås (Forsvaret 2021).

### 1.6.3 Patentstyret

Patentstyret ble etablert i 1911, og er organisert som en etat under Nærings- og Fiskeridepartementet (NFD). Organisasjonen har 244 ansatte lokalisert i Oslo, men er et *nasjonalt kompetansesenter for immaterielle rettigheter* for private og bedrifter over hele landet (Patentstyret 2021a). Ledelsen består av direktør og seks avdelingsdirektører. NFD presenterer organisasjonens mål i et årlig tildelingsbrev som direktøren rapporterer på. Organisasjonen behandler søknader og veileder om rettigheter til patent, varemerke og design i Norge, både for norsk og utenlandsk næringsliv. I tillegg tilbyr Patentstyret kurs og foredrag om betydningen av immaterielle rettigheter. Patentstyret er også partner i Nordisk Patentinstitutt, og er dermed internasjonal granskningsmyndighet for patentsøknader. Det finnes ingen andre med myndighet til å innvilge patent, varemerke og designsøknader i Norge, men kundene kan velge blant ulike internasjonale søkeordninger. Patentstyret hadde i 2020 et kostnadsbudsjett på 284 millioner som ble finansiert over statsbudsjettet (Patentstyret 2020b).

## 1.7. Oppgavens disposisjon

Oppgaven er delt inn i fem kapitler. Innledningsvis belyser jeg bakgrunnen for hvorfor jeg har valgt å forske på de kontekstuelle trekkene som ligger som forutsetninger *før* endring finner sted, og som kan påvirke offentlige organisasjoners endringsmulighet. Jeg argumenterer for hvorfor temaet er aktuelt og presenterer problemstillingen og de utvalgte casene. I kapittel 2 redegjør jeg for det teoretiske fundamentet for analysen. Jeg fremhever relevant organisasjonsteori og modellen som danner den teoretiske forankringen og det analytiske rammeverket i analysen. I det neste kapittelet fremstiller jeg metoden som er anvendt i studien, og bakgrunnen for valg av case og hvilke data jeg har benyttet. I dette kapittelet redegjør jeg også for oppgavens validitet og reliabilitet. I kapittel 4 belyser jeg problemstillingen ved å analysere funnene i casene utfra teorien og sammenligne casene mot hverandre. Avslutningsvis presenterer jeg konklusjonen på problemstillingen, og viser til områder det vil være nyttig å forske videre på for å få en dypere forståelse for problemstillingen.

## 2. Teori: Offentlige organisasjoners indre og ytre kontekst

Det er flere teorier som er relevante for å analysere offentlige organisasjoner. En tilnærming er instrumentelle perspektiver som ser organisasjoner som et verktøy som står til disposisjon, eller institusjonelle perspektiver som handler om at organisasjonene har egne institusjonelle regler, verdier og normer som gjør at de har en selvstendig innflytelse på beslutningsadferden og at de ikke uten videre kan tilpasse seg skiftende styringssignaler fra ledere (Røvik et al. 2009, 9). Morten Egeberg har utviklet en virkemiddelmodell hvor han legger vekt på formell struktur, fysisk struktur og organisasjonsdemografi som forklaringsfaktorer for beslutningsadferd (Røvik et al. 2009, 211). Modellen viser sammenhenger mellom organisasjonsformer og hvilke effekter de har. Jeg har ønsket å se på de kontekstuelle trekkene som ligger som forutsetninger *før* endring finner sted, og har valgt Jacobsens modell (2018, 111) som vil gi innsikt i dette. De fleste ledelsesteorier definerer det viktigste kontekstuelle trekket som kjennetegn ved dem lederne leder (Jacobsen 2019, 14). Det er få, om noen andre, som har tatt for seg kontekstuelle trekk som muliggjør eller vanskeliggjør ledelse i offentlig sektor. Valget mitt falt derfor på Jacobsen. I sin teoretiske tilnærming inntar Jacobsen (2018) et perspektiv der endring initieres og drives frem av noen konkrete interne eller eksterne aktørers oppfatning og tolkning av indre og ytre forhold, og en forståelse av at noe kan gjøres bedre eller at organisasjonen står overfor et problem som må løses. Dette er det Røvik et al (2009, 13) omtaler som et *institusjonelt perspektiv*, og Røvik et al (2009, 52) påpeker at organisasjoner med institusjonelle trekk er mer kompleks og mindre fleksible og tilpasningsdyktige overfor nye krav.

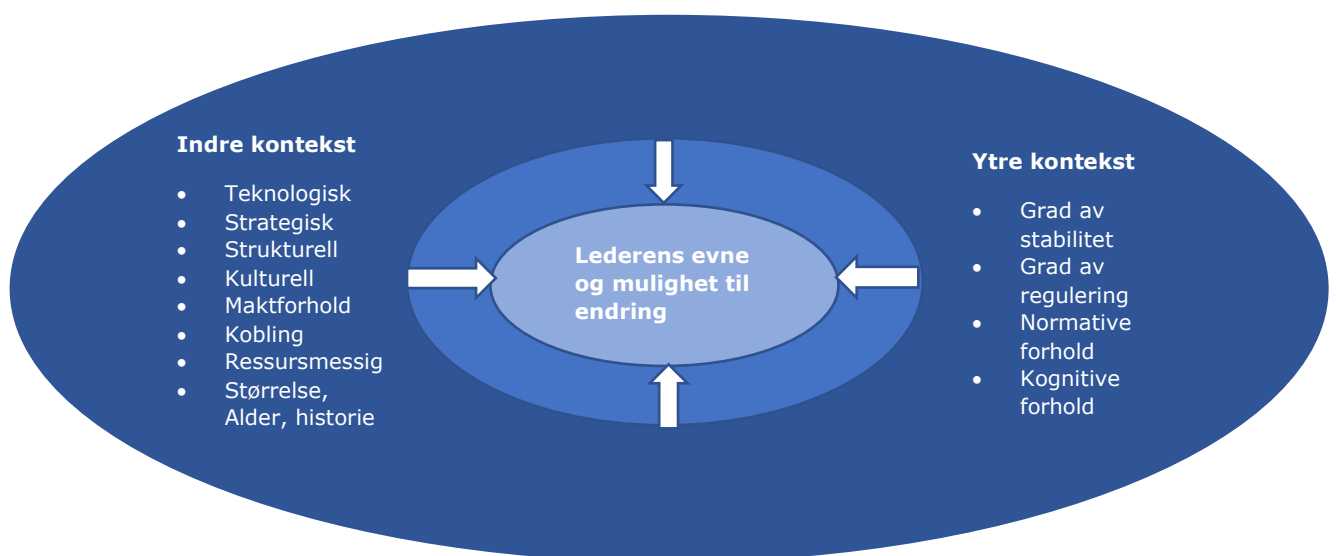
### 2.1. Offentlige organisasjoner

Offentlige organisasjoner er opprettet for å utføre spesielle oppgaver, og det er etablert relativt stabile adferdsmønstre, ressurser og belønninger knyttet til aktiviteten de utfører. Den organisasjonstilknytningen den enkelte har, og den organisasjonsmessige konteksten de fungerer innenfor, vil påvirke deres *tenkemåter* og *adferd*. Røvik et al. (2009) viser til at offentlige organisasjoner er karakterisert av målkonflikter og heterogenitet. Dessuten fungerer de ikke som enhetlige aktører, men må leve med spenninger og uenigheter. Aktører, problemer og løsninger, vil på lite forutsigbare måter velges ut og kobles til beslutninger (Røvik et al. 2009, 22). Organisasjonsteorien viser imidlertid at demokratiets krav om offentlig innsyn, legitimering av kritikk og vektlegging av folkelig deltagelse og innflytelse gjør at man er i stand til å lære av sine feil. Denne læringsevnen er demokratiets viktigste kilde til dynamikk og utvikling.

Når jeg skal analysere offentlige organisasjoner er det ikke tilstrekkelig å se bare på indre forhold. Røvik et al. (2009) fremhever at man må forstå hvordan offentlige organisasjoner tilpasser seg, men også hvordan de påvirker politisk og sosial endring. Offentlige organisasjoner lever med *skiftende* krav fra omgivelsene og kan ikke endres på en enkel og uproblematisk måte. Lederne som skal gjennomføre endringsprosesser handler på vegne av sin organisasjon, og det skjønnet den enkelte utøver, blir påvirket av de begrensingene og mulighetene som organisasjonen representerer. Dette er det Jacobsen (2018) omtaler som indre og ytre kontekst. Det kan fremstå som endringsledere er låst til konteksten, men Jacobsen (2018, 112) poengterer at det løses gjennom *tilpasning*: «Endringsagenter som har håp om å oppnå vellykkede endringer må tilpasse endringsprosessen og endringsledelsen til konteksten»

## 2.2. Analytisk rammeverk

Jacobsen (2018) peker på at ulike organisasjoner kan ha ulik kapasitet til å absorbere impulser fra omgivelsene og tilpasse seg dem. For å forstå hvilke muligheter en organisasjon har for å endre seg bruker Jacobsen (2018, 111) modellen som viser trekk ved den *indre* og *ytre* konteksten. Organisasjonens endringsmuligheter vil ifølge Jacobsen (2018) variere med trekkene. Studien omhandler de *kontekstuelle trekkene*, og vil ikke ta for seg modellens kjerne: lederens evne og mulighet til endring.



(Jacobsen 2018, 111)

Jeg vil i det følgende gjøre rede for Jacobsens (2018) oppdeling av *indre* og *ytre* kontekst, samt de *kontekstuelle trekkene*. Dette vil jeg ta med i analysen av empirien.

## 2.3 Indre kontekst

Jacobsen (2018, 89) peker på at den indre konteksten handler om hvilke *strukturer* som er i organisasjonene, blant annet størrelse, de ansattes bakgrunn og maktforhold. Denne ulikheten fra organisasjon til organisasjon gjør det umulig å snakke generelt om endring. Hver organisasjon har særegne kontekstuelle trekk som vil påvirke endringsmulighetene:

### 2.3.1. Teknologisk kontekst

Investeringer i kompetanse eller maskiner er ofte et hinder for endring. Dess større investeringer man har gjort, dess vanskeligere vil det være å endre (Jacobsen 2018, 89).

En endring kan føre til behov for ny kompetanse eller nye maskiner, som utgjør en stor kostnad, samtidig som man vil få lite igjen for det man allerede har. Dette fører til en vanskelig beslutning, da man aldri kan forutse markedet og vite om de nye investeringene vil gi forventet avkastning. Jacobsen (2018) hevder at dette vil føre til at man utsetter beslutningen om nye investeringer i påvente av mer informasjon om fremtidige utsikter, og en slik utsettelse vil skape en treghet i endringsprosesser. Dersom investeringen er knyttet spesifikt til et spesielt produkt som kun en kunde er avhengig av, vil organisasjonen høyst sannsynlig være enda mindre endringsvillig fordi teknologien i liten grad kan brukes til noe annet enn å produsere det ene produktet til den ene kunden.

Når jeg legger dette til grunn, vil jeg operasjonalisere teknologisk kontekst som: I hvilken grad det er gjort investeringer i teknologi, både maskiner og kunnskap. Maskiner referer til teknisk utstyr som brukes i organisasjonens daglige arbeid, mens kunnskap er investert kompetanse, kompetansetiltak og utdanningstilbud til de ansatte.

### 2.3.2. Strategisk kontekst

En organisasjons strategi vil ofte ha stor påvirkning på mulighetene for å gjennomføre endring. Jacobsen (2018, 90) viser til at valget av strategi kan føre til at en organisasjon låser hele virksomheten i ett spor. Jo mer spesifikk strategien er, og til mer man investerer i strategien, til vanskeligere blir det å endre til ny strategi. Organisasjoner med en stram og klar strategi vil få problemer med å reorientere seg når markedet og behovet endrer seg, mens organisasjoner som har strategier som står på flere ben vil lettere kunne endre seg i takt med behovene som oppstår (Jacobsen 2018, 90).

Ut fra dette vil jeg operasjonalisere strategisk kontekst som: Om organisasjonen kombinerer flere strategier. Flere strategier forstås som ulike satsningsområder og overordnede mål som danner retning for organisasjonens arbeid.



### 2.3.3. Strukturell kontekst

Jacobsen (2018, 91) mener at organiske organisasjoner er flinkere til å innovere selv og hente innovasjoner fra andre da beslutningen i organiske strukturer er desentraliserte. De som ser behovet for endring, personer i den operative kjernen, kan ta beslutninger selv. I motsetning til den organiske strukturen er den mekaniske eller byråkratiske organisasjonsformen.

Jacobsen (2018, 91) viser til Henry Mintzbergs arbeid som peker på at de ulike organisasjonsformene har ulik strukturell fleksibilitet, noe som innebærer ulik evne til å foreta endringer og tilpasninger.

Maskinbyråkratiet er en organisasjonsform hvor det er vanskelig å gjøre endringer fordi organisasjonen er preget av rutiner og prosedyrer, gjerne nedskrevet i manualer. Å tilpasse organisasjonen til omgivelsene, passer ikke til reglene og manualene, og hindrer dermed utvikling. Man blir mer opptatt av å følge reglene enn å løse problemet. Jacobsen (2018) peker også på at denne typen organisasjoner ofte profesjonaliserer produksjonsprosessene og retter oppmerksomheten mot interne forhold, heller enn marked, konkurrenter og politiske forhold. Dermed kan organisasjonene ha vanskeligere for å oppdage større endringer i omgivelsene tidsnok. Dette er ofte sentraliserte organisasjoner. Medarbeiderne jobber etter rutine, og avvik skal håndteres av ledelsen. Det vil derfor ta tid fra en melding går fra en medarbeider via linjen og til en beslutning hos øverste ledelse. Dette fører til at endringer tar tid, og systemer for å få til endring blir for rigide.

Basert på dette vil jeg operasjonalisere strukturell kontekst som: Organisasjonens evne til å foreta endringer og tilpasninger, hvor organisasjonsformen er avgjørende for den strukturelle fleksibiliteten.

### 2.3.4. Kulturell kontekst

Jacobsen (2018) viser til kulturens betydning for å få til endring i en organisasjon. Når en kultur først er etablert er den grunnleggende stabil, og kan kun endres over lengre tid. Det opereres med tre ulike perspektiver på kulturer i en organisasjon (Jacobsen 2018, 100):

- 1) Integrasjonsperspektivet; organisasjoner med en sterk og enhetlig kultur som binder organisasjonen sammen.
- 2) Differensieringsperspektivet; organisasjoner som består av flere ulike kulturer, f.eks. innad i avdelinger.
- 3) Fragmenteringsperspektivet; organisasjoner med uklare, skiftende og ofte motstridende verdier i hele organisasjonen.

Dersom kulturen er veldig sterk og enhetlig kan det være et hinder for endring. Forsøk på endringer vil bli møtt med motstand. Det vil derfor være lettere å endre organisasjoner som består av flere ulike kulturer som bærer ulike meninger og synspunkter. Organisasjoner som klarer å gjøre fleksibilitet og endring til sentrale verdier i kulturen, vil ha en fordel når organisatoriske endringer skal gjøres (Jacobsen 2018, 110).

På bakgrunn av dette vil jeg operasjonalisere kulturell kontekst som: I hvilken grad organisasjonskulturen er sterk og enhetlig, og binder organisasjonen sammen. En sterk og enhetlig kultur innebærer homogene meninger og synspunkter.

### 2.3.5. Maktforhold

Jacobsen (2018, 102) hevder at maktforholdene i en organisasjon er av stor betydning for den fraksjonen som skal gjennomføre endringen. Ofte er dette ledelsen. I organisasjoner der ansatte har stor makt, i profesjonelle byråkratier og adhocratier, kan det være svært vanskelig å gjennomføre en toppstyrt endring.

I *profesjonelle byråkratier* er mye av den formelle makten hos de ansatte, den operative kjernen, i tillegg har de ansatte ofte mye uformell makt (Jacobsen 2018, 102). Oppgavene de utfører er komplekse, og kompetansen er ofte knapp. Det blir et problem for organisasjonen dersom de slutter, dermed får de mye makt. De ansatte har ofte også tunge organisasjoner i ryggen som ofte er gode til å håndtere relasjon til medier, politikere og andre. *Adhocratier* driver med komplekse og flytende oppgaver hvor de ansattes kompetanse er hele organisasjonens eksistensgrunnlag. Jacobsen (2018) hevder at det vil være mislykket å forsøke å gjennomføre ledelsesstyrte endringer i slike organisasjoner, og han trekker konklusjonen om at det vil være størst mulighet å få gjennomført ledelsesstyrt endring når det er størst mulig sammenfall mellom reell og formell makt.

Konfigurasjon	Makten ligger hos:	Mulighet for den formelle ledelsen til å gjennomføre endring:
Enkel struktur	Leder, Gründer, eier	Stor. Lederen driver organisasjonen som «sin egen butikk»
Maskinbyråkrati	Toppledelsen, teknostruktur	Stor, hvis ledelsen har støtte fra sentrale staber
Profesjonelt byråkrati	Høyt utdannet førstelinjetjeneste	Liten, hvis ikke ledelsen har støtte fra sentrale steder
Divisjonalisert struktur	Konsernledelse, hovedkontor (og i den enkelte divisjon avhengig av typen konfigurasjon internt i divisjonen)	Stor, når det gjelder strategiske endringer (salg, nedleggelse), liten når det gjelder interne endringer i hver divisjon.
Adhokrati	Den enkelte ansatte	Liten, uten støtte fra ansatte

(Jacobsen 2018, 104)

Det er sammenfall mellom reell og formell makt i *maskinbyråkratiet*, i den *divisjonaliserte strukturen* og i den *enkle strukturen*, men Jacobsen (2018, 103) poengterer at det ikke betyr at det er lett å gjennomføre toppstyrte endringer i disse organisasjonene, men det er enklere enn i profesjonelle byråkratier og adhokratier.

Sammenfall mellom reell og formell makt forstås som forhold der beslutningene tas av lederne som har myndigheten gjennom sin formelle posisjon i organisasjonen. Maktforhold vil jeg operasjonalisere som: Om beslutningsmyndigheten ligger hos ledelsen som i kraft av organisasjonens konfigurasjon, har den formelle makten.

### 2.3.6. Kobling til omgivelsene og mellom interne enheter

«Det varierer betydelig hvor sterkt organisasjoner er koblet til sine omgivelser, og hvor tett koblet ulike enheter og nivåer i organisasjonen er» (Jacobsen 2018, 93). Organisasjoner som har en intern struktur som legger til rette for at ansatte kan ha en tett kobling med andre organisasjoner, kunder og samarbeidspartnere vil løpende kunne få oversikt over fagfeltet og hva som rører seg i markedet, og lett fange opp endringer i omgivelsene. Samtidig viser Jacobsen (2018) til at en kontinuerlig tett kobling med eksterne miljøer krever mye ressurser, og ofte har man ressurser kun til å dekke enkelte miljøer. Dermed mister man oversikten over det totale markedet, og organisasjonen evner i mindre grad å se andre viktige endringer som kan ha mer omfattende konsekvenser.

Tett intern kobling innebærer at en enhet er avhengig av leveransen i en annen enhet for å kunne levere en tjeneste eller et produkt til kunden. En svak intern kobling betyr at ulike enheter kan løse oppgaver uten at det har stor betydning for oppgaver som løses i en annen enhet. I et endringsperspektiv hevder Jacobsen (2018, 94) at en løs kobling er å foretrekke. Organisasjonen blir mer fleksibel når ulike deler kontinuerlig kan gjøre mindre tilpasninger til eksterne miljøer og omgivelser, og omfanget av endringene blir redusert.

På bakgrunn av dette vil jeg operasjonalisere kobling til omgivelsene og mellom interne enheter som: De ansattes samhandling med omgivelsene, og de ulike avdelingenes avhengighet av hverandre for å kunne levere et sluttprodukt til markedet. Samhandling referer til eksterne aktiviteter som kundeoppfølging, samarbeidsprosjekter og nettverksbygging.

### 2.3.7. Ressursmessig kontekst

Dersom organisasjonen har mer ressurser enn nødvendig, kan det bidra til å hindre endring (Jacobsen 2018, 98). Man bruker de ekstra ressursene som en buffer slik man slipper å endre seg, man blir mindre oppmerksom på endringer internt og eksternt, og det kan virke som en sovepute slik at sentrale aktører i organisasjonen ikke ser behovet for endring.

På den annen side presenterer Jacobsen (2018, 98) synspunkter om at det er helt nødvendig å ha ekstra ressurser for at organisasjon skal kunne eksperimentere og endre seg. For å kunne eksperimentere og ta usikkerheten som er knyttet til det, må man ha råd til å tape. Ekstra ressurser gir denne muligheten. Mange hevder også at man kan utnytte overraskende hendelser dersom man har ekstra ressurser tilgjengelig, samtidig som ekstra ressurser bidrar til at organisasjonen vil kunne stå imot og kanskje overleve kriser. Oppsummert konkluderer Jacobsen (2018, 99) med at en viss grad av overkapasitet på ressurser gjør organisasjonen mer fleksibel for endring og øker sannsynligheten for at organisasjonen skal overleve i et lengre tidsperspektiv.

Ressursmessig kontekst vil jeg dermed operasjonalisere som: Organisasjonens tilgang på kvalifisert kompetanse. Forstått som både tilstrekkelig med ressurser og riktig kompetanse.

### 2.3.8. Størrelse, alder, historie

Store organisasjoner er ofte komplekse, sammensatt av mange ulike prosedyrer og rutiner, og mange lag i hierarkiet. Det er vanskeligere å få komplekse organisasjoner til å dra i samme retning, enn mindre organisasjoner. I store organisasjoner med mange mennesker finnes det ulike perspektiver, og kanskje subkulturer som har ulike grunner til å motsette seg endring. «Størrelse ser altså ut til å motvirke endringsevne fordi økt størrelse betyr økt kompleksitet og økt tungroddhet» (Jacobsen 2018, 95).

Jacobsen (2018) peker imidlertid på at mange hevder at store organisasjoner har mange ressurser å bruke på endringsprosesser. Empiri viser likevel at størrelse kan være et hinder for endring. Store organisasjoner er i mange tilfeller gamle, og har en lang forhistorie. De har benyttet lang tid på å finjustere rutinene sine, og de har sannsynligvis en høy anseelse blant sterke aktører i omgivelsene, og er en viktig bærer av sentrale verdier. Ved store endringer vil det man har investert i rutiner gå tapt, og det kan også føre til at man rokker ved sentrale verdier for viktige interessenter. Dette kan føre til betydelig motstand mot endringene.

Organisasjoner som historisk sett har lyktes i arbeidet, vil ha en følelse av å være uovervinnelig, og vil også ha motstand mot endringer. Dess mer en organisasjon har oppnådd suksess i måten å drive på, dess større sannsynlighet for at organisasjonen låser seg fast i ett spor. Alle organisasjoner er et resultat av beslutninger som er tatt opp gjennom historien, og beslutningene har en tendens til å utelukke andre valg man kunne tatt. Det er dette Jacobsen (2018, 96) refererer til som *sti-avhengighet* og hevder at endringer, spesielt omfattende endringer, starter først når organisasjonen har en historie preget av dårlige resultater fordi ledelsen da vil lete etter problemene.

Sett ut fra dette vil jeg operasjonalisere «størrelse, alder og historie» som: Antall ansatte, antall år organisasjonen har eksistert, hvilken rolle har den i omgivelsene, og i hvilken grad organisasjonen har oppnådd suksess i måten å drive på.

#### 2.4. Ytre kontekst

Jacobsen (2018, 104) viser at vi kan dele omgivelsene i to ulike forhold. Det første forholdet er *tekniske omgivelser*, som er forhold i en organisasjons omgivelser som påvirker mulighetene den har til å utføre oppgavene sine på en god måte. Dette handler blant annet om konkurranse og tilbakemeldinger fra markedet. Det andre forholdet handler om *institusjonelle omgivelser*, noe Jacobsen (2018) mener handler om verdier i omgivelsene som sier noe om hvordan en organisasjon bør se ut og fungere. På samme måte som i den indre konteksten, vil disse trekkene påvirke organisasjonenes endringsmulighet:

##### 2.4.1. Tekniske omgivelser – grad av stabilitet

Stabilitet mener Jacobsen (2018, 105) handler om hvor forutsigbare omgivelsene er. Graden av stabilitet kan knyttes til omfanget og kompleksiteten av konkurranse innenfor det feltet organisasjonen opererer innenfor. Organisasjonen vil oppleve at konkurransen endrer seg raskt i omgivelser hvor kundenes preferanser skifter ofte, og samarbeid med ulike organisasjoner er ustabile og uforutsigbare. Dess flere som konkurrerer om markedsandeler, desto sterkere er konkurransen og dess sterkere blir presset for å stadig endre organisasjonen. I motsatt fall der en organisasjon har liten konkurranse, vil det gi lite press for endring av organisasjonen.

Offentlige organisasjoner opererer ofte i en kontekst der tjenestene er gratis eller kraftig subsidiert, og et grunnleggende trekk ved denne typen organisasjoner er at de ikke får tilbakemeldinger fra markedet, eller i beste fall får uklare tilbakemeldinger (Jacobsen 2018, 106). Da blir det en utfordring å vurdere hvilket behov det er for endring. Motstanden mot endring internt i organisasjonen kan øke, fordi det finnes ikke klart svar på om det er behov for endring eller ikke. Uklare og manglende signaler fra markedet kan dermed føre til liten endringsvilje i en organisasjon.

Jeg vil operasjonalisere grad av stabilitet som: Om organisasjonen opererer i et konkurranseutsatt marked, og i hvilken grad organisasjonen får tilbakemeldinger fra markedet. Tilbakemeldinger er kundenes evalueringer av organisasjonens produkter eller tjenester som hentes systematisk gjennom undersøkelser.

#### 2.4.2. Institusjonelle omgivelser – grad av regulering

Jacobsen (2018, 106) viser til at institusjonelle omgivelser har blitt sett på som omgivelser som motvirker endring, og som opprettholder stabilitet. Et viktig element ved de institusjonelle omgivelsene er graden av regulering. Dette innebærer i hvor stor grad en organisasjons arbeid reguleres av offentlige myndigheter med lover og regler, eller andre regulerende organer.

Mange organisasjoner reguleres av store og mektige profesjonsorganisasjoner som kontrollerer den faglig korrekte måten å organisere arbeidet på. I følge Jacobsen (2018) er det mange som hevder at graden av profesjonalisering hemmer endringer i en organisasjon. Han peker også på at mange hevder at en sterk grad av arbeidstakerorganisering vil vanskeliggjøre endringsmulighetene i en organisasjon. Det er likevel eksempler som viser at foreninger kan være en positiv drivkraft som fører til tilpasninger i organisasjonen. Når det gjelder radikale endringer vises det imidlertid til at foreninger vanskeliggjør endringene (Jacobsen 2018, 108). Oppsummert kan vi si at det er sannsynlig at organisasjoner som befinner seg i sterkt regulerte omgivelser, vil være vanskeligere å endre enn organisasjoner som befinner seg i mindre regulerte omgivelser.

På bakgrunn av dette vil jeg operasjonalisere grad av regulering som: I hvilken grad organisasjonen er styrt etter lover og regler, eller overvåket og kontrollert av kontrollorganer, klageinstanser og profesjonsorganisasjoner. Det inkluderer også om de ansatte er organisert i arbeidstakerorganisasjoner.

### 2.4.3. Institusjonelle omgivelser – normative forhold

Organisasjoner har et sett med verdier, normer og antagelser. Dette omtaler Jacobsen (2018, 108) som normative forhold. Ulike land har ulike kulturer, og de kulturelle verdiene som dominerer i et land, vil høyst sannsynlig være de kulturene som dominerer både ledelse, ansatte og interessenter i en organisasjon. Jacobsen (2018, 109) trekker frem noen empiriske indikasjoner på hva som kjennetegner den norske kulturen, og hvordan disse trekkene påvirker organisasjoners evne til å endre seg. Norge blir i en internasjonale studie (Jacobsen 2018, 109) om offentlig sektor beskrevet som «skilpadden», og han har tre forklaringer:

1) Norge som nasjon har mye ressurser fra oljeinntektene, og kan derfor tillate seg en sakte endring. 2) Den norske kulturen er forsiktig og skrittvis, og man vil se an hvordan ting fungerer før man gjør noe nytt. 3) Radikale endringer må skje raskt, toppstyrt og med betydelig bruk av makt. Dette er vanskelig å få til i et land der maktforholdene er så balansert mellom ledelsen og medarbeiderne som vi har i Norge.

De normative forholdene vil jeg operasjonalisere som: 1) Organisasjonens tidsperspektiv på når endringene bør skje. 2) I hvilken grad er organisasjonen villig til å ta risiko. 3) Om organisasjonen aksepterer at noen er mektigere enn den selv, og adlyder de med mer makt.

### 2.4.4. Institusjonelle omgivelser – kognitive forhold

De fleste organisasjoner befinner seg i omgivelser som har institusjonelle standarder. Jacobsen (2018, 110) viser til at en slik standard kan blant annet si noe om hvordan en organisasjon bør være organisert, og hva slags systemer og teknikker de bør anvende. Disse institusjonelle standardene kan vanskeliggjøre endringer som bryter med dem, men kognitive omgivelser kan også fungere som et press mot endringer ved at institusjonelle standarder må innføres i alle organisasjoner uansett om det er mulig å måle noen nytte av det eller ikke.

Med dette som utgangspunkt vil jeg operasjonalisere kognitive forhold som: Om det i organisasjonens bransje finnes dominerende oppfatninger eller standarder som sier noe om hvordan de bør være organisert, hva slags personer de må rekruttere eller hva slags arbeidsmetoder de må bruke.

## 2.5. Oppgavens teori og analytiske rammeverk oppsummert

I dette kapittelet har jeg gjort rede for aktuelle organisasjonsteorier og at jeg ønsket å se på de kontekstuelle trekkene som forutsetninger *før* endring finner sted, og derfor valgte Jacobsens modell (2018, 111) og hans teoretiske tilnærming hvor han inntar et institusjonelt perspektiv. Dette er et perspektiv som baserer seg på at organisasjoner har egne institusjonelle regler, verdier og normer som påvirker handlinger og beslutninger i organisasjonen, og at de ikke uten videre kan tilpasse seg skiftende styringssignal fra ledere. Videre har jeg vist til hvordan demokratiets krav om innsyn, legitimering av kritikk og vektlegging av folkelige deltagelse og innflytelse påvirker styring og ledelse i offentlige organisasjoner. Jeg har også presentert Jacobsens (2018, 111) modell og hvert enkelt *kontekstuel* trekk i den *indre* og *ytre* konteksten som påvirker en organisasjons evne og mulighet til endring. Trekkene har jeg operasjonalisert som vist i tabellen under:

Indre kontekst	Operasjonalisert
Teknologisk kontekst	I hvilken grad er det gjort investeringer i teknologi, både maskiner og kunnskap. Maskiner refererer til teknisk utstyr som brukes i organisasjonens daglige arbeid, mens kunnskap er investert kompetanse, kompetansetiltak og utdanningstilbud til de ansatte.
Strategisk kontekst	Om organisasjonen kombinerer flere strategier. Flere strategier forstås som ulike satsningsområder og overordnede mål som danner retning for organisasjonens arbeid.
Strukturell kontekst	Organisasjonens evne til å foreta endringer og tilpasninger, hvor organisasjonsformen er avgjørende for denne strukturelle fleksibiliteten.
Kulturell kontekst	I hvilken grad organisasjonskulturen er enhetlig og sterk, og binder organisasjonen sammen. En sterk og enhetlig kultur innebærer homogene meninger og synspunkter.
Maktforhold	Om beslutningsmyndigheten ligger hos ledelsen som i kraft av organisasjonens konfigurasjon, har den formelle makten.
Kobling til omgivelsene og interne enheter	De ansattes samhandling med omgivelsene, og de ulike avdelingenes avhengighet av hverandre for å kunne levere et sluttprodukt til markedet. Samhandling referer til eksterne aktiviteter som <u>kundeoppfølging</u> , <u>samarbeidsprosjekter</u> og <u>nettverksbygging</u> .
Ressursmessig kontekst	Organisasjonens tilgang på kvalifisert kompetanse. Forstått som tilstrekkelig med ressurser og riktig kompetanse.
Størrelse, alder og historie	Antall ansatte, antall år organisasjonen har eksistert, hvilken rolle har den i omgivelsene, og i hvilken grad i organisasjonen har oppnådd suksess i måten å drive på.
Ytre kontekst	Operasjonalisert
Tekniske omgivelser – grad av stabilitet	Om organisasjonen opererer i et konkurranseutsatt marked, og i hvilken grad organisasjonen får tilbakemeldinger fra markedet. Tilbakemeldinger er kundenes evalueringer av organisasjonens produkter eller tjenester som hentes systematisk gjennom undersøkelser.
Institusjonelle omgivelser - grade av regulering	I hvor stor grad organisasjonen er styrt etter lover og regler, eller overvåket og kontrollert av kontrollorganer, klageinstanser og profesjonsorganisasjoner. Det inkluderer også om de ansatte er organisert i arbeidstakerorganisasjoner.
Institusjonelle omgivelser – normative forhold	2) Organisasjonens tidsperspektiv på når endringer bør skje. 2) I hvilken grad organisasjonen er villig til å ta risiko. 3) Om organisasjonen aksepterer at noen er mektigere enn den selv, og adlyder de med mer makt.
Institusjonelle omgivelser – kognitive forhold	Om det i organisasjonens bransje finnes dominerende oppfatninger eller standarder som sier noe om hvordan de bør være organisert, hva slags personer de må rekruttere eller hva slags arbeidsmetoder de må bruke.



### 3. Forskningsdesign og metode

Formålet med denne studien er å skape økt forståelse for forutsetningene som ligger til grunn *før* endring skjer i offentlig sektor. Forskningsdesignet som belyser problemstillingen «I hvilken grad har offentlige organisasjoner kontekstuelle trekk som påvirker deres endringsmuligheter?» er teori, analytisk rammeverk og casedesign. Metoden er en komparativ casestudie med dokumentanalyse.

#### 3.1. Casestudie som forskningsstrategi

«Hvilken strategi som velges vil avhenge av den konkrete problemstillingen» (Hellevik 2002, 99) Med bakgrunn i problemstillingen hvor målet var å oppnå en bedre forståelse, valgte jeg en *kvalitativ forskningsstrategi*. Tjora (2017) peker på at kvalitativ forskning baserer seg på få enheter, og gir rike beskrivelser som gir innsikt og forståelse for det fenomenet som studeres. Videre viser Tjora (2017, 24) til at den kvalitative forskningen preges av struktur og systematikk, og drives som regel fremover i samspill mellom empiri og teori.

En intensiv kvalitativ undersøkelse med få enheter kan ifølge Hellevik (2002, 97) være casestudier som har en design med ett case eller flere caser. Jeg har valgt en *komparativ casedesign* hvor jeg sammenligner UNN, Forsvaret og Patentstyret. Andersen (2013) peker på at casedesign innebærer å samle inn så mye informasjon som mulig om casene det forskes på, og finne teoretisk interessante trekk som kan forklare fenomenet som studeres. Jeg har valgt komparativ casestudie fordi jeg vil identifisere om det finnes trekk ved de offentlige organisasjonene som kan forklare om offentlig sektor opererer i en kontekst som vanskeliggjør eller muliggjør endringer. Samspill mellom empiri og teori er sentralt i studien hvor jeg sammenligner casene for å se etter likheter og ulikheter i de kontekstuelle trekkene som jeg analyserer utfra Jacobsens modell (2018, 111).

#### 3.2. Caseutvelgelse

For å sikre ønsket empirisk variasjon, anvendte jeg en *strategisk utvelging* av undersøkelsesobjektene og valgte tre caser som har variasjon på den uavhengige variabelen, de kontekstuelle trekkene, mens casene var mest mulig lik med hensyn til øvrige forhold. Andersen (2013) poengterer at en slik strategi gir økt fokus på noen hoved sammenhenger, noe jeg ønsket å identifisere for å kunne besvare problemstillingen på en god måte.

Caseutvelgelsen er basert på kontekstuelle forhold som organisasjonene handler innenfor, mens analysen er avgrenset til de kontekstuelle trekkene i Jacobsens (2018) modell. Noen variasjoner på den uavhengige variabelen er spesielt fremtredende for de utvalgte casene. En variasjon er blant annet ressursene de disponerer og deres ulike størrelser. Fra Forsvarets 16220 ansatte og 38,8 mrd. kroner i budsjett, til UNN med sine 6300 ansatte og 7,95 mrd. i budsjett og Patentstyret med 244 ansatte og 284 millioner i budsjett. Et annet hovedtrekk som skiller organisasjonene, er hvor makten ligger i organisasjonen. Variasjonene mellom casene er presentert i tabellen under:

	Fag- område	År	Ansatte	Budsjett	Makten ligger hos	Lokalisert	Konkurransen (ja, nei, noe)
UNN	Helse	20	6300	7,95 mrd	Høyt utdannet førstelinje	HK Tromsø, lokalavdelinger i Nordland/Troms	Noe
Forsvaret	Forsvar	393	16220	33,8 mrd	Hovedkontor og i den enkelte divisjonen	HK Oslo, Distrikts-avd.	Nei
Patent- styret	Off. adm.	11	244	284 mill	Direktør	Oslo	Ja

Det er andre forhold ved organisasjonene som er like, som skyldes at alle tre er offentlige organisasjoner. Røvik et al. (2009) peker på fire viktige faktorer: For det *første* er offentlige organisasjoner underlagt et politisk folkevalgt lederskap og inngår i en parlamentarisk styringskjede. De må ta hensyn til et bredt spekter av mål og verdier. Demokratiske hensyn, rettsstatlige verdier og hensynet til fellesskapet har blitt tillagt stor vekt i offentlige organisasjoner. For det *andre* er offentlige organisasjoner ansvarlig overfor velgerne og det kreves stor grad av åpenhet, innsyn, likebehandling, upartiskhet og forutsigbarhet (Røvik et al. 2009). For det *trede* er offentlige organisasjoner multifunksjonelle, hvor ett hensyn ikke kan løftes opp som en overordnet verdi som alle andre hensyn avledes fra. I praksis er det utfordrende å balansere hensynene mot hverandre. For det *fjerde* skal offentlige organisasjoner dekke behov som markedet selv ikke har kapasitet til å håndtere.

Variasjon mellom casene vil være knyttet til *analytisk kontroll* i komparative studier, men det sikrer ikke analytisk kontroll alene. I følge Andersen (2013) oppnås kontroll ved at posisjonering og utvelging av case knyttes til en analytisk ramme på en måte som støtter empirisk variasjon, samtidig som betydningen av andre former for variasjon begrenses. I denne studien har modellen til Jacobsen (2018, 111) dannet en analytisk ramme, sammen med posisjoneringen, problemstillingen og valgt metode.

### 3.3. Empiri og datainnsamling

Tjora (2017, 182) refererer til *dokumentstudier* som en metode for kvalitativ datainnsamling hvor det i hovedsak brukes dokumenter produsert til andre formål enn forskning. Med bakgrunn i problemstillingens formulering valgte jeg relevante dokumenter som gav innsikt i casenes *kontekstuelle trekk*. Jeg avgrenset datainnsamlingen til tidsperioden fra 2015 og frem til og med 2021, som er samme tidsperiode hvor statsansattundersøkelsene viser at de statlige organisasjonene ikke får til endringsprosesser på en tilfredsstillende måte.

Asdal og Reinertsen (2020, 21) peker på at dokumenter er egnet for studier hvor hensikten er å skape forståelse og innsikt, da de er informasjonsrike og sentrale i politisk styring. Jeg vurderte årsrapporter, styringsdokumenter og andre førende dokumenter, som f.eks. stortingsmeldinger, som relevante. Disse gir detaljert informasjon om organisasjonens indre liv og strukturer og hvordan organisasjonen forholder seg til omgivelsene, noe som er sentralt i et *institusjonelt perspektiv*, og i tråd med Jacobsens (2018) teori.

I prosessen med datainnsamlingen startet jeg med et bredt søk i arkiver, på internett og hos de utvalgte casene. Dokumentene ble registrert og kategorisert med type dokument, tittel, url og en beskrivelse av hvorfor dokumentet kunne være relevant. Ved gjennomlesning av det omfattende materialet fikk jeg bedre innsikt, og kunne snevre inn materialet med utgangspunkt i problemstillingen. En overordnet oversikt over dokumentene som danner grunnlaget for dokumentanalysen, er presentert i tabellen på neste side. En fullstendig kildehenvisning finnes i referanselisten.

UNN	Forsvaret	Patentstyret
Årsrapporter 2015-2020	Årsrapporter 2015-2020	Årsrapporter 2015-2020
Oppdragsbrev for UNN 2020	Tildelingsbrev for Forsvaret	Tildelingsbrev Patentstyret 2019 og 2020
Strategisk utviklingsplan UNN	Instruks for Forsvaret	Patentstyrets strategi 2018-2022
Meld. St. 7. Nasjonal helse- og sykehusplan 2020-2023.	Prop. 62 S. Vilje til beredskap- evne til forsvar. Langtidsplan for forsvarssektoren 2019-2020	Deloitte: Områdegjennomgang for det næringsrettede virkemiddelapparatet
UNN.no	Prop. 14 S. Evne til Forsvar – vilje til beredskap. Langtidsplan for forsvarssektoren 2020 – 2021	Reglement for økonomistyring i staten
Wikipedia.com	Lov om Stortingets ombudsnemd for Forsvaret	Patentstyret.no
	Forsvaret.no	Klagenemda for industrielle rettigheter: kfir.no
	Befalets Fellesorganisasjon: Bfo.no Forsvaret.no	
<b>Felles for casene:</b>		
Departementets styring av samarbeidsoppgavers om gis underliggende virksomheter.		
Etatsstyring i praksis		

### 3.4. Dokumentanalyse

«Om vi vil forstå samfunnet, er det å studere og forstå dokumenter helt avgjørende» (Asdal og Reinertsen 2020, 14). Dokumenter er involvert i mye av det som skjer i vårt samfunn, og de spiller en vesentlig rolle i det politiske livet. Asdal og Reinertsen (2020, 21) beskriver dokumenter som sentrale for at politiske ideer skal bli realisert i praksis. Casene i denne studien er offentlige organisasjoner underlagt ulike departementer der dokumenter fremstår som viktige styringsverktøy. Jeg ønsket en dypere forståelse for problemstillingen jeg skulle analysere, og valgte *dokumentanalyse* som metode da dokumentene gav meg relevant informasjon om de kontekstuelle trekkene jeg ønsket å analysere.

En dokumentanalyse slik Asdal og Reinertsen (2020) beskriver det, er en systematisk gjennomgang av dokumenter, hvor data som er relevant for problemstillingen blir registrert og kategorisert. «To sentrale prinsipper for å håndtere dokumenter er grundighet og presisjon» (Asdal og Reinertsen 2020, 176). Dette er også *forskningsetiske prinsipper*, som har vært viktig å ivareta i studien. Alle dokumenter har blitt loggført og lagret systematisk, sammen med feltnotater.

Tekstene i dokumentene ble analysert og tolket. Gradvis ble problemstillingen bedre belyst, og på bakgrunn av funnene kunne jeg identifisere om de offentlige organisasjonene hadde kontekstuelle trekk som påvirket deres endringsmuligheter.

### 3.5. Validitet og reliabilitet

Validitet handler om forskningen har gitt det korrekte svaret på problemstillingen. Andersen (2013, 14) viser til indre og ytre validitet. *Indre validitet* handler om kvalitet og troverdighet. Jeg har bygget forståelse for problemstillingen gjennom observasjoner i det empiriske materialet. Materialet gir en omfattende kunnskap, noe Andersen (2013) mener er en styrke ved casestudier, og at dette bidrar til å sikre høy validitet. Videre har jeg sikret høy validitet ved at jeg har redegjort for valg av metode for datainnsamling og teori: «Ved å redegjøre for de valg vi tar for eksempel når det gjelder datainnsamlingsmetoder og teoretiske innspill til analysen, så inviterer vi leseren til kritisk å ta stilling til forskningens relevans og posisjon» (Tjora 2017, 234).

*Ytre validitet* handler om hvor representative funnene er for en større populasjon. Casestudier går i dybden på kun noen få undersøkelsesenheter og stiller dermed svakere på empirisk representativitet. En strategisk caseutvelging gjør det imidlertid mulig å slutte fra empirisk variasjon til et teoretisk univers: «Teoretisk representativitet må bygge på overbevisende argumentasjon om hvordan empiriske hoved sammenhenger og prosesser kan ses som representative for typologier, begreper og forklaringsmekanismer» (Andersen 2013, 14). Jeg har gjennom analysen argumentert for hvordan forhold som kommer frem i casenes dokumenter belyser de kontekstuelle trekkene, og i hvilken grad de påvirker organisasjonenes endringsmuligheter. Teoretisk representativitet må imidlertid knyttes til forutsetninger som posisjonerer og styrer studien. (Andersen 2013). Det sentrale var at det jeg studerte ble sett i lys av den analytiske konteksten som knytter sammen observasjonene, tolkningene og analysen.

*Reliabilitet*, at metoden skal kunne etterprøves av andre og gi tilnærmet identisk resultat, etableres ifølge Andersen (2013) gjennom overbevisende dokumentasjon av fremgangsmåter, datainnsamling og analyse. For å sikre reliabilitet har jeg gitt en detaljert beskrivelse av undersøkelsesopplegget. Jeg har redegjort for relevant organisasjonsteori og det analytiske rammeverket, samt beskrevet utvalgsstrategi og analysemetode. For å styrke reliabiliteten ytterligere har jeg operasjonalisert de kontekstuelle trekkene slik det er eksplisitt hva jeg har søkt etter i dokumentene, i tillegg har jeg presentert en tabell som synliggjør konkret hvilke dokumenter jeg har benyttet i analysen.

Det har også vært viktig for meg å reflektere over min egen forutforståelse: «Forskerens engasjement i tematikk vil da kunne betraktes som støy i prosjektet ved at det kan påvirke resultatene» (Tjora 2017, 235). Som ansatt i en offentlig organisasjon har jeg noen erfaringer knyttet til problemstillingen, og uten å ha en bevisst holdning til dette, kunne det ha påvirket hvordan jeg tolket datamaterialet.

### 3.6. Forskningsdesign og metode oppsummert

I dette kapittelet har jeg presentert det metodiske opplegget jeg har anvendt for å ivareta forskningsstudiets validitet og reliabilitet. Jeg har valgt en *kvalitativ forskningsstrategi* med en forskningsdesign som består av Jacobsens (2018, 111) teori om indre og ytre kontekstuelle trekk som påvirker organisasjoners evne og mulighet for endring, analytisk rammeverk og casedesign. Metoden jeg har benyttet er en *komparativ casestudie* med *dokumentanalyse*.

Jeg har videre i dette kapittelet vist at jeg har gjort en strategisk utvelgning av undersøkelsesobjektene for å sikre ønsket empirisk variasjon. Offentlige organisasjoner har mange like kontekstuelle faktorer i kraft av å være offentlige, og jeg valgte tre caser som har variasjon på andre faktorer enn det statlige organisasjoner er like på. Variasjon mellom casene, samt den teoretiske modellen, posisjonering, problemstilling og valgt metode vil danne en analytisk ramme som bidrar til analytisk kontroll i studien.

Som metode for datainnsamling valgte jeg dokumentstudier, hvor jeg søkte etter årsrapporter, styringsdokumenter og andre førende dokumenter fra 2015 til 2021. Dette omfatter samme periode som medarbeiderundersøkelsene i staten har vist at statsansatte ikke er tilfreds med endringsprosessene. Dokumentene ble registrert og kategorisert. Helt avgjørende for å få god innsikt i problemstillingen var at jeg utforsket flere sider ved dokumentene, men samtidig var det nødvendig å ha en distanse og tilnærme meg dokumentene på en objektiv og kritisk måte. Dokumentene hentet jeg fra arkiver, internett og hos organisasjonene som jeg har studert, og jeg analyserte dem med en systematisk metode hvor jeg benyttet feltnotater og loggførte alle funn.

## 4. Analyse

I dette kapitlet belyser jeg problemstillingen: «I hvilken grad har offentlige organisasjoner kontekstuelle trekk som påvirker deres endringsmuligheter?» Når jeg sammenligner UNN, Forsvaret og Patentstyret vil jeg identifisere likheter og ulikheter som sammen med Jacobsens (2018) teori kan gi forståelse for forutsetningene, de kontekstuelle trekkene, som ligger til grunn *før* endring kan skje. Først med en slik forståelse hevder Jacobsen (2018) at man kan utforme endringsstrategier som er tilpasset konteksten, og få til vellykkede endringer.

### 4.1. Teknologisk kontekst

Teknologisk kontekst operasjonaliserte jeg som: I hvilken grad det er gjort investeringer i teknologi, både maskiner og kunnskap. Maskiner refererer til teknisk utstyr som brukes i organisasjonens daglige arbeid, mens kunnskap er investert kompetanse, kompetansetiltak og utdanningstilbud til de ansatte.

To av casene utmerker seg med en målrettet strategisk satsning i den teknologiske konteksten. UNN legger vekt på å investere i både maskiner og kunnskap. De er avhengig av å ha den nyeste teknologien i det medisinske utstyret, for å gi pasientene den beste behandlingen, og Helse Nord legger føringer for at UNN må innføre ny teknologi for å kunne ta i bruk nye metoder i spesialisthelsetjenesten: «UNN skal ta i bruk tekniske nyvinninger som robotkirurgi, bildeveiledet diagnostikk og behandling, prehospital EPJ, samt fjernmonitorering» (Universitetssykehuset Nord Norge 2015, 12). En investering i teknologi krever også at man har kunnskap til å håndtere det nye utstyret, og dette påvirker UNNs behov for å investere i kunnskap, noe sykehuset har lagt i sine planer: «UNN vil utvikle utdanningsstrategier, slik at denne sikrer en helhetlig og styrt kompetanseutvikling» (Universitetssykehuset Nord Norge 2015, 11). Det presiseres også at det skal utvikles utdanningsløp for legespesialister og annet helsepersonell.

Jacobsen (2018) peker på at store investeringer vil vanskeliggjøre en endring fordi man investerer så mye i den teknologiske konteksten at det blir vanskelig å forsvare at man vil bytte den ut. Man har hatt store kostnader på teknologien og vil få lite igjen ved å selge den, derfor vil man *vegge* seg for nye endringer. Dette vil være utfordringen for Forsvaret som også investerer mye i den teknologiske konteksten.

Regjeringen har lagt føringer om at Forsvaret må gjennomføre betydelig investeringer i maskiner og utstyr for å styrke Forsvarets beredskap, reaksjonsevne og utholdenhet: «Avsetninger til investeringer er en forutsetning for forsvarsevne. Investeringer i strategisk viktige kapasiteter som F-35 kampfly og nye maritime patruljefly pågår, og satsningen på å investere i strategiske kapasiteter fra foregående langtidsplan vil videreføres og styrkes i Langtidsplanen for 2021 – 2024» (Det Kongelige Forsvarsdepartement 2020b, 50). Jacobsen (2018) argumenterer med at man ofte utsetter nye endringer når man har gjort store investeringer fordi det vil føre til behov for nye investeringer hvor forventet avkastning er usikker. Forsvaret er i en særstilling, og jeg vil også peke på en annen mulig årsak til at store investeringer kan hemme ny endring: Som en synlig og offentlig finansiert organisasjon, må Forsvaret svare for gjennomførte investeringer, og argumentere for behovet for nye investeringer. Demokratiet krever innsyn, og det kan oppstå målkonflikter og tidkrevende politiske prosesser for å få klarsignal, noe som vil vanskeliggjøre endringer.

Som UNN har også Forsvaret investert mye i kunnskap. Forsvarets utdanningsreform ble innført i 2017, og fem av Forsvarets seks høyskoler ble slått sammen til en, for å få en felles utdanning, og oppnå en mer enhetlig profesjonsidentitet (Forsvaret 2019). De skiller seg fra UNN ved å ha profesjonalisert utdanningen i stor grad. Mens UNN har et utdanningsløp for å videreutdanne sine ansatte, har Forsvaret utviklet en utdanningsinstitusjon som tilbyr de ansatte utdanning etter nasjonale standarder (Det Kongelige Forsvarsdepartement 2019, 58). Selv om de har investert på ulike nivåer, har begge investert i kunnskap i stor grad. I utgangspunktet er dette en verdifull investering som sikrer bedre måloppnåelse, men i et endringsperspektiv er det investeringer som vil begrense organisasjonenes endringsmulighet fordi en endring kan kreve en ny og annen kompetanse enn det man har investert i.

UNNs og Forsvarets investering i teknologisk kontekst står i sterk kontrast til Patentstyrets manglende satsning. Patentstyret viser til at de i perioden fra 2015 – 2020 har jobbet med økt digitalisering (Patentstyret 2020c), men det fremkommer ikke at de har investert i utstyr, og har i liten grad satset på kunnskap. Patentstyret lanserte i 2018 en ny strategi hvor de uttalte at de skal være en arbeidsplass preget av engasjement og kompetanse (2018). Organisasjonen rapporterte ikke om tiltak på dette de påfølgende årene, men viser til løpende opplæring som medarbeiderne kan delta på: «Patentstyret gjennomfører generelle og fagspesifikke opplæringsprogrammer for alle nyansatte. Våre erfarne medarbeidere deltar på interne og eksterne oppdateringskurs i immaterialrett og andre relevante fagområder, og i internasjonalt samarbeid med blant annet EPO og EU-IPO» (Patentstyret 2021a).



Den lave investeringen i kunnskap skiller seg vesentlig fra UNN og Forsvaret. Det er likevel slik at Patentstyret er eneste myndighet i Norge som innvilger rettigheter innenfor patent, varemerke og design, og de har en spesialkompetanse med 80 ingeniører og 40 jurister (Patentstyret 2021b). Dette betyr at det er investert i spesialkompetanse for å kunne utføre organisasjonens samfunnsoppdrag. Jacobsen (2018, 89) viser til Hanna & Freeman som uttrykker: «en organisasjons investeringer i bygninger, utstyr og spesialisert personell utgjør eiendeler som ikke er lett å overføre på nye oppgaver og funksjoner. Måten disse investeringene begrenser tilpasninger på, er åpenbare».

På samme måte som UNN og Forsvarets endringsmuligheter vil være begrenset av sine investeringer, så vil også Patentstyret være det. Selv om de investerer i mye mindre grad så har organisasjonen investert i spesialisert personell som ikke uten videre kan ta nye oppgaver.

Endringsmulighetene vurdert mot teknologisk kontekst vil dermed se slik ut for mine caser:

UNN (-) <sup>1</sup>	Forsvaret (-)	Patentstyret (-)
Store investeringer i ny teknologi; medisinsk utstyr Utvikler utdanningsstrategier og utdanningsløp	Store investeringer i kampfly mm. Føringer om nye investeringer i langtidsplanen Har egen høyskole	Investert i spesialkompetanse hos ca. 50% av de ansatte

#### 4.2. Strategisk kontekst

Strategisk kontekst operasjonaliserte jeg som: Om organisasjonen kombinerer flere strategier. Flere strategier forstås som ulike satsningsområder og overordnede mål som danner retning for organisasjonens arbeid.

Valg av strategi mener Jacobsen (2018) er avhengig av endringsbehovet. Bedrifter som kombinerer strategier vil være mer fleksible til å endre seg når markedet endrer seg, enn hvis man har låst seg til en stram strategi.

Casene fremstår som bevisste på behovet for å endre seg i takt med endringene i samfunnet. UNN viser til syv strategiske hovedretninger: pasientforløp, pasient- og brukermedvirkning, samhandling og funksjonsfordeling, kvalitet og pasientsikkerhet, utdanning og rekruttering, forskning, teknologi og e-helse (Universitetssykehuset Nord Norge 2015).

<sup>1</sup> (-) Viser til at organisasjonen har trekk som vanskeliggjør endring iht. Jacobsens (2018) teori.

Disse syv hovedretningene er valgt for å møte utfordringer og behov for fremtidige endring og utvikling: «Den strategiske utviklingsplanen som presenteres her skal konkretisere hva den overordnede strategien betyr, særlig når det gjelder sannsynlige endringer i aktivitet, kapasitetsbehov, oppgavedeling og sykehusstruktur i et tiårs-perspektiv» (Universitetssykehuset Nord Norge 2015, 3). Dette er ifølge Jacobsen (2018) et *strategisk* godt valg dersom organisasjonen er avhengig av å kunne endre seg, noe UNN peker på at de ønsker å ha muligheten til i løpet av strategiperioden.

Å kunne tilpasse seg omgivelsene er også viktig for Forsvaret: «Sikkerhet- og forsvarspolitiske utviklingstrekk påvirkes av politisk, teknologisk, økonomisk og demografisk utvikling og av klimaendringer. Dette fordrer tilpasningsevne innenfor hele forsvarsektoren, og påvirker den langsiktige forsvarsplanleggingen» (Det Kongelige Forsvarsdepartement 2019, 11). For Forsvaret er det behov for å sikre Norge som nasjon som er avgjørende for de strategiske valgene. Raskt teknologisk utvikling og et komplekst trusselbilde gjør at Forsvaret til enhver tid må endre seg i takt med dette.

Forsvaret skiller seg fra UNN og Patentstyret ved at de ikke har en uttalt strategi. I en monopolsituasjon, står Forsvaret i en særstilling. De opererer med strategiske satsninger, og styrer ut fra samfunns målet: «Verne om norsk suverenitet, territoriell integritet, vårt demokratiske styresett og vår handlefrihet mot politisk, militært og annet press» Dette løser de gjennom ni oppgaver (Det Kongelige Forsvarsdepartement 2020a, 4) :

- 1) Sikre troverdig avskrekking med basis i NATOs kollektive forsvar.
- 2) Forsvare Norge og allierte mot alvorlige trusler, anslag og angrep, innenfor rammen av NATOs kollektive forsvar.
- 3) Avverge og håndtere episoder og sikkerhetspolitiske kriser med nasjonale ressurser, herunder legge til rette for alliert engasjement.
- 4) Sikre et nasjonalt beslutningsgrunnlag gjennom overvåking og etterretning.
- 5) Hevde norsk suverenitet og suverene rettigheter.
- 6) Ivareta myndighetsutøvelse på avgrensede områder.
- 7) Delta i flernasjonalt krisehåndtering, herunder fredsoperasjoner.
- 8) Bidra til internasjonalt samarbeid på det sikkerhets- og forsvarspolitiske området.
- 9) Bidra til ivaretagelse av samfunnsikkerhet og andre sentrale samfunnsoppgaver.

Forsvaret viser at de kombinerer ulike strategiske satsninger for å løse sitt samfunns mål, i likhet med UNN og Patentstyret.

Patentstyret viser til fire målbilder som organisasjonen arbeider mot for å være i takt med samfunnsutviklingen og møte fremtidige kundebehov: «Blant Europas beste IPR myndigheter, tettere på kunden, styrket IPR kompetanse og en organisasjon i fornyelse» (Patentstyret 2018). Patentstyret viser til de store endringene som skjer i samfunnet med digitalisering, endring av forretningsmodeller og globalisering, og at strategien vil sikre at Patentstyret kan utvikle seg på flere områder og nå flere i det nye næringslivet: «Vårt viktigste grep er å skape en fleksibel organisasjon som er villig til å forsøke nye løsninger og arbeidsprosesser, slik at vi kan løse morgensdagens oppgaver best mulig» (Patentstyret 2018, 4). Denne bredden i strategien gir Patentstyret mulighet til å endre fokus f.eks. fra nasjonalt til internasjonalt marked dersom omgivelsene endrer seg. Strategier som rommer slik fleksibilitet mener Jacobsen (2018) gir organisasjoner større forutsetninger for å lykkes med endringer.

Alle tre casene viser til at de kombinerer flere strategier, noe Jacobsen (2018) hevder vil muliggjøre endring.

Endringsmulighetene vurdert mot strategisk kontekst vil se slik ut for mine caser:

UNN (+) <sup>2</sup>	Forsvaret (+)	Patentstyret (+)
Syv strategiske hovedretninger	Ni strategiske satsninger	Fire målbilder

#### 4.3. Strukturell kontekst

Strukturell kontekst operasjonaliserte jeg som: Organisasjonens evne til å foreta endringer og tilpasninger, hvor organisasjonsformen er avgjørende for den strukturelle fleksibiliteten. Jacobsen (2018) påpeker at dette handler om hvilken evne organisasjonene har til å foreta endringer og tilpasninger innenfor rammene av en konfigurasjon. Liten strukturell fleksibilitet vil vanskeliggjøre endringer.

Casene skiller seg fra hverandre på dette området. Helse- og omsorgsdepartementet (2019) har slått fast at landets sykehus skal ha en *desentralisert* struktur: «Gjennom funksjonsfordeling kan det bygges opp mer robuste fagmiljøer med erfaring og kompetanse, samtidig som den desentraliserte strukturen opprettholdes» (Det Kongelige Helse- og omsorgsdepartement 2019, 51). I UNN kommer den desentraliserte strukturen til uttrykk ved at beslutningsmyndigheten er lagt til fagmiljøene.

---

<sup>2</sup> (+) Viser til at organisasjonen har trekk som muliggjør endring iht. Jacobsens (2018) teori.

Pasientenes medvirkning til egen behandling står sentralt i sykehusets arbeid og er forankret i oppdraget fra Helse Nord: «Pasientene skal involveres i beslutningsprosesser gjennom samvalg og ha reell innflytelse» (Helse Nord 2020, 2). Et slikt samspill mellom sykehusets fagmiljøer og pasienter øker sykehusets evne til endring, og viser stor strukturell fleksibilitet. Jacobsen (2018, 91) omtaler dette som en organisk struktur, hvor personene i den operative kjernen som selv ser behov for endring, kan ta beslutningen selv.

Forsvaret og Patentstyret fremstår som to organisasjoner som i større grad er låst til organisasjonsstrukturen. Forsvaret viser til krav om systemer, prosesser og prosedyrer: «Effektivt samvirke krever fortsatt innsats for å utvikle gode prosedyrer, rutiner og samhandlingsmiljø» (Det Kongelige Forsvarsdepartement 2020b, 79). Jacobsen (2018, 91) betrakter dette som «*størknet erfaring*». Det er en svært effektiv organisasjonsform, men tilnærmingen kan gjøre det vanskeligere for ansatte å lære noe nytt og skape endring. Forsvaret er en kompleks organisasjon med et sterkt hierarki, og et ordre- og kommandobasert system hvor militær rang og grad er grunnleggende (Forsvaret 2021). Dette omtaler Jacobsen (2018, 91) som *maskinbyråkrati*. Spesielt for denne typen organisasjoner er høy grad av standardisering og forutsigbarhet, noe Forsvaret mener er livsviktig når kommandoer og meldinger skal komme raskt frem ute i felt. Dette skiller seg vesentlig fra UNNs strukturelle kontekst hvor den profesjonelle førstelinjen har fleksibiliteten til å gjøre tilpasninger.

Patentstyret har en strukturell kontekst som skiller seg fra begge disse to, men har mange likhetstrekk med Forsvaret. Først og fremst er Patentstyret lik Forsvaret på grunn av den tydelige standardiseringen. Som offentlig myndighet for å innvilge rettigheter innenfor patent, varemerke og design, er organisasjonen sterkt bundet til lover og regler knyttet til søknadsbehandlingen (Patentstyret 2021a). De er i tillegg ISO-sertifisert, og har et kvalitetssikringssystem som skal sikre at arbeidet utføres iht. gjeldende lover og forskrifter: «Patentstyrets prosesser for søknadsbehandling er beskrevet i våre interne arbeidsbeskrivelser. Disse bidrar til en enhetlig behandling av søknader slik at utfallet av behandlingen er uavhengig av saksbehandler» (Patentstyret 2021a). Dette har mange likhetstrekk med maskinbyråkratiet.

Selv om Patentstyret og Forsvaret har mange likhetstrekk i den strukturelle konteksten, skiller de seg vesentlig på et punkt. Patentstyret har et eksternt fokus som ikke er typisk for maskinbyråkratiet: «For å avdekke hvordan kundene oppfatter Patentstyrets virksomhet og for å identifisere mulige forbedringer gjennomfører vi hvert år kundeundersøkelser blant dem som har levert søknad om patent, varemerke- og designregistrering»(Patentstyret 2021a). Kunnskap om markedets behov mener Jacobsen (2018) er positivt for en organisasjons endringsmulighet. Utfordringen for Patentstyret er at de byråkratiserer tilbakemeldinger fra kundene. Meldinger om avvik vil ofte bidra til å videreutvikle en organisasjon, men avvik fra Patentstyrets kunder behandles via kvalitetsstyringssystemet. En slik tilnærming kan føre til at organisasjonen blir mer opptatt av å følge reglene enn å løse problemet, noe Jacobsen (2018, 91) omtaler som den *klassiske byråkratiske syken*.

Analysen viser at UNN har en stor grad av strukturell fleksibilitet som vil ha en positiv effekt på organisasjonens endringsmuligheter, mens Forsvaret og Patentstyret er en del av det som Jacobsen (2018) omtalte som Mintzbergs maskinbyråkrati, og er dominert av en strukturell kontekst som vanskeliggjør endringer.

Endringsmulighetene vurdert mot strukturell kontekst vil se slik ut for mine caser:

UNN (+)	Forsvaret (-)	Patentstyret (-)
Desentralisert struktur	Maskinbyråkrati	Maskinbyråkrati
Beslutningsmyndighet plassert hos fagmiljøene	Prosedyrer og rutiner/standardisering	Prosedyrer og rutiner/standardisering
Pasientenes medvirkning er sentral	Ordre og kommandobasert system	ISO-sertifisert / kvalitetsstyringssystem
	Sterkt hierarki	

#### 4.4. Kulturell kontekst

Jeg operasjonaliserte kulturell kontekst som: I hvilken grad organisasjonskulturen er sterk og enhetlig, og binder organisasjonen sammen. En sterk og enhetlig kultur innebærer homogene meninger og synspunkter.

For alle tre casene fremstår organisasjonskulturen som fragmentert med subkulturer. Jacobsen (2018, 100) omtalte det som differensieringsperspektivet, noe som er positivt for å få til endring: «Jo flere kulturer som finnes i en organisasjon, desto flere impulser vil organisasjonen ofte få fra omgivelsene, desto mer vil ulike meninger, synspunkter, og verdensbilder brytes mot hverandre internt i organisasjonen, og desto mindre fastlåst vil organisasjonen være på den kursen man har valgt» (Jacobsen 2018, 101).

UNN adresserer kulturelle ulikheter og uttaler at de ønsker å ha en mer lærende kultur: «Det skal være kultur for å gi tilbakemeldinger, lære av avvik og dele kunnskap for å skape forbedring blant medarbeidere og ledere» (Universitetssykehuset Nord Norge 2015, 11). For å få dette til er det viktig å ha en organisasjonskultur hvor man også jobber på tvers. UNN uttrykker et behov for å jobbe mer tverrfaglig, og har satt som mål at de skal arbeide tverrfaglige med samordnet forbedring av kvalitet, arbeidsmiljø og kultur. Dette som et ledd i å skape en mer enhetlig kultur (Universitetssykehuset Nord Norge 2015). Dette kan tolkes som at organisasjonen har subkulturer, noe Jacobsen (2018) trekker frem som en fordel, da subkulturene representerer ulike meninger og vil være positive krefter for endring: «Det betyr at organisasjoner som har flere ulike kulturer, eller kanskje ikke sterke kulturer i det hele tatt, vil kunne fremstå som lettere å endre» (Jacobsen 2018, 101).

Dette er også situasjonen for Forsvaret som jobber systematisk med kulturelle utfordringer: «Forsvaret arbeider kontinuerlig for å bevisstgjøre sine ansatte om viktigheten av å håndtere etiske dilemmaer og kulturforskjeller på en god måte» (Forsvaret 2017, 41). Spesielt trekkes den skjeve kjønnsbalansen i organisasjonen frem som et viktig område å jobbe med: «Forsvaret har sett utfordringer med å beholde militære kvinner for en livslang karriere. Noen bruker Forsvaret som springbrett til andre karrierer, mens andre ikke finner seg til rette i organisasjonskulturen. For å motvirke det siste, er Forsvaret svært bevisst betydningen av en god og inkluderende organisasjonskultur hvor ledere og ansatte sammen tar ansvar, skaper et godt klima og arbeider med å fremme de verdier, holdninger og normer som Forsvaret ønsker i organisasjonen» (Forsvaret 2017, 47). Slike utfordringer bidrar i stor grad til at det dannes subkulturer.

Patentstyret synliggjør ikke sin kulturelle kontekst i særlig grad. De viser til at kulturen skal kjennetegnes av deres verdier troverdig, engasjert, kunderettet og løsningsorientert (Patentstyret 2018, 13), noe som viser at de ønsker å bygge en enhetlig kultur med disse verdiene i bunnen. Om organisasjonskulturen er slik i praksis er vanskelig å vurdere objektivt med tilgjengelig datagrunnlag, men med utgangspunkt i organisasjonsteorien kan jeg presentere noen antagelser: Patentstyret har en skjevfordeling mellom kjønn der ca. 60% er kvinner og 40% er menn (Patentstyret 2020c). Jacobsen og Thorsvik (2013) peker på studier som viser at kvinner er mer tilbøyelig enn menn til å utvikle sterke sosiale bånd med hverandre på arbeidsplassen, og at menn er mer opptatt enn kvinner av å utvikle sosiale nettverk som er relatert til arbeidsoppgaver og gir innflytelse:

«Dette kan tolkes som at kvinner vil vise en tendens til å danne subkulturer basert på kjønn, hvor det primære er å tilfredsstille behov for vennskap og støtte på arbeidsplassen, mens mennenes subkulturer vil ha et mer instrumentelt innhold» (Jacobsen and Thorsvik 2013, 155). Et annet trekk ved organisasjonsdemografien som vanligvis leder til subkulturer er sammensetningen av ulike profesjoner. De største faggruppene i Patentstyret er jurister og sivilingeniører/teknologer (Patentstyret 2021a). Gjennom utdanning tilegner man seg verdier, holdninger og sosiale identifikasjoner som man tar med seg i arbeidslivet, noe som vil påvirke deres atferd i organisasjonen: «Selv om organisasjonen gjennom sosialisering, disiplinering og kontroll kan påvirke ansattes organisasjonsatferd, vil man aldri kunne viske ut eller eliminere helt effekten av kulturelementer internalisert gjennom utdanning. Dette gjelder særlig for profesjonsutdannelse» (Jacobsen and Thorsvik 2013, 154). Disse refleksjonene viser at det er grunn til å tro at også Patentstyret har subkulturer, på samme måte som UNN og Forsvaret, noe som Jacobsen (2018) peker på som en fordel når man skal foreta en endring.

Endringsmulighetene vurdert mot kulturell kontekst vil se slik ut for mine caser:

UNN (+)	Forsvaret (+)	Patentstyret (+)
Subkulturer: Behov for en mer lærende kultur Behov for å jobbe mer på tvers Ønsker en mer enhetlig kultur	Subkulturer: Skjev kjønnsbalanse Bevisst på en inkluderende organisasjonskultur	Subkulturer: Ønsker en mer enhetlig kultur Skjev kjønnsfordeling To store profesjonsgrupper: jurister og sivilingeniører

#### 4.5 Maktforhold

Maktforhold operasjonaliserte jeg som: Om beslutningsmyndigheten ligger hos ledelsen som i kraft av organisasjonens konfigurering, har den formelle makten.

Ett av casene skiller seg ut på dette området. Jacobsen (2018, 104) viser til at organisasjonskonfigureringen påvirker beslutningsmyndigheten og den formelle makten. Der hvor de ansatte har mye makt, er det vanskeligere å endre organisasjonen. UNN er en organisasjon som er et typisk *profesjonelt byråkrati*: «De kjennetegnes av at svært mye av den formelle makten er lagt til den operative kjernen, for eksempel i et sykehus til leger, sykepleiere og spesialister. I slike organisasjoner har den operative kjernen ofte svært stor uformell makt, i tillegg til at de har betydelige formell makt» (Jacobsen 2018, 102). Grunnen til dette er at det operative arbeidet er komplekst, og vanskelig å vurdere for andre enn spesialistene.

Sykehuset er avhengig av kompetansen, og det vil være store utfordringer for organisasjonen hvis spesialister slutter. Underkapasitet vil påvirke maktbalansen, der de høyt utdannede ekspertene får stor uformell makt. UNN påpeker at mangel på tilgjengelig kompetanse er en stor utfordring: «Mangel på personell vil for helsevesenet være en stor utfordring på kort og lang sikt. UNN vil derfor fortsette å ha stort fokus både på rekruttering og stabilisering av medarbeidere» (Universitetssykehuset Nord Norge 2015). En vedvarende mangel på personell slik som UNN beskriver, vil gi betydelig makt til ansatte i grupper hvor det er underkapasitet.

Maktforholdene hos både Patentstyret og Forsvaret skiller seg vesentlig fra UNN, da de er organisasjoner hvor lederne i mye større grad har den formelle makten. Jeg har tidligere i analysen argumentert for at begge organisasjonene er *maskinbyråkratier*. Forsvaret omtaler organisasjonens struktur som et kommandosystem og skiller tydelig mellom offiserer, spesialister og menige soldater (Forsvaret 2021). Patentstyret har ikke tilsvarende stram struktur, men makten er hos ledelsen også i denne organisasjonen. Dette identifiseres ved at de benytter mål- og resultatstyring som sitt grunnleggende styringsprinsipp: «Ledelsen følger opp styringsindikatorene annenhver måned, slik at vi kan iverksette korrigerende tiltak ved behov» (Patentstyret 2019a, 41). Ved bruk av dette prinsippet legger reglementet for økonomistyring i staten makten til ledelsen: «Virksomhetens ledelse har ansvar for å fastsette mål- og resultatkrav og foreta prioriteringer med ett og flerårig perspektiv innenfor eget ansvarsområde» (Regjeringen 2021, 27). Dette kommer i tillegg til utstrakt bruk av regler og prosedyrer, krav til skriftlig saksbehandling og en horisontal arbeidsdeling (Patentstyret 2021a) som er klare trekk fra maskinbyråkratiet, hvor makten ifølge Jacobsen (2018) ligger hos lederne.

UNNs organisasjonskonfigurasjon som et profesjonelt byråkrati, mener Jacobsen (2018) vil vanskeliggjøre en endring, med mindre ledelsen får støtte fra spesialistene. Maskinbyråkratier som Forsvaret og Patentstyret vil ha stor mulighet for å gjennomføre endring hvis de har støtte fra sentrale staber.

Endringsmulighetene vurdert mot maktforhold vil se slik ut for mine caser:

UNN (-)	Forsvaret (+)	Patentstyret (+)
Profesjonelt byråkrati Avhengig av spesialistene Underkapasitet som spesialistene må dekke opp Operativ kjerne uformell makt	Maskinbyråkrati Kommandosystem Roller inndelt etter rang Strengt hierarkisk organisasjon	Maskinbyråkrati Tydelig hierarki MRS styring: ledelsen tar beslutningen



#### 4.6. Kobling til omgivelsene og mellom interne enheter

Jeg operasjonaliserte kobling til omgivelsene og mellom interne enheter som: De ansattes samhandling med omgivelsene, og de ulike avdelingenes avhengighet av hverandre for å kunne levere et sluttprodukt til markedet. Samhandling referer til eksterne aktiviteter som kundeoppfølging, samarbeidsprosjekter og nettverksbygging.

Det er flere likhetstrekk i casene på dette kontekstuelle trekket. UNN viser til flere aktører i omgivelsene. Helt sentralt i UNNs drift er «Ungdomsrådet» og «Brukerutvalget». «Det (Ungdomsrådet) skal være et rådgivende organ for UNN og en høringsinstans for klinikkens arbeid med å utvikle og opprettholde gode helsetjenester for ungdom. Ungdomsrådet skal også være et rådgivende organ for Brukerutvalget. Brukerutvalget er et rådgivende organ som tar opp saker på generelt og prinsipielt grunnlag. Brukerutvalget er satt sammen av representanter fra bruker- og pasientorganisasjoner» (Universitetssykehuset Nord Norge 2021c). I tillegg har UNN et organisert samarbeid med UiT Norges arktiske universitet om klinisk forskning, samt samarbeid med Helse Nord, kommuner i regionen, legemiddelindustrien og lokalsykehusene. De deltar også i nasjonale og internasjonale forskningsprosjekter (Universitetssykehuset Nord Norge 2015). Sykehuset viser at de har en organisert kobling mot omgivelsene, noe som Jacobsen (2018) hevder er gunstig for å fange opp endringer.

Interne koblinger er svake i sykehussektoren: «Svak kobling betyr at det som skjer i en del av organisasjonen har liten betydning for det som skjer i en annen del. Et eksempel er sykehus, der det som skjer i en kirurgisk avdeling, er forholdsvis uavhengig av det som skjer i en avdeling for barne- og ungdomspsykiatri» (Jacobsen 2018, 93). I forbindelse med endringsprosesser, ser Jacobsen (2018) på dette som positivt, da endring i en avdeling ikke må føre til endring i andre avdelinger. Endringen blir dermed lettere å gjennomføre.

Tilsvarende er det for Forsvaret. De viser til autonome driftsenheter: «Til tross for en rekke omstillinger og effektiviseringsprosesser de siste tiårene, og et stadig mer digitalisert og profesjonalisert forsvar, har sektoren beholdt sin leveransemodell basert på autonome driftsenheter og forsvarsgrener med dertil hørende kommandostruktur og dupliserende funksjoner» (Det Kongelige Forsvarsdepartement 2020b, 137). Dette er en type organisering Jacobsen (2018) peker på som fordelaktig for å gjennomføre endringer i deler av en organisasjon.

Forsvaret har på lik linje med UNN en tettere kobling til omgivelsene enn til interne enheter. De peker på et grunnleggende behov for å styrke samarbeidsordninger med allierte, næringslivet og andre sektorer, samtidig deltar Forsvaret i nasjonale og internasjonale øvelser for å tilegne seg kunnskap og informasjon om trusselbildet for nasjonen: «Blant slike samarbeidsordninger er Etterretningstjenestens samarbeid med Politiets sikkerhetstjeneste i Felles kontraterrorsenter (FTKS). De to tjenestene samarbeider også med Nasjonal sikkerhetsmyndighet og Kripos i Felles cyberkoordineringssenter (FCKS)» (Det Kongelige Forsvarsdepartement 2020b, 78).

Patentstyret har som både UNN og Forsvaret en tett kobling eksternt og en løs kobling internt, men den eksterne koblingen er enda sterkere. Patentstyret rapporterer om målrettet eksternt tilstedeværelse, og samarbeid med strategiske samarbeidspartnere: «Vi samarbeider med andre verkemeddelaktører som Innovasjon Norges, Noregs Forskningsråd, Doga og Siva» (Patentstyret 2019b, 11). I tillegg samarbeid med internasjonale organisasjoner innen organisasjonens fagfelt, og andre nasjonale IPR- styresmakter. Patentstyret er det eneste av casene som rapporterer om direkte kundearbeid, og peker på at de har ansatt en egen kundeansvarlig, samt dedikerte personer som følger opp samarbeidspartnere (Patentstyret 2021a).

Den løse koblingen internt i Patentstyret kommer til uttrykk gjennom organisasjonsstrukturen som er inndelt i seks avdelinger med klart avgrenset ansvarsområder: søknadsbehandling på patent, varemerker/design, juridiske spørsmål, digitale tjenester, kommunikasjon og virksomhetsstyring (Patentstyret 2021a). Organisasjonen viser at det er behov for samhandling mellom avdelingene for å utvikle blant annet digitale søknadsordninger og kundekommunikasjonen: «Vi har framleis arbeidd med å utvikle og ta i bruk nye digitale løysningar for meir effektiv og kundevenleg kommunikasjon (Patentstyret 2020b). Til tross for samarbeidspunkter er det ikke holdepunkter for å definere det som en tett kobling etter Jacobsens (2018, 93) definisjon: «En tett kobling internt betyr at endring i en del av organisasjonen entydig og hurtig må føre til endringer i andre deler av organisasjonen». Dersom dette ikke skjer, mener Jacobsen (2018) at oppgaveløsningen vil bryte sammen. Det kan i liten grad forstås slik for Patentstyret, at søknadsbehandlingen eller kommunikasjonstiltakene, må hurtig tilpasse seg den digitale utviklinga, ellers vil arbeidet bryte sammen. Det må derfor tolkes slik at det er løs kobling mellom avdelingene.

Jeg har vist til at både UNN, Forsvaret og Patentstyret i stor grad har en tett kobling til omgivelsene. Jacobsen (2018) peker på at dette fører til at organisasjonene lettere vil fange opp endringer i omgivelsene, samtidig kan tett kobling være en utfordring for mer radikal endring fordi man konsentrerer seg kun om de miljøene man ressursmessig har kapasitet til å følge opp, og ikke får med seg endringer i andre deler av omgivelsene. En radikal endring er imidlertid *ikke* mest sannsynlig for casene da de er offentlige organisasjoner som forholder seg til langsiktige samfunnsoppdrag. Det vil derfor være positivt for casenes endringsmuligheter å være tett koblet på omgivelsene.

Felles for casene er også at de har løs kobling mot interne enheter som er en stor fordel i et endringsperspektiv, fordi ulike deler av organisasjonen kan endre seg uten at det påvirker resten av organisasjonen (Jacobsen 2018).

Endringsmulighetene vurdert mot kobling til omgivelsene og mellom interne enheter vil se slik ut for mine caser:

UNN (+)	Forsvaret (+)	Patentstyret (+)
Har rådgivende organer: Ungdomsråd, Brukerutvalg Bredt samarbeid med andre aktører Deltar i nasjonale og internasjonale forskningsprosjekter Ingen avhengighet mellom avd.	Deltar i nasjonale og internasjonale øvelser Bredt samarbeid med andre aktører Har autonome driftsenheter	Samarbeid med nasjonale og internasjonale aktører Dedikerte kundeansvarlige Ingen avhengighet mellom avd.

#### 4.7. Ressursmessig kontekst

Ressursmessig kontekst operasjonaliserte jeg som: Organisasjonens tilgang på kvalifisert kompetanse. Forstått som både tilstrekkelig med ressurser og riktig kompetanse.

De tre casene har svært like trekk på dette området. UNN viser til at de har en knapphet på kvalifisert kompetanse: «I Helse Nord forsterkes rekrutteringsutfordringen av en desentralisert sykehusstruktur og kompetansetap som følge av at ansatte etter endt utdanning flytter ut av regionen. Kompetanseutfordringen er todelt: Å sikre tilstrekkelig kompetanse til UNN som helseforetak, og å sikre rett fordeling internt i foretaket» (Universitetssykehuset Nord Norge 2015, 8). Dette forstås slik at det er slakk på enkelte fagområder, og for å løse dette vurderer UNN den totale kapasiteten og fordeler overkapasitet på områder hvor det er mangel på kompetanse: «UNN ser oppgaveglidning som et sentralt virkemiddel for å møte kompetanseutfordringene fremover, og skal bruke dette virkemiddelet der det er hensiktsmessig og forsvarlig» (Universitetssykehuset Nord Norge 2015, 11).

I tillegg er det et langsiktig krav om å effektivisere arbeidsprosessene, og UNN (2015) er tydelig på at organisasjonen må nå målene uten å få tilført ekstra ressurser. Dette betyr i praksis at det ikke er slakk. I et endringsperspektiv er det først og fremst en organisasjons *slakk* som er interessant, påpeker Jacobsen (2018), og viser til at store ressurser og en viss grad av slakk, øker sannsynligheten for å få til endring. Uten slakk vil dette organisasjonstrekket ved UNN vanskeliggjøre endring.

Forsvaret er i tilsvarende situasjon som UNN med begrensede ressurser. De har utfordringer med å rekruttere riktig kompetanse, og ser på ulike måter å dekke kompetansebehovet på: «Styrking innenfor personellområdet kan ikke løses gjennom tradisjonell rekruttering alene, og fordrer at det tenkes nytt og mer offensivt rundt rekruttering og re-rekruttering». (Det Kongelige Forsvarsdepartement 2020b, 63). Samtidig som det er behov for å satse på rekruttering for å dekke Forsvarets kompetansebehov, må Forsvaret på samme måte som UNN jobbe for å bruke ressursene mer effektivt, og frigjorte ressurser skal brukes til andre oppgaver: «Effektivisering er avgjørende for å sikre at Forsvaret til enhver tid bruker ressursene riktig. Målsettingen er å søke ytterligere effektivisering som kan omsettes i økt operativ evne» (Det Kongelige Forsvarsdepartement 2020b, 140). Forsvaret står i samme posisjon som UNN, og har i realiteten ikke noe slakk, noe som påvirker organisasjonens endringsmuligheter i negativ retning.

Patentstyret får i tildelingsbrevet (Nærings- og Fiskeridepartementet 2019) konkrete forslag til oppgaver som skal nedprioriteres for å frigjøre ressurser til høyere prioriterte oppgaver. Dette gir et signal på at organisasjonen ikke har tilstrekkelig med ressurser til å gjennomføre alle oppgaver. Inntrykket bekreftes når Patentstyret de siste tre årene rapporterer om at de bruker sine ressurser fullt ut, og i henhold til prioriteringer fra NFD (Patentstyret 2020c). Til tross for at Patentstyret rapporterer at ressursene brukes fullt ut, stilles krav til effektivisering av søknadsbehandlingen for å kunne behandle en enda høyere andel søknader, og for å kunne jobbe mer mot næringslivet: «Patentstyret skal i 2021 utvikle etaten videre med sikte på økt digitalisering og ytterligere effektivisering av søknadsbehandlingen. På grunn av høy søknadsinnang for varemerke skal søknadsbehandlingen av varemerker prioriteres og Patentstyret skal videreutvikle samarbeid med andre myndigheter nasjonalt og internasjonalt for å kunne legge til rette for bedre bruk av immaterielle rettigheter og verdier i næringslivet» (Nærings- og Fiskeridepartementet 2019, 3).

Med dette forstår jeg at Patentstyret ikke har tilgang på kvalifisert kompetanse, og dette vanskeliggjør organisasjonenes endringsmuligheter, på lik linje som hos UNN og Forsvaret.

Endringsmulighetene vurdert mot ressursmessig kontekst vil se slik ut for mine caser:

UNN (-)	Forsvaret (-)	Patentstyret (-)
Utfordring: sikre tilstrekkelig og riktig fordeling av kompetanse Effektiviseringskrav Får ikke tilført ekstra ressurser Har ikke slakk	Utfordring: rekruttere riktig kompetanse Effektiviseringskrav Har ikke slakk	Må frigjøre ressurser til høyere prioriterte oppgaver Effektiviseringskrav Har ikke slakk

#### 4.8. Størrelse, alder og historie

Jeg operasjonaliserte størrelse, alder og historie som: antall ansatte, antall år organisasjonen har eksistert, hvilken rolle har den i omgivelsene og i hvilken grad organisasjonen har oppnådd suksess i måten å drive på.

Casene skiller seg ikke vesentlig fra hverandre på dette kontekstuelle trekket. UNN ble etablert i 2001 som er resultat av sykehusreformen. (Universitetssykehuset Nord Norge 2021c). Historien går imidlertid tilbake til Senjen og Tromsø sykehus som ble opprettet ved kongelig resolusjon i 1851 (Wikipedia 2021), og sykehuset har bestått i Tromsø under ulike navn siden den gang. Som landsdelens største arbeidsplass med 6300 ansatte, er dette en organisasjon som er bærer av mange verdier som arbeidsgiver og utdanningsinstitusjon: «UNN skal videreutvikle sin rolle i utdanning av helsearbeidere både til egen virksomhet, de andre helseforetakene i landsdelen og kommunene» (Universitetssykehuset Nord Norge 2015, 11). Dette vitner om en organisasjon som har en essensiell rolle i omgivelsene, noe Jacobsen (2018) mener kan føre til at endringer møtes med betydelig motstand hos viktige interessenter.

Forsvaret ble etablert for 393 år siden, og er en stor organisasjon med 16220 ansatte fordelt på 13 driftsenheter, Forsvarsstaben og militærmisjonen i Brussel (Forsvaret 2021). Jacobsen (2018) peker på at dette er en utfordring: «Enkelte påpeker at store organisasjoner betyr lange kommandolinjer med store muligheter for at informasjon siles og forvrenges, noe som igjen vanskeliggjør en helhetlig endring» (Jacobsen 2018, 95).

Forsvaret er imidlertid ikke bare en stor og gammel organisasjon. Det er også en organisasjon som bygger en fellesskapsfølelse gjennom kultur og tradisjoner, og har en sterk posisjon i det norske samfunnet: «Kulturvirksomheten i forsvarssektoren er et bindeledd til samfunnet. Den bidrar til forankring i befolkningen ved at den skaper opplevelser og formidler kunnskap både internt og til samfunnet for øvrig. Det er stor interesse for og publikumstilstrømning til både nasjonale festningsverk, Forsvarets museer og Forsvarets musikkarrangementer» (Det Kongelige Forsvarsdepartement 2020b, 125). Organisasjonen fremstår som et viktig element i det norske samfunnet.

Patentstyret er en mindre organisasjon enn UNN og Forsvaret med 244 ansatte, og de har en enklere struktur. Likevel har organisasjonen et komplekst system med lover og regler som skal følges, omfattende bruk av arbeidsbeskrivelser og retningslinjer, samt rutiner for risikostyring og avvikshåndtering (Patentstyret 2021a). Jacobsen (2018, 95) hevder at store organisasjoner som regel betyr komplekse organisasjoner, og det er en utfordring å få komplekse systemer til å dra i samme retning. Dette kan påvirke organisasjonens endringsevne, på lik linje med organisasjonens alder. Patentstyret er 110 år gammel, og har hatt en historisk betydning for utvikling av norsk næringsliv (Patentstyret 2021a): «Patentstyret er en kritisk del i infrastrukturen som skal understøtte virkemiddelapparatet, dets brukere, næringslivet og virksomheter for øvrig på lik linje med andre statlige organer som eksempelvis Brønnøysundregisteret og Toll- og avgiftsetaten med import-/eksportsøknader» (Deloitte 2019, 93). Dette viser at Patentstyret har en sterk posisjon i omgivelsene.

Jeg har vist til at casene er veletablerte i det norske samfunnet, og har en lang historie. Organisasjoner med lang historie er ofte det som Jacobsen (2018) beskriver som *sti-avhengig*: «Dagens situasjon i enhver organisasjon er en konsekvens av en serie beslutninger som er tatt tidligere» (Jacobsen 2018, 96). Hvis tidligere beslutninger har ført til *suksess*, har organisasjonene en tendens til å låse seg fast i et spor, hevder Jacobsen (2018). UNN viser til at de i stor grad har lykket i sitt arbeid. De rapporterer om god likviditet, høyt antall doktorgrader og ventetid for pasientene som er under nasjonalt måltall (Universitetssykehuset Nord Norge 2020). Dette mener Jacobsen (2018) vanskeliggjør endring. Forsvaret rapporterer også om gode resultater over tid, til tross for utfordringer: «Forsvaret løser oppdrag på en god måte, selv om vi har en del utfordringer» (Forsvaret 2017). Suksesser de peker på er blant annet kortere reaksjonstid, bedre utholdenhet og økte leveranser på oppdrag (Forsvaret 2020).

Tilsvarende rapporterer også Patentstyret at de lykkes med driften: «Vi har hatt en god produksjon gjennom året og tildelte et stort antall nye rettigheter både til norsk og utenlandsk næringsliv. Kundeundersøkelser viste høy tilfredshet med saksbehandlingen vår og veiledningen om bruk av immaterielle rettigheter» (Patentstyret 2019a). I et endringsperspektiv er suksess ikke forbundet med noe positivt, tvert imot peker Jacobsen (2018) på at en historie preget av suksess ofte vil skape en følelse av uovervinnelighet, og at endring ikke er nødvendig.

Alle casene har en lang historie og spiller en vesentlig rolle i omgivelsene. UNN er en relativt ny organisasjon, men jeg har argumentert med at de har røtter tilbake til 1851. UNN og Forsvaret er store organisasjoner. Patentstyret er noe mindre, men til tross for en enkel struktur, er organisasjonen kompleks i innhold av regler, rutiner og prosedyrer. Alle tre organisasjonene viser at de over tid har hatt suksess. Dette er alle trekk som Jacobsen (2018) hevder vanskeliggjør endring.

Endringsmulighetene vurdert mot størrelse, alder og historie vil se slik ut for mine caser:

UNN (-)	Forsvaret (-)	Patentstyret (-)
6300 ansatte	16220 ansatte	244 ansatte
Historie tilbake til 1851	Etablert i 1628	Etablert i 1911
Sterk rolle i omgivelsene	Skaper nasjonal fellesskapsfølelse	Sentral posisjon i norsk næringsliv
Suksess i måten å drive på	Gode resultater over tid	Lykkes med driften

#### 4.9. Tekniske omgivelser – grad av stabilitet

Grad av stabilitet operasjonalisert jeg som: Om organisasjonen opererer i et konkurranseutsatt marked, og i hvilken grad organisasjonen får tilbakemeldinger fra markedet.

Tilbakemeldinger er kundenes evalueringer av organisasjonens produkter eller tjenester som hentes systematisk gjennom undersøkelser.

To av casene er relativt like, mens ett case skiller seg vesentlig ut på dette kontekstuelle trekket. UNN har som offentlig sykehus subsidierte tjenester og opererer i et lite konkurranseutsatt marked: «Med priser tett ned mot null, påpeker økonomer at etterspørselen vil være tilnærmet uendelig fordi man ikke får kundene til å vurdere nytten av godet, opp mot den prisen kunden må betale» (Jacobsen 2018, 106). Dermed får de ikke tilbakemelding fra markedet og Jacobsen (2018) hevder at det vil oppstå et problem når man skal vurdere behov for endring.

UNN forventer mer konkurranse i årene fremover og sykehuset poengterer at de i den videre utviklingen skal ta hensyn til reformen for fritt behandlingsvalg og større konkurranse med private tilbydere (Universitetssykehuset Nord Norge 2015, 6). Sykehuset har blant annet bestemt at det skal innføres brukerundersøkelser for å få tilbakemelding på tjenestene sine: «Brukerundersøkelser skal tas systematisk i bruk. Pasienter og brukere skal involveres i arbeidet med kvalitetsforbedring, pasientsikkerhet og forskning» (Universitetssykehuset Nord Norge 2015, 10). Jacobsen (2018) poengterer at dette vil kunne øke organisasjons endringsevne ved at de får svar på hvilke behov markedet har, og kan bruke det som grunnlag for å forankre endringer internt.

Forsvaret er i en helt unik situasjon sammenlignet med UNN og Patentstyret. De er statens fremste virkemiddel for å ivareta Norges sikkerhet mot eksterne trusler (Det Kongelige Forsvarsdepartement 2020b), og har ikke konkurranse fra andre aktører. Dette gjør omgivelsene forutsigbare, og Forsvaret har ikke implementert et system for å innhente tilbakemeldinger fra omgivelsene. Jacobsen (2018) omtaler viktigheten av å få tilbakemeldinger fra kunder. Dette gjelder også monopoler som leverer tjenester. De trenger tilbakemeldinger fra omgivelsene for å ha beslutningsgrunnlag til å gjennomføre endringer.

Patentstyret skiller seg fra UNN og Forsvaret ved at de opererer i et marked med mer konkurranse. Organisasjonen har nasjonalt monopol på innvilgelse av rettigheter innen patent, varemerke og design, men de har konkurranse gjennom de internasjonale søknadsordningene hvor kunden kan velge å søke om rettighet i Norge: «Det europeiske patentverket tar imot, behandler og avgjør europeiske patentsøknader på grunnlag av regler gitt i Den europeiske patentkonvensjonen (EPC), som Norge er medlem av» (Patentstyret 2019a). I tillegg til søknadsbehandling gir Patentstyret veiledning til kunder. Det gjør også private tilbydere, men det er et vesentlig skille: «Patentstyret legger vekt på at de som forvaltningsorgan kun kan veilede om søknader og gi informasjon om immaterielle rettigheter på generell basis, men ikke gi rådgivning om bruk av immaterielle rettigheter som strategisk verktøy. Til dette finnes det flere advokatfirmaer, patentbyråer o.l. som gir råd til virksomheter i bruk av immaterielle rettigheter i bedriftenes forretningsmodeller» (Deloitte 2019, 93).



Patentstyret fremstår bevisst på markedet de opererer i, og viser at de er opptatt av å være kundeorienterte: «Vi bruker kundeundersøkelser og brukerdialog jevnlig for å forbedre og tilpasse tjenestene våre til de ulike kundegruppenes behov» (Patentstyret 2020b, 47) Dette vil gi Patentstyret kunnskap om markedet, noe som kan bidra til at organisasjonen ser behov for endring.

Jacobsen (2018) viser til at lite eller ingen konkurranse vil hemme endring, mens tilbakemeldinger fra markedet kan være positivt for endring. UNN er i en kontekst som i liten grad har konkurranse og gjennomfører ikke brukerundersøkelser enda, mens Forsvaret er i en monopolsituasjon og ber ikke om tilbakemeldinger fra omgivelsene. Jeg har argumentert for at UNN og Forsvaret har en overvekt av trekk som vanskeliggjør endring. Patentstyret opererer i en gråsoner mellom monopol og konkurranse. Basert på argumentasjonen overfor vil jeg konkludere med at Patentstyret til en viss grad opererer i et konkurranseutsatt marked, og de gjennomfører jevnlig kundeundersøkelser som de bruker for å tilpasse tilbudet til kundene. Samlet sett er dette trekk som vil bidra til å øke organisasjonens endringsevne.

Endringsmulighetene vurdert mot grad av stabilitet vil se slik ut for mine caser:

UNN (-)	Forsvaret (-)	Patentstyret (+)
Lite konkurranse Henter ikke tilbakemeldinger fra markedet	Monopol Henter ikke tilbakemeldinger fra markedet	Delvis konkurranse Gjennomfører jevnlig kundeundersøkelser

#### 4.10. Institusjonelle omgivelser – grad av regulering

Grad av regulering operasjonaliserte jeg som: I hvilken grad organisasjonen er styrt etter lover og regler, eller overvåket av kontrollorganer, klageinstanser og profesjonsorganisasjoner Det inkluderer også om de ansatte er organisert i arbeidstakerorganisasjoner.

Graden av regulering er lik for casene. UNN viser til at de er regulert av lov om helseforetak (Universitetssykehuset Nord Norge 2020), i tillegg fremkommer det en rekke andre lover som de må forholde seg til som bioteknologiloven og lovfestede pasientrettigheter. Jacobsen (2018) viser til at sykehus i stor grad er regulert av lover og regler: «Et sykehus i Norge må f.eks. forholde seg til et omfattende lov- og regelverk som i mange tilfeller begrenser hvilke endringer som er mulig» Jacobsen (2018, 106).

Foruten om lover og regler er det en rekke kontrollorganer som regulerer ulike deler av sykehusets drift. En av dem er Kontrollkommisjonen som fører kontroll med behandling gitt på Psykisk helse og rusklinikken: «Kontrollkommisjonen skal føre kontroll med alle tvangsvedtak som treffes og på eget initiativ kontrollere at de formelle kravene er oppfylt» (Universitetssykehuset Nord Norge 2021b). I tillegg kommer organer som pasientene kan klage til. Klager til Pasient- og brukerombudet, Statsforvalteren, Norsk pasientskadeerstatning og Sivilombudsmannen (Universitetssykehuset Nord Norge 2021a) vil ofte virke skjerpene, og vil påvirke organisasjonens endringsevne. Det vil også Legemiddelforeningen. Jacobsen (2018) viser til at mektige profesjonsorganisasjoner regulerer organisasjoners måte å drive på, og hos UNN er Legemiddelforeningen tett koblet på gjennom tilstedeværelse i styret (Universitetssykehuset Nord Norge 2021c).

På samme måte som hos UNN, regulerer et omfattende lovverk Forsvaret: «Forsvaret skal innrette virksomheten i samsvar med gjeldende lovverk og instruks, herunder regelverk for økonomistyring i staten og departementets instruks for Forsvaret» (Regjeringen 2020). Det er flere sentrale lover og forskrifter i Forsvaret, blant de viktigste er Lov om verneplikt og tjeneste i Forsvaret (Forsvarsloven) og sikkerhetsloven. Lovene og reglene bidrar til å gi organisasjoner legitimitet og støtte, og er et viktig trekk i de *institusjonelle* omgivelsene, hevder Jacobsen (2018, 106). Et annet viktig trekk er kontrollorganene. For å sikre at Forsvaret ivaretar rettighetene og personer som har tjenesteplikt etter Forsvarsloven, og som har tjenestegjort i internasjonale operasjoner, skal Stortingets ombudsnemd for Forsvaret overvåke og rapportere om personellens forhold (Lovdata 2021). Dette kontrollorganet fører tilsyn med Forsvaret og veileder personell, noe som vil kunne ha en påvirkning på endringer i Forsvaret.

Patentstyret må også forholde seg til omfattende lover, regler og forskrifter: «Patentstyret skal behandle saker om industrielle rettigheter som fastsett i patent-loven, foretaksnavneloven, designloven, varemerkeloven og edelmetall-loven» (Nærings- og Fiskeridepartementet 2020). I tillegg er det flere kontrollorgan som overvåker arbeidet.

Kontrollorganet som er av størst betydning er Klagenemnda for industrielle rettar (KFIR): «Klagenemnda for industrielle rettigheter er et uavhengig, domstolslignende organ som ligger under Nærings- og fiskeridepartementet, og som etter klage overprøver Patentstyrets avgjørelser innenfor patent-, varemerke-, og designrettigheter, samt avgjørelser i forhold til foretaksnavn, edelmetaloven og forskrift om registrering av ansvarsmerker. I tillegg behandler og avgjør Klagenemnda klager over enkelte av de avgjørelsene Plantesortnemnda treffer i medhold av lov om planteforedlerrett» (Klagenemnda for industrielle rettigheter 2021). Domstolene vil også for Patentstyret være et kontrollorgan, i tillegg til Domeneklagenemnda (Patentstyret 2020a).

Alle casene har i tillegg til disse sterkt regulerende faktorene, også sterk grad av arbeidstakerorganisering. UNN har medarbeidere organisert i 20 ulike fagforeninger, og viser til høy grad av involvering: «Tillitsvalgte tas med i prosesser på alle nivå i UNN. Den enkelte medarbeider skal bli sett og ivaretatt, være informert om beslutninger som tas, og oppleve reelle muligheter til å kunne påvirke, medvirke og bestemme om forhold som angår egen arbeidshverdag» (Universitetssykehuset Nord Norge 2021c). Befalets Fellesorganisasjon er den største fagforeningen i Forsvaret og har 10 600 medlemmer av Forsvarets 16220 ansatte (Befalets Fellesorganisasjon 2021). Patentstyret viser til tilsvarende involvering som UNN, og rapporterer om jevnlig involvering av fagforeningene: «Gjennom hele året har vi sørget for hyppig og tydelig informasjon til alle ansatte. Vi har også samarbeidet tett med hovedverneombud og fagforeningene i Patentstyret» (Patentstyret 2020b).

Jacobsen (2018) hevder at sterk grad av regulering vil begrense hvilke endringer som er mulig, og som vist er alle tre casene sterkt regulert i omgivelsene.

Endringsmulighetene vurdert mot grad av regulering vil se slik ut for mine caser:

UNN (-)	Forsvaret (-)	Patentstyret (-)
Sterkt regulert av lover En rekke kontrollorganer og klageinstanser Legemiddelforeningen representert i UNNs styre	Sterkt regulert av lover Kontrollorgan som fører tilsyn og veileder	Omfattende lover og regelverk Flere kontrollorgan og klageinstanser

#### 4.11. Institusjonelle omgivelser – normative forhold

Normative forhold operasjonaliserte jeg som 1) Organisasjonens tidsperspektiv på når endringer bør skje. 2) I hvilken grad er organisasjonens villig til å ta risiko. 3) Om organisasjonen aksepterer at noen er mektigere enn den selv, og adlyder de med mer makt.

Casene er like på dette kontekstuelle trekket. UNN opererer med en ti års periode i sin strategiske utviklingsplan (Universitetssykehuset Nord Norge 2015), Forsvaret har en Langtidsplan (Det Kongelige Forsvarsdepartement 2020b) som går over to år, og Patentstyret har en strategi som gjelder i 4 år (Patentstyret 2018). Dette viser at organisasjonene har et langtidsperspektiv på når endringene bør skje, og Forsvaret påpeker at langsiktighet er viktig: «Langsiktighet og kontinuitet er avgjørende for tilstrekkelig gjennomføringskraft, og for å kunne vurdere måloppnåelse og effekter over tid (Det Kongelige Forsvarsdepartement 2020b, 131). Dette underbygger det Jacobsen (2018, 109) viste til om at Norge som nasjon er forsiktig og skrittvis, og vil se an hvordan ting fungerer.

Langsiktighet er også noe som minimerer risiko, ved at man får grundige prosesser. De tre casene har et bevisst forhold til å minimere risiko. For UNN handler dette om blant annet pasientsikkerhet og personvern: «Helseforetakene skal aktivt arbeide for å redusere risiko på informasjonssikkerhetsområdet jf. tidligere års oppdragsdokument. Ved ulike vurderinger av nivået for akseptabel risiko i regionale fellesløsninger kan Helse Nord RHF gjennom eierstyringen, pålegge helseforetakene til å legge høyeste nivå til grunn (Helse Nord 2020, 6). For Forsvaret vil en høy risikovillighet kunne ha konsekvenser for Rikets sikkerhet, og Forsvaret jobber derfor målrettet for å minimere enhver form for risiko: «Identifiserte risikoer i gjennomføringen vil løpende følges opp med risikoreduserende tiltak som skal besluttes på et hensiktsmessig nivå og kommuniseres tydelig på alle nivåer i organisasjonen» (Det Kongelige Forsvarsdepartement 2020b, 131). Den største risikoen for Patentstyret er at forretningsmessig konfidensiell informasjon skal komme på avveie (Patentstyret 2020b). Dette kan gi milliontap fordi uvedkommende fanger opp en patentsøknad og kopierer produktet. «For å forstå, kontrollere og ved behov redusere risiko har Patentstyret en prosess for regelmessig å gjennomgå virksomhetens risikoområder» (Patentstyret 2021a).

Risikofaktorene som casene må ta hensyn til legger ifølge Jacobsen (2018) begrensninger i deres endringsmuligheter, sammen med lav maktavstand. Jacobsen (2018) viser til at de skandinaviske landene scorer lavt på maktavstand og aksepterer i liten grad ensidig makt fra ledelsen: «Dette gjenspeiler seg også antakeligvis som det faktum at skandinaviske land tradisjonelt har vært blant de med tette samarbeid mellom eiere (kapital) og arbeidere (arbeidskraft), gjennom samarbeidsordninger og prosjekter som er unike i forhold til mange andre land» (Jacobsen 2018, 110). Slik er det også for casene i denne studien. Offentlige organisasjoner lever med en etablert maktstruktur, hvor de respektive departementene står som eiere. Direktoratet for økonomistyring (DFØ) peker på at departementenes styring er basert på gjensidig dialog, åpenhet og forutsigbarhet hvor det er flere møtepunkter: «Sørg også for samordning- og samarbeidsstrukturer på tvers. Eksempler på dette kan være direktørnettverk og tverrdepartementale arbeidsgrupper» (Direktoratet for økonomistyring 2017, 6). Dette støtter Jacobsens (2018, 109) påstand om at maktforholdene i Norge er *egalitære*. Det gjør endring vanskeligere. Basert på dette konkluderer jeg med at de normative forholdene vil vanskeliggjøre endring for casene.

Endringsmulighetene vurdert mot normative forhold vil se slik ut for mine caser:

UNN (-)	Forsvaret (-)	Patentstyret (-)
Ti års perspektiv på endring Lav risikovillighet Lav maktavstand til eierne, Helse og omsorgsdep.	To års perspektiv på endring Lav risikovillighet Lav maktavstand til eierne, Forsvarsdep.	Fire års perspektiv på endring Lav risikovillighet Lav maktavstand til eierne, NFD

#### 4.12. Institusjonelle omgivelser – kognitive forhold

Jeg operasjonaliserte kognitive forhold som: Om det i organisasjonens bransje finnes dominerende oppfatninger eller standarder som sier noe om hvordan de bør være organisert, hva slags personer de må rekruttere eller hva slags arbeidsmetoder de må bruke.

De tre casene er i omgivelser hvor det finnes dominerende oppfatninger om hva som gjelder i deres bransje, noe som kommer av at de er underlagt statsforvaltningen som har en etablert formening om hvordan departementenes underliggende virksomheter skal styres: «De er organisert etter hovedmodellen i statsforvaltningen, som ordinære forvaltningsorgan, der statsråden har full instruksjonsmyndighet» (Direktoratet for økonomistyring 2020, 3).

Det finnes også dokumentert en etablert praksis for hvordan departementet og de underliggende virksomhetene skal jobbe sammen (Direktoratet for økonomistyring 2020, 32). Dette viser institusjonelle standarder som alle tre casene har i kraft av å være offentlige organisasjoner. I tillegg har casene institusjonelle standarder knyttet til sin bransje.

UNN er i en bransje hvor det er dominerende meninger om systemer og teknikker de bør bruke. Sykehuset viser til pakkeforløp for ulike diagnoser og ulike standarder som de jobber etter for blant annet behandling av pasienter, i tillegg jobbes det med å innføre flere standarder: «Standardiserte pasientforløp skal tas i bruk i økende grad. Formålet er å unngå unødvendig ventetid og å fremme tverrfaglige beslutninger og pasientmedvirkning» (Universitetssykehuset Nord Norge 2015, 9).

Som monopol er Forsvaret selv en sterk bidragsyter til at institusjonelle standarder videreutvikles: «Innenfor rammen av totalforsvarskonseptet er det etablert flere formelle og uformelle fagfora og sivil-militære samarbeidsorganer, på sentralt, regionalt og lokalt nivå. De fleste av disse samarbeidsorganene er fagspesifikke og har sitt mandat innenfor en mindre del av totalforsvarskonseptet. Noen eksempler er Kriseutvalget for atomberedskap, Beredskapsutvalget mot biologiske hendelser og NORTRASHIP-ledelsen. Organene bidrar i sum til sterkere institusjonalisering av totalforsvarskonseptet» (Det Kongelige Forsvarsdepartement 2020b, 78). Dette viser at Forsvaret i samarbeid med andre, opprettholder og videreutvikler institusjonelle standarder i Forsvaret.

I likhet med UNN og Forsvaret viser Patentstyret også at de opererer i en institusjonalisert kontekst hvor de samarbeider med andre lands patentverk for å samkjøre hvilke systemer og teknikker de skal benytte i arbeidet. De ønsker å innføre flere institusjonelle standarder og viser til at de har mål om harmonisering av praksis på søknadsbehandling varemerke og design med European Union Intellectual Property Office, og praksis på patent med European Patent Office (Patentstyret 2020b). Dette for å sikre en felles måte å saksbehandle på.

Jacobsen (2018) hevder at kognitive forhold enten kan representere et press mot endring ved at de institusjonelle standarder må innføres, eller et hinder for endring ved at det er vanskelig å gjennomføre endringer som avviker fra eller bryter med de institusjonelle standardene. Alle casene opererer i miljøer hvor det finnes institusjonelle standarder, noe som vanskeliggjør endringer som avviker fra disse.

Endringsmulighetene vurdert mot normative forhold vil se slik ut for mine caser:

UNN (-)	Forsvaret (-)	Patentstyret (-)
Bransjestandard for organisering - statsforvaltningen Ulike standarder for behandlinger (pakkeforløp) og arbeidsmetoder	Bransjestandard for organisering - statsforvaltningen Utvikler standarder i samarbeidsprosjekter	Bransjestandard for organisering - statsforvaltningen Harmoniserer arbeidsmetoder og systemer med andre land

#### 4.13. Funn fra analysen oppsummert

I dette kapittelet har jeg analysert de kontekstuelle trekkene Jacobsen (2018, 111) presenterer i modellen om endringsmuligheter i offentlige organisasjoner. Med utgangspunkt i Jacobsens (2018) teori har jeg gjennomført en systematisk sammenligning og identifisert likheter og ulikheter mellom casene. Analysen har gitt innsikt i forutsetningene som ligger til grunn *før* endring kan skje, og belyst i hvilken grad offentlige organisasjoner har kontekstuelle trekk som påvirker deres endringsmuligheter.

Tabellen under viser hvilke av de kontekstuelle trekkene som vanskeliggjør (-) eller muliggjør (+) endring i hvert av casene:

Trekk indre kontekst	Operasjonalisert	UNN	Forsvaret	Patentstyret
Teknologisk kontekst	I hvilken grad det er gjort investeringer i teknologi, både maskiner og kunnskap. Maskiner referer til teknisk utstyr som brukes i organisasjonens daglige arbeid, mens kunnskap er investert kompetanse, kompetansetiltak og utdanningstilbud til de ansatte.	-	-	-
Strategisk kontekst	Om organisasjonen kombinerer flere strategier. Flere strategier forstås som ulike satsningsområder og overordnede mål som danner retning for organisasjonens arbeid.	+	+	+
Strukturell kontekst	Organisasjonens evne til å foreta endringer og tilpasninger, hvor organisasjonsformen er avgjørende for den strukturelle fleksibiliteten.	+	-	-
Kulturell kontekst	I hvilken grad er organisasjonen enhetlig og sterk, og binder organisasjonen sammen. En sterk og enhetlig kultur innebærer homogene meninger og synspunkter.	+	+	+
Maktforhold	Om beslutningsmyndigheten ligger hos ledelsen som i kraft av organisasjonens konfigurasjon har den formelle makten.	-	+	+
Kobling til omgivelsene og interne enheter	De ansattes samhandling med omgivelsene, og de ulike avdelingenes avhengighet av hverandre for å kunne levere et sluttprodukt til markedet. Samhandling refererer til eksterne aktiviteter som kundeoppfølging, samarbeidsprosjekter og nettverksbygging.	+	+	+
Ressursmessig kontekst	Organisasjonens tilgang på kvalifisert kompetanse. Forstått som både tilstrekkelig med ressurser og riktig kompetanse.	-	-	-
Størrelse, alder og historie	Antall ansatte, antall år, hvilken rolle den har i omgivelsene og i hvilken grad organisasjonen har oppnådd suksess i måten å drive på.	-	-	-

Trekk ytre kontekst	Operasjonalisert	UNN	Forsvaret	Patentstyret
Tekniske omgivelser – grad av stabilitet	Om organisasjonen opererer i et konkurranseutsatt marked, og i hvilken grad organisasjonen får tilbakemelding fra kundene. Tilbakemelding er kundenes evaluering av organisasjonenes produkter eller tjenester som hentes systematisk gjennom undersøkelser.	-	-	+
Institusjonelle omgivelser - grad av regulering	I hvilken grad organisasjonen er styrt etter lover og regler, eller overvåket av kontrollorganer, klageinstanser eller profesjonsorganisasjoner. Det inkluderer også om de ansatte er organisert i arbeidstakerorganisasjoner.	-	-	-
Institusjonelle omgivelser – normative forhold	1) Organisasjonens tidsperspektiv på når endringer bør skje. 2) I hvilken grad er organisasjonen villig til å ta risiko. 3) Om organisasjonen aksepterer at noen er mektigere enn den selv, og adlyder de med mer makt.	-	-	-
Institusjonelle omgivelser – kognitive forhold	Om det i organisasjonens bransje finnes dominerende oppfatninger eller standarder som sier noe om hvordan de bør være organisert, hva slags personer de må rekruttere eller hva slags arbeidsmetoder de må bruke.	-	-	-

## 5. Konklusjoner

I denne studien har jeg undersøkt forutsetningene som ligger til grunn *før* endring kan skje i offentlig sektor gjennom problemstillingen: «i hvilken grad har offentlige organisasjoner kontekstuelle trekk som påvirker deres endringsmuligheter?» Bakgrunnen for problemstillingen baserte seg på en antagelse om at det offentlige representerer en unik kontekst som vanskeliggjør eller muliggjør ulike ledelsesprosesser.

Analysen viser at det er *sterke* indikasjoner på at offentlige organisasjoner, med de trekk som er skissert i studien, operer i en kontekst som i stor grad påvirker endringsmulighetene.

Funnene er like for alle tre casene:

- Den *indre konteksten* har variasjon i trekkene noe som innebærer at indre kontekst *kan* skape muligheter for endring, men også vanskeliggjøre.
- De *ytre konteksten* har trekk som er svært hemmende for muligheten til endring.

Dette viser at casene *samlet sett* har en stor overvekt av kontekstuelle trekk som vanskeliggjør endring, og som er svært dominerende i den ytre konteksten. Det er kun i den indre konteksten at alle tre casene har trekk som muliggjør endring. Det er slik sett en stor kontrast mellom indre og ytre kontekst.

Disse funnene samsvarer med Jacobsens (2018) institusjonelle perspektiv om at organisasjoner med institusjonelle trekk er mindre fleksible og tilpasningsdyktige.



### 5.1. Funn i den indre konteksten

Når casene har like mange trekk som muliggjør og som vanskeliggjør endring, kan det i et endringsperspektiv tolkes som at casene har en *indre spenning* hvor endringsagentene, som oftest lederne, må lede i en kontekst med motstridene krefter. Den organisasjonsmessige konteksten vil påvirke deres tenkemåter og adferd, og kan også bidra til målkonflikter og deres endringsevne og muligheter.

Et annet interessant funn er at det er et stort *sammenfall* mellom casene om et trekk vanskeliggjør eller muliggjør endring. Det kan muligens forklares med at de er offentlige organisasjoner, og offentlige organisasjoner er etablert for å utføre spesielle oppgaver, og det er knyttet relativt stabile adferdsmønstre, ressurser og belønninger til deres adferd. Dermed vil trekkene påvirke endringsmulighetene på lik måte for alle casene.

Jeg har også funnet at to kontekstuelle trekk skiller seg ut i den indre konteksten: «Strukturell kontekst» og «maktforhold». UNN skiller seg fra Forsvaret og Patentstyret på disse kontekstuelle trekkene, og det skyldes organisasjonens konfigurasjon. Gjennom analysen har jeg identifisert at UNN har en organisasjonskonfigurasjon som et profesjonelt byråkrati, mens Forsvaret og Patentstyret begge har trekk fra maskinbyråkratiet. Forskjellene i konfigurasjonen fører til ulikt utslag i organisasjonens endringsmulighet.

### 5.2. Funn i den eksterne konteksten

Det er et entydig funn som viser at casenes *institusjonelle* omgivelser vanskeliggjør endring, mens de *tekniske* omgivelsene hemmer endring for UNN og Forsvaret, og muliggjør endring for Patentstyret. «Grad av stabilitet» er et trekk i de tekniske omgivelsene som muliggjør endring hos Patentstyret, noe som kan forklares med at Patentstyret til en viss grad er marked- og kundeorientert. De har delvis konkurranse, og de gjennomfører kundeundersøkelser som de aktivt bruker for å tilpasse sine tjenester. I tillegg har dedikerte medarbeidere løpende dialog med kunder og samarbeidspartnere. Dette er trekk som ligner på privat sektor, og som kom gjennom reformbølgen NPM. Med NPM ble det hevdet at offentlig sektor ble mer lik privat sektor med økende grad av markedsorientering og konkurranse, men dette er ikke trekk jeg har funnet hos Forsvaret, og i liten grad hos UNN. UNN viser imidlertid til at de i løpet av inneværende strategiperiode (2015-2025) i større grad vil tilpasse organisasjonen til økende konkurranse. Samlet sett viser analysen at trekkene i den eksterne konteksten er *svært hemmende* for endring.

### 5.3 Forutsetninger før endring kan skje i offentlig sektor

Jeg har analysert forutsetningene, de kontekstuelle trekkene, som ligger til grunn *før* endring kan skje. Forutsetningene er forankret i en indre og en ytre kontekst hvor fellesnevneren er *offentlig sektor*. Analysen viser flere karakteristiske forhold ved offentlig sektor som har bidratt til å forme de kontekstuelle trekkene: Offentlig sektor kjennetegnes ved at de er opprettet for å utføre spesielle oppgaver som ikke dekkes av markedet selv. De må ta hensyn til et spekter av mål og det oppstår ofte målkonflikter da organisasjonsdemografien preges av heterogenitet. I tillegg krever demokratiet at offentlige organisasjoner er transparente da de finansieres over statsbudsjettet, og det er forventet at de forvalter midlene effektivt. Dette påvirker organisasjonenes tenkemåte og adferd. Når vi ser disse forholdene sammen med øvrige funn i analysen hvor alle casene har en majoritet av like kontekstuelle trekk, så styrker dette antagelsen om at det offentlige representerer en *unik* kontekst.

NHO viser til at samfunnet nasjonalt og internasjonalt står overfor utfordringer som krever at også norske bedrifter tilpasser seg. Med denne studiens innsikt om kontekstuelle trekk som påvirker endringsmuligheter i offentlig sektor, kan vi tillate oss å reflektere over resultatene fra statsansattundersøkelsene som viser at offentlige organisasjoner ikke lykkes med tilpasninger og endringer i den grad de ansatte blir fornøyde. Med 1/3 av alle sysselsatte i Norge ansatt i offentlig sektor, vil det være en potensielt stor gevinst om offentlige organisasjoner lykkes bedre med endringsprosesser.

Det at de kontekstuelle trekkene rundt en offentlig organisasjon har så tydelig innvirkning på muligheten organisasjonen har til å gjennomføre endring, er kanskje noe man i større grad bør ta hensyn til når man snakker om endringsledelse i offentlig sektor. Denne masteroppgaven hvor jeg belyser de strukturelle betingelsene *forut* for ledelsesutøvelsen, er et bidrag til en diskusjon om dette.

I denne studien har jeg undersøkt ulike trekk ved offentlige organisasjoners indre og ytre kontekst ut fra et analytisk rammeverk knyttet til organisasjonsteori. Slik sett er det kun et første eksplorerende forsøk på å sette offentlige endringsprosesser og ledelsen av dem inn i en større samfunns- og organisasjonsmessig kontekst.

I videre forskning hadde det vært interessant å gjennomføre en survey undersøkelse hvor jeg går dypere inn i hver enkelt case og intervjuer de ansatte om hvordan har opplevd endringsprosesser, og sett på revisjoner og evalueringsrapporter for å få ytterligere innsikt i de kontekstuelle trekkene påvirkningskraft på endringsprosesser. Dette har ikke vært mulig innenfor rammene av en masteroppgave. Jeg er svært interessert i dette temaet, og ville også synes det var faglig spennende å gjøre en tilsvarende studie på private bedrifter og sammenligne resultatene i forlengelsen av dette. Det ville gitt innsikt i et tema som per i dag er lite belyst i litteraturen.

## Referanseliste

- Andersen, Svein S. 2013. *Casestudier : forskningsstrategi, generalisering og forklaring*. 2. utg. ed. Bergen: Fagbokforl.
- Asdal, Kristin, og Hilde Reinertsen. 2020. *Hvordan gjøre dokumentanalyse : en praksisorientert metode*. 1. utgave. ed. Oslo: Cappelen Damm akademisk.
- Befalets Fellesorganisasjon. 2021. "Om BFO." Hentet 18. oktober 2021.  
<https://www.bfo.no/om-bfo>.
- Deloitte. 2019. "Områdegjennomgang for det næringsrettede virkemiddelapparatet." In, ed Nærings- og fiskeridepartementet. Hentet 11. nov 2019.  
<https://www.regjeringen.no/contentassets/0f8355831ed346c38fba23362eaa59be/helhetlig-anbefaling-om-innretning-og-organisering-av-det-naringsrettede-virkemiddelapparatet.pdf>.
- Det Kongelige Forsvarsdepartement. 2019. "Prop. 62 S. Vilje til Beredskap - evne til forsvar. Langtidsplan for forsvarssektoren 2019-2020." Hentet 19. sept 2021.  
<https://www.regjeringen.no/contentassets/b43ae5a187034670adc96a83fbf79651/no/pdfs/prp201920200062000dddpdfs.pdf>.
- Det Kongelige Forsvarsdepartement. 2020a. "Instruks for Forsvaret." Hentet 11. oktober 2021.  
<https://www.regjeringen.no/contentassets/488edf55836942fd84ae2a8c1f94fd0e/instruks-for-forsvaret-1.-januar-2021.pdf>.
- Det Kongelige Forsvarsdepartement. 2020b. "Prop. 14 S. Evne til forsvar - vilje til beredskap. Langtidsplan for Forsvarssektoren 2020-2021." Hentet 11. oktober 2021.  
<https://www.regjeringen.no/contentassets/81506a8900cc4f16bf805b936e3bb041/no/pdfs/prp202020210014000dddpdfs.pdf>.
- Det Kongelige Helse- og omsorgsdepartement. 2019. "Meld. St. 7. Nasjonal helse- og sykehusplan 2020 - 2023." Hentet 13. oktober 2021.  
<https://www.regjeringen.no/contentassets/95eec808f0434acf942fca449ca35386/no/pdfs/stm201920200007000dddpdfs.pdf>.
- Digitaliseringsdirektoratet. 2018. "Digitalisering og endringsprosesser." Hentet 1. mai 2020.  
<https://www.difi.no/rapporter-og-statistikk/undersokelser/medarbeiderundersokelsen-i-staten/utvalgte-tema/digitalisering-og-endringsprosesser>.

Digitaliseringsdirektoratet. 2020. "Statsansattundersøkelsen 2018." Hentet 10. juli 2020.

<https://dfo.no/rapporter-og-statistikk/undersokelser/statsansatteundersokelsen-2018/staten-som-arbeidsplass>.

Direktoratet for økonomistyring. 2017. "Departementers styring av samarbeidsoppgaver som gis til underliggende virksomheter." Hentet 19. oktober 2021.

[https://dfo.no/filer/Fagomr%C3%A5der/Rapporter/Rapporter-Difi/difi-veiledningsnotat\\_2017-](https://dfo.no/filer/Fagomr%C3%A5der/Rapporter/Rapporter-Difi/difi-veiledningsnotat_2017-)

[1\\_departementers\\_styring\\_av\\_samarbeidsoppgaver\\_som\\_gis\\_til\\_underliggende\\_virksomheter.pdf](https://dfo.no/filer/Fagomr%C3%A5der/Rapporter/Rapporter-Difi/difi-veiledningsnotat_2017-1_departementers_styring_av_samarbeidsoppgaver_som_gis_til_underliggende_virksomheter.pdf).

Direktoratet for økonomistyring. 2020. "Etatstyring i praksis." Hentet 20. oktober 2021.

<https://dfo.no/filer/Fagomr%C3%A5der/Rapporter/2021/Etatsstyring-i-praksis-en-komparativ-studie.pdf>.

Forsvaret. 2017. "Årsrapport 2016." Hentet 13. oktober 2021.

[https://www.forsvaret.no/aktuelt-og-presse/publikasjoner/forsvarets-arsrapport/Forsvaretsaarsrapport2016tilskjerm.pdf/\\_attachment/inline/5da31a51-b782-435a-9089-](https://www.forsvaret.no/aktuelt-og-presse/publikasjoner/forsvarets-arsrapport/Forsvaretsaarsrapport2016tilskjerm.pdf/_attachment/inline/5da31a51-b782-435a-9089-)

[e917da792ffa:63536b8c588fa77c6267e2c08d09f64c144da545/Forsvaretsaarsrapport2016tilskjerm.pdf](https://www.forsvaret.no/aktuelt-og-presse/publikasjoner/forsvarets-arsrapport/Forsvaretsaarsrapport2016tilskjerm.pdf/_attachment/inline/5da31a51-b782-435a-9089-e917da792ffa:63536b8c588fa77c6267e2c08d09f64c144da545/Forsvaretsaarsrapport2016tilskjerm.pdf).

Forsvaret. 2019. "Årsrapport 2018." Hentet 27. oktober 2021.

[https://www.forsvaret.no/aktuelt-og-presse/publikasjoner/forsvarets-arsrapport/Forsvaret%20aarsrapport%202018\\_ORG\\_Utskrift.pdf/\\_attachment/inline/dee9a26e-a56e-4986-b5ad-8f10138adaa7:d175f0689148092ad9bce2b3c9df6ecc852c23c6/Forsvaret%20A%CC%8Aarsrapport%202018\\_ORG\\_Utskrift.pdf](https://www.forsvaret.no/aktuelt-og-presse/publikasjoner/forsvarets-arsrapport/Forsvaret%20aarsrapport%202018_ORG_Utskrift.pdf/_attachment/inline/dee9a26e-a56e-4986-b5ad-8f10138adaa7:d175f0689148092ad9bce2b3c9df6ecc852c23c6/Forsvaret%20A%CC%8Aarsrapport%202018_ORG_Utskrift.pdf).

Forsvaret. 2020. "Årsrapporter 2015-2020." Hentet 9. oktober 2021.

<https://www.forsvaret.no/aktuelt-og-presse/publikasjoner/forsvarets-arsrapport>.

Forsvaret. 2021. "Om Forsvaret." Hentet 7. oktober 2021. <https://www.forsvaret.no/om-forsvaret/organisasjon>.

Hellevik, Ottar. 2002. *Forskningsmetode i sosiologi og statsvitenskap*. 7. utg. ed. Oslo: Universitetsforl.

Helse Nord. 2020. "Oppdragsbrev til Universitetssykehuset Nord Norge." Hentet 7. oktober 2021. <https://helse-nord.no/om-oss/hva-gjor-helse-nord-rhf/oppdragsdokument>.

Jacobsen, Dag Ingvar. 2018. *Organisasjonsendringer og endringsledelse*. 3. utg. ed. Bergen: Fagbokforl.

- Jacobsen, Dag Ingvar. 2019. *Ledelse og den offentlige dimensjon : en sammenligning av ledere i offentlige og private organisasjoner*. Bergen: Fagbokforl.
- Jacobsen, Dag Ingvar, and Jan Thorsvik. 2013. *Hvordan organisasjoner fungerer*. 4. utg. ed. Bergen: Fagbokforl.
- Klagenemda for industrielle rettigheter. 2021. "Om KFIR." Hentet 18. oktober 2021. <https://kfir.no/om-kfir>.
- Lovdata. 2021. "Lov om Stortingets ombudsnemd for Forsvaret." Hentet 18. oktober 2021. <https://lovdata.no/dokument/LTI/lov/2021-06-18-115>.
- Nærings- og Fiskeridepartementet. 2019. "Tildelingsbrev for Patentstyret 2020." Hentet 30. mai 2019. <https://www.regjeringen.no/globalassets/departementene/nfd/tildelingsbrev-arsrapporter/2018/tildelingsbrev-patentstyret-2019---pdf.pdf>.
- Nærings- og Fiskeridepartementet. 2020. "Tildelingsbrev for Patentstyret 2021." Hentet 18. oktober 2021. <https://www.regjeringen.no/contentassets/b2962c7e513d4f449177418dc8d6ffd6/patentstyret-tildelingsbrev-2021.pdf>.
- Næringslivets Hovedorganisasjon. 2018. "Verden og oss. Næringslivets perspektivmelding 2018." Hentet 7. august 2020. <https://www.nho.no/publikasjoner/naringslivets-perspektivmelding/naringslivets-perspektivmelding/>.
- Patentstyret. 2018. "Patentstyrets strategi 2018-2022." Hentet 30. mai 2021. [http://www.patentstyret.no/globalassets/om-oss/strategi/patentstyret\\_strategi\\_2018-2022.pdf](http://www.patentstyret.no/globalassets/om-oss/strategi/patentstyret_strategi_2018-2022.pdf).
- Patentstyret. 2019a. "Årsrapport 2018." Hentet 30. mai 2021. <http://www.patentstyret.no/globalassets/om-oss/aarsrapporter/patentstyrets-aarsrapport-2018.pdf>.
- Patentstyret. 2019b. "Årsrapport 2019." Hentet 15. oktober 2021. [https://www.patentstyret.no/globalassets/om-oss/aarsrapporter/patentstyret\\_aarsrapport\\_2019.pdf](https://www.patentstyret.no/globalassets/om-oss/aarsrapporter/patentstyret_aarsrapport_2019.pdf).
- Patentstyret. 2020a. "Klageordninger." Hentet 18. oktober 2021. <https://www.patentstyret.no/tjenester/klageordninger/>.
- Patentstyret. 2020b. "Årsrapport 2020." Hentet 7. oktober 2021. <https://www.patentstyret.no/globalassets/om-oss/aarsrapporter/patentstyrets-aarsrapport-2020.pdf>.
- Patentstyret. 2020c. "Årsrapporter fra 2015 - 2020." Hentet 10. oktober 2021. <https://www.patentstyret.no/om-oss/aarsrapporter/>.

- Patentstyret. 2021a. "Om Patentstyret." Hentet 7. oktober 2021.  
<https://www.patentstyret.no/om-oss/om-patentstyret/>.
- Patentstyret. 2021b. "Patentstyret." Hentet 10. oktober 2021. <https://www.patentstyret.no/>.
- Regjeringen. 2020. "Tildelingsbrev for Forsvaret 2021." Hentet 11. oktober 2021.  
<https://www.regjeringen.no/contentassets/d88b9ee605634445a3165501cc0f8d12/ugradert-versjon-av-forsvarets-tildelingsbrev.pdf>.
- Regjeringen. 2021. "Reglement for økonomistyring i staten." Hentet 20. november 2021.  
[https://www.regjeringen.no/globalassets/upload/fin/vedlegg/okstyring/reglement\\_for\\_ekonomistyring\\_i\\_staten.pdf](https://www.regjeringen.no/globalassets/upload/fin/vedlegg/okstyring/reglement_for_ekonomistyring_i_staten.pdf).
- Røvik, Kjell Arne, Paul G. Roness, Per Lægred, and Tom Christensen. 2009.  
*Organisasjonsteori for offentlig sektor : instrument, kultur, myte*. 2. utg. ed. Oslo: Universitetsforl.
- Tjora, Aksel Hagen. 2017. *Kvalitative forskningsmetoder i praksis*. 3. utg. ed. Oslo: Gyldendal akademisk.
- Universitetssykehuset Nord Norge. 2015. "Strategisk utviklingsplan 2015 - 2025". Hentet 7. oktober 2021. [https://unn.no/Documents/Om-oss/Strategisk%20utviklingsplan\\_endelig%20versjon.pdf](https://unn.no/Documents/Om-oss/Strategisk%20utviklingsplan_endelig%20versjon.pdf).
- Universitetssykehuset Nord Norge. 2020. "Årsberetninger 2015 - 2020." Hentet 8. oktober 2021. <https://unn.no/om-oss#styringsdokumenter-arsregnskap-og-arsrapporter>.
- Universitetssykehuset Nord Norge. 2021a. "Klage og erstatning." Hentet 18. oktober 2021.  
<https://unn.no/rettigheter/klage-og-erstatning>.
- Universitetssykehuset Nord Norge. 2021b. "Kontrollkomisjon for UNN." Hentet 18. oktober 2021. <https://unn.no/rettigheter/klage-og-erstatning/kontrollkomisjonen-for-unn>.
- Universitetssykehuset Nord Norge. 2021c. "Om oss." Hentet 7. oktober 2021.  
<https://unn.no/om-oss>.
- Wikipedia. 2021. "Universitetssykehuset Nord Norge." Hentet 16. oktober 2021.  
[https://no.wikipedia.org/wiki/Universitetssykehuset\\_Nord-Norge](https://no.wikipedia.org/wiki/Universitetssykehuset_Nord-Norge).