

# Nordiske Organisasjons- Studier

---



**2 – 2010**

ISSN 1501-8237



**FAGBOKFORLAGET**

# Nordiske OrganisasjonsStudier

## Nordic Organization Studies

Nordiske Organisasjonsstudier utgis av Fagbokforlaget i samarbeid med Uni Rokkansenteret, med støtte fra Nordisk Publiceringsnævn for humanistiske og samfunnsvidenskabelige tidsskrifter (NOP-HS).

### Ansvarlig redaktør

Paul G. Roness, Universitetet i Bergen

### Redaksjonssekretær

Kristin Rubecksen, Universitetet i Bergen

### Lokal redaksjon (Bergen)

Ivar Bleiklie, Universitetet i Bergen  
Haldor Byrkjeflot, Universitetet i Bergen  
Per Lægred, Universitetet i Bergen

### Nordisk redaksjon

Staffan Furusten, Score, Stockholm (Sverige)  
Peter Kjær, Copenhagen Business School,  
København (Danmark)  
Ragnhild Kvalshaugen, Handelshøyskolen BI,  
Oslo (Norge)  
Runolfur Smari Steinthorsson,  
Islands universitet (Island)  
Eero Vaara, Hanken (Finland)

### Redaksjonsadresse

Uni Rokkansenteret  
Nygårdsgaten 5  
N-5015 BERGEN  
Norge  
Tel: +47 55 58 94 97  
Fax: +47 55 58 97 11  
E-post: nos.rokkansenteret@uni.no

### Redaksjonsråd

Mats Alvesson, Lunds universitet  
Rolv Petter Amdam, Handelshøyskolen BI, Oslo  
Torben Beck Jørgensen, Københavns Universitet  
Ingmar Björkman, Hanken  
Nils Brunsson, Handelshögskolan i Stockholm  
Morten Egeberg, Universitetet i Oslo  
Lars Engwall, Uppsala universitet  
Päivi Eriksson, University of Kuopio  
Nicolai Foss, Handelshøyskolen i København  
Harald Grimen, Universitetet i Oslo  
Steen Hildebrandt, Handelshøyskolen Århus universitet  
Bengt Jacobsson, Södertörns Högskola  
Thor Øivind Jensen, Universitetet i Bergen  
Sten Jönsson, Handelshögskolan i Göteborg  
Bente Løwendahl, Handelshøyskolen BI, Oslo  
Jan Löwstedt, Mälardalens högskola  
Odd Nordhaug, Norges Handelshøyskole, Bergen  
Stefan Olafsson, Islands universitet  
Kjell Arne Røvik, Universitetet i Tromsø

### Abonnementspriser

#### Subscription rates

|                |                  |
|----------------|------------------|
| Institusjoner: | NOK 728,- pr. år |
| Private:       | NOK 416,- pr. år |
| Heftepris:     | NOK 186,- pr. nr |

### Henvendelse om abonnement rettes til:

Fagbokforlaget, Postboks 6050, Postterminalen 5892 BERGEN, Norway  
Telefon: +47 55 38 88 00 – Faks: +47 55 38 88 01  
E-post: fagbokforlaget@fagbokforlaget.no  
<http://www.fagbokforlaget.no/>

© Fagbokforlaget 2010

Sats: Laboremus Oslo AS  
Grafisk produksjon: John Grieg AS, Bergen



## Innhold

### ARTIKLER

- Øvelser i samfunnssikkerhet som styrings- og samordningsverktøy** 3  
Lise H. Rykkja
- Dolda artefaktens betydelse – En kritisk studie av kulturella uttryck inom psykiatrin** ..... 27  
Johan Berlin och Eric Carlström
- Vækst, profit og strategisk orientering i gazellevirksomheder** ... 45  
Martin Senderovitz, Kim Klyver og Paul Steffens

### DEBATT

- Fra «fyrstårn» til «blind flekk» i organisasjonsfaget?** ..... 66  
Torstein Nesheim
- Mottatte bøker**..... 73



# Øvelser i samfunnssikkerhet som styrings- og samordningsverktøy



Crisis simulations as tools for government control and coordination

LISE H. RYKKJA

**Nøkkelord:** øvelser, krisehåndtering, samfunnssikkerhet, samordning, spesialisering

**Keywords:** simulation, crisis management, civil protection, coordination, specialization

## INNLEDNING

Øvelser er en vanlig metode for å forberede ulike grupper i samfunnet på håndteringen av mulige kriser. Myndighetene for samfunnssikkerhet og beredskap i Norge gjennomfører årlig en lang rekke slike kriseøvelser. Øvelsene har ulike formål, forskjellig innretning og organisering. Denne artikkelen ser nærmere på gjennomføringen av en bestemt regional øvelse: Øvelse Hordaland 2007. Scenarioet for øvelsen var en alvorlig og langt fremskreden pandemi, med mange syke og flere døde. Gjennom denne illustrerende casen tematiseres styring og samordning innenfor offentlig forvaltning generelt og mer spesifikt innenfor samfunnssikkerhet og offentlig krisehåndtering.

Et organisasjonsteoretisk utgangspunkt tilsier at måten et politikkområde eller felt er organisert på, og hvordan ansvaret er fordelt, vil ha sentral betydning, både for politikformulering, politikutøvelse, gjennomføring og konkret beslutningstaking (Christensen mfl. 2004; March og Olsen 1989). Hvordan et felt er oppdelt (spesialisert), og hvordan det henger sammen (er samordnet/koordinert), har noe å si for hvordan sentrale oppgaver løses (Mintzberg 1979; Gulick 1937). Dette er av vesentlig betydning i offentlig forvaltning generelt, men også innenfor samfunnssikkerhetsfeltet. Organisering har konsekvenser for både planlegging, forebyggingsarbeid og konkret krise-

håndtering. Det har også, som denne artikkelen viser, betydning for gjennomføring av øvelser.

Forskningen om offentlig forvaltning og styring de siste 20–30 årene har pekt på en generelt økende fragmentering og en påfølgende problematisk innskrenkning av utøvende myndigheters styringskapasitet (Brunsson og Olsen 1993; Greve 2001; Helgøy og Aars 2008; Hood 1991; Peters 1998; Pierre 2000; Pollitt og Bouckaert 2000; Tranøy og Østerud 2001). Flernivåstyring, men også ulike former for «joined up government» kjennetegner denne utviklingen (Bache og Flinders 2004; Bogdanor 2004). Nye styringsformer etableres ved siden av eller i stedet for mer tradisjonelle hierarkiske strukturer, gjennom dannelsen av mer eller mindre tette og stabile nettverk (Rhodes 1997; Sørensen og Torfing 2008). Mer samordning – både horisontalt og vertikalt – og mer helhetlige tilnærminger til styring og forvaltning fremsettes i økende grad som en løsning på økende fragmentering (Christensen og Lægreid 2007; Pollitt 2003).

Utviklingen mot et mer komplisert flernivåsystem med økt behov for samordning er også vektlagt innenfor litteraturen om samfunnssikkerhet og krisehåndtering. Flere argumenterer for at dagens kriser er mer komplekse, grenseoverskridende og sammenkoblede enn før og derfor i større grad krever samordnede løsninger (Rosenthal 1998; Boin og Lagadec 2000; Wise 2002; Kettl 2003, 2007; Perrow 1999, 2007). Kettl (2003) viser for eksempel hvordan variasjoner i kriseforbereidelse henger sammen med *samordningskapasitet*, og argumenterer for at myndigheter som ikke utvikler gode verktøy for samordning, heller ikke har noen god kriseberedskap.

Øvelser er sentralt i myndighetenes arbeid for samfunnssikkerhet (NOU 2006:6, St.meld. nr. 22 (2007–2008)). De gjennomføres jevnlig, men i ulik skala og med forskjellig innretning. Hensikten kan være å øve opp personell i håndtering av spesielle typer kriser og å teste eksisterende planverk og/eller utstyr. Øvelser benyttes også for å trene på samhandling, kommunikasjon og samordning i en krisesituasjon. For å belyse sentrale utfordringer innenfor samfunnssikkerhetsfeltet og for å se nærmere på hvilken betydning og funksjon øvelser har, vil jeg se på gjennomføringen av en bestemt øvelse. Øvelse Hordaland 2007 representerer for såvidt én av mange mulige caser. Den er likevel særlig interessant fordi samordning og samarbeid mellom aktører innenfor ulike organisatoriske kontekster sto sentralt. Øvelsen involverte både statlige, kommunale og private/frivillige aktører. Øvelse Hordaland 2007 kan derfor tjene som en god illustrasjon på hva som kan skje når ulike enheter på ulike nivåer skal arbeide sammen mot et felles mål.

Øvelse Hordaland 2007 var initiert av Fylkesmannen i Hordaland. Scenariet var pandemisk influensa.<sup>1</sup> Fylkesmannen, alle kommunene i Hordaland (totalt 33), flere statlige regionale etater, frivillige organisasjoner og private virksomheter i fylket deltok. Analysen av casen bygger i hovedsak på inter-

vjuer med sentrale informanter som var involvert, observasjon av et evalueringseminar som ble avholdt i etterkant av øvelsen, og gjennomgang av relevante og tilgjengelige offentlige dokumenter.

Artikkelens første del gjør rede for bakgrunn og teoretiske utgangspunkt for analysen. Her gis en oversikt over hvordan arbeidet med samfunnssikkerhet og beredskap i Norge er organisert. Utviklingen innenfor samfunnssikkerhetsfeltet ses i sammenheng med aktuell forskning om offentlig forvaltning mer generelt. Del to gjør rede for forskningsmetode og -design. I neste del drøfter jeg betydningen av øvelser, før erfaringene med Øvelse Hordaland gjennomgås. Oppmerksomheten rettes mot hvilken type øvelse dette var, hvordan den ble planlagt og gjennomført, og hvordan den ble vurdert i ettertid. Artikkelen avsluttes med en konkluderende oppsummering.

## ORGANISERING FOR SAMFUNNSSIKKERHET

Diskusjonen om offentlig forvaltning, styring og samordning tematiserer gjerne horisontale og vertikale dimensjoner og er opptatt av koblingen mellom aktører på og innenfor ulike administrative nivåer. Dette har sentral relevans for samfunnssikkerhet og krisehåndtering. Det handler om forholdet mellom ulike administrative nivåer og om relasjoner mellom mer eller mindre avgrensede politikkområder eller sektorer. Ved store kriser, ulykker eller farer er utfordringene komplekse, og ofte er flere spesialiserte enheter på ulike nivåer og forskjellige steder involvert. De vil ha ulike oppgaver og ansvarsområder, og autoritetsforhold og styringsmessige relasjoner kan være mer eller mindre avklart. Samarbeid og samordning både innenfor og mellom de involverte enhetene kan være avgjørende, men også vanskelig. Her arbeider personell med ulik yrkes- og utdanningsbakgrunn, opplæring og erfaring. Etablerte rutiner, regler og institusjonell «kultur» kan hindre samarbeid på tvers (Selznick 1957; March og Olsen 1989).

Samordning er et av organisasjonsteoriens mest omskrevne begreper, men defineres ulikt (Fimreite og Læg Reid 2008b). Det kan omfatte ulike aspekter ved organisasjon og organisering og oppfattes både som *prosess* og som *resultat* (Verhoest og Bouckaert 2005; Peters 1998). Hensikten er som regel å redusere overlapp i oppgaveløsning eller håndtering, hindre motsetninger og at viktige oppgaver forblir uløst. Samordning foregår langs flere dimensjoner og kan være både vertikal og horisontal (Christensen og Læg Reid 2008). Betydningen av samordning innenfor krisehåndtering og samfunnssikkerhetsområdet ble særlig fremhevet etter angrepene på World Trade Center i 2001 (Kettl 2003; Caruson og MacManus 2006). En krise er som regel kaotisk og uoversiktlig, og situasjonen preges av krav om rask og effektiv respons (Boin mfl. 2005). Å vite hvem som skal gjøre hva, å hindre dobbeltarbeid og å forhindre at enkelte oppgaver *ikke* blir gjort fordi alle tror at noen andre har ansvaret, kan i en kritisk situasjon være et spørsmål om liv eller

død. Wise (2002) karakteriserer i denne sammenheng kriser som særlige «wicked problems», problemer som er vanskelige å avgrense eller definere, og der hierarkiske strukturer og vertikal samordning ikke vil være særlig effektivt. Kriser krever utstrakt «interorganizational action and accommodation» og samarbeid på tvers gjennom etablering av nettverk (Wise 2002:133). Dette blir en stor utfordring når feltet kjennetegnes av virksomheter som i stor grad arbeider parallelt, også i kriser (Hersloot 2008; Berlin og Carlström 2008a).

Fordi samfunnssikkerhet og krisehåndtering ofte involverer flere styringsnivåer og typisk går på tvers av sektorer, aktualiseres problemstillinger knyttet til *fjernivåstyring*. Toneangivende statsvitenskapelig forskning fremhever at slik flernivåstyring, eller «multilevel governance», i økende grad kjennetegner offentlig politikk og forvaltning (Bache og Flinders 2004; Baldersheim og Ståhlberg 2002; Egeberg 2004; Fimreite og Læg Reid 2008a; Helgøy og Aars 2008; Marks og Hooghe 2004). «Multi level» refererer til en utvikling kjennetegnet av økt vertikal gjensidig avhengighet (integrasjon) mellom aktører på ulike territorielle eller administrative nivåer, mens «governance» betegner en økende horisontal avhengighet mellom offentlig og privat sektor og utvikling av nye styringsformer på tvers. Utviklingen mot mer flernivåstyring utfordrer ifølge disse bidragene mer tradisjonelle hierarkiske former for samordning, spesialisering og styring. Resultatet er mindre sentralisert styring gjennom «command and control» og mer styring gjennom nettverk og samordning på tvers av både arbeidsoppgaver og ansvar.

I Norge har den vertikale samordningen tradisjonelt vært sterkere enn den horisontale, noe som har vært synlig blant annet gjennom sterke fagdepartementer og svake overdepartementer (Christensen og Læg Reid 2008). Dette gjelder også på samfunnssikkerhetsområdet, hvor sektordepartementene har et betydelig ansvar og Justis- og politidepartementets rolle som «overordnet» ikke regnes som særlig sterk (Serigstad 2003; Christensen mfl. 2007; Høydal 2007; Rykkja 2009). En foreløpig konklusjon er at endringene i statlige styringsformer vil kunne påvirke utviklingen innenfor samfunnssikkerhet og i offentlig krisehåndtering, selv om det frem til nå ikke ser ut til å ha hatt stor betydning i Norge. Her synes etablerte strukturer og ordninger å være robuste, til tross for fremsatte endringsforslag. Kanskje må det en mer omfattende krise til for at endring skal skje (Krasner 1988).

Myndighetenes ansvar for samfunnssikkerhet dekker et stort spekter av utfordringer, fra begrensede naturskapt hendelser, via større krisesituasjoner med omfattende fare for liv, helse, miljø og materielle verdier, til sikkerhetsutfordringer som truer nasjonens selvstendighet eller eksistens. Ansvar for samfunnssikkerhet og beredskap i Norge er delt mellom ulike sektorer og nivåer (Serigstad 2003; Læg Reid og Serigstad 2006; Høydal 2007; NOU 2000:24; NOU 2006:6). Samtidig er samfunnssikkerhet et område der hierarkisk styring gjennom kommando og kontroll tradisjonelt hevdes å ha hatt stor utbredelse



(Boin mfl. 2005; Helsloot 2008; Quarantelli 1988). Myndighetenes arbeid for samfunnssikkerhet i Norge bygger på flere styringsprinsipp (St.meld. nr. 22 (2007–2008)) som bidrar til en mer fragmentert organisering. *Ansvarsprinsippet* tilsier at den virksomhet som har ansvaret for en sektor, også er ansvarlig for beredskapsforberedelser og krisehåndtering innenfor sektoren. Justis- og politidepartementet har det overgripende ansvaret sentralt, mens ulike departementer har ansvar avhengig av hvor krisen rammer. *Nærhetsprinsippet* innebærer at kriser skal håndteres der de skjer, og på lavest mulig forvaltningsnivå. Dette gir kommunene et betydelig ansvar. Et prinsipp om *likhet* sier videre at organiseringen i krise skal være mest mulig lik den man opererer med til daglig. Krisehåndtering og kriseberedskap skal med andre ord integreres i det daglige arbeidet. Redning i forbindelse med ulykker skal dessuten utøves som et *samvirke* mellom offentlige og private institusjoner (Kgl.res. 4. juli 1980). Dette forplikter privat sektor og frivillige organisasjoner.

Prinsippene om ansvar, nærhet, likhet og samvirke innebærer viktige styringsmessige gevinster, først og fremst ved at ansvar fordeles og delegeres. På denne måten fordeles også byrdene. Samtidig er det noen omkostninger ved en slik måte å strukturere feltet på. Prinsippene er ikke nødvendigvis like velegnede for å kunne håndtere alle typer kriser. Når ansvaret i stor utstrekning delegeres, kan det føre til utfordringer knyttet til ressursbruk, erfaring og kompetanse. I verste fall kan det føre til at ansvaret pulveriseres. Større kriser krever innsats fra mange. Denne må koordineres, både for å sikre at alle oppgaver blir ivaretatt, og for å hindre unødvendig dobbeltarbeid. Større kriser krever også ledelse – noen må ta på seg det overordnede ansvaret. Styringsprinsippene kan bidra til fragmentering og uklarhet om ansvarsforhold og dermed gi betydelige samordningsutfordringer. Dette var et hovedpoeng for *Sårbarhetsutvalgets* utredning i 2000 (NOU 2000:24). Utvalget foreslo en sterkere sentralisering av ansvaret for samfunnssikkerhet. Dette har i liten grad blitt fulgt opp. I stedet har man holdt fast ved de etablerte styringsprinsippene (St.meld. nr. 17 (2001–2002)). Samordning mellom ulike sektorer og nivåer i en krisesituasjon oppfattes derfor fortsatt som en vesentlig utfordring (St.meld. nr. 22 (2007–2008)).

En økt gjensidig avhengighet mellom ulike nivåer og sektorer slik forvaltningsforskningen fremhever, vil ha sentral betydning for samfunnssikkerhet og krisehåndtering. Bortfall av kritiske funksjoner og eventuelle svakheter på ett område vil kunne få store konsekvenser for en rekke andre samfunnsområder. Dette kan innebære mer kompleksitet og flere problemer. Samtidig kan det gi nye muligheter for effektiv krisehåndtering. Økt integrasjon betyr også at det sannsynligvis etableres nye former for samordning på tvers av tidligere etablerte skillelinjer.

Balansegangen mellom lokalt handlingsrom og statlig styring har lenge vært en sentral utfordring i det norske styringssystemet (NOU 2005:6). Den statlige styringen av kommunesektoren i Norge preges av et gjennomgående

dilemma som vi også finner igjen på samfunnssikkerhetsområdet. På den ene siden er det en bekymring for at viktige velferdsoppgaver ikke ivaretas dersom staten ikke styrer effektivt (styringseffektivitet). På den andre siden kan økt statlig styring bety at lokalpolitikkerne taper innflytelse, og at lokaldemokratiet svekkes (styringsrepresentativitet) (Helgøy og Aars 2008). Dilemmaet er svært aktuelt innenfor det som gjelder krisehåndtering. Fordi en krise ofte må løses raskt, vil effektivitet kunne prioriteres fremfor representativitet. I et-tertid vil dette kunne føre til alvorlig kritikk av måten krisen ble håndtert på. Konflikter mellom ulike ansvarlige etater og mellom stat og kommune i håndteringen av kriser og ulykker er ikke uvanlig (Haug 2008; Dalheim 2009; Lango 2010; Lervåg 2010).

Spenningen mellom det nasjonale og det lokale, mellom det statlige og det kommunale styringsnivået, er en viktig dimensjon i norsk politikk (Fimreite mfl. 2002). Kommunene iverksetter og koordinerer nasjonal politikk og har en viss frihet, men er samtidig underlagt ulike former for statlig styring for å sikre oppfyllingen av nasjonale mål. De er pålagt en rekke oppgaver på beredskapsfeltet gjennom forskjellige særlover.<sup>2</sup> I 2010 ble en generell bestemmelse om kommunal beredskapsplikt innført (lov om kommunal beredskapsplikt, sivile beskyttelsestiltak og sivilforsvaret). Denne bestemmelsen innebærer en plikt til å ha egne risiko- og sårbarhetsanalyser og beredskapsplaner og gir statlige myndigheter et sterkere kontrollmiddel gjennom tilsyn.

Mellom sentral stat og kommunene står Fylkesmannen. Fylkesmannen er statens regionale representant i fylket og skal bidra til at formidlingen av statlige forventninger og styringssignaler overfor kommunesektoren er konsistent (Kgl.res. 7. august 1981). Dette innebærer samordning med andre regionale statlige organer. Han skal samtidig tale kommunenes sak overfor sentrale myndigheter og «virke til gagn og beste for fylket og ta de initiativ som finnes påkrevd» (ibid.). Måten Fylkesmannen har styrt på, har endret seg over tid. I 1980-årene var det et dominerende syn at Fylkesmannen skulle være et kontrollorgan overfor kommunene. I dag legges det mer vekt på at embetet skal utvikles til et *dialogorgan* og fungere som et bindeledd mellom forvaltningsnivåene (Flo 2004). Større vekt på veiledning og dialog i stedet for kontroll og tilsyn betyr større vekt på pedagogiske virkemidler, der læring er et sentralt mål. Dette er også sentralt ved gjennomføring av øvelser.

Fylkesmannen har sentrale oppgaver innenfor samfunnssikkerhet og beredskap, både som samordnings- og sektormyndighet. Han har et særlig koordinerende ansvar i forbindelse med «kriser og katastrofer i fred» (Kgl.res. 12. desember 2007, Kgl.res. 18. april 2008). Embetet skal føre tilsyn med kommunenes beredskapsarbeid og være veileder og pådriver for at kommunene og regionale fagmyndigheter arbeider målrettet og systematisk med dette. Dette ivaretas blant annet gjennom veiledning, kursing og ved å gjennomføre øvelser. Fylkesmannen har ansvar for egen beredskaps-

planlegging og skal oppnevne et fylkesberedskapsråd med særlig ansvar for å drøfte og holde oversikt over sikkerhets- og beredskapsarbeidet i fylket. Som sektormyndighet skal Fylkesmannen bidra til å gjennomføre og iverksette nasjonal politikk innenfor helse- og sosialsektoren. Dette innebærer helsemessig og sosial beredskap gjennom koordinering, faglig rådgivning, kvalitetsutvikling og tilsyn i samarbeid med nasjonale sosial- og helsemyndigheter og andre involverte. Denne oppgaven fikk særlig aktualitet i Øvelse Hordaland.

## METODE OG DATAGRUNNLAG

Artikkelen benytter casestudie som metode. Denne kvalitative undersøkelsesformen kjennetegnes av at man studerer én eller noen få avgrensede enheter inngående. Fordelen med en slik tilnærming er at det gir grundig kjennskap til den casen som studeres. Ulempen er at det kan være vanskelig å generalisere funn. Casestudier kan imidlertid være analytisk generaliserbare og likevel gi grunnlag for en viss form for overførbarhet (Yin 2003). Utgangspunktet her er at Øvelse Hordaland kan tjene som eksempel og gi viktige innsikter om betydningen av øvelser generelt og samtidig si noe om betydningen av samordning innenfor feltet.

Analysen av casen bygger på kvalitative informantintervjuer og gjennomgang av tilgjengelig skriftlig materiale i tillegg til observasjoner og egne notater fra et evalueringsseminar som ble arrangert i etterkant av øvelsen. Forfatteren gjennomførte våren 2008 intervjuer med fem personer som var sentrale i planleggingen og gjennomføringen av Øvelse Hordaland 2007. To var ansatt hos Fylkesmannen i Hordaland, to i Bergen kommune og en i Helse Bergen. Intervjuene hadde en varighet på 1–2 timer og kan karakteriseres som kvalitative forskningsintervjuer (Kvale 1997). Det ble på forhånd sendt ut en e-post til intervjupersonene med informasjon om overordnede problemstillinger og temaer for intervjuet. Under intervjuene benyttet jeg en likelydende og generell intervjuguide. Informantene ble blant annet spurt om betydningen av øvelser og relasjoner til andre relevante aktører innenfor samfunnssikkerhet, og de ble bedt om å gjenfortelle mer konkret hvordan de opplevde Øvelse Hordaland. Intervjuene ble tatt opp på bånd og transkribert i etterkant. Informantene ble spurt om de ville være anonyme, og de fikk tilbud om å lese gjennom sitatene. Etter øvelsen arrangerte Fylkesmannen et heldags evalueringsmøte hvor rundt 80 personer, inkludert undertegnede, deltok. Øvingsledelsen og deltakere fra øvelsen holdt presentasjoner, og utkast til en evalueringsrapport ble presentert og diskutert. I tillegg til informasjonen som ble gjort tilgjengelig på dette møtet, har jeg gått gjennom relevant dokumentasjon om Øvelse Hordaland på Internett, og da særlig Fylkesmannens egne nettsider om denne.<sup>3</sup>

## BETYDNINGEN AV ØVELSER

Hvert år gjennomføres det en lang rekke øvelser i Norge i regi av ulike offentlige myndigheter. De varierer i størrelse, omfang, innretning og når det gjelder både eksplisitte og implisitte målsettinger. Det handler som regel om å forberede seg på en bestemt type krise, hendelse eller ulykke. En grunn tanke er at man vil stå bedre rustet til å takle en krise dersom man har trent på en liknende situasjon (Boin mfl. 2004). Usikkerheten i form av om, når og i hvilken form krisen kommer, gjør at arbeid med krisehåndtering ofte ikke prioriteres eller får tildelt nødvendige ressurser (Drennan og McConnell 2007). For å øke bevissthet og kompetanse om hvordan man skal håndtere en reell krise, er derfor det å gjennomføre øvelser ansett som viktig. Det fremheves videre at øvelser kan være en rask og effektiv vei til å gjennomføre endringer i en organisasjon eller myndighet (Carrel 2000). Øvelser benyttes imidlertid først og fremst for å trene personell i krisehåndtering og for å utvikle kriseplanlegging (Boin mfl. 2004; Smith 2004). Læring er en sentral motivasjonsfaktor. Gjennom øvelser kan man få demonstrert viktige utfordringer ved beslutningstaking, skape bevissthet om muligheten for en krise og motivasjon for å opprettholde en høy kriseberedskap. Hensikten kan også være å teste og oppdatere utstyr eller personell eller å undersøke hvorledes en bestemt organisasjon fungerer i en krisesituasjon. Øvelser benyttes også i kontroll- eller revisjonsøyemed og kan være satt i gang for å forbedre samarbeid og samordning innenfor eller mellom ulike organisasjoner (Berlin og Carlström 2008a).

Det finnes forskjellige typer øvelser. Perry (2004) skiller mellom *tabletop*-, *funksjonelle* og *fullskala*-øvelser. *Tabletop*-øvelser kalles også diskusjonsøvelser eller «papirovelser». Deltakerne presenteres for en tenkt krisesituasjon og beskriver hvordan de vil opptre, og hva de vil gjøre for å håndtere den. Aktuelle problemstillinger, utfordringer og løsninger diskuteres «over bordet» eller på papiret, derav navnet. Slike øvelser kan involvere hele eller deler av en organisasjon, men omfatter som regel primært ledelsen og andre nøkkelpersoner. En funksjonell øvelse krever noe mer planlegging og aktivitet og foregår «i felten». Disse kalles også operative øvelser eller øvelser med simulering. Her velger man ut en del av en organisasjon som skal øve på en spesifikk situasjon. Målet er ofte å teste en bestemt del av en krise- eller beredskapsplan. Øvelsen gjennomføres så realistisk som mulig og ofte på et gitt ulykkessted. I en fullskala-øvelse involveres flere aktører fra flere virksomheter og i noen tilfeller fra flere land. Slike øvelser krever betydelige ressurser og planlegging.

En øvelse kan tjene flere hensikter. Godt forberedte øvelser kan bidra til økt forståelse for og kunnskap om kritiske utfordringer en virksomhet kan ventes å stå overfor i en krisesituasjon. Et sentralt mål kan være å avdekke såkalte «forbedringspunkter». Man trener personell og tester utstyr, gjeldende planverk og eventuelt organisering. Øvelsene kan bidra til kompetanseheving, og endring av rutiner, praksis, planverk og organisering. Øvelser kan oppfattes som en

form for læring. De gir opplæring og trening i hvordan man skal opptre i en krisesituasjon. Slik læring vil også kunne omfatte deltakerens samarbeidsevne. Øvelsen kan nyttiggjøres til både forebygging, beredskap og konkret krisehåndtering. Målet med slike øvelser kan for eksempel være å få ansatte til å oppføre seg på en bestemt (automatisk) måte i spesielle typer situasjoner.

Øvelser kan også være et strategisk viktig verktøy for å forbedre eller endre en organisasjon. Det kan være et uttalt mål å oppnå bedre samordning av bestemte oppgaver innenfor en organisasjonen. Dersom flere virksomheter er involvert, kan øvelsen bidra til økt kunnskap om andre deltakeres organisasjon og ansvarsområder og avdekke eventuelle uklarheter i rolle- og ansvarsfordeling. Oppfølgingen av en øvelse er vesentlig for å oppnå et godt resultat og kan resultere i ulike oppfølgingstiltak, som revisjon av kriseplaner, oppgradering av teknisk utstyr, planer for kompetanseutvikling og videreutvikling av organisasjonen. En øvelse kan også avdekke behov for nye øvelser på andre eller mer spesifikke områder.

Øvelser har ulik innretning. Det øves for eksempel på informasjonshåndtering, kriseledelse, kommunikasjon og/eller mediehandtering. Noen er bredt anlagt og tar for seg hele prosessen til den «avsluttes». I mer avgrensede øvelser dreier det seg ofte om å øve på den mest aktive fasen, det Boin og medforfatteren (2005) omtaler som «beslutningsfasen», hvor man under tidspress må ta raske avgjørelser om hvilke tiltak som skal iverksettes. Noen øvelser involverer deler av organisasjonen, andre engasjerer mange deltakere på flere nivåer og innenfor ulike sektorer. Øvelse Hordaland 2007 er et eksempel på det siste.

Øvelser kommer i stand etter initiativ fra ulike ansvarshavende. I Norge har Direktoratet for samfunnssikkerhet og beredskap (DSB) en viktig rolle som pådriver og planlegger og tilrettelegger øvelser for den nasjonale kriseberedskapen (NOU 2006:6).<sup>4</sup> Når en øvelse på denne måten iverksettes av en overordnet, kan det oppfattes som en måte å få oversikt over og/eller kontrollere underordnede på. En slik forståelse innebærer en form for styring, idet en «ansvarlig» overordnet retter oppmerksomheten mot en eller flere bestemte problemstillinger og oppgaver hos en underordnet. En rekke øvelser skjer også i regi av enkeltkommuner, regioner/fylker eller organisasjoner/virksomheter. Øvelser reguleres også i flere tilfeller gjennom lovgivning. Ett eksempel er petroleumsloven § 9-3, som innebærer plikt til å stille innretninger til disposisjon i forbindelse med øvelser og til å delta i slike.<sup>5</sup>

Oppmerksomheten om kriser, både generelt og i akademisk litteratur, har i stor grad vært rettet mot hvordan myndighetene har håndtert bestemte hendelser eller ulykker (Rosenthal 2003). Offentlige granskinger avslører ofte mangelfull forberedelse. Det er gitt ut en rekke bøker som gir råd og anbefalinger for å oppnå god krisehåndtering eller «crisis management» (for eksempel Boin mfl. 2005; Coombs 2007; Drennan og McConnell 2007; Fink 2002; Mitroff og Anagnos 2001; Rodriquez mfl. 2007). Her er man også opptatt av

at forberedelse er avgjørende. Øvelser fremheves som viktige, men vies relativt lite oppmerksomhet i disse håndbøkene. Hovedvekten ligger i stedet på betydningen av planlegging. Det tas for gitt at øvelser er nyttige, mens hvordan de organiseres og gjennomføres, hvilken betydning, funksjon eller virkning de har, ofte ikke tematiseres.

Ifølge Kleiboer (1997) har øvelser en lang tradisjon, men mesteparten av forskningen stammer fra 1950- og 60-årene. Det finnes begrenset forskning om øvelser, om hva de bidrar med, og om de virkningene man ønsker seg, faktisk oppnås (Perry 2004; Peterson og Perry 1999). Godt planlagte og gjennomførte øvelser antas likevel å være vesentlig for å kunne skape realistiske forventninger, bygge tillit og kunnskap om krisehåndtering. Berlin og Carlström (2008b) argumenterer for at studier av konkrete øvelser gir mulighet for å studere kriser og krisehåndtering i tilnærmet «sanntid». Cottam og Preston (1997) argumenterer for at øvelser også kan være en viktig innfallspport til å studere politikk og politisk atferd. Flere viser samtidig til begrensningene ved hva man kan oppnå gjennom øvelser (Robert og Lajtha 2002; Boin mfl. 2004; Smith 2004). En øvelse er først og fremst ikke en reell uforutsatt hendelse og kan derfor ikke gi et fullstendig realistisk bilde. Som oftest gjelder det «vanlige» kriser eller ulykker, kriser som man kan forestille seg og som derfor til en viss grad er forutsigbare. Øvelser som gjentas med jevne mellomrom, kan ha et visst element av rituale i seg. De har ofte et bestemt forløp som følges uavhengig av hva deltakerne faktisk foretar seg underveis. Boin og medforfattere (2004) advarer om at slike øvelser kan resultere i rutiniserte og rigide handlingsmønstre og føre til at underliggende problemer eller organisatoriske svakheter forblir uoppdagede. Kriser som har et annet (og mer uforutsigbart) forløp, og som gjelder organisatoriske eller institusjonelle forhold, øves det langt sjeldnere på. Smith (2004) anbefaler med bakgrunn i dette å utvikle øvelser som bevisst eksponerer organisasjonens svake punkter, som er overraskende, og som har et særlig søkelys på ledernes funksjon og på samarbeid i og mellom ulike grupper.

### ØVELSE HORDALAND 2007

Scenarioet for Øvelse Hordaland var en langt fremskreden influensapandemi med alvorlige konsekvenser både for befolkning og myndigheter (FMH 2007a; Thorson og Ekdahl 2005). Muligheten for slike alvorlige konsekvenser ble fremhevet da en virkelig pandemi – svineinfluensaen (A/H1N1) – rammet Norge høsten 2009.<sup>6</sup> En pandemi vil, som andre større kriser, involvere offentlige myndigheter med ulike ansvarsområder, ramme flere samfunnsområder og føre til en betydelig belastning for samfunnet som helhet. Et høyt sykefravær vil få store konsekvenser for en rekke samfunnskritiske tjenester. Dette vil ha stor betydning også for dem som ikke blir syke. Helsevesenet vil kunne oppleve et stort press, barnehager og skoler kan bli stengt, og transport, energiforsyning, informasjonstjenester og lov og orden vil kunne ram-

mes. En langvarig pandemi kan føre til at slike problemer eskalerer. Som i samfunnssikkerhet generelt er derfor samordning mellom ulike aktører og sektorer særlig viktig.

I Norge er det utarbeidet en nasjonal pandemiplan (HOD 2006) og en overordnet nasjonal helse- og sosialberedskapsplan (HOD 2007) for å møte disse utfordringene. Den nasjonale pandemiplanen beskriver aktører, roller, ansvar og tiltak under ulike faser av pandemiutviklingen. Den legger blant annet til grunn at den enkelte virksomhet og det enkelte forvaltningsledd som blir berørt av planen, må utarbeide egne krisepplaner eller vedlegg til eksisterende krisepplaner basert på pandemiplanen – i tråd med de overordnede prinsippene for samfunnssikkerhet og beredskap (ansvar, likhet og nærhet).<sup>7</sup> Disse planene tar imidlertid først og fremst for seg de helsemessige konsekvensene av en pandemi. Konsekvenser for andre samfunnssektorer og for samfunnet som helhet er vurdert i mindre grad.

Øvelse Hordaland 2007 inngår i en serie øvelser Fylkesmannen i Hordaland har gjennomført annethvert år siden 2001. Kommunene omtales som de «primære» deltakerne, og tidligere øvelser har hovedsakelig omfattet en eller noen få kommuner. Øvelsene har gjennomgående bakgrunn i forventningsbrev fra Justisdepartementet og DSB, hvor det legges til grunn at Fylkesmannen skal tilrettelegge og gjennomføre øvelser innenfor samfunnssikkerhet. Ifølge informantene kom Øvelse Hordaland 2007 i stand også på bakgrunn av erfaringer fra tidligere øvelser. Flere ønsket at den, i motsetning til tidligere, skulle involvere flere administrative nivåer og aktører. Det ble fremhevet som viktig at initiativet kom nedenfra, fra kommunene og Fylkesmannen, og ikke fra sentralt hold. Dette ga ifølge informantene øvelsen nødvendig legitimitet og var en viktig faktor i forklaringen av dens suksess.

Øvelsen ble gjennomført den 28. og 29. november i 2007. Til sammen 44 virksomheter deltok.<sup>8</sup> Den involverte primært ledelsen i de deltakende enhetene og ble betegnet som en «papierøvelse». Deltakerne tok i bruk egne lokaler og ulike tekniske hjelpemidler (telefon, dataverktøy, Internett), men måtte ikke fysisk håndtere smittede. Det var opp til virksomhetene selv om de ville involvere øvrige ansatte, og om de ville legge opp til mer realistisk rollespill. Flere tok initiativ til å involvere større deler av organisasjonen. Også andre virksomheter, det vil si ulike private/frivillige organisasjoner og næringsliv, ble trukket inn som medspillere flere steder.

Scenarioet pandemi ble valgt både fordi dette var noe man ikke hadde øvd på før, og fordi det var noe som ville berøre hele fylket og samtidig flere sektorer. Oppmerksomheten rettet mot temaet var stor på dette tidspunktet på grunn av oppblomstringen og spredningen av fugleinfluensa (H5N1). Fylkesmannen var samtidig særlig opptatt av å utvikle samarbeidet mellom enhetene med ansvar for helse- og sosialberedskap i fylket og ønsket å oppdatere kommunenes planverk på nettopp dette området.

Arbeidet med øvelsen foregikk over en lengre periode og ble tidlig delt inn i tre faser, en planleggingsfase, en gjennomføringsfase og en evaluerings- og etterarbeidsfase.

### *Planleggingsfasen*

Planleggingsprosessen frem til øvelsen var sentral og ble beskrevet som lang og omfattende. Den krevde betydelige ressurser og innsats både fra øvingsledelsen, Fylkesmannen og øvrige deltakere.<sup>9</sup> Det ble fremhevet at dette var en viktig forskjell fra tidligere øvelser. En egen milepælsplan som fastsatte aktiviteter og tidsskjema, forelå mer enn et halvt år før selve øvelsen. Fylkesmannen arrangerte flere planleggingsmøter og sendte ut en rekke orienteringer til deltakerne. Øvingsdirektivet ble gjort tilgjengelig halvannen måned før øvelsen. Øvingsledelsen la vekt på at alle skulle komme tidlig i gang. Intensjonen var å sikre at deltakerne var godt forberedt, i tillegg til å etablere kunnskap og bevissthet om utfordringer ved krisehåndtering generelt og pandemi spesielt. Det var et uttalt mål å gi deltakerne økt kompetanse på risiko- og sårbarhetsanalyser (ROS), kriseinformasjon og krisehåndtering. De ble invitert til å delta på kurs, oppfordret til å gjennomføre relevante analyser og gjennomgå og oppdatere eksisterende planverk. I tillegg ble de bedt om å tenke gjennom forhold som hadde å gjøre med ansvars-, rolle- og myndighetsforhold i kritesituasjoner og særlig for scenarioet pandemi (FMH 2008a). Oppdatering av kommunenes kriseplaner var et sentralt mål, særlig innenfor helse- og sosialberedskap og smittevern (FMH 2007b).

Et eget forventningsbrev ble sendt ut til deltakerne to måneder før øvelsen (FMH 2008b). Brevet orienterte om øvelsen og skulle motivere deltakerne til innsats. Arbeidet skulle forankres i virksomhetens ledelse, og Fylkesmannen ba spesielt om at skjemaet ble fylt ut av øverste leder. Forventningene ble knyttet til øvelsens kjernepunkter, ROS-analyser, helseberedskap og smittevern, krisehåndtering, krisekommunikasjon og nettbasert beredskapsverktøy. Deltakerne ble bedt om å gi tilbakemelding om målsettinger, rutiner, planer, ansvars- og oppgavefordeling på et eget skjema. Intensjonen var både å kartlegge situasjonen og å forberede deltakerne på den kommende øvelsen. Øvingsledelsen la vekt på at øvelsen skulle være så realistisk som mulig. Deltakerne skulle «spille med» i samsvar med eget planverk, kontakte dem de ville ha kontaktet og benytte de lokalene de ville benyttet i en reell situasjon. Ifølge informantene ble dette også i stor utstrekning fulgt opp.

### *Gjennomføring*

Gjennomføringen startet med en felles ledersamling nesten to måneder før øvelsesdagene. Presse og media ble invitert til et eget forberedelsesmøte. Fylkesmannen laget tidlig en egen nettside for øvelsen, hvor det ble lagt ut mel-



dinge både til publikum og deltakere. De første øvingsmeldingene gikk ut før selve øvelsen.

Den første øvelsesdagen ble deltakerne presentert for en situasjon der fylket/kommunen fikk det første tilfellet av influensa. Utover dagen kom det meldinger om stadig flere smittede. Flere svømmeanlegg, skoler og barnehager ble meldt stengt, og det ble meldt om økt press på sykehusene og apotekene. Folk ble advart mot å samle seg i større grupper. Den andre øvelsesdagen tok for seg situasjonen ti uker senere, med mange flere syke og døde og der helsesektor, transportsektor og andre samfunnskritiske funksjoner var hardt rammet – altså et «worst case»-scenario. Meldingen var nå at 13–14 prosent av befolkningen i Norge var syke, og at over 6000 var døde (400 i Hordaland fylke).

Som respons på øvelsen etablerte de fleste deltakerne raskt egen kriseledelse som skulle sørge for lokal ledelse og samordning. Sammensetningen av slike kriseledelser varierer, men består hovedsakelig av politiske/administrative nøkkelpersoner og ledere i og rundt virksomheten. I en kommune omfatter det for eksempel kommunelege, politi, Heimevernet, sivilforsvaret og ulike frivillige organisasjoner. Fylkesmannen selv innkalte beredskapsrådet og fikk dem til å spille med.<sup>10</sup>

I løpet av øvelsen gjennomgikk de fleste deltakerne eksisterende kriseplaner. Flere utviklet prosedyrer og nye tiltak som man mente ville være nyttige dersom en virkelig krise skulle oppstå. Dette omfattet ulike typer informasjonsmateriell, nytt planverk, nye retningslinjer og gjaldt særlig avklaring av ansvar og myndighet. Det oppsto blant annet uklarheter om hvem som skulle uttale seg om hva, og når. Krisekommunikasjon ble raskt en sentral utfordring. De fleste brukte egne nettsider til å formidle informasjon til publikum, men denne var av «høyst variabel karakter» (FMH 2008a:10). Enkelte aktører uttalte seg uten at informasjonen var «klarert». Flere formulerte egne pressemeldinger, og noen kalte pressen inn til møte. Generelt deltok imidlertid media i liten grad, noe som gjorde øvelsen mindre realistisk. Deltakerne fikk underveis prøve ut ulike nettbaserte beredskapsverktøy, og flere satte i gang (tenkt) vaksinasjon av utsatte grupper. Mange rapporterte at en oppdatering av eksisterende planverk var nødvendig. Det ble også meldt om behov for å samordne planverk på ulike nivåer bedre (FMH 2008a:8):

Det er viktig at ein i desse planane klarar å få med dei samfunnsmessige konsekvensane av eventuelle uønskte hendingar. Planane må seie noko om ansvarstilhøve, avgjerdsmynde og korleis ulike planverk skal koordinerast.

Avklaringer av ansvar og myndighet var særlig et tema i kommunene. Ansvarsfordelingen mellom ordfører og rådmann var et gjennomgangstema.

Også ansvaret til kommunelegen ble fremhevet som uklart eller vanskelig å håndtere. I tillegg var arbeidsprosesser, arbeidsfordeling i kriseledelsen samt fysiske forhold (lokaler, utstyr, nettbaserte beredskapsverktøy) temaer. I tillegg var ansvarsfordelingen mellom nivåene et problem. Flere hevdet at Fylkesmannen hadde en uklar og tilbaketrukket rolle. Det ble raskt tydelig at en pandemi ville kreve utstrakt deltakelse fra sivilsamfunnet og privat sektor. I noen kommuner valgte man å spille sammen med bestemte bedrifter, og i flere kommuner ble både sivilforsvaret og Røde Kors involvert. Det ble også iverksatt planer for samarbeid med enkelte hoteller for å skaffe ekstra sengeplasser til dem som var rammet av pandemien.

### *Evaluering*

I etterkant av øvelsen ba Fylkesmannen deltakerne om en evaluering. Han sendte ut et evalueringsskjema til alle deltakerne og holdt flere møter med øvingsledelsen. Et større seminar der alle deltakerne var invitert, ble arrangert i januar 2008, og en sluttrapport ble lagt frem like etter (FMH 2008a).

Øvelsen ble oppsummert som vellykket. Prosessen var lærerik, både for øvingsledelse og deltakere. Flere meldte om et stort engasjement og en økt forståelse for beredskapsarbeidet. Samtidig ble det påpekt en del «forbedringspunkter». Noen mente deltakerne hadde vært for lite aktive. Andre nevnte at eksisterende planer og direktiver ikke ble fulgt. Evalueringen pekte på et generelt behov for avklaringer når det gjelder håndteringen av en pandemisk influensa, og flere mente det var særlige problemer knyttet til ansvarsfordeling og samordning. Også krisekommunikasjon ble fremhevet som et kritisk punkt. Det gjaldt kommunikasjon med publikum og mellom ulike etater, men også internt i den enkelte virksomhet. Bedre gjennomarbeidede planer for krisekommunikasjon ble etterlyst, både med hensyn til type informasjonskanal, bruk av ressurser og kompetanse. Evalueringen viste også til behov for trening i og oppdatering av ulike typer IKT-baserte hjelpemidler.

Evalueringen reflekterte over hvordan øvelsen var planlagt og gjennomført. Planleggingen ble beskrevet som vesentlig mer tidkrevende enn forutsett, og gjennomføringen ble oppfattet å være svært ressurskrevende (FMH 2008a:17). Samtidig ble det at øvelsen var såpass omfattende, fremhevet som positivt (ibid.):

Erfaringene med denne arbeidsmåten er så gode at det truleg bør danne presens for framtidige øvingar av denne typen. Det må og seiast at det truleg heller aldri har vore gjennomført ei så stor øving (i tal deltakande verksemdar) basert på dugnad her til lands.

Selv om forberedelsen til øvelsen ble oppfattet som viktig, ga bare omtrent halvparten tilbakemelding på skjemaet som ble sendt ut i forkant (FMH

2008a:15). På grunn av den lave responsen la ikke Fylkesmannen vekt på disse tilbakemeldingene i sluttrapporten. Dette gir en indikasjon på at hensikten med øvelsen først og fremst var å bevisstgjøre og inspirere deltakerne til innsats, mens kartlegging av beredskapssituasjonen var mindre viktig. De svakhetene som rapporteringen kunne avdekket, gjaldt sannsynligvis forhold man allerede mente å ha kjennskap til.

Manglende samordning i planleggingsfasen ble fremhevet som et problem. Særlig de regionale, statlige etatene ble ikke tilstrekkelig inkludert, noe som også kan forklare manglende tilbakemeldinger fra disse. Sluttrapporten uttalte at det var vanskelig å si noe om status hos de statlige etatene, blant annet fordi de ikke benyttet seg av evalueringsskjemaet etter øvelsen. Dette kan gjenspeile mer generelle autoritetsutfordringer Fylkesmannen har overfor statlige aktører i regionen (Hansen mfl. 2009). Det ble også fremhevet som problematisk at det nasjonale nivået ikke deltok i øvelsen. Ifølge evalueringen var dette (FMH 2008A:17): «[...] kanskje det viktigste forbedringspunktet til neste gang en skal øve i dette omfanget.» Flere informanter bekreftet dette.

Evalueringen konsentrerte seg mest om hvilke utfordringer *kommunene* sto overfor. Fylkesmannen var mindre opptatt av å reflektere rundt egne erfaringer og erfaringer fra de andre regionale myndighetenes innsats. Intervjuene med sentrale informanter bekrefter inntrykket av at øvelsen først og fremst var rettet mot kommunene. Å få kommunene – og særlig de små – til å prioritere samfunnsikkerhet og beredskap og bruke ressurser på slikt arbeid var et viktig mål:

Det å synliggjøre at dette faktisk er noe som krever ressurser hvis det skal gjøres ordentlig, er nok veldig viktig (Informant B).

En av informantene var tydelig på at øvelsen involverte styring og kontroll fra Fylkesmannens side:

Selvfølgelig er det et element av det [styring] i en øvelse av denne typen, å få kommunene mer bevisst, engasjert, øke kunnskap, innsikt, gå igjennom planverk og organisering, osv. Det er helt klart, og det er jo hensikten og. Det kan jo sees som et styringsmiddel på linje med økonomiske virkemidler og lovgivning (Informant C).

Øvelsen avdekket i tillegg utfordringer knyttet til Fylkesmannens rolle og ansvar. Flere informanter beskrev Fylkesmannens rolle som utydelig, særlig når det gjaldt rollen som koordinator:

Også hos Fylkesmannen gikk det litt sent opp for dem at de har en rolle i dette. De har jo en dobbeltrolle og er ansvarlig for både planleggingen og utførelsen av øvelsen [...]. Men det at helseavdelingen hos fylkes-

mannen hadde en så betydelig rolle som koordinator ved en pandemi [...], det tror jeg var i liten grad tenkt over på forhånd. Det var jo noe vi oppdaget etter hvert (Informant B).

Bedre *samordning* mellom ulike nivåer og deltakere ble også fremhevet som sentralt:

Det var jo litt av det som var hovedmålet, å trigge i gang det trøkket som vil bli i mellom de ulike etatene og organisasjonene som har et ansvar. Men det fikk vi ikke godt til. Vi ser at man ikke er gode til å ta kontakt på tvers av kommunegrenser og mellom kommune og fylkesmann. Det er i hvert fall mitt inntrykk. Jeg mener øvelsen avslørte det nokså godt (Informant C).

Det var nødvendig i forhold til noen kommuner å komme med noen tydelige veiledninger og retningslinjer, hvor fylkesmannen nærmest måtte være veileder og tilsynsmann (Informant A).

Evalueringen pekte også på at terskelen for å ta kontakt med andre aktører i en krisesituasjon var (for) høy, til tross for at samhandling er svært viktig nettopp i slike situasjoner (FMH 2008a). Sluttrapporten antydte at dette kunne ha sammenheng med usikkerhet omkring hvilken rolle den enkelte virksomheten skal ha. Manglende koordinering med sentralt nivå ble også ansett som en viktig begrensning:

[...] vi burde involvert det nasjonale nivået på et tidligere tidspunkt, på grunn av at pandemi ikke bare er nasjonalt, men også internasjonalt. Så akkurat det ble litt kunstig. [...] Hvis du skal øve på to nivå, så må det tredje nivået òg være involvert [...] Det er viktig fordi de ulike nivåene henger sammen (Informant B).

[...] Jeg tenker også det at når det er helseområdet eller pandemi som er scenarioet, så skaper det en slags usikkerhet på nasjonalt plan om hvem som har ansvar for hva. Det involverer flere departement og, direktorater og folkehelseinstituttet [...] (Informant C).

Den nasjonale pandemiplanen ble oppfattet å være lite konkret. Myndighetenes informasjonsside på nettet om pandemi ga dessuten lite informasjon og var ikke tilstrekkelig oppdatert på øvingstidspunktet. En av informantene mente at grunnen til at øvelsen likevel var vellykket, nettopp var at initiativet kom «nedenfra». Dette ga nødvendig tillit og legitimitet til øvelsen:

Jeg tror at siden dette er en dugnadsøvelse, så blir utbyttet enda bedre. Hvis dette hadde vært noe som bare kom fra DSB, så hadde vi ikke hatt

det samme forholdet til prosjektet. [...] Det at man har tradisjon for å drive beredskapsarbeid, og det at det er mange som kjenner hverandre, skaper en slags trygghet i forhold til arbeidet, at vi alle har noe å lære av det (Informant C).

Fylkesmannen la særlig vekt på at arbeidet med samfunnssikkerhet og beredskap burde bli en integrert del av det daglige arbeidet i alle de involverte virksomhetene. Sluttrapporten la vekt på at hver enkelt deltaker måtte ta tak i egne forbedringspunkter, og uttrykte forventninger om at det ble laget egne tiltaksplaner med detaljerte beskrivelser av ansvar og planer for gjennomføring (FMH 2008a:17). Fylkesmannen ville selv følge opp gjennom nye øvelser, årlige samlinger og tilsynsvirksomhet (ibid.).

## AVSLUTNING

Øvelse Hordaland 2007 bidro ifølge både deltakerne og initiativtakerne til en oppdatering av planverk og en bevisstgjøring når det gjaldt beredskap og kriseshåndtering. Deltakerne fikk trent på og tenkt gjennom viktige forhold og utfordringer ved en pandemi, og øvelsen hadde et klart element av *læring*. Relasjonen mellom Fylkesmannen (staten) og kommunene fremstår som den mest sentrale. Behov for avklaring av roller og ansvar, både innenfor og i relasjonene mellom virksomhetene som deltok, ble særlig viktig. Fylkesmannen ønsket å øke kompetansen, forbedre planlegging og øve på kriseledelse i de enkelte kommunene. Øvelsen hadde på denne måten et tydelig element av *hierarkisk styring og kontroll* i seg.

Det er videre tydelig at samordning var en sentral utfordring. Deltakerne erfarte problemer med kommunikasjon og samhandling med Fylkesmannen, med andre regionale etater og med manglende deltakelse fra det nasjonale nivået. Samhandling innad i de enkelte virksomheter ble også oppfattet som vanskelig. Dette skyldtes ikke minst det valgte scenarioet. Øvelsen iscenesatte en svært omfattende krise og bidro til å tydeliggjøre både sektorenes og nivåenes avhengighet av hverandre. Pandemi gjelder ikke bare beredskap innenfor helsesektoren, men rammer også andre viktige samfunnsfunksjoner og aktører. En krise av dette omfanget involverer også flere administrative nivåer. Aktørene fra privat og frivillig sektor var også viktige. Øvelse Hordaland avdekket med dette utfordringer både i vertikal samordning – mellom nivåene – og horisontal samordning – mellom de ulike sektorene.

Ved å iscenesette flere forvaltningsnivåer og involvere aktører fra flere sektorer kan Øvelse Hordaland 2007 sies å ha hatt en viktig samordningsfunksjon. Oppmerksomhet om dette er økt, særlig i den senere tid. Samordning er også et viktig tema i øvelser andre steder. Øvelse Oslo 2006 trente for eksempel opp evnen til å håndtere terroranslag og var den første (og foreløpig eneste i norsk sammenheng) som involverte alle nivåer, både det operative

rednings- og behandlingsapparatet, kommunen, fylket, direktorater, departementer og regjeringen (DSB 2006). I Sverige arrangeres jevnlig nasjonale og regionale «samverkansövningar» som iscenesetter større sektorovergripende kriser (MSB 2009). Danmark gjennomførte en nasjonal øvelse i kriseledelse i 2003 der koordinering/samordning var sentralt (Beredskabsstyrelsen 2003). Liknende øvelser ble gjennomført i 2005 og 2007. Øvelser representerer med andre ord viktige tiltak for å bedre både horisontal og vertikal samordning. Det kan også ha betydning for forholdet mellom stat, kommune og privat sektor mer generelt.

Øvelse Hordaland illustrerer at øvelser kan være viktige styrings- og samordningsverktøy. Gjennom øvelser aktiviserer myndighetene hele eller deler av en organisasjon, flere virksomheter på ulike nivåer og i forskjellige sektorer og samtidig signaler til underordnede om hvordan ulike oppgaver skal eller kan løses. Behovet for samordning er særlig sentralt i kriser. Slik samordning er også særlig relevant når samfunnssikkerhetsfeltet (som i Norge) oppleves som fragmentert. Spenningen mellom ulike spesialiseringsprinsipp (etter funksjon/ sektor og geografi) på ulike nivåer og mellom dominerende styringsprinsipp (ansvar, nærhet, likhet og samvirke) fremstår som tydelig og oppleves å gi betydelige styringsutfordringer. En virkelig krise, men også en øvelse, vil kunne sette de gjeldende styringsprinsippene under press og føre til diskusjoner om hvor velegnet de er. I mange tilfeller etableres nye strukturer, organisasjoner og roller nettopp i en krise, til tross for foreliggende planer. Dette skjedde til en viss grad også i Øvelse Hordaland. Deltakerne fikk erfare at kriser krever improvisasjon i tillegg til tradisjonelle verktøy. Behovet for ledelse forsterkes av at kriser er uforutsigbare.

En øvelse vil kunne bidra til å trene opp personell og sikre at man har oppdatert utstyr og bevissthet om hva en krise vil kunne kreve, og således føre til vesentlig læring. Samtidig kan en øvelse ikke sammenliknes med en reell kritesituasjon. Gjennomføring av øvelser betyr ikke nødvendigvis at man håndterer en reell krise optimalt. Kriser er i sitt vesen kaotiske, uforutsigbare og ofte skremmende situasjoner som gjør at de berørte også vil opptre uforutsigbart. Øvelser vil aldri være fullstendig realistiske. Det er også vanskelig å gjennomføre øvelser for alle tenkelige scenarioer eller hendelser. Her gjelder de samme begrensningene som for krisehåndtering generelt. Det blir ofte et spørsmål om ressurser, og virkelighetsnære og omfattende øvelser er ofte svært ressurskrevende og kostbare. Dette kan også være en forklaring på hvorfor større samordningsøvelser som dette ikke gjennomføres særlig ofte.

Øvelser fører ikke nødvendigvis til endring i hvordan man planlegger for eller håndterer fremtidige kriser. Evalueringen etter en øvelse kan være mangelfull, og læring er ofte en utfordring (Boin mfl. 2005). Læring er ikke bare en sosial, men også en kognitiv prosess (Bråten 2002). I tillegg til at oppfatningen av krisen eller øvelsen vil variere, kan det være uenighet om hva det er

viktig å ta lærdom av. Og selv om man er enige om hva de viktigste forbedringstiltakene er, betyr ikke det nødvendigvis at slike vil bli implementert. En krise – eller en øvelse – kan også føre til gjennomslag for endringer som har mer med andre politiske, organisatoriske eller styringsmessige forhold å gjøre enn det som konkret aktualiseres i krisen. Slik sett kan valg av scenario også handle om hvilke typer tiltak og endringer initiativtakerne ønsker å ta tak i.

I lys av denne gjennomgangen er videre studier av samfunnssikkerhetsfeltet, av forholdet mellom nivå og sektor, av Fylkesmannens koordinerende rolle og bruken av ulike typer virkemidler (øvelser, planverk, organisering og lovgivning) viktig og interessant. Slike studier kan si noe om ansvarsforhold, praksis, rolleutøvelse og utviklingen av sentrale utfordringer i feltet. Satt i større sammenheng kan det også bidra til kunnskap om offentlig forvaltning og politikk mer generelt. Den konkrete læringseffekten og den videre oppfølgingen av de svakhetene som Øvelse Hordaland avdekket, er vanskelig å bedømme uten nærmere undersøkelser. Vi fikk en «test» på dette da svineinfluensa slo til i Europa i 2009. En nærmere undersøkelse av erfaringene med denne vil være interessant. Her sto i det minste Hordaland fylke overfor en situasjon som det nylig var øvd på, og kunne bruke erfaringene fra øvelsen aktivt. I Bergen kommune var man raskt ute med informasjon til publikum, og et omfattende vaksinasjonsprogram ble satt i gang over hele landet. Da den reelle pandemien rammet, var også det sentrale, nasjonale nivået naturlig nok mer direkte involvert og tok grep. Svineinfluensa viste seg imidlertid å ramme mildere i Norge enn det «worst-case»-scenarioet som noen så for seg i forkant. Flere myndigheter har likevel i etterkant signalisert at de gjorde seg viktige erfaringer i forbindelse med håndteringen av denne krisen.

## NOTER

- 1 En *pandemisk influensa* er en verdensomspennende epidemi forårsaket av et influensavirus. Pandemisk influensa oppstår med noen tiårs mellomrom, er vanskelig å forutsi og vil kunne føre til mange dødsfall og vare over lang tid. «Spanskesyken» (1918–1919), «Asiasyken» (1957–1958) og «Hongkongsyken» (1969–1970) er eksempler på tidligere influensapandemier hvor flere millioner mennesker over hele verden døde (Nasjonalt folkehelseinstitutt / Sosial- og helsedirektoratet 2006).
- 2 Blant annet brannvernloven, smittevernloven, forurensningsloven, plan- og bygningsloven og lov om helsemessig og sosial beredskap.
- 3 [www.fylkesmannen.no/fagom.aspx?m=39282](http://www.fylkesmannen.no/fagom.aspx?m=39282)
- 4 Flere nordiske land har tilsvarende enheter med nasjonalt ansvar for kriseøvelser: Myndigheten för samhällsskydd och beredskap i Sverige og Beredskabsstyrelsen i Danmark.
- 5 Et forslag om plikt til å gjennomføre jevnlig kriseøvelser ble tatt opp i myndighetenes forslag om ny beredskapslov i 2006 (NOU 2006:6, 65), men er foreløpig ikke fulgt opp.
- 6 Se for eksempel NRK: <http://www.nrk.no/nyheter/verden/1.6586634> og myndighetenes nettside om pandemisk influensa: <http://www.pandemi.no>.
- 7 Helse- og omsorgsdepartementet har det overordnede ansvaret dersom det oppstår en pandemi. Sosial- og helsedirektoratet skal gi faglige råd, forvalter lov om helsemessig og sosial be-

redskap og har ansvar for og fullmakter til å treffe tiltak for å håndtere smittsomme sykdommer. Direktoratet skal bidra til at helseforvaltningen opptrer koordinert. Nasjonalt folkehelseinstitutt er nasjonalt smitteverninstitutt og skal overvåke den epidemiologiske situasjonen. Det skal sikre forsvarlig vaksineberedskap og gi bistand, råd, veiledning og informasjon til kommunale, fylkeskommunale og statlige institusjoner og befolkningen om smittsomme sykdommer og smittevern. Det faglige tilsynet med helse- og sosialtjenesten i Norge er delt mellom Statens helsetilsyn og Fylkesmannen. Helsetilsynet har overordnet ansvar. Fylkesmannen har ansvar for gjennomføring i primær- og spesialisthelsetjenesten. Statens legemiddelverk skal sørge for riktig bruk av legemidler. De regionale helseforetakene skal sørge for tilbudet av spesialisthelsetjenester innenfor regionen og har det operative ansvaret i beredskapsarbeidet, mens kommunehelsetjenesten har ansvaret for å håndtere situasjonen lokalt.

- 8 Dette omfattet Fylkesmannen, de 33 kommunene i Hordaland, Haraldsplass Diakonale Sykehus, Helse Bergen, Helse Fonna, Hordaland politidistrikt, Haugaland og Sunnhordland politidistrikt, Bergen og Omland havnevesen, Haakonsvern orlogsstasjon, Kysteskadren, Bergenhus Heimeverndistrikt og Hordaland sivilforsvarsdistrikt.
- 9 Øvingsledelsen besto av en styringsgruppe og en kjernegruppe, med medlemmer fra Fylkesmannen, to ulike helseforetak, flere kommuner, ulike politidistrikt samt heimevern og sivilforsvar (FMH 2007a).
- 10 Fylkesberedskapsrådet består av de regionale statsetatene, Fylkeskommunen, KS Hordaland, Bergen kommune, helseforetakene i fylket og noen private organisasjoner (som Røde Kors og Kvinners Frivillige Beredskap).

## LITTERATUR

- Bache, I. og M.V. Flinders (red.) (2004). *Multi-level governance*. Oxford: Oxford University Press.
- Baldersheim, H. og K. Ståhlberg (2002). From Guided Democracy to Multi-Level Governance: Trends in Central-Local Relations in the Nordic Countries. *Local Government Studies* 28 (3):74–90.
- Beredskabsstyrelsen (2003). *Samlet evalueringsrapport Krisestyingsøvelse 2003*. Birkerød: Beredskabsstyrelsen. <http://www.øvelsesforum.dk/pages/Findlitteratur.aspx>
- Berlin, J. og E. Carlström (2008a). Vad övas vid samverkansövningar? – om första initiativ effekt och parallellitet. *Nordiske Organisasjonsstudier* 19 (4):23–29.
- Berlin, J. og E. Carlström (2008b). The 90-Second Collaboration: A Critical Study of Collaboration Exercises at Extensive Accident Sites. *Journal of Contingencies and Crisis Management* 16 (4):177–185.
- Bogdanor, V. (red.) (2004). *Joined-Up Government*. Oxford: Oxford University Press.
- Boin, A., C. Kofman-Bos og W. Overdijk (2004). Crisis Simulations: Exploring Tomorrow's Vulnerabilities and Threats. *Simulation and Gaming* 35 (3):378–393.
- Boin, A. og P. Lagadec (2008). Preparing for the Future. Critical Challenges in Crisis Management. *Journal of Contingencies and Crisis Management* 8 (4):185–191.
- Boin, A., E. Stern, P. t'Hart og B. Sundelius (2005). *The Politics of Crisis Management: Public Leadership under Pressure*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Brunsson, N. og J.P. Olsen (red.) (1993). *The Reforming Organization*. London: Routledge.
- Bråten, I. (2002). *Læring i sosialt, kognitivt, og sosialt-kognitivt perspektiv*. Oslo: Cappelen.
- Carrel, L.F. (2000). Training Civil Servants for Crisis Management. *Journal of Contingencies and Crisis Management* 8 (4):192–196.
- Caruson, K. og S.A. MacManus (2006). Mandates and Management Challenges in the Trenches: An Intergovernmental Perspective on Homeland Security. *Public Administration Review* 66 (3):522–536.



- Christensen, T. og P. Læg Reid (2008). The Challenge of Coordination in Central Government Organizations: The Norwegian Case. *Public Organization Review* 8 (2):97–116.
- Christensen T. og P. Læg Reid (2007). The Whole-of-Government Approach to Public Sector Reform. *Public Administration Review* 67 (6):1059–1066.
- Christensen T., P. Læg Reid og A.L. Fimreite (2007). *Crisis Management – The Case of Internal Security in Norway*. Rokkannotat nr. 8. Bergen: Rokkansenteret.
- Christensen, T., P. Læg Reid, P.G. Roness og K.A. Røvik (2004). *Organisasjonsteori for offentlig sektor: instrument, kultur, myte*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Coombs, W.T. (2007). *Ongoing Crisis Communication. Planning, Managing, and Responding*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Cottam, M. og T. Preston (1997). Introduction to the Special Issue: An Overview of the Value and Use of Simulations in the Academic, Business and Policy Communities. *Journal of Contingencies and Crisis Management* 5 (4):195–197.
- Dalheim, E. (2009). *Kommunal krise – Nasjonal vekker. En studie av Bergen kommunes håndtering av giardiautbruddet høsten 2004*. Masteroppgave, Institutt for administrasjon og organisasjonsvitenskap. Bergen: Universitetet i Bergen.
- Drennan, L. og A. McConnell (2007). *Risk and Crisis Management in the Public Sector*. New York, NY: Routledge.
- DSB (2006). *Øvelse Oslo 2006. Evaluering*. Tønsberg: Direktoratet for samfunnssikkerhet og beredskap.
- Egeberg, M. (2004). An organizational approach to European integration: Outline of a complementary perspective. *European Journal of Political Research* 43 (2):199–219.
- Fimreite, A.L., Y. Flo og T. Tranvik (2002). *Lokalt handlingsrom og nasjonal integrasjon: kommuneideologiske brytninger i Norge i et historisk perspektiv*. Oslo: Unipub.
- Fimreite, A.L. og P. Læg Reid (2008a). Samordning – flernivåstyringens store utfordring. I: I. Helgøy og J. Aars (red.): *Flernivåstyring og demokrati*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Fimreite, A.L. og P. Læg Reid (2008b). *Byråkrati og partnerskap hånd i hånd? Om samordningsutfordringer i NAV*. Rokkannotat nr 4. Bergen: Rokkansenteret.
- Fink, S. (2002). *Crisis Management: Planning for the Inevitable*. Lincoln: iUniverse Inc.
- Flo, Y. (2004). Staten og sjølvstyret: ideologier og strategier knytt til det lokale og regionale styringsverket etter 1900. Avhandling til dr.art.-graden, Historisk institutt. Bergen: Universitetet i Bergen.
- FMH (2007a). *Øvingsdirektiv Øving Hordaland 2007*. Bergen: Fylkesmannen i Hordaland.
- FMH (2007b). *Fylkesmannen i Hordaland: Notat til møte 24.04.07, brev av 13.03.07*.
- FMH (2008a). *Øving Hordaland 2007. Sluttrapport*. Bergen: Fylkesmannen i Hordaland.
- FMH (2008b). *Fylkesmannen i Hordaland, brev av 26.08.2008*.
- Greve, C. (red.) (2001). *Offentlig ledelse og styring i bevegelse*. København: Jurist og økonomforbundets Forlag.
- Hansen, T., M. Indset, I. Sletnes og T. Tjerbo (2009). *Fylkesmannen mellom lokalt folkestyre og statlig styring*. NIBR-rapport nr. 19. Oslo: NIBR.
- Haug, S. (2008). *Suksess eller fiasko? En studie av Mattilsynets håndtering av e.coli-saken*. Masteroppgave, Institutt for administrasjon og organisasjonsvitenskap. Bergen: Universitetet i Bergen.
- Helgøy, I. og J. Aars (red.) (2008). *Flernivåstyring og demokrati*. Bergen: Fagbokforlaget.
- HOD (2007). *Overordnet nasjonal helse- og sosialberedskapsplan*. Versjon 1.0 fastsatt 31. januar 2007. Oslo: Helse- og omsorgsdepartementet.
- HOD (2006). *Nasjonal beredskapsplan for pandemisk influensa*. Versjon 3.0 fastsatt 16. februar 2006. Oslo: Helse- og omsorgsdepartementet.
- Hood, C. (1991). A Public Management for All Seasons? *Public Administration* 69 (1):3–19.

- Helsloot, I. (2008). Editorial. Coordination Is a Prerequisite for Good Collaboration, Isn't It? *Journal of Contingencies and Crisis Management* 16 (4):173–176.
- Høydal, H. (2007). *Samordning av samfunnssikkerhet i norsk sentralforvaltning*. Rokkannotat nr. 7. Bergen: Rokkansenteret.
- Kettl, D.F. (2007). *System Under Stress: Homeland Security and American Politics*. Washington, D.C.: The CQ Press.
- Kettl, D.F. (2003). Contingent Coordination. Practical and Theoretical Puzzles for Homeland Security. *American Review of Public Administration* 33 (3):253–277.
- Kgl.res. 18. april 2008. *Instruks for samfunnssikkerhets- og beredskapsarbeidet til Fylkesmannen og Sysselmannen på Svalbard*.
- Kgl.res. 12. desember 2007. *Retningslinjer for regionalt samordningsansvar ved kriser og katastrofer i fred*.
- Kgl.res. 7. august 1981. *Instruks for fylkesmenn*.
- Kgl.res. 4. juli 1980. *Om organisasjonsplan for redningstjenesten i Norge*.
- Kleiboer, M. (1997). Simulation Methodology for Crisis Management Support. *Journal of Contingencies and Crisis Management* 5 (4):198–206.
- Kvale, S. (1997). *Det kvalitative forskningsintervju*. Oslo: ad Notam Gyldendal.
- Krasner, S.D. (1988). Sovereignty – an Institutional Perspective. *Comparative Political Studies* 12 (1):66–94.
- Lango, P. (2010). *Samordning i krise eller krise i samordning?* Masteroppgave, Institutt for administrasjon og organisasjonsvitenskap. Bergen: Universitetet i Bergen.
- Lervåg, K. (2010). *Tilsyn uten ansvar*. Masteroppgave, Institutt for administrasjon og organisasjonsvitenskap. Bergen: Universitetet i Bergen.
- Lov om kommunal beredskapsplikt, sivile beskyttelsestiltak og sivilforsvaret av 17. juli 1953 nr. 9, endret 19. juni 2009.
- Lægreid, P. og S. Serigstad (2006). Framing the Field of Homeland Security. *Journal of Management Studies* 43 (6):1395–1413.
- March, J.G. og J.P. Olsen (1989). *Rediscovering Institutions: The Organizational Basis of Politics*. New York: Free Press.
- Marks, G. og L. Hooghe (2004). Contrasting Visions of Multi-Level Governance. I: Bache, I. og M.V. Flinders (red.): *Multi-Level Governance*. Oxford: Oxford University Press.
- McConnell, A. og L. Drennan (2006). Mission Impossible? Planning and Preparing for Crisis. *Journal of Contingencies and Crisis Management* 14 (2):59–70.
- MSB (2009). *Övningsenhetens verksamhet*. Karlstad: Myndigheten för samhällsskydd och beredskap.
- Mintzberg, H. (1979). *The Structuring of Organizations*. Englewood Cliffs N.J.: Prentice-Hall.
- Mitroff, I.I. og G. Anagnos (2001). *Managing Crises Before They Happen: What Every Executive Needs to Know About Crisis Management*. New York: Amacom.
- Nasjonalt folkehelseinstitutt / Sosial- og helsedirektoratet 2006: *Pandemisk influensa*.
- NOU 2006:6. *Når sikkerheten er viktigst. Beskyttelse av landets kritiske infrastruktur og kritiske samfunnsfunksjoner*. Oslo: Justis- og politidepartementet.
- NOU 2005:6. *Samspill og tillit*. Oslo: Kommunal- og regionaldepartementet.
- NOU 2000:24. *Et sårbart samfunn: utfordringer for sikkerhets- og beredskapsarbeidet i samfunnet*. Oslo: Justis- og politidepartementet.
- Perrow, C. (2007). *The next catastrophe: reducing our vulnerabilities to natural, industrial, and terrorist disasters*. Princeton, N.J.: Princeton University Press.
- Perry, R.W. (2004). Disaster Exercise Outcomes for Professional Emergency Personnel and Citizen Volunteers. *Journal of Contingencies and Crisis Management* 12 (2):64–75.
- Peters, B.G. (1998). Managing Horizontal Government. *Public Administration* 76 (2):295–311.

- Peterson, D.M. og R.W. Perry (1999). The impacts of disaster exercises on participants. *Disaster Prevention and Management* 8 (4):241–254.
- Pierre, J. (red.) (2000). *Debating Governance*. Oxford: Oxford University Press.
- Pollitt, C. (2003). Joined-up Government: A Survey. *Political Studies Review* 1 (1):34–49.
- Rhodes, R. (1997). *Understanding Governance*. Buckingham: Open University Press.
- Rosenthal, U. (1998). Future Disasters, Future Definitions. I: E.L. Quantarelli (red.): *What is a Disaster? Perspectives on the Question*. Routledge, London.
- Rosenthal, U. (2003). September 11: Public Administration and the Study of Crises and Crisis Management. *Administration & Society* 35 (2):129–143.
- Robert, B. og C. Lajtha (2002). A New Approach to Crisis Management. *Journal of Contingencies and Crisis Management* 10 (4):181–191.
- Quarantelli, E.L. (1988). Disaster Crisis Management: A Summary of Research Findings. *Journal of Management Studies* 25 (4):373–385.
- Rykkja, L.H. (2009). Coordinating Wicked Issues: The County Governor's role in Norwegian Internal Security. Rokkannotat nr. 12. Bergen: Uni Rokkansenteret.
- Selznick, P. (1957): *Leadership in administration*. New York: Harper & Row.
- Serigstad, S. (2003). *Samordning og samfunnstryggleik. Ein studie av den sentrale tryggleiks- og beredskapsforvaltninga i Noreg i perioden 1999–2002*. Masteroppgave, Institutt for administrasjon og organisasjonsvitenskap. Bergen: Universitetet i Bergen.
- Smith, D. (2004). For Whom the Bell Tolls: Imagining Accidents and the Development of Crisis Simulation in Organizations. *Simulation & Gaming* 35 (3): 347–362.
- St.meld. nr. 22 (2007–2008) *Samfunnssikkerhet. Samvirke og samordning*. Oslo: Justis- og politidepartementet.
- St.meld. nr. 17 (2001–2002) *Samfunnssikkerhet. Veien til et mindre sårbart samfunn*. Oslo: Justis- og politidepartementet.
- Sørensen, E. og J. Torfing (red.) (2008). *Theories of Democratic Network Governance*. Basingstoke: Palgrave Macmillan.
- Thorson, A. og K. Ekdahl (2005). Avian influenza – Is the World on the Verge of a Pandemic? ... and Can It Be Stopped? *Journal of Contingencies and Crisis Management* 13 (1):21–28.
- Tranøy, B.S. og Ø. Østerud (red.) (2001). *Den Fragmenterte staten: reformer, makt og styring*. Oslo: Gyldendal akademisk.
- Verhoest, K. og G. Bouckaert (2005). Machinery of Government and Policy Capacity: The Effect of Specialization and Coordination. I: M. Painter og J. Pierre (red.): *Challenges to State Policy Capacity. Global Trends and Comparative Perspectives*. New York: Palgrave Macmillan.
- Wise, C.R. (2002). Special Report: Organizing for Homeland Security. *Public Administration Review* 62 (2):131–144.
- Yin, R.K. (2003). *Case Study Research: Design and Methods*. Thousand Oaks, California: Sage Publications.

## SAMMENDRAG

Artikkelen ser nærmere på hvilken betydning og funksjon øvelser har i myndighetenes arbeid for samfunnssikkerhet og beredskap, og tematiserer relasjoner mellom sentrale myndigheter i feltet. Øvelser er en viktig metode for å oppnå god krisehåndtering og for å forberede myndighetene på reelle kriser. Målet kan være å oppdatere kompetanse, kunnskap, utstyr og planverk og å kartlegge beredskapssituasjonen innenfor bestemte felt. I 2007 arrangerte Fylkesmannen i Hordaland en øvelse med en influensapandemi som scena-

rio. Øvelsen involverte mange deltakere på ulike forvaltningsnivåer og fra flere sektorer. Oppdatering av kompetanse og planverk i helseberedskapen i kommunene var et sentralt mål. Samtidig aktualiserte øvelsen viktige problemstillinger knyttet til effektiv samordning, både innenfor virksomhetene og mellom de ulike deltakerne. Gjennomføringen av Øvelse Hordaland 2007 illustrerer på denne måten at øvelser kan fungere som viktige styrings- og samordningsverktøy for sentrale myndigheter i arbeidet for samfunnsikkerhet og beredskap.

### ABSTRACT

Emergency exercises or simulations are frequently used to enhance crisis management, preparedness and civil protection. Even though they are important, they attract limited attention in present literature on crisis management. The article focuses on the importance and function of such simulations in the government's work for civil protection, and on the crucial relations between different actors with responsibilities in the field. The ultimate goals behind them are generally to update competence, knowledge, equipment and contingency plans, and to map out the preparedness situation within specific areas. In 2007, the County Governor of Hordaland County arranged an extensive regional crisis simulation. The scenario was an advanced stage of pandemic flu. It involved a large number of participants, from different administrative levels and sectors. A central aim was to update competence and adjust existing contingency plans within the local authorities. However, important challenges related to effective coordination, both within and between the different participants, became crucial. The experiences related to «Simulation Hordaland 2007» illustrates that government initiated simulations may have a specific command and control function as well as a more coordinative function and intention.

*Lise H. Rykkja* er dr.polit. i administrasjon og organisasjonsvitenskap fra Universitetet i Bergen, 2008. Hun er ansatt som forsker II ved Uni Rokkansenteret, Bergen, der hun blant annet er tilknyttet prosjektene «Flernivåstyring i spenningen mellom funksjonell og territoriell spesialisering» og «Den kulturelle skolesekken».

Adr.: Uni Rokkansenteret  
Nygårdsgaten 5  
5015 Bergen  
E-post: lise.rykkja@uni.no

# Dolda artefaktens betydelse<sup>1</sup> – En kritisk studie av kulturella uttryck inom psykiatrin



The Interpretation of Hidden Artefacts – A critical study  
of culture in Psychiatry

JOHAN BERLIN OCH ERIC CARLSTRÖM

**Nyckelord:** Artefakt, organisationskultur, repulsion, psykiatri, hälso- och sjukvård, Sverige.

**Keywords:** Artifact, organizational culture, repulsion, psychiatry, health care, Sweden.

Kulturella uttryck är värdefulla främst eftersom de är en värdemätare på en organisations »inre liv«. I organisationer finns kulturella symboler av olika slag. Det kan exempelvis bestå av metaforer, anekdoter och artefakter som manifesterar vissa värden och på olika sätt styr individers agerande (Smircich och Morgan 1982; Smircich 1983; Wilkins och Ouchi 1983). Kultur kan dels produceras av individer i en organisation (Schein 1984; Schein 1986/1992). Men det kan också betraktas som något som ger effekter på individers beteendemönster (Smircich 1983). Tidigare forskning har kunnat visa att kulturella uttryck i organisationer bidrar till social enighet (Schein 1984). I den här artikeln studeras symbolvärden som har motsatt effekt. De leder till social splittring och *repulsion*, det vill säga en bort- eller fränstötning (Darlington 1972). När kulturella symboler, i det här fallet artefakter, döljs för omgivningen kan det spela en avgörande roll för en organisations utveckling, attraktionskraft, arbetssätt och val av teknologier. Inom hälso- och sjukvården är psykiatrin en organisatorisk miljö där dessa fenomen döljs. *Syftet med artikeln är att identifiera och tolka vilken betydelse dolda artefakter har inom psykiatrisk slutenvård.*

## TEORETISK REFERENSRAM

Dolda artefakter är, historiskt sett, vanliga inom artefaktforskningen (Owen 2006). Arkeologer gräver efter bruks- och konstföremål som dolts i jorden efter försvunna mänskliga samhällen. Ett redskap eller andra av människor tillverkade föremål berättar inte bara om dess praktiska användningsområde utan också om samhällets kultur, synsätt, traditioner, uppfattningar och självbild (Hatch m.fl. 2005; Hatch och Cunliffe 2006; Owen 2006). I denna studie kommer *dolda artefakter*<sup>2</sup> att studeras inom psykiatrisk slutenvård. Dessa artefakter har dolts i en social kontext. Föremålen har praktiska och rationella funktioner men också starka symbolvärden. De är inte nedgrävda i jorden, men väl i organisationen, svårtillgängliga och döljs av verksamhetens medarbetare. Själva idén med att dölja föremålen är att förhindra att de identifieras och analyseras. Dolda artefakter »målas över« för att ge betraktaren ett annat intryck än den bakomliggande betydelsen, det krävs därför rigorösa tekniker för att identifiera dem (jmf Gavrilov m.fl. 2008). Idén om dolda artefakter återfinns exempelvis inom arkeologi och etnologi. Inom dessa discipliner kan de ha varit eller är socialt dolda föremål, vilket bidrar till att de är särskilt svåra att upptäcka (Richards 2009). Begreppet dolda artefakter har även tillämpats för att synliggöra socialt nedgrävda artefakter i det psykiatriska vardagsarbetet. Graham m.fl. (2005) menar att dolda artefakter visserligen är svåra, men samtidigt speciellt viktiga att studera eftersom de förmedlar en ingående insikt om en verksamhets kultur.

Artefakter är, i sin ursprungliga betydelse, fysiska rester av mänsklig aktivitet (Wartofsky 1979; Van Buskirk och McGrath 1999; Xiao m.fl. 2001). Men de kan också vara något artificiellt som berättar om det kollektiv som föremålet kommer från (Tilley och Tilley 1999). De utmärks av att ha olika meningar, en explicit och en symbolisk (Hatch m.fl. 2005; Miller och Xiao 2007). Fysiska ting som pekats ut som artefakter är exempelvis byggnader och bruksföremål (Schneider och Powerly 1985). Andra utgörs av meddelandetavlor och manualer (Miettinen och Virkunen 2005). Bertelsen (2000) kompletterar listan av artefakter med begrepp, språk, standarder och system. Wartofsky (1979) menar att artefakter har, eller har haft, en rationell funktion. Med det menas att artefakterna syftar till att fungera som ett verktyg men har dessutom, över tid, fått symboliska värden. Artefakter har pekats ut som passivt organiserande genom att de har en befästande effekt. Fysisk utrustning ges över tid ett symboliskt värde som skyddar mot förändring, vilket kan signalera stabilitet och konformitet, vilket i sin tur har en socialiserande och bevarande effekt (Alchian 1958/1977; Weick 1996). Det är väl känt att kulturella uttryck kan upprätthålla värden av konservativa traditioner. De kan även bevara ett starkt inflytande på organisationer under långa perioder. Sådana organisationer tenderar också att kräva ett lojalt uniformt beteende av medarbetarna (Gagliardi 1990).

Konservativa, bevarande artefakter spelar också en viktig roll vid nykomlingars socialisering och inslussning i en organisation (Schein 1986/1992; Schein 1993). Om organisationens nya medlemmar visar upp välkända artefakter för sina mer erfarna kollegor ökar deras möjlighet att bli accepterade. Sådana artefakter kan utgöras av utrustning såsom kläder, redskap och utrustning som signalerar en unik identitet (Rozakis 2007). Weick (1996) beskriver i en allegori dragningskraften till utrustningen hos brandmän vilken signalerar duglighet och skicklighet.

Kollektiv i organisationer tenderar att bevara sin särart. Det sker både internt och externt. Dels sker det genom utbytet mellan olika individer och den kollektiva framtoningen gentemot omgivningen. Konstruktionen av stabila och konforma kulturella uttryck kan delas in i två delar; å ena sidan interagerar en organisations medlemmar med varandra och å andra sidan externaliserar dess medlemmar sin identitet gentemot omvärlden (Wenger 1998). Den interna särarten utgörs av organisationens kultur och den externa särarten av dess image (Hatch och Schultz 2002; Hatch och Cunliffe 2006). Identiteten är beroende av organisationens kultur och förmedlas genom artefakter och andra kulturella markörer (Hatch 1993).

Kulturella uttryck har inte bara en bevarande effekt, de är också inblandade i organisatorisk utveckling och i skapandet av nya beteenden. De har emellertid visat sig vara strategiskt viktiga vid organisatoriska förändringar (Pfeffer 1981). Artefakter har delats in i manifesta, det vill säga bevarande, och potentiella som avser artefakter i utveckling. Manifesta artefakter tillhör de tidigare utvecklingsfaser som finns kvar som rester medan de potentiella är artefakter som bidrar till förändring och får en ny innebörd (Rheinberger 1997; Miettinen och Virkunen 2005). Symbolvärden kan således vara såväl bevarande som bidra till utveckling. När djupt rotade kulturella beteenden i organisationer ska förändras kan kostnaderna bli höga. Den långsiktiga effekten av förändringen är dessutom osäker (McWilliam och Ward-Griffin 2006). Detta eftersom det finns risk för att organisationer kan glida tillbaka till beteendet som rådde innan förändringen genomfördes (Gagliardi 1990).

Kulturella uttryck bidrar enligt Schein (1984) till enhetlighet. Verktyg, instrument och andra utrustningsdetaljer påminner nya gruppmedlemmar om att anamma kulturella koder. Sådana koder utgörs av de gemensamma antaganden som en grupp utvecklar i syfte att anpassa sig till varandra (Thorne 2000). Ett exempel på enhetsskapande artefakter är språk som bidrar till att ett kollektivt konsensus skapas (Dewey 1938/1991). Begrepp som signalerar en hemvist är ofta kollektivt återupprepade, i synnerhet när två individer identifierar sig med varandra och visar upp gemensamma bekanta drag. Det bidrar till igenkännande och ömsesidig förståelse. Språket fungerar som en drivkraft för att stärka legitimiteten mellan individer från samma plats, i samma organisation eller ur samma yrkesgrupp (Czarniawska-Joerges 1988).

De rätta orden signalerar samhörighet, gemensamma referensramar och intern förståelse. Detsamma gäller kläder, beteenden och rutiner. Rätt signaler medverkar till en intressegemenskap. En kollega klädd på ett förväntat sätt, som hälsar på ett tillbörligt sätt, genomför uppgifter på ett bekant sätt och talar det »rätta språket« bidrar till inbördes förståelse och harmoni. Gagliardi (1990) menar att just konsensus är ett av skälen till att en kultur inte överges ens när den inte längre tjänar sitt ursprungliga syfte. Han menar att en förhärskande kultur sällan är föremål för öppen kritik eller missnöje. Gemensamma symbolvärden bidrar till en gemensam grund för inbördes förståelse och samstämmighet.

Schein (1993) pekar på att organisationer emellertid inte alltid är homogena och enhetliga. De kan uppvisa motsägelsefulla symbolvärden. Martin (1992) framhåller att bilden av att artefakter och andra kulturvariabler alltid bidrar till integrering är ensidig. Hon menar att listan av kulturvariabler behöver utökas med differentierande och fragmenterande. Differentierande symbolvärden bärs upp av olika grupper inom en organisation och fragmenterade symbolvärden kan bära olika konkurrerande meningar samtidigt (Robey och Boudreau 1999). Symbolvärden kan också avskys, undvikas eller rentav förnekas som något som är på väg ut. Gamla konservativa kulturer kan vara föremål för ett utspritt missnöje men ändå leva kvar som rester i en organisation (Bush 1987). Liknande erfarenheter av döljande och undvikande beteende finns även från studier av yrken med låg status (Svensson och Ulfsdotter Eriksson 2009; Flisbäck 2010).

Sammanfattningsvis är artefakter kulturella uttryck som berättar om en organisations karaktär. De bär en betydelse och kan ha en sammanhållande effekt, det förekommer dock att artefakter signalerar olika meningar, i synnerhet under förändringsprocesser (Meyerson och Marin 1987). Dolda artefakter är svåra att upptäcka och är fortfarande relativt obeforskade, men är löftesrika när det gäller att skaffa en ingående insikt om en verksamhets karaktär. Tolkningen av dem kan aktivt förhindras av en organisations medlemmar men har samtidigt god potential att ge relevant information om en verksamhets djupt rotade traditioner.

## METOD

De artefakter som studeras här har identifierats genom deltagande observation i samma organisation under en längre period. Två psykiatriska slutenvårdsavdelningar har studerats på ett svenskt universitetssjukhus. Vid respektive vårdavdelning arbetar mellan 25–30 personer. Vårdenheterna har öppet dygnet runt. De professioner som är verksamma vid avdelningarna är; läkare, sjuksköterska, skötare, behandlingsassistent, kurator, arbetsterapeut, socioterapeut, psykolog och sjukgymnast. De olika professionerna arbetar i ett team runt varje patient. Varje patient har en utsedd kontaktperson (skötare



eller behandlingsassistent) och en patientansvarig sjuksköterska (PAS). Genom att studera personalens beteendemönster under en längre tid har kulturella fenomenens betydelse kartlagts och analyserats. Den psykiatriska slutenvårdsenheten som studerats ses här som ett fall. Genom att studera två avdelningar har det empiriska underlaget breddats vilket gjort det möjligt att skapa empirisk variation och nyans (Yin 1984/1989; Ragin och Becker 1992; Flyvbjerg 2006).

Tidigare studier har visat att hälso- och sjukvården har starka organisatoriska traditioner som är djupt rotade och svåra att förändra (Gustafsson 1989; Axelsson 2000; Brorström och Siverbo 2004). Psykiatrisk slutenvård bedömdes som en lämplig miljö för att studera artefakternas betydelse och inre dynamik. En massiv kritik har tidigare riktats mot hur traditionella repressiva vårdmodeller cementerats fast i psykiatriska vårdorganisationer (Ögren och Sandlund 2007). Innan de stora mentalsjukhusen lades ned i Sverige under 1980- och 1990-talet alieinerades patienten från samhället vilket försvårade normalisering (Hollingshead och Redlich 1958). Detta berodde på att svensk mentalsjukvård länge var separerad från den övriga hälso- och sjukvården och drevs som en statlig angelägenhet. Kritiken ledde fram till omfattande reformer där den slutna vården minskade till förmån för öppnare vårdformer (Siksna m.fl. 1991). Problemet med stigmatisering av psykiskt sjuka kvarstod dock (Brockington m.fl. 1993; Corrigan m.fl. 1998, Link m.fl. 1999). Fortfarande uppdragas behandlingsmetoder inom svensk psykiatri som understryker den repressiva hållning som tidigare kännetecknade synen på psykiskt sjuka (Ögren och Sandlund 2007). När den psykiatriska vården integrerades med den övriga hälso- och sjukvården kom den att få en lägre status än somatisk sjukvård (Gustafsson 1989). Det gjorde att den kom att uppfattas som mindre prestigefylld (Norredam och Album 2007).

Den psykiatriska slutenvårdsenheten fångade vårt intresse eftersom den uppvisade svaga inre drivkrafter. Verksamheten hade tämligen låg legitimitet såväl internt som externt. Att arbeta på en psykiatrisk slutenvårdsenhet uppfattades som en mindre prestigefull uppgift. Vår utgångspunkt var att utrustningsdetaljer som döljs har ett symbolvärde. De döljs för att de har en negativ innebörd och de vittnar om något som inte är önskvärt. Vi har identifierat flera dolda artefakter i den psykiatriska vårdmiljön. För att ta reda på och välja ut vilka artefakter som vi skulle studera inledde vi studien med att observera dagliga aktiviteter och återkommande möten. Efter sex månaders observationer påbörjades personliga intervjuer med personal. Syftet med att observera under lång tid, innan intervjuerna inleddes, var att identifiera utmärkande kulturella särdrag. Vi har fokuserat på utrustning med starka symbolvärden som används i den dagliga verksamheten och som innefattar flera personalkategorier. Orsaken är att vi inte bara ville identifiera en kultur som bärs av vissa kategorier utan en kultur som är gemensam för psykiatrin. Med

starka symbolvärden menas utrustningsdetaljer som kan »berätta« om verksamheternas karaktärsdrag.

Efter en tids observation identifierade vi föremål som tonades ned, ursäktades, undveks och till och med doldes (klistrades över med svart tejp). Exempel på sådana föremål var personalens utrustning, avdelningarnas utformning och utrustning som användes vid medicinsk behandling. Vi valde att fokusera på de tre artefakterna arbetskläder, namn- och funktionsbrickor och bältessäng eftersom de visade sig signalera starka symbolvärden och var en del av det dagliga arbetet.

Arbetskläderna hade en speciell betydelse inom psykiatrin. Personalen var befriade från övriga sjukhusets klädregler. I all annan patientvårdande verksamhet användes genomgående arbetskläder. Personalen inom psykiatrin kunde emellertid använda privat klädsel eftersom det ansågs normalisera vårdmiljön. Namnbrickorna var dock obligatoriska på hela sjukhuset. Personalen skulle visa för- och efternamn samt funktion inför varandra, för patienter och för utomstående besökare. Namnbrickorna var emellertid omdiskuterade. Flera bland personalen valde att inte bära namnbrickor. Bältessängen hade en speciell betydelse för personalen eftersom den var nära förknippad med den tidigare mentalvården. Vid observationer och i intervjuer beskrev personalen att de uppfattade bältessängen som något oattraktivt. Det fanns ett motstånd mot att behöva använda bältessängen under sitt arbetspass.

Studiens data har samlats in genom semistrukturerade intervjuer (Kvale 1996) och medföljande observationer (Jorgensen 1989). Kombinationen av de båda teknikerna gjorde att vi hade möjlighet att observera beteenden och därefter ställa frågor om det vi observerat i samband med de personliga intervjuerna (Kvale 1996; Mason 1996). Vid den psykiatriska vårdenheten har vi totalt samlat in data under 20 månader (2008–2009). Vi har främst följt det interna arbetet vid respektive vårdavdelning. Under perioden har totalt 25 bandade intervjuer (34,0 tim) och 41 medföljande observationer (71,0 tim) genomförts. Intervjuerna varade i genomsnitt 81 minuter. Bearbetning av intervjuerna har skett genom avlyssning, transkribering och kodning. De medföljande observationerna varade i genomsnitt mellan 1,5–2,0 timmar. Detta har gjorts genom att vi närvarat vid behandlingskonferenser, vårdplaneringar och under personalutbildning. Observationer har gjorts vid såväl formaliserade personalmöten som vid informella möten i personalrummet. Endast avdelningens personal har varit föremål för studien. Patienter har inte deltagit. Personalen som deltagit har själva kunnat ta ställning till om de ville delta i studien eller inte. Innan observationerna och intervjuerna informerades respondenterna om studiens syfte och de fick ge sitt godkännande till att datainsamlingen kunde genomföras. Vid intervjuerna tillfrågades varje enskild respondent om det var möjligt att intervjun band-

des. Ingen av de intervjuade motsatte sig detta. De garanterades anonymitet och att det insamlade datamaterialet enbart skulle användas till angivet forskningsändamål (Vetenskapsrådet, 2002).

I tabell 1 nedan finns en sammanställning av studiens datamaterial.

*Tabell 1 Studiens datamaterial*

| Psykiatrisk vårdenhet: | Datainsamling<br>Tidsperiod | Intervjuer / tim | Observationer/tim |
|------------------------|-----------------------------|------------------|-------------------|
| Vårdavdelning A:       | 2008–2009                   | 20/27,0 tim      | 34/60,0 tim       |
| Vårdavdelning B:       | 2009–2009                   | 5/7,0 tim        | 7/11,0 tim        |
| Totalt:                |                             | 25/34,0 tim      | 41/71,0 tim       |

Ett kriterium för att data skulle inkluderas i studien var att föremålen återkom upprepade gånger i såväl intervjuer, observationer som vid formella och informella möten på avdelningen. Dessutom krävdes att föremålen hade karaktären av dolda artefakter vid båda avdelningarna. Att data samlades in över längre tid gjorde att vi kunde fånga ett stabilt och återkommande beteendemönster vid respektive avdelning.

## ARTEFAKTER SOM KULTURELLA UTTRYCK I PSYKIATRIN

### *Den psykiatriska vårdenheten*

De båda psykiatriska vårdavdelningarna var belägna vid ett större svenskt sjukhus. För att komma in till avdelningarna behövde man passera en sluss med två låsta dörrar. Avdelningarna var lokaliserade utmed en korridor. Fönstren var förslutna med kättingar. Vid ingången fanns avdelningsexpedition, mottagningsrum och samtalsrum. Längre in på avdelningarna fanns patientrum, personalrum, rökrum, kontorsrum, chefsrum, förråd, bältesrum och toaletter. I korridoren fanns en whiteboardtavla där den tjänstgörande personalen fanns noterad. I den borte änden av korridoren fanns ett konferensrum. Vid avdelningarnas andra del fanns ett gemensamt tv-rum, patienternas enskilda rum och dusch. Avdelningarna var uppdelade i två avskilda delar. Personalen bar individuella larm som kunde aktiveras om det uppstod våldsamma situationer. När larmet aktiverades kom personal springande för att hjälpa till. Medarbetarna rörde sig långsamt på vårdavdelningarna. Det var en god egenskap att inte hasta. Uttrycken »se tiden an«, »skynda långsamt« och »ta en sak i sänder« var vanliga i samtal inom personalgruppen. Nya medarbetare anpassade sig snabbt till det avslappnade tempot på avdelningen. Personalen tog avstånd från tidigare »mentalvårdsbeteende«.

Vi jobbar här för patienterna inte för vår egen skull, som det var på 1970-talet. Det var innan den moderna psykiatrin kom. Läkare, syror och skötare alla var där för att hävda sig själva. Det var också mycket mer patientövergrepp inom den gamla mentalvården.

(Skötare, Avdelning A)

Medarbetarna uttryckte att fokus hade flyttats från en intern kamp mellan olika personalkategorier till att istället betona patienterna och deras problematik. Personalens behov av att hävda sig själva hade tonats ned. Istället var fokus inriktat mot samarbete över professionella gränser i syfte att ge patienten verktyg att lära känna sin sjukdom och få möjlighet till successiv utslussning och normalisering.

#### *Arbetskläder*

Personalen strävade efter att se vardagliga ut. Flera av respondenterna kommenterade detta i intervjuerna med att det fanns ett värde att »minska klyftan mellan personal och patienter«. För en utomstående med ett otränat öga kunde det därför vara svårt att skilja mellan personal och patienter. Avdelningspersonalen var diskret klädda i privata kläder. I intervjuerna förklarades att alltför eleganta kläder kunde vara »ett hinder« när en behandlingsallians skulle skapas med patienten. Personalen menade att det var lättare att bygga upp en förtroendefylld relation om det inte fanns några yttre attribut på avgränsning eller andra tecken på distansering.

Man går ju i privata kläder av en anledning – för att det ska bli så normalt som möjligt – annars blir det bara institution om man har arbetskläder. (...) Jag tycker vi kunde få arbetskläder. Kanske inte en vit overall, men någon form av tröja. Då skulle det kännas mer som att vi hade en gemenskap.

(Skötare, Avdelning B)

Jag tror att inom psykiatrin är hierarki inget bra. Det är mer hämmande än utvecklande. (...) Då är det ett beteende att inte ha vita rockar.

(Skötare, Avdelning A)

De intervjuade beskrev att det fanns en tradition inom psykiatrin att vara »diskret« och tämligen »anonymt klädd«. Flera var klädda i jeans och tröja. Samma stil präglade hårstil och smink. Ingen av de kvinnliga medarbetarna var hårt sminkad. De såg all dagliga ut. Vid frågan varför personalen strävade efter en all daglig klädstil ursäktade sig respondenterna med att behoven var

annorlunda i psykiatri i jämförelse med andra verksamhetsområden inom sjukhuset. Personalen uppfattade sin verksamhet som »lite udda«.

Vi är ju en lite udda verksamhet. Vi är ju till och med undantagna klädreglerna.

(Läkare, Avdelning B)

Detsamma gällde den manliga delen av personalen. Flera hade skägg eller skäggstub. De flesta såg vårdade ut. Det fanns dock undantag. En del personal gav ett ovårdat intryck när det gällde kläder och hårstil. En vanlig kommentar bland personalen på vårdenheten var att »här är högt i tak«. De menade att de var toleranta och accepterade olika typer av ytterligheter. I själva verket gav personalens utseende och stil ett homogent intryck av all daglighet.

Det fanns dock undantag. Det handlade om ny personal som var på väg in i verksamheten. Vissa av dessa var mer modernt »stylade« än sina kollegor. Efter en tid anpassade de sig dock till den klädkod och stil som var rådande på avdelningen. Efter några veckors arbete såg de lika vardagliga ut som de övriga. Ett annat undantag gällde sjuksköterskorna. På enheten fanns det möjlighet att använda en blå väst som sjukhuset tillhandahöll. Några i sjuksköterskegruppen använde den blå västen och fyllde bröstfickorna med pennor. Det vardagliga blandades med en signal om att de hade viktiga och betydelsefulla uppgifter på vårdavdelningen. Detta stämde väl med deras ut-sagor om värdet av att sjuksköterskorna som yrkesgrupp borde uppmärksammas mer. De menade att de fyllde en viktig men inte tillräckligt uppskattad funktion.

#### *Namn- och funktionsbrickor*

Det var få som bar namn- och funktionsbrickor på vårdenheten. De få namn- och funktionsbrickor som användes varierade i utseende och storlek. Även textstorleken på brickorna varierade. På några fanns bara förnamnet medan andra hade både för- och efternamn präglat på brickan. Några få hade även funktionen (t.ex. läkare, skötare, behandlingsassistent eller sjuksköterska) präglat på brickan. De flesta i personalen uppfattade det dock som mer av-väpnande om endast förnamnet stod på namnbrickan. Det ansågs signalera egenskaper som närhet, förtroende, trygghet och tillgänglighet. Efternamnet uppfattades av många som formellt och distanserat och yrkesfunktionen som ett sätt att markera överläge. Respondenterna menade att det var för patienternas skull som namn och funktion ogärna skyltades. De framhöll att patienter inte fick »hamna i underläge«. På frågan om de tagit reda på om den enskilde patienten såg det på det sättet, menade respondenterna att de tog det

för givet. Få av respondenterna reflekterade över en motsatt möjlighet, det vill säga att en komplett och korrekt namn- och funktionsbricka kunde förmedla förtroende och tillit.

Respondenterna kunde delas in i tre grupper. En grupp som bar namnbricka, en som hade sin namnbricka undanskymd och en som inte bar sin namnbricka alls. När frågor ställdes till personalen om deras syn på användningen av namnbrickor uppfattades det som ett normativt påpekande. Flera av respondenterna förklarade irriterat varför de inte hade namnbrickan på sig. En av vårdenheternas chefer hade sin bricka tydligt på sig, vilket signalerade hur det var tänkt att medarbetarna borde bära sina namn- och funktionsbrickor. Under en behandlingskonferens ställde vårdenhetschefen en fråga till några i personalgruppen varför de inte hade sina namn- och funktionsbrickor på sig. Flera i personalgruppen svarade att de »glömt namnbrickan hemma«, »tappat bort den«, »använde passerkortet som namnbricka« eller att »brickan gått sönder i tvätten«. Namnbrickor sågs av behandlingspersonalen som ett onödigt attribut. Personalen skulle på annat sätt förmedla att de arbetade på avdelningen.

Jag ska på ett annat sätt uttala att jag jobbar här. Du ska veta det ändå och inte behöva se det på brickan. Jag jobbar här och du är patient här. Du går inte omkring hemma eller i vilket sammanhang som helst med namnbrickor, utan det gör du bara på mässor.

(Skötare, Avdelning B)

En av de intervjuade frågade retoriskt oss som intervjuare om »någon av oss brukade bära namnbricka hemma?«. Ingen av respondenterna reflekterade dock över om patienterna ville ha en ökad närhet till personalen och om de strävade efter en familjeliknande miljö på enheten. Det uppfattades som självklart.

En del av personalen använde sitt passerkort som namnbricka. Passerkorten var förtryckta med för- och efternamn (förnamnet var tryckt med större textstorlek än efternamnet). Flera valde att klistra över sitt efternamn med svart tejp. Andra valde att bära passerkorten på ett sådant sätt att namnet inte syntes tydligt. I en av intervjuerna beskrev en av de anställda sin inställning.

**Skötare:** Jag är väldigt dålig på att ha min [namnbricka]. Jag har den i fickan. (...) Jag tycker det ser för tråkigt ut. (...) Det känns att det blir mer vård då. (...) Man går ju i privata läder av en anledning – för att det ska bli så normalt som möjligt – annars blir det bara institution om man har arbetskläder.

**Intervjuare:** Har sett att några även täcker över sitt namn ...?

**Skötare:** Ja, jag gör det. Jag vill inte att patienterna ska kunna ta reda på vart jag finns. (...) Vi får nog inte göra så egentligen – men det struntar jag i.

(Skötare, Avdelning A)

En del av personalen var oroad över sin personliga säkerhet. Några uttryckte en rädsla för att patienterna skulle söka upp dem och utsätta dem för trakasserier, angrepp eller förföljelse. Andra menade att det var enkelt för patienterna att ta reda på deras identitet, alla uppgifter var offentliga. Deras tvekan till namn- och funktionsbrickor förklarades istället av behandlingsmässiga skäl. Det fanns även en mindre andel respondenter som var tydliga förespråkare av namnbrickor.

På ett teoretiskt plan så tycker jag det kan vara bra med namnbrickor. För egen praktisk del så gluttar jag lite på namnbrickan om jag glömt namnet. Jag är inte alltid i en situation då jag minns namnet på all personal.

(Psykolog, Avdelning B)

Det var främst de personalkategorier som arbetade övergripande över flera avdelningar (psykolog, arbetsterapeut, sjukgymnast och socioterapeut) och som inte hade den dagliga kontakten med avdelningens personal som var positivt inställda till namnbrickor. Det handlade då om att kunna tilltala avdelningspersonalen vid rätt namn.

### *Bältessäng*

I ett särskilt rum i en undanskymd del av avdelningen stod bältessängen. Sängen var utrustad med fastspänningsanordningar. Den kunde användas i lägen då oroliga, agiterade eller våldsamma patienter behövde spännas fast och lugnas ned. Detta gjordes genom att flera bland personalen hjälptes åt att trycka ned och spänna fast patienten. Bältessängen användes sällan. Personalen var inte stolt över detta hjälpmedel. Det fanns därför en ambition att inte behöva använda den. I möjligaste mån försökte personalen istället lugna ned agiterade och oroliga patienter genom samtal. Genomförande av en tvångsåtgärd innebar en påfrestning för samtliga inblandade. Denna typ av vård betraktades som ett övergrepp, som helst skulle undvikas. För att behandlingspersonalen skulle kunna hantera våldsamma situationer tränade de bältesläggningar under ledning av en instruktör. Träningen genomfördes en gång i veckan och var obligatorisk för all personal. Den syftade till att personalen skulle kunna hantera våldsamma situationer på ett säkert sätt.

**Observatör:** Skulle du kunna visa mig och berätta om bältessängen?

**Läkare:** Ja, det kan jag göra. Den står här borta [läser upp en dörr]. I det här lilla rummet har vi bältessängen. Den används när patienten är utåtagerande och aggressiv. Då tvingas vi agera. Med remmarna spänner vi fast patienten och sedan ger vi dem medicin [psykofarmaka]. Ibland kan det gå ganska vilt till här inne. Först försöker vi prata patienten tillrätta. Detta är den sista utvägen. Vårdpersonalen ser inte detta som någon prestigefylld uppgift.

(Läkare, Avdelning A, Observation)

Vårdpersonalen var osäkra inför bältesläggningar det sågs inte som någon eftersträvanvärd uppgift. Däremot betraktades det som nödvändigt att »ha varit med« och »klarat ut« situationen och flera berättade att de såg fram emot träningsstillfällena. Personalen talade ogärna om bältessängens funktion eller effekt. Det var ett attribut som påminde om gamla tiders psykiatri.

## ANALYS

Kulturella uttryck avslöjar en organisations »inre liv«, och bidrar till dess framtoning och rykte. De spelar också en avgörande roll för en organisations utveckling. I den teoretiska referensramen förutsattes att artefakter hade en sammanhållande och enande effekt på organisationens medlemmar. Tidigare studier visar hur artefakter kan göra så att sammanhållningen och integreringen i organisationen ökar, hur olika grupper upprätthåller differentiering och hur artefakter kan vara fragmenterade, det vill säga bära olika meningar samtidigt. Det empiriska materialet i denna studie pekade på differentiering och viss fragmentering. De artefakter som studerades hade en splittrande effekt. De tre utrustningsdetaljerna som studerades, arbetskläder, namn- och funktionsbrickor och bältessäng var kulturella uttryck som upprätthöll konservativa traditioner. De markerade en kultur av tillbakablickande, konservativa och motsägelsefulla drag (Gagliardi 1990). Utrustningen (t.ex. bältessäng, arbetskläder) visade sig vara nära sammankopplad med en tidigare kritiserad mentalvård. Medarbetarna associerade delar av arbetet till den gamla tidens mentalvård med kränkande beteenden, inlåsning och tvångsmedicinering. Personalen tog avstånd från detta och strävade istället efter en human och tolerant vård.

Schein (1993) pekar på att organisationer inte alltid är homogena och enhetliga. De kan uppvisa motsägelsefulla symbolvärden. Detta var tydligt på den psykiatriska vårdenheten. Genom att utrustningsdetaljerna undveks och, i vissa fall förnekades, uppvisade personalen tillbakablickande beteenden. Just genom att personalen agerade aktivt för att dölja, drog deras handlingar uppmärksamhet till sig. Gamla och sedan länge uttjänta kulturer fanns kvar som institutionella rester i organisationen (Bush 1987).



I motsats till Goffmans (1959) beskrivning av hur arbetsgrupper definierar sin roll genom uppvisning för omgivande åskådare, visade psykiatripersonalen på dess motsats genom att agera tillbakadraget och anonymt. Avståndstagandet kunde i vissa fall ske bokstavligt. Bältessängen stod exempelvis i ett undanskymt rum och namn- och funktionsbrickan stoppades ned i fickan eller tejpades över. Genom att utrustningen doldes skapades symbolvärden. De markerade inte bara utrustningens praktiska funktion utan också verksamhetens kultur, det vill säga dess synsätt, traditioner, uppfattningar och självbild. Personalen speglade på så sätt de karaktärsdrag som vittnade om en tidigare kritiserad mentalvård.

### *Splittring*

Kulturella uttryck bidrar enligt Schein (1984) i normalfallet till enhetlighet. Smircich (1983) framhåller på ett liknande sätt att kulturvariabler är det lim som binder samman individer i ett kollektiv. Vi kunde se ett motsatt förhållande. Artefakterna splittrade personalen (Martin 1992). Namn- och funktionsbrickorna borde bäras av var och en enligt verksamhetens ledning. Några bland medarbetarna följde uppmaningen medan flera avstod. Klädvalet var relativt homogent, de flesta använde sina privata kläder och såg därför relativt vardagliga ut. Några av sjuksköterskorna utmärkte sig dock genom en avvikande klädsel, genom att använda blå rockar ville de markera sin position och arbetsledande ställning på avdelningen. Bältessängen var förenad med motstridiga uppfattningar. Den påminde starkt om en repressiv och tvingande psykiatri samtidigt som den i vissa situationer betraktades som ett nödvändigt verktyg (Rozakis 2007).

### *Repulsion*

Beteendet hos personalen kan beskrivas med begreppet *repulsion*, vilket betyder bort- eller fränstötning (Queen 1941; Heider 1946; Darlington 1972). Personalen undvek utrustning som var associerad med en identitet som saknade legitimitet. De bakomliggande skälen till beteendet kan spåras i den historiska utvecklingen (Rheinberger 1997; Miettinen och Virkunen 2005). Medlemmarna försökte dölja, omtolka och kamouflera de olika attribut som påminde om den tidigare mentalvården. Genom repulsion signalerade personalen betydelsen av att dölja. Beteendet var tänkt som ett inre signalsystem som inte skulle kunna tolkas av omvärlden på annat sätt än att här bedrevs en psykiatri som var modern och tolerant i en verksamhet där det var »högt i tak«. Den uppmärksamme betraktaren kunde dock avslöja repulsion och därmed blev det synligt att en oönskad identitet hade häftat fast vid verksamhetens medarbetare.

### *Konklusion och implikation*

Syftet med artikeln har varit att identifiera och tolka vilken betydelse dolda artefakter har inom psykiatrisk slutenvård. Den studerade psykiatriska slutenvårdsenheten utmärktes av ett icke uniformt beteende präglat av repulsion. Betydelsen av avståndstagande från implicita materiella artefakter gjorde sig ständigt påmind. De bakomliggande skälen till skillnaderna kan spåras i den historiska utvecklingen av verksamheten (Rheinberger 1997; Mieltinen och Virkunen 2005). Personalen tog avstånd från psykiatris »mörka« historia. Användningen av bältessängen, namn- och funktionsbrickorna och arbetskläderna var omtvistade vilket doldes. Avståndstagandet sätter dock fokus på oönskade karaktärsdrag. Dolda artefakter förmedlar signaler om social splittring. Resultatet har två implikationer. För praktikern signalerar motsägelsefulla artefakter illa dolda drag i en verksamhet. Den dolda artefakten signalerar en splittrad identitet och en strävan från en ifrågasatt självbild till något nytt. Detta kan förklara den svårighet svensk psykiatri har att uppfattas som en attraktiv verksamhet. Vissa personalkategorier är sedan länge svåra att rekrytera. Det finns således skäl att understödja utvecklingsprocesser som kan bidra till att skapa en högre attraktionskraft i verksamheten. Den andra implikationen är för forskaren som studerar organisatoriska kulturvariabler. Dolda artefakter bidrar till att identifiera djupt liggande och svårupptäckta karaktärsdrag som kan ha ett högt förklaringsvärde. I syfte att upptäcka kvardröjande traditioner och implicita karaktärsdrag har studier av dolda artefakter en potential.

### NOTER

- 1 Vi vill tacka Vårdalinstitutet och Högskolan Väst för att ha bidragit med finansieringen av studien. Vi vill även framföra ett stort tack till de två anonyma granskarna och tidskriftens redaktör för insiktsfulla kommentarer på tidigare manuskript.
- 2 Dolda artefakter definieras här som fysisk utrustning som medvetet undanhålls, övertäcks eller kamoufleras för att inte dra till sig uppmärksamhet.

### REFERENSER

- Alchian, A.A., (1958/1977) Some Economics of Property Rights, I: A. A. Alchian (1977) *Economic Forces at Work*. Indianapolis: Liberty Press.
- Axelsson, R. (2000) The Organizational Pendulum: Healthcare Management in Sweden 1865–1998, *Scandinavian Journal of Public Health*, 28 (1): 47–53.
- Bertelsen, O.W. (2000) Design Artefacts – Toward a Design Oriented Epistemology. *Scandinavian Journal of Information Systems*, 12(1): 15–27.
- Brockington, I.F., Hall, P., Levings, J. och C. Murphy (1993). The Community's Tolerance of the Mentally Ill. *British Journal of Psychiatry*, 162:93–99.
- Brorström, B. och S. Siverbo (2004) Deeply Rooted Traditions and the Will to Change – Problematic Conflicts in Three Swedish Health Care Organizations. *Journal of Economic Issues*, 38(4): 939–952.

- Bush, P.D. (1987) The Theory of Institutional Change. *Journal of Economic Issues*, 21(3): 1075–1116.
- Corrigan, P.W. (1998). The Impact of Stigma on Severe Mental Illness. *Cognition and Behavioural Practice*, 5:202–222.
- Czarniawska-Joerges, B. (1988) *Ideological Control in Nonideological Organizations*. New York: Praeger Publishers.
- Darlington, P.J. (1972) Competition, Competitive Repulsion, and Coexistence. *Proceedings of the National Academy of Sciences*, 69(11): 3151–3155.
- Dewey, J. (1938/1991) *Logic, The Theory of Enquiry. The Later works of John Dewey*. vol. 1. J.A. Boydston (red.) Carbondale and Edwardsville: Southern Illinois University Press.
- Flisbäck, M. (2010) Från generell bild till individuellt ansikte. Att hantera oförståelse och stereotyp bemötande i fyra lågstatusyrken. *Sociologisk Forskning*, 47(1): 29–50.
- Flyvbjerg, B. (2006) Five Misunderstandings about Case-Study Research. *Qualitative Inquiry*, 12(2): 219–245.
- Gagliardi, P. (1990) *Symbols and Artifacts. Views of the Corporate Landscape*. New York: Aldine de Gruyter.
- Gavrilov, D., Ibarra-Castanedo, C., Maeva, E., Grube, O., Maldague, X. och R. Maev (2008) *Infrared Methods in Noninvasive Inspection of Artwork*. Paper presented in 9<sup>th</sup> International Conference on NDT of Art, Jerusalem 25.–30. May.
- Goffman, E. (1959) *The Presentation of Self in Everyday Life*. New York: Doubleday & Company.
- Graham, C., Cheverst, K., och M. Rouncefield (2005). *Whose Probe Is It Anyway?* Workshop on Appropriate Methods for Design in Complex and Sensitive Settings at OzCHI 2005. Canberra 2005.
- Gustafsson, R.Å. (1989) Origins of Authority: The Organization of Medical Care in Sweden. *International Journal of Health Services*, 19(1): 121–133.
- Hatch, M.J. (1993) The Dynamics of Organizational Culture. *Academy of Management Review*, 18(4): 657–693.
- Hatch, M.J. och A.L. Cunliffe (2006) *Organization Theory. Modern, Symbolic, and Postmodern Perspectives*. Oxford: University Press.
- Hatch, M.J. och M. Schultz (2002) The Dynamics of Organizational identity. *Human Relations*, 55(8): 989–1018.
- Hatch, M.J., M. Koster och A.K. Kozminski (2005) *The Three Faces of Leadership: Manager, Artist, Priest*. Malden: Blackwell Publications.
- Heider, F. (1946) Attitudes and Cognitive Organization. *Journal of Psychology*, 21:107–112.
- Hollingshead, A.B. och F.C. Redlich (1958) *Social Class and Mental Illness*. New York, London: John Wiley and Sons.
- Jorgensen, D. (1989) *Participant Observation. A Methodology for Human Studies*. London: Sage.
- Kvale, S. (1996) *Interviews: An Introduction to Qualitative Research Interviewing*. Thousand Oaks, California: Sage.
- Link, B.G., Phelan, J.C., Bresnahan, M., Stueve, A. och B.A. Pescosolido (1999). Public Conceptions of Mental Illness: Labels, Causes, Dangerousness and Social Distance. *American Journal of Public Health*, 89:1328–1333.
- Martin, J. (1992) *Cultures in Organization: Three Perspectives*. Oxford: Oxford University Press.
- Mason, J. (1996) *Qualitative Researching*. London: Sage.
- McWilliam, C. och C. Ward-Griffin (2006) Implementing Organizational Change in Health and Social Service. *Journal of Organizational Change Management*, 19(2): 119–135.

- Meyerson, D. och J. Martin (1987) Cultural Change: An Integration of Three Different Views. *Journal of Management Studies*, 24(6): 643–647.
- Miettinen, R. och J. Virkunen (2005) Epistemic Objects, Artefacts and Organizational Change. *Organization*, 12(3): 437–456.
- Miller, A. och Y. Xiao (2007) Multi-level Strategies to Achieve Resilience for an Organisation Operating at Capacity: A Case Study at a Trauma Centre, *Cognition, Technology & Work*, 9(2): 51–66.
- Norredam, M. och Album, D. (2007) Prestige and Its Significance for Medical Specialties and Diseases. *Scandinavian Journal of Public Health*, 35(6): 655–661.
- Owen, J. (2006) Collecting Artefacts, Acquiring Empire. Exploring the Relationship between Enlightenment and Darwinist Collecting and Late-nineteenth-century British Imperialism. *Journal of the History of Collections*, 18(1): 9–25.
- Pfeffer, J. (1981) Management as Symbolic Action: The Creation and Maintenance of Organizational Paradigms, I: *Research in organizational behavior*. L.L. Cummings och B.M. Staw (red.). s. 1–52. Greenwich, Conn: JAI Press.
- Queen, S.A. (1941) The Concepts of Social Disorganization and Social Participation. *American Sociological Review*. 6 (3): 307–314.
- Ragin, C och H. Becker (Red.) (1992) *What Is a Case? Exploring the Foundations of Social Inquiry*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Rheinberger, H-J. (1997) *Toward a History of Epistemic Things: Synthesizing Proteins in the Test Tube*. Stanford, CA: Stanford University Press.
- Richards, S.L. (2009) Space, Water, Memory. *Cultural Dynamics*, 21(3): 255–282.
- Robey, D. och M-C. Boudreau (1999) Accounting for the Contradictory Organizational Consequences of Informational Technology: Theoretical Directions and Methodological Implications. *Information Systems Research*, 10(2): 167–185.
- Rozakis, M. (2007) The Cultural Context of Emergencies. Seeking for a(n) Holistic Approach on Disaster Management. *Disaster, Prevention and Management*, 16(2): 201–209.
- Schein, E.H. (1984) Coming to a New Awareness of Organizational Culture. *Sloan Management Review*, 25(1): 3–16.
- Schein, E.H. (1986/1992) *Organizational Culture and Leadership*. San Fransisco: Jossey-Bass.
- Schein, E.H. (1993) How Can Organizations Learn Faster? The Challenge of Entering the Green Room. *Sloan Management Review*, 34(2): 85–93.
- Schneider, S och E. Powerly (1985) The Role of Images in Changing Corporate Culture: The Case of AT and T. *Dragon*, 1985(2): 5–44.
- Siksna, A., Bengtsson, F., Gutmark, B., Levin, A. och K. Lönnberg (1991). Chronic Patients in a Mental Hospital. *Nordic Journal of Psychiatry*, 45(2): 75–80.
- Smircich, L. (1983) Concepts of Culture and Organizational Analysis. *Administrative Science Quarterly*, 28(3): 339–358.
- Smircich, L. och G. Morgan (1982) Leadership: The Management of Mening. *Journal of Applied Behavioural Science*, 19(1): 3–28.
- Svensson, L.G. och Y. Ulfsdotter Eriksson (2009) *Yrkesstatus. En sociologisk studie av hur yrken uppfattas och värderas*. Göteborgs universitet, Sociologiska institutionen. Forskningsrapport nr. 140.
- Thorne, M.L. (2000) Cultural Chameleons. *British Journal of Management*, 11(4): 325–339.
- Tilley, H. och I.G. Tilley (1999) External Change and Its Impact on Nurse Management: A Case Study. *Journal of Nursing Management*, 7(1): 3–11.
- Van Buskirk, W. och D. McGrath (1999) Organizational Cultures as Holding Environments: A Psychodynamic Look at Organizational Symbolism. *Human Relations*, 52(6): 805–832.

- Wartofsky, M.W. (1979) *Models. Representation and the Scientific Understanding*. London: Reidel Publishing Company.
- Weick, K.E. (1996) Drop Your Tools: An Allegory for Organizational Studies. *Administrative Science Quarterly*, 41(2): 301–313.
- Wenger, E. (1998) *Communities of Practice: Learning, meaning and identity*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Vetenskapsrådet (2002) Forskningsetiska principer inom humanistisk och samhällsvetenskaplig forskning. Stockholm: Vetenskapsrådet.
- Wilkins, A.W. och W.G. Ouchi (1983) Efficient Cultures: Exploring the Relationship Between Culture and Organizational Performance. *Administrative Science Quarterly*. 28(3): 468–481.
- Xiao, Y., C., Lasome, J., Moss, C.F., MacKenzie och S. Faraj (2001) Cognitive Properties of a Whiteboard: A Case Study in a Trauma Centre. I: *Proceedings of the 7th European conference on computer-supported cooperative work*, Kluwer Academic Publishers, Bonn, Germany, (s. 259–278).
- Yin, R. (1984/1989) *Case Study Research – Design and Methods*. Applied Social Research Methods Series. vol. 5. London: Sage Publications.
- Ögren, K. och Sandlund, M. (2007) Lobotomy at a state mental hospital in Sweden. A survey of patients operated on during the period 1947–1958. *Nordic Journal of Psychiatry*, 61(5): 355–362.

## SAMMANFATTNING

Kulturella uttryck avslöjar en organisations »inre liv«, vilket bidrar till dess framtoning och rykte. De spelar också en avgörande roll för en organisations utveckling. I denna artikel görs en kritisk studie av artefakter på en psykiatrisk slutenvårdsenhet. Syftet är att identifiera och tolka vilken betydelse dolda artefakter har inom psykiatrisk slutenvård. Medarbetarna på vårdenheten har observerats och intervjuats under 20 månader (2008–2009). Arbetskläder, namn- och funktionsbrickor och en bältessäng visade sig vara av särskilt intresse eftersom dessa signalerade motsägelsefulla värderingar. Personalen tog avstånd ifrån och dolde artefakterna eftersom de visade sig vara nära sammankopplade med en övergiven och sedan tidigare kritiserad mentalvård. I artikeln används begreppet *repulsion* vilket handlar om att ta avstånd från det arv som formar den organisatoriska identiteten. De dolda artefakterna förmedlade starka signaler om social splittring. Resultatet understryker värdet av att identifiera djupt liggande och svårupptäckta kulturella uttryck. Studien visar att *dolda artefakter* har en potential i syfte att upptäcka kvardröjande traditioner och implicita karaktärsdrag.

## ABSTRACT

The culture reveals the «inner life» of an organization. It also contributes to the understanding of an organization's image and reputation. Furthermore, organizational culture is important to an organization's development. In this paper, a critical study of artifacts is accomplished at a closed psychiatric ward. *The purpose is to identify and interpret the meaning of hidden artifacts in psy-*

*chiatric care*. The staff in the ward has been observed and interviewed during a period of 20 months (2008–2009). Working clothes, identity badges and a belt bed were especially interesting, since they were hidden by the personnel. The personnel hid and dissociated themselves from the artifacts because they symbolized abandoned and criticized mental care. The concept of *repulsion* is presented in the paper in order to signify dissociation from an old heritage still shaping the organizational identity. Therefore, the hidden artifacts announced social disintegration within the organization. The results emphasize the value of identifying deeply rooted characteristics. In order to «dig deeper» for phenomena under the organizational surface, studies of *hidden artifacts* are promising for the discovery of lingering traditions and implicit qualities.

*Johan Berlin* (f. 1975) är fil dr i offentlig förvaltning och är verksam som universitetslektor vid Institutionen för individ och samhälle, Högskolan Väst, Trollhättan. Han är för närvarande verksam som Postdoc finansierad av Vårdalinstitutet. Hans tidigare forskning har främst handlat om beställarstyrning, teamarbete, organisationskultur och samverkan med fokus på hälso- och sjukvårdsorganisationer. Nuvarande forskningsprojekt handlar om multiprofessionella team i psykiatri.

Högskolan Väst  
Institutionen för individ och samhälle  
SE 461 86 Trollhättan  
Sweden  
e-post: johan.berlin@hv.se

*Eric Carlström* (f. 1957) är docent i offentlig förvaltning och verksam som universitetslektor vid Institutionen för omvårdnad hälsa och kultur vid Högskolan Väst, Trollhättan. Han är för närvarande även verksam som forskarassistent vid Institutionen för vårdvetenskap och hälsa, Sahlgrenska akademien, Göteborgs universitet. Hans forskning har främst handlat om integrering, teamarbete och samverkan i kommunal och landstingskommunal vård och omsorg.

Högskolan Väst  
Institutionen för omvårdnad, hälsa och kultur  
SE 461 86 Trollhättan  
Sweden  
e-post: eric.carlstrom@hv.se

# Vækst, profit og strategisk orientering i gazellevirksomheder



Growth, profitability and strategic orientation  
among gazelle firms

MARTIN SENDEROVITZ, KIM KLYVER OG PAUL STEFFENS

**Nøgleord:** Gazellevirksomheder, vækst, profitabilitet, strategisk orientering, fokusstrategi, markedsstrategi.

**Key words:** Gazelle firms, growth, profitability, strategic orientation, focus strategy, market strategy.

## INTRODUKTION<sup>1</sup>

I dette studie undersøger vi sammenhængen mellem vækst og profitabilitet for gazellevirksomheder, samt hvordan virksomhedens strategiske orientering påvirker denne sammenhæng.

Selv i en recessionstid er der virksomheder, der vokser betydeligt hurtigere end gennemsnittet. Disse virksomheder – ofte betegnet gazeller – virker som vækst- og jobskabelseslokomotiver i tider, hvor samfundet som helhed er i krise (Birch 1987, Henrekson & Johansson 2009). Undersøgelser viser, at det er gazellerne, der står for skabelse af en meget stor del af alle nye jobs og gazellerne har stor betydning for økonomi, beskæftigelse og velstand i samfundet (Birch 1979, 1987, Henrekson and Johansson 2009). Mange regeringer, herunder også den danske regering, har derfor igangsat forskellige støtte- og rådgivningsprojekter for at fremme vækstvirksomhederne.

En udbredt antagelse inden for entrepreneurskabs- og strategiforskning er, at »vækst er positivt« (se f.eks. Penrose 1959, Birch 1987, Storey 1994). Vækst kan ses som en indikator for succes (se f.eks. Delmar 1997, Sexton og Smilor 1997), og nogle forskere fremhæver, at »entrepreneurship is the function through which growth is achieved« (Stevenson og Jarillo 1990 s. 21). Inden for strategisk ledelse fremhæves vækst af nogle som et vigtigt middel til

at opnå konkurrencemæssige fordele og som en vej til at opnå højere profit (Russo og Fouts 1997, Cho og Pucic 2005).

Opnåelse af vækst og profitabilitet er centrale målsætninger for mange virksomheder. Men vækst er ikke nødvendigvis positiv, hvis man betragter den i forhold til virksomhedens profitabilitet. Der er stor forskel på vækst og profit – også blandt gazellerne. Den hurtigst voksende gazelle opnåede således ca. 4.500 % vækst i bruttoresultatet mellem 2004 og 2007, hvorimod de langsomst voksende gazeller »kun« voksede godt 100 % i samme periode.

I en række empiriske studier er forholdet mellem vækst og profitabilitet blevet belyst, men de hidtidige undersøgelser giver ikke et klart billede af, om virksomhedsvækst og profitabilitet hænger entydigt sammen. Nogle empiriske studier påviser en positiv korrelation mellem vækst og profitabilitet, og nogle finder ingen statistisk signifikant sammenhæng, hvorimod andre viser en klar negativ sammenhæng (Capon et al. 1990, Markman og Gartner 2002, Reid 1995).

De modsatrettede resultater kunne tyde på, at sammenhængen mellem vækst og profitabilitet afhænger af virksomhedens interne og eksterne *kontekst* (Davidsson et al. 2008). Virksomhedens kontekst består af en række faktorer, som f.eks. hvilken branche virksomheden befinder sig i, størrelsen og udviklingen i markedet, samfundets generelle konjunkturer, ledelsens kompetencer og vækstaspirationer, ressourcer og ikke mindst virksomhedens strategiske orientering.

Sammenhængen mellem virksomhedens strategiske orientering og virksomhedens profit er tidligere blevet belyst, og studier viser, at der er en klar empirisk sammenhæng mellem disse (se f.eks. Durand and Coeurderoy 2001, Ramezani et al. 2002), men det er derimod ikke tidligere blevet belyst, hvordan virksomhedens strategiske orientering påvirker forholdet mellem virksomhedsvækst og profit.

På trods af flere tidligere studier af sammenhængen mellem vækst og profitabilitet er vores viden på dette område stadig sparsom (Coad 2007a). Gazellerne udgør i antal kun en meget lille del af samtlige virksomheder, og i studier, der omhandler virksomheder generelt, vil de derfor drukne i mængden eller blive betragtet som »outliers« i analysen. Vi ved derfor stadig ikke, hvorledes forholdet mellem vækst og profitabilitet udspiller sig blandt de hurtigst voksende virksomheder – gazellerne. I dette studie er vores forskningsspørgsmål således: *Hvordan påvirker gazellevirksomheders strategiske orientering forholdet mellem virksomhedsvækst og profitabilitet?*

På baggrund af en gennemgang af to teoretiske perspektiver på vækst og profitabilitet samt de hertil hørende empiriske resultater vil vi i de efterfølgende afsnit udvikle to hypoteser. Herefter beskrives den anvendte metode til at teste hypoteserne, inden de empiriske resultater præsenteres. Artiklen afsluttes med en diskussion og konklusion.



## RELATIONEN MELLEM VIRKSOMHEDSVÆKST OG PROFITABILITET

En nærmere gennemgang af en række forskningsmæssige bidrag afslører, at der teoretisk og empirisk er uenighed om, hvordan forholdet mellem vækst og profitabilitet er. Overordnet set er der to modsatrettede teoretiske perspektiver med tilhørende inkonsistente og uklare empiriske resultater.

### TO DOMINERENDE TEORETISKE PERSPEKTIVER PÅ VÆKST-PROFITABILITETSRELATIONEN

Det første teoretiske perspektiv bygger hovedsagelig på et markeds- eller omverdensargument (Porter 1980, 1985, De Wit and Meyer 2004) eller, på engelsk, et »outside-in«-perspektiv. På grund af »first mover«-fordele (Lieberman and Montgomery 1988), stordriftsfordele (Besanko et al. 2004), læringskurveeffekter (Stern og Stalk 1998), rekrutteringsfordele (Penrose 1959) og netværkseksternaliteter (Katz og Shapiro 1985), vil virksomheder med en hurtig indtrængen på markedet i stor og voksende skala opnå konkurrencefordele og herigennem forbedrede finansielle resultater. Det vil sige, at vækst betaler sig.

Det andet teoretiske perspektiv har hovedsageligt et internt fokus, svarende til hvad Barney (1991, 2001) og De Wit og Meyer (2004) kalder et »inside-out«-perspektiv. Her tales for, at vækst og profitabilitet ikke altid følges ad. Ud fra et organisatorisk livscyklusperspektiv fremføres det (Churchill and Levis 1983, Greiner 1972, Kazanjian 1988), at høj vækst resulterer i en række interne organisatoriske udfordringer og problemer, der formindsker eller eliminerer de økonomiske fordele ved vækst. Hvis man skal lede og styre høj vækst, er virksomhederne ofte nødt til at ændre fundamentale organisatoriske procedurer såsom belønningssystemer, arbejdsfordeling, kommunikationsformer og organisationsstruktur. Sådanne ændringer kan skabe organisatorisk uro og uventede omkostninger. Både ud fra et organisatorisk, forretningsmæssigt og økonomisk perspektiv kan der derfor være store problemer og risici forbundet med høj vækst (Delmar og Wennberg 2007).

Virksomhedens ledelse står derfor ofte i et dilemma, hvor den skal vælge mellem mulige stordrifts- og læringsfordele samt de risici, der er forbundet med (høj) vækst. Af samme årsag følges vækst og profitabilitet ikke nødvendigvis ad. Nyere forskning peger endvidere på, at ledelsens vækstaspirationer har stor betydning for virksomhedens faktiske udvikling, men samtidig viser forskellige studier, at denne sammenhæng ikke er enkel og entydig. Ledelsens vækstaspirationer afhænger bl.a. af *tidligere* perioders opnåede resultater. Hvis en virksomhed for eksempel tidligere har oplevet stor vækst og økonomisk succes, vil ledelsen sandsynligvis have højere vækstaspirationer, end hvis virksomheden tidligere har oplevet mere moderat vækst og/eller mindre økonomisk succes (Delmar og Wiklund 2008, Delmar og Wennberg 2007). Kau-

saliteten mellem vækst og profitabilitet kan derfor være *tvetydig* (Coad 2007b, Gilbert, McDougall og Audretsch 2006).

### EMPIRISKE STUDIER AF VÆKST-PROFITABILITETSRELATIONEN

En række studier har undersøgt den empiriske relation mellem virksomhedsvækst og profitabilitet under forskellige omstændigheder. Nogle studier har fokuseret på en bestemt branche, mens andre har undersøgt vækst og profit på tværs af brancherne.

*Tabel 1 Empiriske undersøgelser af betydningen af vækst for profitabiliteten*

| Betydning af vækst for profitabilitet | Studier af én branche                         | Studier på tværs af brancher  |
|---------------------------------------|---|---|
| Signifikant positiv betydning         | Mendelson 2000 (MS)                           | Chandler og Jansen 1992 (JBV)<br>Russo og Fouts 1997 (AMJ)<br>Glancey 1998 (IJEER)<br>Cox et al. 2002 (BCERC)<br>Capon et al. 1990 (MS) |
| Svag positiv betydning                | Baum og Wally 2003 (SMJ)<br>Coad 2007b (SCED) | Cho og Pucic 2005 (SMJ)<br>Kim et al. 2004 (SMJ)<br>Peng 2004 (SMJ)   |
| Insignifikant betydning               | Capon et al. 1990 (MS)                        | Roper 1999 (SBEJ)<br>Sexton et al. 2000 (BCERC)<br>Markman og Gartner 2002 (ETP)  |
| Signifikant negativ betydning         | Hoy, McDougall og D'Souza 1992 (A)            | Reid 1995 (SBEJ)  |

Note: AMJ = Academy of Management Journal; BCERC = Babson College Entrepreneurship Conference; ET&P = Entrepreneurship Theory and Practice; IJEER = International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research; JBV = Journal of Business Venturing; MS = Management Science; SBEJ = Small Business Economics Journal; SCED = Structural Change and Economic Dynamics; SME = Small Business Economics; SMJ = Strategic Management Journal; A = I.D.L. Sexton and J.D. Kasarda (eds.), *The state of the art of entrepreneurship*. Boston: PWS-Kent.

Som det ses i tabel 1, viser nogle af de hidtidige undersøgelser en signifikant positiv sammenhæng mellem vækst og profitabilitet, nogle viser en svag positiv sammenhæng, nogle viser ingen sammenhæng, og sidst viser nogle en betydelig negativ sammenhæng.

### FORKLARING PÅ DE MODSATRETTEDE EMPIRISKE RESULTATER

I Capon et al.s (1990) metaanalyse af 88 forskellige empiriske studier blev det konkluderet, at vækst *er* sammenhængende med bedre finansielle resultater i

en lang række forskellige situationer. Metaanalysen viste dog også, at den generelle positive sammenhæng mellem vækst og profit hovedsageligt blev fundet i studier, der undersøgte virksomheder *på tværs* af brancher, hvorimod studier af en enkelt branche havde større tendens til at vise svag eller ingen sammenhæng mellem vækst og profit (se tabel 1). Den positive sammenhæng mellem vækst og profit i tidligere studier bør derfor betragtes som resultat af væksthforskelle på tværs af brancher snarere end vækstfordele for virksomheder inden for en given branche (Davidsson et al. 2008).

I lighed med Delmar og Wiklund (2008) samt Delmar og Wennberg (2007) vil vi dog argumentere for en yderligere forklaring af de hidtidige inkonsistente empiriske resultater. Denne forklaring bygger på virksomhedernes eksplicitte beslutninger og intentioner om at vokse eller ej.

Nogle virksomheder vokser; andre gør ikke. Nogle virksomheder har *aspirationer* om at vokse; andre har ikke. Det er dog ikke altid, at vækstaspirationer og faktisk realiseret vækst følges ad (Evald 2004). Der kan således empirisk findes virksomheder med vækstaspirationer, som vokser, og andre, som ikke vokser. Og der findes virksomheder uden vækstintentioner, der vokser, og andre, der ikke vokser.

Når sammenhængen mellem en eksplicit vækststrategi og profitabilitet ønskes undersøgt, bør man udelukkende studere de virksomheder, som mest sandsynligt har truffet et eksplicit valg om at vokse. De virksomheder, som ikke har en eksplicit aspiration om vækst – men som måske alligevel vokser pga. markedets udvikling eller andre faktorer, som virksomheden ikke umiddelbart kan kontrollere – bør *ikke* indgå i undersøgelsen.

Selvom vækst således ikke kun fremkommer i virksomheder med en eksplicit vækstaspiration, må det formodes, at en stor del af de virksomheder, der udviser *høj* vækst, også har en eksplicit vækststrategi. Hvis vækst er intentionel og en del af en eksplicit vækststrategi, så må vi formode, at virksomhederne har valgt denne strategi, fordi den er hensigtsmæssigt også i finansiel forstand. Dette i modsætning til virksomheder, der oplever negativ eller lav vækst. Disse virksomheder har muligvis intentionelt valgt lav eller negativ vækst, f.eks. fordi lederen i en ejerledet virksomhed ønsker at bevare kontrol og overblik. Dog er det sandsynligt, at en større del af virksomhederne, som oplever en lav eller negativ vækst, ikke har valgt dette eksplicit.

Når vi antager, at den realiserede vækst er en bevidst strategi for en større andel af virksomhederne med høj vækst, end det er tilfældet hos lavvækst virksomhederne, må det formodes, at der er en stærkere sammenhæng mellem vækst og profitabilitet blandt højvækstsvirksomheder end hos lavvækstsvirksomheder. Dette er yderligere en forklaring på, hvorfor de tidligere studier fandt enten svag eller negativ sammenhæng mellem profit og vækst. Ved også at have undersøgt virksomheder med lav vækst har studierne ikke kun-

net skelne mellem virksomheder med en henholdsvis eksplicit og implicit vækststrategi.

*Hypotese 1: Blandt gazellevirksomheder har virksomhedsvækst en positiv indflydelse på profitabiliteten.*

### STRATEGISK ORIENTERING SOM MODERATOR FOR SAMMENHÆNGEN MELLEML VÆKST OG PROFITABILITET

Davidsson et al. (2008) argumenterer for, at vækstens indflydelse på profitabiliteten afhænger af konteksten og den specifikke situation, som virksomheden er en del af. Denne argumentation følger den situationsbestemte teori, som bl.a. argumenterer for, at der ikke findes én ideel måde at organisere eller lede en virksomhed på (Woodward 1958). Organisering og ledelse af virksomheden afhænger af omgivelserne, som virksomheden er en del af (Scott og Davis 2007). Som følge af dette findes der ikke en ideel eller universel strategi – strategi bør afhænge af omgivelsernes karakter og egenart. Det betyder endvidere, at en bevidst eksplicit vækststrategi ikke *nødvendigvis* er gavnlige for virksomheden i alle tilfælde – det afhænger af konteksten.

Ligesom Durand and Coeurderoy (2001) følger vi logikken bag den situationsbestemte teori. Vi argumenterer for, at værdien af en vækststrategi afhænger af de øvrige interne processer og strategier. Således argumenterer vi for, at en eksplicit vækststrategi er mest gavnlige, når den passer til de øvrige interne strategier. En eksplicit strategi om vækst kan dermed ikke ses eller vurderes uden at medtænke virksomhedens generelle strategiske orientering.

En velkendt kategorisering af virksomhedens strategiske orientering er Porters (1980, 1985) generiske strategier. Porter fremfører, at virksomheder fundamentalt skal træffe to strategiske valg. For det første skal virksomheden vælge, om den vil opnå konkurrencemæssige fordele ved at have lave – gerne de laveste – omkostninger i forhold til konkurrenterne eller ved at tilbyde et unikt – differentieret – produkt. For det andet skal virksomheden vælge, om den vil målrette sin indsats mod en bred del af markedet eller mod et smalt nichemarked. Disse valg medfører, at der findes i alt fire forskellige grundlæggende »generiske« strategier: En differentieringsstrategi, en generel omkostningsleder-strategi, en fokuseret differentieringsstrategi og en fokuseret omkostningsleder-strategi.

Det må formodes, at vækst og profit er lettere at opnå ved et relativt *stort* markedspotentiale sammenlignet med et mindre markedspotentiale. Dette kan sammenlignes med, at det er lettere at opnå et stort beløb i Matadorspillet, hvis der er flere spillere med. Der er flere penge i omløb og dermed større mulighed for at opnå en større formue. I begyndelsen af spillet har hver spiller et vist beløb, dvs. at antallet af spillere afgør, hvor mange penge der i alt er

at »spille om«. På samme måde afgør størrelsen af markedet den øvre grænse for, hvor meget der er at kæmpe om.

Hvis vi følger denne logik, kan vi ræsonnere, at vækst er mere omkostningsfyldt at opnå, hvis en virksomhed målretter sin indsats mod et niche-marked end mod et bredere og større marked. På et bredt marked er der flere potentielle kunder i spil og dermed større mulighed for høj vækst. Omkostningerne ved vækst på et nichemarked er dermed sandsynligvis højere end omkostningerne ved vækst på et bredt marked.

Yderligere vil vi argumentere for, at virksomheder med en fokusstrategi – altså med fokus på et nichemarked kontra et bredt marked – vil have mere specialiserede specifikke kompetencer og ressourcer, også kaldet specifikke aktiver (Williamson 1981). Besiddelsen af specifikke aktiver betyder på den ene side, at virksomheden kan være mere konkurrencedygtig i forhold til at servicere sin specifikke niche, men på den anden side, at den kan have sværere ved at skifte spor og bevæge sig over i andre områder (Nelson og Winter 1982). Dermed vil der være færre muligheder for fortsat vækst. Samlet set vil vi derfor argumentere for, at virksomheder, der satser på et bredt marked, generelt vil opnå større fordele af væksten, end virksomheder der satser på et nichemarked.

*Hypotese 2: Blandt gazellevirksomheder er sammenhængen mellem vækst og profitabilitet stærkest for de virksomheder, der satser på et bredt marked sammenlignet med de virksomheder, der satser på et nichemarked.*

## METODE

For at teste hypoteserne har vi udvalgt en stikprøve af danske gazellevirksomheder. Data er indsamlet og struktureret af Greens Analyseinstitut og Dagbladet Børsen. De finansielle data og nøgletal stammer fra D&B (tidligere Dun & Bradstreet) databasen, som indeholder de officielle finansielle data fra alle momsregistrerede virksomheder i Danmark. I dette studie er der anvendt virksomhedsdata fra perioden 2004–2007.

Vi har, i overensstemmelse med Birch (1979, 1981), defineret gazeller som virksomheder med mindst 100 % vækst akkumuleret over en fireårig periode, hvori summen af det primære resultat gennem de sidste fire år samtidig er positiv. Væksten måles ud fra den årlige omsætning eller ud fra virksomhedens bruttoresultat, hvis omsætningen ikke opgives i regnskabet.

I 2008 blev 2.475 danske virksomheder ud fra ovennævnte definition og D&B's database identificeret som gazeller (Børsens Gazelle Rapport 2008). Heraf gennemførte 1.107 af disse virksomheder, svarende til 45 % af populationen, et telefonbaseret survey, hvor direktøren eller ejerlederen af virksomheden blev interviewet omkring virksomhedens strategi, ledelse og marked.

Datamaterialet til dette studie består således af resultaterne fra spørgeskemaundersøgelsen samt virksomhedsdata inklusive finansielle nøgletal i perioden 2004–2007 fra D&B's database.

## UNDERSØGELSENS VARIABLE

### *Afhængig variabel*

Analysens afhængige variabel er virksomhedens *profitabilitet*. Profitabiliteten måles, i lighed med tilsvarende studier (Arend 2006, Delmar og Wennberg 2007, Davidsson et al. 2008), som virksomhedens *afkastningsgrad* (bruttoreultat/samlede aktiver).

### *Uafhængig variabel*

Den uafhængige variabel i undersøgelsen er virksomhedsvækst. Måling af virksomhedsvækst er imidlertid ikke entydig og enkel. Der er konceptuelle og metodologiske problemstillinger forbundet med valg af måleperiodens længde, beregningsformen (absolut eller relativ vækst) og måleenheden (f.eks. antal ansatte, årligt salg (omsætning), aktiver, markedandel, leders tilfredshed med virksomhedens udvikling mv.). Udviklingen i virksomhedens *salg* og *antal ansatte* anvendes ofte som indikatorer i studier, der ønsker at sammenligne og analysere virksomheders vækst (Delmar 1997, Davidsson og Wiklund 2000, Gilbert, McDougall og Audretsch 2006, Shepherd og Wiklund 2009). Der er dog ikke fuldstændig korrelation mellem udviklingen salg og antal ansatte (Delmar 1997). Shepherd og Wiklund (2009) har undersøgt den »samstemmende validitet« mellem forskellige vækstindikatorer og konkluderer, at validiteten er »moderat til høj« mellem vækst i salg og vækst i antal ansatte samt mellem absolut og relativ vækst i antal ansatte. Det vil sige, at resultater ved anvendelse af én af disse indikatorer bør kunne sammenlignes med studier, der anvender en af de andre indikatorer.

I dette studie har vi valgt at måle væksten ud fra antallet af ansatte målt absolut over en fireårig periode. Vækst målt i antal ansatte (frem for f.eks. måling af salg) muliggør rent praktisk, at vi kan opnå en mere dækkende og repræsentativ undersøgelse, da kun ca. en 1/3 af de danske virksomheder offentliggør deres salgstal. Hermed kan vi direkte sammenligne væksten på tværs af alle virksomheder i stikprøven. Det skal dog nævnes, at denne måling har den begrænsning, at forskellige vækstmønstre imellem de to målepunkter ikke opdages eller undersøges. Ligeledes kan der være forskelle i ansættelsesmønstre forskellige industrier og virksomheder imellem. I dette studie har vi dog valgt at lave analyserne for hele stikprøven (alle industrier) samlet, da vi ønsker at undersøge de generelle sammenhænge og de samlede effekter for gazellevirksomhederne.

### *Moderator*

Virksomhedens »strategiske orientering« måles vha. en dummyvariabel: hvorvidt virksomheden følger en fokusstrategi eller ej. En fokusstrategi indbefatter fokuseret differentiering og fokuseret omkostningslederskab. En fokusstrategi står i modsætning til differentiering og omkostningslederskab (Porter, 1980, 1985).

### *Kontrolvariable*

I analysen kontrollerer vi for region, branche, direktørens eller ejerlederens alder, køn og uddannelsesmæssige baggrund, virksomhedens alder samt antal ansatte.

## **EMPIRISKE RESULTATER**

Tabel 2a og tabel 2b nedenfor redegør for den deskriptive statistik. Det viser sig, at gazellevirksomhederne befinder sig i alle regioner og på tværs af brancher, omend de synes at centrere sig i hovedstaden og inden for handel. Størsteparten af direktørerne i gazellevirksomhederne er mellem 41 og 55 år gamle, mænd og har en videregående uddannelse, omend erhvervsuddannelse også er ret hyppig. Tabel 2b viser korrelationer, gennemsnittet (Mean) og standardafvigelsen (SD) for alle variable. Gazellerne er i gennemsnit cirka 13 år gamle virksomheder, dog med stor variation, har i gennemsnit 12 ansatte og har oplevet en gennemsnitlig vækst på cirka 9 mand i perioden 2004–2007. En fokusstrategi er den mest hyppige strategi blandt gazellerne – fordelt med 59 %, der følger den fokuserede differentieringsstrategi, og 8 %, der følger en fokuseret omkostningslederstrategi. De resterende 33 % følger en bred markedsstrategi, herunder 27 % en differentieringsstrategi og 6 % en generel omkostningslederstrategi. Korrelationstabellen viser generel lav korrelation for den uafhængige variabel og kontrolvariable (undtagen som forventet for de dummy-kodede variable), hvilket tyder på lav korrelation mellem de betydende variable. For yderligere at undersøge potentiel multikolinearitet, har vi foretaget multikolinearitetsanalyse<sup>ii</sup>. Analyserne viser samlet set acceptable lave multikorrelationer.

*Table 2a Deskriptiv statistik*

|                               |                                    |             |
|-------------------------------|------------------------------------|-------------|
| <b>Region</b>                 | Nordjylland                        | 9 %         |
|                               | Hovedstaden                        | 34 %        |
|                               | Syddanmark                         | 22 %        |
|                               | Sjælland                           | 10 %        |
|                               | Midtjylland                        | 24 %        |
| <b>Branche</b>                | Landbrug/primære erhverv           | 1 %         |
|                               | Produktion, fremstilling           | 15 %        |
|                               | Bygge- og anlæg                    | 18 %        |
|                               | Handel                             | 30 %        |
|                               | Transport                          | 5 %         |
|                               | IT og kommunikation IKT            | 10 %        |
|                               | Finans                             | 1 %         |
|                               | Vidensservice                      | 12 %        |
|                               | Almen service                      | 9 %         |
| <b>Direktør alder</b>         | 18–40 år                           | 7 %         |
|                               | 41–55 år                           | 64 %        |
|                               | Over 56 år                         | 29 %        |
| <b>Direktør køn</b>           | Kvinde                             | 6 %         |
|                               | Mand                               | 94 %        |
| <b>Uddannelse</b>             | Folkeskole                         | 1 %         |
|                               | Erhvervsuddannelse                 | 28 %        |
|                               | Student                            | 11 %        |
|                               | Kort/mellemlang videregående       | 34 %        |
|                               | Lang videregående                  | 26 %        |
| <b>Strategisk orientering</b> | Fokuseret differentieringsstrategi | 59 %        |
|                               | Fokuseret omkostningslederstrategi | 8 %         |
|                               | <b>Samlet fokusstrategi</b>        | <b>67 %</b> |
|                               | Differentieringsstrategi           | 27 %        |
|                               | Generel omkostningsleder-strategi  | 6 %         |
|                               | <b>Samlet bred markedsstrategi</b> | <b>33 %</b> |

Kilde: Gazelledata 2008 indsamlet af Børsen i samarbejde med Green Analyseinstitut



Tabel 2b Korrelationstabel

|                                   | Mean  | SD    | Min    | Max   | 1)     | 2)     | 3)    | 4)     | 5)     | 6)    | 7)     | 8)     | 9)     | 10)    | 11)    | 12)    | 13)    | 14)    | 15)    | 16)    | 17)    |
|-----------------------------------|-------|-------|--------|-------|--------|--------|-------|--------|--------|-------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| 1) Afkastningsgrad (ROOA)         | ,97   | ,72   | ,00    | 8,87  |        |        |       |        |        |       |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |
| 2) Vækst i ansatte                | 9,27  | 20,82 | -46,00 | 386,0 | ,05*   |        |       |        |        |       |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |
| 3) Differentering                 | 1,39  | 1,05  | 1,00   | 9,00  | -,01   | ,01    |       |        |        |       |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |
| 4) Omkostningslederskab           | 1,18  | 1,00  | 1,00   | 9,00  | -,04   | ,00    | ,87** |        |        |       |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |
| 5) Fokus differentiering          | 1,71  | 1,03  | 1,00   | 9,00  | -,03   | -,05*  | ,65** | ,83**  |        |       |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |
| 6) Fokus om kostn.leder           | 1,20  | 1,01  | 1,00   | 9,00  | -,05   | -,01   | ,86** | ,93**  | ,81**  |       |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |
| 7) Væst i ansatte* Differentering | 12,31 | 28,98 | -46,00 | 386,0 | ,10**  | ,93**  | ,16** | -,01   | -,17** | -,02  |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |
| 8) Vækst ansatt* Omkostn.leder    | 10,06 | 22,77 | -46,00 | 386,0 | ,05    | ,97**  | ,01   | -,09** | -,11** | ,00   | ,89**  |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |
| 9) Vækst ansatt* Fokus different. | 13,87 | 29,30 | -48,00 | 392,0 | ,03    | ,93**  | -,06* | -,02   | -,04   | -,03  | ,81**  | ,89**  |        |        |        |        |        |        |        |        |        |
| 10) Vækst anst* Fokus omkleder    | 10,20 | 30,08 | -92,00 | 772,0 | ,03    | ,94**  | ,01   | -,00   | -,09** | ,07** | ,82**  | ,90**  | ,82**  |        |        |        |        |        |        |        |        |
| 11) Region (ref. Nordjylland)     | ,092  | ,29   | ,00    | 1,00  | -,06*  | -,01   | ,01   | ,06*   | ,02    | ,05*  | -,03   | ,00    | ,001   | -,01   |        |        |        |        |        |        |        |
| 12) Hovedstaden                   | ,34   | ,47   | ,00    | 1,00  | ,13**  | ,04    | -,04  | -,03   | -,02   | -,04  | ,01    | ,04    | ,04    | ,04    | -,23** |        |        |        |        |        |        |
| 13) Sydøstjylland                 | ,23   | ,42   | ,00    | 1,00  | -,04   | ,00    | ,04   | ,03    | ,03    | ,04   | ,00    | -,01   | -,01   | -,01   | -,17** | -,39** |        |        |        |        |        |
| 14) Sjælland                      | ,10   | ,30   | ,00    | 1,00  | ,00    | -,02   | ,02   | ,01    | -,03   | ,02   | ,00    | -,02   | -,02   | -,02   | -,11** | -,24** | -,18** |        |        |        |        |
| 15) Midtjylland                   | ,24   | ,43   | ,00    | 1,00  | -,06*  | -,02   | -,02  | -,04   | -,04   | -,05  | ,01    | -,02   | -,02   | -,02   | -,18** | -,40** | -,31** | -,19** |        |        |        |
| 16) Branche (ref. primær erhv.)   | ,014  | ,12   | ,00    | 1,00  | -,08** | -,03   | ,06*  | ,04    | ,03    | ,05   | -,02   | -,03   | -,03   | -,02   | ,04    | -,08** | ,09**  | -,01   | -,01   |        |        |
| 17) Fremstilling                  | ,15   | ,35   | ,00    | 1,00  | -,11** | ,05    | -,03  | ,01    | ,03    | ,03   | ,03    | ,04    | ,07**  | ,04    | ,07**  | -,15** | ,02    | ,00    | ,10**  | -,05   |        |
| 18) Bygge og anlæg                | ,18   | ,38   | ,00    | 1,00  | ,09**  | ,04    | ,05*  | ,03    | -,07*  | -,01  | ,05*   | ,06*   | ,02    | ,03    | ,03    | -,08** | ,00    | ,08**  | ,01    | -,05*  | -,19** |
| 19) Handel                        | ,30   | ,46   | ,00    | 1,00  | -,23** | -,10** | -,04  | -,03   | -,05   | -,01  | -,09** | -,10** | -,12** | -,08** | ,01    | -,07** | ,07**  | ,03    | -,02   | -,08** | -,27** |
| 20) Transport                     | ,05   | ,21   | ,00    | 1,00  | -,06*  | -,04   | ,04   | ,05    | ,04    | ,04   | -,03   | -,03   | -,03   | -,04   | ,05    | -,04   | ,01    | ,00    | ,00    | -,03   | -,09** |
| 21) IKT                           | ,09   | ,29   | ,00    | 1,00  | ,16**  | ,00    | -,01  | -,03   | ,01    | -,02  | -,01   | -,01   | ,02    | ,00    | -,06*  | ,19**  | -,10** | -,06*  | -,03   | -,04   | -,13** |
| 22) Finans                        | ,01   | ,09   | ,00    | 1,00  | -,06*  | -,01   | ,00   | -,02   | -,01   | -,02  | -,01   | -,01   | ,00    | -,01   | ,05    | -,06*  | ,00    | ,01    | ,03    | -,01   | -,04   |
| 23) Vidensservice                 | ,13   | ,33   | ,00    | 1,00  | ,11**  | -,06*  | -,01  | -,02   | ,04    | -,02  | -,07** | -,06*  | -,05*  | -,05*  | -,10** | ,15**  | -,03   | -,05   | -,03   | -,05   | -,16** |
| 24) Almen service                 | ,09   | ,29   | ,00    | 1,00  | ,20**  | ,15**  | ,00   | ,01    | ,03    | ,00   | ,15**  | ,13**  | ,14**  | ,16**  | -,03   | ,11**  | -,05   | -,02   | -,05   | -,04   | -,13** |
| 25) Direktør alder (ref 18-40 år) | ,43   | 1,22  | ,00    | 9,00  | -,03   | -,05*  | ,08** | ,07**  | ,04    | ,08** | -,04   | -,05*  | -,05*  | -,04   | ,06*   | ,03    | -,06*  | ,03    | -,02   | -,01   | ,03    |
| 26) 41-55 år                      | ,68   | 1,21  | ,00    | 9,00  | -,01   | -,01   | ,09** | ,09**  | ,08**  | ,11** | ,00    | -,00   | -,02   | -,03   | -,02   | ,04    | -,01   | -,03   | ,07**  | -,04   | -,01   |
| 27) 56 år og derover              | ,34   | 1,21  | ,00    | 9,00  | -,04   | -,05   | ,08** | ,09**  | ,09**  | ,11** | -,04   | -,05   | -,04   | -,04   | ,05*   | ,02    | -,03   | ,03    | -,05   | -,01   | ,03    |
| 28) Direktør køn (ref. mand)      | ,94   | ,25   | ,00    | 1,00  | -,16** | -,01   | -,01  | -,01   | ,00    | -,01  | -,02   | -,01   | ,00    | ,00    | ,01    | -,04   | ,01    | -,01   | ,02    | -,03   | ,04    |
| 29) Dir. uddanl. (ref folkeskole) | ,20   | ,86   | ,00    | 9,00  | -,04   | -,02   | ,07** | ,06*   | ,07**  | ,07** | ,06*   | -,06*  | -,06*  | -,06*  | -,05   | ,05*   | -,02   | -,02   | -,05   | -,02   | ,01    |
| 30) Erhvervsuddannelse            | ,34   | ,90   | ,00    | 9,00  | -,04   | -,06*  | ,08** | ,07**  | ,07**  | ,06*  | -,06*  | -,06*  | -,06*  | -,06*  | -,05   | ,05*   | -,02   | -,02   | -,05   | -,02   | ,01    |
| 31) Student                       | ,15   | ,85   | ,00    | 9,00  | -,05*  | -,04   | ,05   | ,06*   | ,08**  | ,06** | -,04   | -,04   | -,04   | -,04   | -,03   | ,03    | ,01    | -,01   | ,03    | -,04   | -,02   |
| 32) Kort/mellemlang videregøen.   | ,37   | ,91   | ,00    | 9,00  | -,01   | ,00    | ,02   | ,04    | ,05    | ,03   | ,00    | ,01    | ,00    | ,01    | ,03    | ,00    | ,01    | ,03    | -,02   | -,03   | ,00    |
| 33) Lang videregøende             | ,30   | ,89   | ,00    | 9,00  | -,02   | ,00    | ,06*  | ,06*   | ,07**  | ,06** | ,00    | -,01   | ,00    | -,01   | ,02    | ,12**  | -,06*  | -,01   | -,08** | -,03   | -,04   |
| 34) Antal ansatte                 | 12,12 | 21,06 | ,00    | 309,0 | -,03   | ,78**  | ,00   | ,00    | -,06*  | -,01  | ,73**  | ,76**  | ,73**  | ,73**  | ,03    | ,02    | ,01    | -,06*  | -,01   | -,08** | -,04   |
| 35) Firma alder                   | 13,21 | 9,17  | 5,00   | 100,0 | -,14** | ,04    | -,04  | -,05   | -,03   | -,05* | ,04    | ,04    | ,03    | ,02    | -,01   | -,02   | ,05*   | -,04   | -,01   | -,08** | ,07**  |

\* Korrelation er signifikant ved 0,05 niveau (1-tailed). \*\* Korrelation er signifikant ved 0,01 niveau (1-tailed).

Tabel 2b Korrelationstabel, fortsat

|                                   | Mean  | SD    | Min  | Max   | 18)    | 19)    | 20)    | 21)    | 22)  | 23)    | 24)    | 25)    | 26)   | 27)   | 28)  | 29)   | 30)    | 31)   | 32)   | 33)  | 34)   | 35) |  |  |
|-----------------------------------|-------|-------|------|-------|--------|--------|--------|--------|------|--------|--------|--------|-------|-------|------|-------|--------|-------|-------|------|-------|-----|--|--|
| 19) Handel                        | ,30   | ,46   | ,00  | 1,00  | -,30** |        |        |        |      |        |        |        |       |       |      |       |        |       |       |      |       |     |  |  |
| 20) Transport                     | ,05   | ,21   | ,00  | 1,00  | -,10** | -,15** |        |        |      |        |        |        |       |       |      |       |        |       |       |      |       |     |  |  |
| 21) IKT                           | ,09   | ,29   | ,00  | 1,00  | -,15** | -,21** | -,07** |        |      |        |        |        |       |       |      |       |        |       |       |      |       |     |  |  |
| 22) Finans                        | ,01   | ,09   | ,00  | 1,00  | -,04   | -,06   | -,02   | -,03   |      |        |        |        |       |       |      |       |        |       |       |      |       |     |  |  |
| 23) Vidensservice                 | ,13   | ,33   | ,00  | 1,00  | -,18** | -,25** | -,09** | -,12** | -,03 |        |        |        |       |       |      |       |        |       |       |      |       |     |  |  |
| 24) Almen service                 | ,09   | ,29   | ,00  | 1,00  | -,15** | -,21** | -,07** | -,10** | -,03 | -,12** |        |        |       |       |      |       |        |       |       |      |       |     |  |  |
| 25) Direktør alder (ref 18-40 år) | ,43   | 1,22  | ,00  | 9,00  | -,01   | ,00    | -,01   | ,02    | -,02 | -,01   | ,01    |        |       |       |      |       |        |       |       |      |       |     |  |  |
| 26) 41-55 år                      | ,68   | 1,21  | ,00  | 9,00  | -,03   | ,02    | ,01    | -,03   | -,01 | -,01   | -,00   | ,75**  |       |       |      |       |        |       |       |      |       |     |  |  |
| 27) 56 år og derover              | ,34   | 1,21  | ,00  | 9,00  | -,03   | ,04    | ,01    | -,05   | ,00  | -,02   | ,01    | ,85**  | ,80** |       |      |       |        |       |       |      |       |     |  |  |
| 28) Direktør køn (ref. mand)      | ,94   | ,25   | ,00  | 1,00  | ,06*   | -,03   | ,01    | ,01    | -,02 | -,01   | -,08** | -,03   | -,03  | -,02  |      |       |        |       |       |      |       |     |  |  |
| 29) Dir. uddanl. (ref folkeskole) | ,20   | ,86   | ,00  | 9,00  | -,01   | -,03   | ,06*   | ,01    | -,02 | -,04   | ,06*   | ,18**  | ,18** | ,22** | ,04  |       |        |       |       |      |       |     |  |  |
| 30) Erhvervsuddannelse            | ,34   | ,90   | ,00  | 9,00  | -,03   | -,03   | ,05    | -,02   | ,02  | -,06*  | ,04    | ,20**  | ,17** | ,22** | ,05* | ,76** |        |       |       |      |       |     |  |  |
| 31) Student                       | ,15   | ,85   | ,00  | 9,00  | -,07*  | ,04    | ,04    | ,04    | -,02 | -,02   | ,04    | ,20**  | ,18** | ,20** | ,02  | ,86** | ,80**  |       |       |      |       |     |  |  |
| 32) Kort/mellemlang videregå.     | ,37   | ,91   | ,00  | 9,00  | -,04   | -,01   | -,01   | ,05    | -,02 | -,02   | ,03    | ,16**  | ,18** | ,18** | -,04 | ,75** | ,66**  | ,79** |       |      |       |     |  |  |
| 33) Lang videregående             | ,30   | ,89   | ,00  | 9,00  | -,09** | -,04   | -,01   | ,10**  | ,01  | ,11**  | ,01    | ,16**  | ,16** | ,19** | -,01 | ,78** | ,69**  | ,81** | ,68** |      |       |     |  |  |
| 34) Antal ansatte                 | 12,12 | 21,06 | ,00  | 309,0 | ,07*   | -,09** | -,03   | -,05** | -,03 | -,10** | ,09**  | -,07** | ,00   | -,03  | ,00  | -,04  | -,07** | -,05  | ,00   | ,02  |       |     |  |  |
| 35) Firma alder                   | 13,21 | 9,17  | 5,00 | 100,0 | -,02   | ,10**  | ,03    | -,13** | -,03 | -,08** | -,04   | -,08** | -,02  | ,05   | ,01  | -,01  | ,00    | -,01  | ,02   | -,02 | ,20** |     |  |  |

\* Korrelation er signifikant ved 0,05 niveau (1-tailed). \*\* Korrelation er signifikant ved 0,01 niveau (1-tailed).

For at teste vores to hypoteser har vi kørt en hierarkisk regression. Vi estimerede først en model, der udelukkende indeholdt kontrolvariable (model 1). Tabel 3 angiver de standardiserede koefficienter, deres signifikansniveau, opsummerende statistik for hver model samt signifikanttest for forskel i modelerne. I model 2 introduceres hovedeffekten af vækst i ansatte og strategisk orientering (dummyvariabel for fokusstrategi). Model 3 estimerer interaktionseffekten af vækst i ansatte og fokusstrategi.

*Tabel 3 Hierarkisk regression*

|  | Model 1 |            | Model 2       |            | Model 3              |            |
|--|---------|------------|---------------|------------|----------------------|------------|
|  | Kontrol |            | Hovedeffekter |            | Interaktionseffekter |            |
|  | B       | (SE)       | B             | (SE)       | B                    | (SE)       |
| <b>Region (reference er Nordjylland)</b> |         |            |               |            |                      |            |
| Hovedstaden                              | ,048    | (,085)     | ,046          | (,086)     | ,041                 | (,085)     |
| Syddanmark                               | ,020    | (,088)     | ,018          | (,088)     | ,015                 | (,087)     |
| Sjælland                                 | ,026    | (,101)     | ,023          | (,101)     | ,017                 | (,101)     |
| Midtjylland                              | -,015   | (,087)     | -,018         | (,087)     | -,024                | (,086)     |
| <b>Branche (ref. er primær erhverv)</b>  |         |            |               |            |                      |            |
| Fremstilling                             | ,150    | (,207)     | ,154          | (,208)     | ,151                 | (,206)     |
| Bygge- og anlæg                          | ,329    | (,206) **  | ,330          | (,206) **  | ,324                 | (,205) **  |
| Handel                                   | ,149    | (,203)     | ,151          | (,204)     | ,147                 | (,202)     |
| Transport                                | ,095    | (,223)     | ,097          | (,224)     | ,094                 | (,223)     |
| IKT                                      | ,332    | (,214) *** | ,333          | (,215) *** | ,334                 | (,214) *** |
| Finans                                   | -,013   | (,343) *** | -,012         | (,344)     | -,011                | (,342)     |
| Vidensservice                            | ,323    | (,211)     | ,324          | (,211) *** | ,324                 | (,210) *** |
| Almen service                            | ,356    | (,213)     | ,356          | (,214) *** | ,355                 | (,213) *** |
| Firmaalder                               | -,060   | (,003)     | -,055         | (,003)     | -,056                | (,003)     |
| <b>Direktøralder (ref. er 18–40 år)</b>  |         |            |               |            |                      |            |
| 41–55 år                                 | ,023    | (,031)     | ,022          | (,031)     | ,021                 | (,031)     |
| 56 år og over                            | -,014   | (,032)     | -,013         | (,032)     | -,013                | (,032)     |
| Direktørkøn (mand)                       | -,146   | (,091) *** | -,145         | (,091) *** | -,142                | (,091) *** |

Tabel 3 Hierarkisk regression (forts.)

| Direktørens uddannelse (ref. er folkeskole)    |       |        |       |        |        |            |
|--|-------|--------|-------|--------|--------|------------|
| Erhvervsuddannelse                             | ,029  | (,044) | ,028  | (,044) | ,030   | (,044)     |
| Student  | -,071 | (,063) | -,070 | (,063) | -,070  | (,062)     |
| Kort/mellemlang videregående                   | ,038  | (,040) | ,039  | (,041) | ,038   | (,041)     |
| Lang videregående                              | -,049 | (,046) | -,049 | (,047) | -,053  | (,046)     |
| Antal ansatte                                  | -,030 | (,001) | -,059 | (,002) | -,059  | (,002)     |
| Vækst i ansatte                                |       |        | ,034  | (,002) | ,184   | (,009) **  |
| Strategisk orientering (ref. er fokusstrategi) |       |        | -,018 | (,049) | ,031   | (,051)     |
| Vækst i ansatte * Fokusstrategi                |       |        |       |        | -,183  | (,002) *** |
| R <sup>2</sup>                                 | ,171  |        | ,172  |        | ,182   |            |
| Tilpasset R <sup>2</sup>                       | ,153  |        | ,152  |        | ,161   |            |
| Model F Statistik                              | 9,275 | ***    | 8,493 | ***    | 8,68   | ***        |
| Ændring i R <sup>2</sup>                       | ,171  |        | ,001  |        | ,010   |            |
| Model forandring F Statistik                   | 9,275 | ***    | ,409  |        | 10,924 | ***        |

Kilde: Gazelldata 2008 indsamlet af Børsen i samarbejde med Green Analyseinstitut

Note: N=964, \* p<0,05; \*\* p<0,01; \*\*\* p<0,001

Hovedeffektmodellen (model 2) viser ingen signifikant forøgelse af forklaringskraften sammenlignet med kontrolmodellen (model 1). Forandringen i R<sup>2</sup> er meget lille og ikke signifikant. Koefficienterne for effekten af vækst i ansatte og strategisk orientering på profitabilitet er ej heller signifikante. På denne baggrund er der ikke støtte for hypotese 1. Interaktionseffekten (model 3) mellem vækst i ansatte og fokusstrategi viser en forøgelse af modellens forklaringskraft (modelforandring 10,924; p<0,001). Der er en signifikant negativ effekt af interaktionseffekten (med fokusstrategi som reference) på profitabiliteten ( $\beta = -0,183$ ; p<0,001). Dermed er der støtte for hypotese 2.

Der er nogle enkelte observationer vedrørende kontrolvariablene, der bør bemærkes. Der synes at opnås højere profit i brancherne bygge- og anlæg,

IKT, vidensservice og almen service sammenlignet med det primære erhverv. Og kvindelige direktører synes at lede gazellevirksomheder med højere profitabilitet.

Samlet set kan vi konkludere på baggrund af de statistiske test, at der ikke er en generel sammenhæng mellem vækst og profitabilitet i gazellevirksomheder. Men til gengæld kan vi se, at der er en positiv indflydelse på væksten i gazellevirksomheder, der følger en bred strategi i sammenligning med gazeller, der følger en fokusstrategi.

## DISKUSSION OG KONKLUSION

Denne artikel har haft som mål at undersøge, hvordan gazellevirksomheders strategiske orientering kan virke som moderator for sammenhænge mellem vækst og profitabilitet. Specifik har vi testet to hypoteser. For det første for at undersøge sammenhængen mellem vækst og profitabilitet i danske gazellevirksomheder og for det andet for at vise, hvorledes denne sammenhæng er modereret af gazellevirksomhedens strategiske orientering.

Vi forsøgte i første omgang at vise, hvordan vækst og profitabilitet er positivt sammenhængende i gazellevirksomheder. I mange tidligere studier af vækst og profitabilitet er gazellevirksomheder druknet i mængden af mere »normalt« voksende virksomheder, og det har derfor været vanskeligt at gisne om sammenhængen mellem en eksplicit vækststrategi og profitabilitet. Ved udelukkende at fokusere på gazellevirksomheder frasorteres en væsentlig del af de virksomheder, hvor intention og faktisk adfærd er i uoverensstemmelse. Stikprøven i dette studie er derfor velegnet til at undersøge, hvordan en eksplicit vækststrategi påvirker profitabiliteten. Ulempen ved denne stikprøvestrategi er imidlertid, at resultaterne ikke nødvendigvis kan generaliseres til de mere »normalt« voksende virksomheder og måske kun er gældende for gazeller.

Analysen viste ikke en generel positiv sammenhæng mellem vækst og profitabilitet i gazellevirksomheder. Men der var en positiv sammenhæng mellem vækst og profitabilitet i gazellevirksomheder, der følger en bred strategi sammenlignet med virksomheder, der følger en fokusstrategi. Dette er interessant, eftersom det faktisk kun er 33 % af gazellerne, der følger en bred strategi.

Vi forklarede fokusstrategiens moderatoreffekt med, at virksomheder, der følger en fokusstrategi, befinder sig på et marked, hvor der er relativt lidt at kæmpe om. Den kage, der skal deles, er lille i forhold til den kage, der skal deles for virksomheder, der henvender sig til et bredt marked. Denne forklaring har dog visse begrænsninger. Spørgsmålet er, om en vækststrategi i virkeligheden handler om at opnå størst andel af et givet marked, hvis størrelse er givet på forhånd, eller om den handler om at skabe og forstørre et marked. Vi har anskuet problemstillingen vedrørende vækst som et fordelingsspil, hvor markedets størrelse er givet på forhånd. Mange argumenterer imidlertid for,

at entreprenørskab – måske specielt for gazellevirksomheder – handler om at skabe et marked, der ikke findes i forvejen (Sarasvathy 2001, Gartner, Carter og Hills 2003). Man kan derfor hævde, at strategi, vækst og profitabilitet i gazellevirksomheder burde analyseres som et skabelsesspil frem for som et fordelingsspil.

Dette er noget, som fremtidig forskning bør tage op. Der er desuden andre begrænsninger i vores konklusioner, som bør være genstand for fremtidig forskning. I undersøgelsen har vi ikke en optimal tidsmæssig forskydning i målingen af uafhængige variable, moderatorvariable og vores afhængige variable. Fremtidig forskning bør måle effekten af vækst og strategi i efterfølgende perioder, for dermed bedre at kunne fange hovedeffekten af vækst- og moderatoreffekter af strategisk orientering.

Omend den anvendte stikprøve præcist omhandler gazeller (som er undersøgelsens fokus), har en ret høj responsrate og i sig selv er interessant i lyset af, at virksomhederne har opnået en høj vækst og positive finansielle resultater, ligger der en begrænsning i, at den afhængige variabel har været en del af stikprøveudvælgelsen. Stikprøven indeholder de mest vækstprægede virksomheder, men samtidig kun dem med et samlet positivt resultat over perioden. Det kan give bias i resultaterne, hvis konklusionerne overføres til virksomheder uden for stikprøvens karakteristika. Endvidere ligger der en begrænsning i stikprøven i og med, at det kun er de »overlevende« virksomheder, der undersøges. I stikprøven er det således ikke muligt at teste relationerne og de kausale sammenhænge mellem vækst, profitabilitet og overlevelse. Lignende fremtidig forskning bør derfor vælge en udvidet stikprøve af hurtigt voksende virksomheder med både positive og negative finansielle resultater samt, hvis muligt, også de virksomheder, der er ophørt med at eksistere i løbet af undersøgelsesperioden. Med en sådan stikprøve vil resultaterne være mere troværdige.

For ledere af gazellevirksomheder har denne undersøgelse væsentlige implikationer. Helt overordnet viser undersøgelsen i overensstemmelse med situationsbestemt teori, at ingen strategi er universal. Fornuften ved en given strategi afhænger af konteksten. Mere specifikt kan det ud fra undersøgelsen anbefales, at ledelsen af gazellevirksomheder bør tænke forskellige strategier – herunder deres vækststrategi – i nøje sammenhæng med virksomhedens øvrige strategiske orientering.

#### ANERKENDELSER:

- i En stor tak til Leif Beck Fallesen og Frederik Olesen fra Børsen/Greens Analyseinstitut for at give adgang til Børsens Gazedatabase samt for konstruktivt samarbejde. Dette studie er en del af et igangværende forskningsprojekt i samarbejde med Center For Entrepreneurship på Queensland University of Technology, Brisbane, Australien. En stor tak til Prof. Per Davidsson for værdifuldt input i forbindelse med udarbejdelse af projektet.

- ii Varians Inflationens Faktoren (VIF) er undersøgt for alle variable. Af pladshensyn er de individuelle multikolienaritets koefficienter ikke rapporteret. Undersøgelsen af VIF viser generelt acceptable værdier under 4,0 (Hair et al. 2010). For de dummy-kodede variable samt når interaktionseffekterne indsættes i model 4, stiger VIF værdierne som forventet (jf. argumenterne i Brambor et al. (2006)), og analyserne viser samlet set acceptable lave multikorrelationer.

## REFERENCER

- Acs Z.J., Parsons W. og S. Tracy. 2008. High-Impact Firms: Gazelles Revisited. *Small Business Administration*.
- Autio E., Arenius P. og H. Wallenius. 2000 Economic Impact of Gazelle Firms in Finland. *Working Paper Series 2000 / 3*.
- Barney J.B. 1991. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, Vol. 17. s. 99–120.
- Barney J., Wright M. og D.J. Ketchen Jr. 2001. The Resource-Based View of the Firm: Ten Years after 1991. *Journal of Management* 27. s. 625–641.
- Baum, J.R., og S. Wally. 2003. Strategic Decision Speed and Firm Performance. *Strategic Management Journal*, 24. s. 1107–1129.
- Besanko, D., Dranove D. og M. Shanley. 2004. *Economics of Strategy*, 3. utg. New York, NY: Wiley.
- Birch, D.L. 1979. *The Job Generation Process*. MIT Program on Neighborhood and Regional Change, Massachusetts Institute of Technology, Cambridge, MA.
- Birch, D.L. 1981. Who Creates Jobs? *The Public Interest* 65 (Fall), 3–14.
- Birch, D.L. og J. Medoff. 1994. Gazelles. I: Solmon L.C. og A.R. Levenson (red.) *Labor Markets, Employment Policy and Job Creation*. s. 159–167. 1994. Boulder, CO and London: Westview Press.
- Brambor, T., Clark T.W. og M. Golder. 2006. Understanding Interaction Models: Improving Empirical Analysis. *Pol. Analysis* 14. s. 63–82.
- Capon, N., Farley J.U. og S. Hoenig. 1990. Determinants of Financial Performance: A Meta-Analysis. *Management Science* 36 (10), s. 1143–1159.
- Chandler, G.N. og E. Jansen. 1992. The Founder's Self-Assessed Competence and Venture Performance. *Journal of Business Venturing* 7, s. 223–236.
- Cho, H-J. og V. Pucic. 2005. Relationship between Innovation, Quality, Growth, Profitability and Market Value. *Strategic Management Journal*, 26. s. 555–575.
- Churchill, N.C. og V.L. Lewis. 1983. The Five Stages of Small Business Growth. *Harvard Business Review*.
- Coad, A. 2007a. Firm Growth: A Survey. *CES Working Paper Nr. 2007.24*. Paris: Centre d'Economie de la Sorbonne.
- Coad, A. 2007b. Testing the Principle of 'Growth of the Fitter': The Relationship between Profits and Firm Growth. *Structural Change and Economic Dynamics*, 18. s. 370–386.
- Covin, J.G. og D.P. Slevin. 1997. High Growth Transitions: Theoretical Perspectives and Suggested Directions. I: Sexton D.L. og R.W. Smilor (red.) *Entrepreneurship*, s. 99–126. Chicago: Upstart Publishing Company.
- Cox L.W., Camp, S.M. og M.D. Ensley. 2002. Does It Pay to Grow? The Impact of Growth on Profitability and Wealth Creation. *The Babson College / Kauffman Foundation Entrepreneurship Research Conference*. Boulder, Colorado.
- Davidsson, P. og J. Wiklund. 2000. Conceptual and Empirical Challenges in the Study of Firm Growth. I: Sexton D. og H. Landstrom. (red.) *The Blackwell Handbook of Entrepreneurship*. s. 26–44. Oxford: Blackwell Publishers Ltd.

- Davidsson P., Actenhagen, L. og L. Naldi. 2005. Research on Small Firm Growth: A Review, in Proceedings. *European Institute of Small Business*.
- Davidsson, P., Delmar F. og J. Wiklund. 2006. Entrepreneurship as Growth, Growth as Entrepreneurship. I: *Entrepreneurship and the Growth of Firms*, Northampton, MA: Edward Elgar Publishing.
- Davidsson, P., Steffens P. og J. Fitzsimmons. 2008. Growing Profitable or Growing from Profits: Putting the Horse in front of the Cart? *Journal of Business Venturing*.
- Davis, S.J., Haltiwanger J. og S. Schuh. 1996. Small Business and Job Creation: Dissecting the Myth and Reassessing the Facts. *Small Business Economics* 8(4), s. 297–315.
- Delmar, F. 1997. Measuring Growth: Methodological Considerations and Empirical Results. I: Donckels R. og Miettinen (red.) *Entrepreneurship and SME Research: On Its Way to the Next Millennium*. Aldershot, England: Ashgate. s. 199–216.
- Delmar, F., Davidsson P. og W.B. Gartner. 2003. Arriving at the High-Growth Firm. *Journal of Business Venturing* 18, s. 189–216.
- Delmar, F. og S. Shane. 2003. Does Business Planning Facilitate the Development of New Ventures? *Strategic Management Journal*, 24. s. 1165–1185.
- Delmar, F. og K. Wennberg. 2007. Risk Taking, Aspiration Levels and the Evolution of New Ventures. I: Zacharakis, A. et al. (red.) *Frontiers of Entrepreneurship Research 2007* s. 119–132. Babson College: Babson Park, MA.
- Delmar, F. og J. Wiklund. 2008. The Effect of Small Business Managers' Growth Motivation on Firm Growth: A Longitudinal Study. *Entrepreneurship Theory & Practice* (May). s. 437–457.
- De Witt, B. og R. Meyer. 2004. Strategy – Process, Content, Context: An International Perspective. Thomson 3. utg.
- Durand, R. og R. Coeurderoy. 2001. Age, Order of Entry, Strategic Orientation and Organizational Performance. *Journal of Business Venturing*, 16. s. 471–494.
- Evald, M. 2004. Betydningen af ejerlederens vækstintentioner i mindre virksomheder. I: Christensen, P.R., Damgaard T. og T.B. Jørgensen (red.) *Iøjnefaldende anderledes? – Forandringsprocesser og ledelse i mindre virksomheder*, København: Jurist- og Økonomforbundets Forlag. s. 49–78.
- Fischer, E., Reuber, R., Hababou, M. og L.S. Johnson. 1997. The Role of Socially Constructed Temporal Perspectives in the Emergence of Rapid Growth Firms. *Entrepreneurship Theory and Practice* 22(2). s. 1330.
- Gartner, W.B., Carter, N.M. og G.E. Hills. 2003. The Language of Opportunity. I: Steyaert C. og D. Hjorth (red.) *New Movements in Entrepreneurship*. s. 103–124. Cheltenham: Edward Elgar Publishing.
- Gilbert, B.A., McDougall, P.P. og D.B. Audretsch. 2006. New Venture Growth: A Review and Extension. *Journal of Management*, 32(6), s. 926.
- Glancey, K. 1998. Determinants of Growth and Profitability in Small Entrepreneurial Firms. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research*.
- Greiner, L.E. 1972. Evolution and Revolution as Organizations Grow. *Harvard Business Review*, 50(4): s. 37–46.
- Hair, J.F., Black W.C., Babin B.J. og R.E. Anderson. 2010. *Multivariate Data Analysis, A Global Perspective*, 7. utg. Pearson Education. Upper Saddle River, New Jersey, USA.
- Henrekson, M. og D. Johansson. 2008. *Gazelles as Job Creators – A Survey and Interpretation of the Evidence*. Small Business Economics, januar 2009.
- Hoy, F., McDougall, P.P. og D.E. D'Souza. 1992. Strategies and Environments of High-Growth Firms. I: Sexton D.L. og J.D. Kasarda (red.). *The State of the Art of Entrepreneurship*. Boston: PWS-Kent. s. 341–357.



- Kim, H., Hoskisson, R.E. og W.P. Wan. 2004. Power Dependence, Diversification Strategy and Performance in Keiretsu Member. *Strategic Management Journal*.
- Katz, M.L. og C. Shapiro. 1985. Network Externalities, Competition and Compatibility. *The American Economic Review*. Vol. 75, nr. 3.
- Kazanjan, R.K. 1988. Relation of Dominant Problems to Stages of Growth in Technology-Based New Ventures. *Academy of Management Journal*, Vol. 31, nr. 2, s. 257–279.
- Lieberman, M.B. og D.B. Montgomery. 1988. First Mover Advantages. *Strategic Management Journal*. Vol. 9, s. 41–58.
- Markman, G.D. og W.B. Gartner. 2002. Is Extraordinary Growth Profitable? A study of Inc. 500 High-Growth Companies. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 27(1). s. 65–75.
- Macpherson, A. og R. Holt. 2007. Knowledge, Learning and Small Firm Growth: A Systematic Review of Evidence. *Research Policy*, 36. s. 172–192.
- Mendelson, H. 2000. Organizational Architecture and Success in the Information Technology Industry. *Management Science* 46(4). s. 513–529.
- Nelson, R.R. og S.G. Winter. 1982. *Organisational Capabilities and Behaviour in an Evolutionary Theory of Economic Change*, Cambridge, MA: The Belknap Press of Harvard University Press.
- Penrose, E. 1959. *The Theory of The Growth of the Firm*. Oxford: Basil Blackwell.
- Peng, M.W. 2004. Outside Directors and Firm Performance During Institutional Transition. *Strategic Management Journal* 25.
- Porter, M.E. 1985. *Competitive Advantage*. New York: The Free Press.
- Porter, M.E. 2001. Strategy and the Internet. *Harvard Business Review*, 79(3), s. 62–78.
- Ramezani, C.A., Soenen L. og A. Jung. 2002. Growth, Corporate Profitability and Value Creation. *Financial Analysts Journal*, 62(6), s. 56–67.
- Reid, G. 1995. Early Life-Cycle Behaviour of Micro Firms in Scotland. *Small Business Economics* 7, s. 89–95.
- Roper, S. 1999. Modelling Small Business Growth and Profitability. *Small Business Economics* 13 (3), s. 235–252.
- Russo, M.V. og P.A. Fouts. 1997. A Resource-Based Perspective on Corporate Environmental Performance and Profitability. *The Academy of Management Journal*. Vol. 40, Nr. 3, s. 534–559.
- Sarasvathy, S.D. 2001. Causation and Effectuation: Toward a Theoretical Shift from Economic Inevitability to Entrepreneurial Contingency. *Academy of Management Review*, 26(2): s. 243–264.
- Scott, S.W. og G.F. Davis. 2007. *Organizations and Organizing: Rational, Natural and Open System Perspectives*. Upper Saddle River: Pearson Education
- Sexton, D.L. og R.W. Smilor. 1997. Growth Strategies. I: Sexton, D.L. og R.W. Smilor (red.) *Entrepreneurship 2000*. Chcago, IL: Upstart. s. 97–98.
- Sexton, D.L., Pricer R.W. og B. Nenide. 2000. Measuring Performance in High-Growth Firms. *The Babson College/Kauffman Foundation Entrepreneurship Research Conference*. Babson College, MA.
- Shepherd, D. og J. Wiklund. 2009. Are We Comparing Apples with Apples or Apples with Oranges? Appropriateness of Knowledge Accumulation across Growth Studies. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 33(1). s. 105–123.
- Stam, E. og K. Wennberg. 2009. The Roles of R&D in New Firm Growth. *Small Business Economics*, 33(1). s. 77–89.
- Stern, C.W. og G. Stalk Jr. 1998. (red.) *Perspectives on Strategy from the Boston Consulting Group*. New York, NY: Wiley.
- Stevenson, H.H. og J.C. Jarillo. 1990. A Paradigm of Entrepreneurship: Entrepreneurial Management. *Strategic Management Journal* 11. s. 17–27.

- Storey, D.J. 1994. *Understanding the Small Business Sector*. London: Routledge.
- Wiklund, J., Davidsson, P. og F. Delmar. 2003. What Do They Think and Feel about Growth? An Expectancy-Value Approach to Small Business Managers' Attitudes toward Growth. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 27(3), s. 247–270.
- Williamson, O.E. 1981. The Modern Corporation: Origins, Evolution, Attributes. *Journal of Economic Literature*, Vol. 19, Nr. 4.

## RESUMÉ

Vækst og profitabilitet ses ofte som centrale ledelsesmæssige målsætninger for virksomheder. Høj vækst kan ses som en indikator for succes og som et middel til at opnå konkurrencemæssige fordele og højere profitabilitet. Men høj vækst kan også medføre en række ledelsesmæssige og organisatoriske udfordringer, der påvirker profitabiliteten negativt. Formålet med artiklen er at afdække sammenhængen mellem vækst og profitabilitet i danske gazellevirksomheder samt undersøge, hvordan virksomhedernes strategiske orientering påvirker denne sammenhæng. Vores undersøgelse finder en klar positiv sammenhæng mellem vækst og profitabilitet i gazellevirksomhederne, der følger en bred markedstrategi. En ledelsesmæssig implikation er dermed, at virksomheders vækststrategi bør tænkes nøje sammen med den øvrige strategiske orientering.

## ABSTRACT

Growth and profitability are often essential parts of the overall managerial goals of firms. High growth can be seen as an indicator of success and as a means of achieving a competitive advantage and higher profitability. But high growth can also lead to a number of managerial and organisational challenges that may affect the profitability negatively. The aim of this article is to analyse the relationship between growth and profitability for Danish gazelle firms, and furthermore to investigate how the strategic orientation of the firm affects this relationship. Our study finds a clear positive relationship between growth and profitability among gazelle firms pursuing a broad market strategy. A managerial implication of this is that the growth strategy should be clearly integrated with the general strategic orientation of the firm.

## FORFATTERPRÆSENTATIONER

*Martin Senderovitz* er undervisningsadjunkt og ph.d.-studerende på Institut for Entreprenørskab og Relationsledelse samt Institut for Ledelse og Virksomhedsstrategi på Syddansk Universitet. Han har været tilknyttet Queensland University of Technology (Australia) 2009. Han forsker i entreprenuril ledelse med særligt fokus på strategi, effectuation, bricolage og planlægning samt relationen mellem vækst og performance.

Adresse: Syddansk Universitet, Denmark, e-mail: mse@sdu.dk.

*Kim Klyver* er adjunkt ved Institut for Entreprenørskab og Relationsledelse på Syddansk Universitet. Han har tidligere arbejdet som postdoc ved Swinburne University of Technology (Australia) 2006 og Stanford University 2009. Han forsker især i virksomheders opstartsprocesser samt deres tidligere udviklingsstadier (inklusive vækst), ofte med en social netværksvinkel. Klyvers forskning er publiceret i adskillige internationale tidsskrifter, og han er blevet tildelt flere internationale priser.

Adresse: Stanford University, Stanford, USA og Syddansk Universitet, Danmark,

e-mail: kkl@sam.sdu.dk.

*Paul Steffens* er Associate Professor og Deputy Director ved Australian Centre for Entrepreneurship Research (ACE), Faculty of Business at Queensland University of Technology (QUT), Australia og Chief Investigator for flere forskningsprojekter inklusiv «the Comprehensive Australian Study on Entrepreneurial Emergence» (CAUSEE). Han har tidligere være tilknyttet University of Queensland, Monash University, Penn State University og University of Kiel. Han har publiceret mere en 50 artikler om entreprenørskab og innovation.

Adresse: Queensland University of Technology, Faculty of Business, Brisbane Australia, e-mail: p.steffens@qut.edu.au.

Organisasjonsstruktur som forskningstema:



## Fra «fyrstårn» til «blind flekk» i organisasjonsfaget?

TORSTEIN NESHEIM

I dagens «verden av organisasjoner» får begreper, modeller og tenkemåter fra organisasjons- og ledelsesfagene stor utbredelse, gjennom studier, kurs og de organisasjonsoppskrifter man møter som leder og ansatt. Det er i denne situasjonen et paradoks at organisasjonsstruktur – et tema som la mye av grunnlaget for det vitenskapelige studiet av formelle organisasjoner og er et sentralt virkemiddel i virksomhetene – får så liten oppmerksomhet i forskning og undervisning på høyere nivå. Mens organisasjon og ledelse aldri har fått så stor offentlig oppmerksomhet som i dag, er debatt om og omtale av formelle organisasjoner i liten grad beriket av innsikt om organisasjonsdesign.

Organisasjonsstruktur var et hovedtema i den første fasen i vitenskapelig-gjøringen av faget. Arbeider fra blant andre March og Simon (1958), Burns og Stalker (1961) og Thompson (1967) la grunnlaget for en sterk og tydelig forskningstradisjon. Interesseområdet for denne forskningen var blant annet virksomhetenes interne arbeidsdeling og former for samordning, tilpasning av organisasjonen til omgivelser og samspill mellom ulike elementer i strukturen. Organisasjonsdesign var i denne perioden hovedtemaet i organisasjonsteori. Mintzberg (1979) kan leses som en syntese av og en bauta over denne forskningen.

I dag er situasjonen en annen. Det vi omtaler som organisasjonsfaget, er preget av stor bredde og stort mangfold og trekker veksler på en rekke analysenivåer, faglige perspektiver og metoder. Dette gjelder både i norsk sammenheng, innen europeisk organisasjonsforskning og i USA. La oss se på Norge først: Hvilke norske organisasjonsforskere har organisasjonsstruktur og -design som sitt viktigste felt? Svaret er få eller ingen, selv om det finnes noen bidrag som tatt for seg dette temaet. Dette inkluderer Røviks studier av organisasjonsoppskrifter (Røvik, 1998, 2007), som har kastet lys over nyere opp-

skrifter i organisasjonsdesign, Groths (1999) bok om organisasjonsdesign samt Colbjørnsens (2003) konseptualisering av organisasjoners design i lys av avveininger og samspill mellom forutsigbarhet og fleksibilitet. På doktorgradsnivå gir norske NEONs oversikt ([www.neonnet](http://www.neonnet)) over 175 pågående avhandlingsarbeider en indikasjon på hvilke temaer som er «i tiden». Ut fra en rask gjennomgang er det fire arbeider som synes å handle om (ulike aspekter ved) organisasjonsstruktur. På masternivå finnes det, meg bekjent, bare få kurs som dekker dette temaet spesielt. På bachelornivå er organisasjonsstruktur et av flere hovedtemaer som dekkes i innføringsbøker.

I artikkelen «What Happened to Organization Theory?» advarer Miller, Greenwood og Prakash (2009) mot en utvikling hvor analyse av organisasjonsdesign neglisjeres. Forfatterne hevder a) at dette temaet i liten grad blir studert, og b) når det først behandles: «it is treated at such a level of abstraction and with such conceptual simplicity that it abuses the complexity of contemporary organizations; the notion of design is truncated to the point where it has become largely obsolete and of little relevance to the practioner» (Miller, Greenwood og Prakash, 2009: 273).

Forfatterne peker på en rekke årsaker til denne situasjonen, inkludert orientering mot moderdisipliner som er «designfrie», at sentrale spørsmål knyttet til organisasjonsutforming i liten grad er reflektert i de teorier som i dag har størst innflytelse, samt metodiske utfordringer som ofte er vanskelige å kombinere med tidspresset forbundet med forventninger om publisering og bygging av akademiske karrierer. I en norsk handelshøyskolekontekst kan man observere at strategifaget har større prestisje enn organisasjonsfaget, og at organisasjonsstruktur lett blir redusert til et av flere elementer i iverksetting av strategi. Økonomisk organisasjonsteori dekker noen dimensjoner av design og kan utfordre andre perspektiver, men begrenses gjennom sin aksiomatiske effisienslogikk og ved at man overser flere aspekter ved temaet. En annen «trussel» kommer fra mikronivået, der organisasjonspsykologiske tilnærminger og studier av ledelse og HRM har stor framgang.

Konfrontert med disse utviklingstrekkene kan man trekke på skuldrene og si at neglisjeringen av organisasjonsstruktur er en følge av akademisk konkurranse og seleksjon, hvor mekanismer knyttet til faglig kvalitet og relevans har spilt en viktig rolle. Man kan også innvende at tidligere forskning på temaet har tatt for seg de viktigste utfordringer, sammenhenger og strukturelle svar på de problemer organisasjoner står overfor. I dag er det andre temaer som teller, inkludert konfigurering av ressurser, ledelse, organisasjoners identitet, institusjonalisering, sosialt nettverk, sosial kapital, kommunikasjon og språk. Organisasjonsstruktur kan i en slik sammenheng lett oppfattes som et foreldet og lite moteriktig tema.

Dette er betraktninger som ikke holder mål ved nærmere ettersyn. Utforming av organisasjonenes struktur er et *grunnleggende virkemiddel* for en

virksomhet av en viss størrelse. Gruppering av enheter er basis for samhandling og koordinering og gir rammene for linjeledelse og økonomisk styring. *Reorganisering* er et mye brukt virkemiddel for å få til endring i organisasjoners strategi, bedre løsninger for kunder/publikum eller besørge effektivisering. I de mange reformene i norsk offentlig sektor de siste årene har strukturell endring ofte vært et viktig element. DnB Nor (bank), TrygVesta (forsikringsselskap) og Norges Bank Investment Management (forvalter statens petroleumsinntekter) er eksempler på virksomheter som nylig har vært gjennom strukturendringer. Sammenslåingen av den norske arbeids- og velferdsforvaltningen (NAV) og StatoilHydro-fusjonen kommer høyt på listen når det gjelder omfang og hvilken betydning endring har i store organisasjoner. I NAV må man (bl.a.) samkjøre ulike enheter, avveie sentral og desentral utførelse av oppgaver, utvikle og organisere kompetanse på en god måte, utvikle gode arbeidsprosesser og sørge for god oppfølging og kontroll. Forretningsområdet Undersøkelse og produksjon i Statoil utgjør over 20 prosent av BNP i Norge. Den nye driftsmodellen som Statoil har innført på norsk sokkel, er i hovedsak et strukturelt virkemiddel (Stensaker mfl., 2009), hvor ideen om standardiserte arbeidsprosesser og samspill mellom lokale produksjonsenheter og sentraliserte fellesfunksjoner står sentralt. Generelt vil suksessfaktorene ved store strukturelle endringer være knyttet til både selve prosessen (deltaelse, legitimitet, timing osv.) og evnen til å framskaffe og ta i bruk kunnskap om selve *innholdet* i endringene. Reorganisering krever kunnskap om de elementer som skal redesignes.

Satt på spissen har den (relative) neglisjeringen av temaet i akademiske kretser funnet sted samtidig med at konsulentfirmaer og andre praktikere identifiserer organisasjonsdesign som den viktigste utfordringen for dagens ledere i store virksomheter. Eisenhardt og medforfattere (2001) fant at naturen i 90-årene for store bedrifter som IBM, Procter & Gamble, Xerox, Citigroup og ABB i stor grad skyldtes «the inability of their organizational designs to build and leverage capabilities across products and geographies or to cope with trends toward globalization, outsourcing and market restructuring» (Miller, Greenwood og Prakash, 2009: 273). Bryan og Joyce (2007) mener at for store bedrifter kan bedre organisasjonsutforming øke markedsverdien med milliarder av dollar: «We believe organizational design is the key to unlocking the opportunities of the 21<sup>st</sup> century» (Bryan og Joyce, 2007: 274).

Organisasjonsstrukturen er videre en *kontekst for ledelse*. De siste årene har det vært stor oppmerksomhet rettet mot ledelse, både i populærlitteraturen og innen forskning. Forskingen på ledelse («leadership») legger i stor grad vekt på å avdekke generiske trekk ved ledere og hvordan de forholder seg til medarbeidere. At man konsentrerer seg om individ- eller gruppenivået, er selvsagt forståelig ut fra akademisk arbeidsdeling og krav til fokus i forskning og teoriutvikling. Det kan imidlertid være en fare for at ledelse i for stor grad blir for-

stått uavhengig av de konkrete utfordringene man står overfor, og den organisasjonen man inngår i. Strand (2001) peker på at ledelse får mening og virkning avhengig av den konteksten den er en del av. Ulike organisasjonsstrukturer gir ulike rammer og muligheter for ledelse. I en byråkratisk organisasjon vil det for eksempel typisk være av stor betydning å kjenne og håndheve regler, ivareta sikkerhet og unngå feil. Lederrollen vil ha ulikt innhold avhengig om man er linjedeler i en klar hierarkisk organisasjon, er mellomleder i en prosjekt- eller nettverksorganisasjon hvor oppgaver, team og prosjekter skifter raskt, eller om man har en integratorrolle (Mintzberg, 1979) og skal ivareta oppgaver horisontalt («på tvers») av den hierarkiske organisasjonen.

Colbjørnsen (2003) utvikler et perspektiv som ser organisasjonsutforming ut fra forholdet mellom *forutsigbarhet* og *fleksibilitet*. Utgangspunktet er endringstrykket og den store usikkerheten mange virksomheter utsettes for. For å mestre dette er det viktig at bedriftene er fleksible og har evne til mangfold og fornyelse. Hensynet til fleksibilitet må imidlertid balanseres med hensynet til forutsigbarhet. Byråkratiske mekanismer knyttet til forutsigbarhet utfordres av og suppleres av bedriftsnettverk, delegert resultatansvar, prosess- og teamorganisering. I lys av denne tilnærmingen kan man stille opp en rekke testbare hypoteser for empirisk forskning.

Anand og Daft (2007) peker på at utviklingen de to siste tiårene aktualiserer strukturelle utfordringer og «løsninger» som ikke kan fanges opp av de tradisjonelle tilnærmingene til organisasjonsstruktur. Et kjennetegn ved forskningen i 60- og 70-årene var at organisasjoner ble sett på som selvforsynte, med klare grenser mot leverandører, kunder og konkurrenter. Denne modellen ligger til grunn for det Nesheim (2009) omtaler som det rådende paradigmet i arbeidslivs- og organisasjonsforskningen. En slik forståelse utfordres gjennom framveksten av fire nye – idealtypiske – organisasjonsformer. Den *horisontale* organisasjonen kjennetegnes ved at man bryter ned interne grenser og vertikale siloer, slik at ansatte kan jobbe bedre sammen horisontalt. Organisasjonen kan struktureres i henhold til sekvensielle arbeidsprosesser heller enn oppgaver. Den «*hule*» («*hollow*») organisasjonen er en virksomhet der man skiller mellom kjerneprosesser og mer perifere prosesser, hvor sistnevnte på avtalebasis blir overlatt til leverandører og samarbeidspartnere. Dette har konsekvenser for hvordan man opererer internt og eksternt. Disse endringene i bedriftens grenser er ifølge Davis-Blake og Broschak (2009) «as significant a change to the nature of work as the industrial revolution, scientific management or the emergence of the bureaucratic firm» (Davis-Blake og Broschak, 2009: 322). Den *modulære* organisasjonen bryter ned produkter og/eller produksjonsprosesser i ulike deler, som kan utføres av interne eller eksterne leverandører, mens den *virtuelle* organisasjonen utnytter markedsmuligheter og teknologiske muligheter gjennom å bygge opp midlertidige partnerskap med eksterne partnere.

Miller, Greenwood og Prakash (2009) peker på at organisasjoner i dag står overfor nye utfordringer, sammenlignet med situasjonen 20–30 år tilbake, og argumenterer for at disse i liten grad er tematisert i nyere forskning. *Globalisering* krever at bedrifter må kunne håndtere et mangfold av ressurser på tvers av geografiske og kulturelle grenser. En nøkkelutfordring er å kunne bygge en struktur som kan bidra til å håndtere disse utfordringene. Videre: Viss det er slik at *kunnskap og innovasjon* er avgjørende for bedrifters evne til å konkurrere, må man kunne håndtere kunnskapsarbeiderne, det vil si ansatte med lang teoretisk skoleing, (ofte) med stor selvtilit og ønske om autonomi og faglig utvikling. Hvordan organiseres og styres slike kunnskapsbaserte bedrifter?

I et nytt temanummer av *Organizational Dynamics* analyseres en rekke utfordringer og «nye» organisasjonsformer som sammen utgjør en aktuell agenda for videre forskning. Bidragene tar blant annet for seg den multidimensjonale og rekonfigurerbare organisasjonen (Galbraith, 2010), styringsmekanismer for kunnskapsarbeid (Frost, Osterloh og Weibel, 2010) og organisasjonsdesign i transnasjonale profesjonelle servicebedrifter (Greenwood mfl., 2010). Mills og medforfattere (2010) går inn på samarbeidsdesign på tvers av organisatoriske grenser, såkalte *collaborative communities*. Sistnevnte artikkel går dermed rett inn en pågående fagdebatt om hva som kjennetegner nye, kunnskapsbaserte organisasjonsformer. Ut fra økonomisk organisasjonsteori tenderer dette «community»-perspektivet til å neglisjere både motivasjonsgrunnet for handlinger og betydningen av markedslignende incentiver (Felin, Zenger og Tomsik, 2009).

For å oppsummere: Vi har pekt på to sett med argumenter som taler for økt forskning på organisasjonsstruktur. Det første av disse handler om den akademiske arenaen og nettverkene av forskere, institutter, vitenskapelige journaler og fagkonferanser. Vi har skissert en rekke nye problemer og «puzzles» knyttet til organisasjonsutforming i det 21. århundret. Utfordringene knyttet til globalisering og realisering av kunnskaps- og konkurransefortrinn, drivkrefter bak og spenninger knyttet til horisontale, «hule», modulære og virtuelle organisasjoner og «collaborative communities», avveiningene mellom forutsigbarhet og fleksibilitet og organisasjonsstruktur som en kontekst for ledelse utpeker en rekke spennende temaer for forskningen.

Det andre argumentet er knyttet til forskningsmessig relevans og vår relasjon til praksis og praktikere. Organisasjonsforskningen er ikke autonom. Vi øver innflytelse gjennom den kunnskap studenter på ulike nivåer tilegner seg, gjennom kronikker, bøker og populærartikler og (for noen av oss) i direkte kontakt med konsulentbedrifter og virksomheter av ulik karakter. I denne konteksten er det viktig å bidra med innsikt som kan kaste lys over de utfordringer praktikerne strir med. Utforming og endring av organisasjonsstruktur er i den sammenheng et nøkkelspørsmål. Videre: Man kan like det eller ikke,



men i kampen om bevilgninger fra Norges forskningsråd som setter relevans-kriteriet høyt, er brukerorientering et klart fortrinn.

Økt forskningsinteresse for organisasjonsstruktur er forenlig med ulike og supplerende faglige perspektiver på dette temaet. Selv om et instrumentelt utgangspunkt har preget mye av forskningen (og vil være mest interessant for brukerne i virksomhetene), kan man også legge (for eksempel) politiske, institusjonelle eller sosialkonstruktivistiske perspektiver til grunn. Det er gjerne i møtet mellom ulike tilnærminger til et sosialt fenomen at konvensjonell visdom utfordres, nye ideer oppstår og ny innsikt utvikles.

## REFERANSER

- Anand, N. og R.L. Daft (2007). What is The Right Organization Design? *Organizational Dynamics*, 36 (4): 329–344.
- Bryan, L.L. og C.I. Joyce (2007). *Mobilizing Minds. Creating Wealth in the 21<sup>st</sup> Century*. New York: McGraw Hill.
- Burns, T.R. og G.M. Stalker (1961). *The Management of Innovation*. London: Tavistock.
- Colbjørnsen, T. (2003). *Forutsigbarhet og fleksibilitet. Arbeid og organisasjoner i endring*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Davis-Blake A. og J.P. Broschak (2009). Outsourcing and the Changing Nature of Work. *Annual Review of Sociology*, 35: 321–340.
- Eisenhardt, K., Foote, N., Galbraith, J. og D. Miller (2001). Beyond the Business Unit. *McKinsey Quarterly*: 54–63.
- Felin, T., Zenger, T. og J. Tomsik (2009). The Knowledge Economy: Emerging Organizational Forms, Missing Microfoundations, and Key Considerations for Managing Human Capital. *Human Resource Management*, 48 (2): 555–570.
- Frost, J., Osterloh, M. og A. Weibel (2010). Transactional and Transformational Solutions. *Organizational Dynamics*, 39 (2): 126–136.
- Galbraith, J.K. (2010). The Multi-dimensional and Reconfigurable Organization. *Organizational Dynamics*, 39 (2): 115–125.
- Greenwood, R., Fairclough, S., Morris, T. og M. Bousseba (2010). The Organizational Design of Transnational Professional Service Firms. *Organizational Dynamics*, 39 (2): 173–183.
- Groth, L. (1999). *Future Organizational Design*. Chichester: Wiley.
- March, J.G. og H.A. Simon (1958). *Organizations*. New York: Wiley.
- Miller, D., Greenwood, R. og R. Prakash (2009). What Happened to Organization Theory? *Journal of Management Inquiry*, 19 (4): 273–279.
- Mintzberg, H. (1979): *The Structuring of Organizations*. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall.
- Nesheim, T. (2009). Mot et paradigmeskifte i arbeidslivs- og organisasjonsforskningen? *Sosialogisk Tidsskrift*, 17 (1): 71–81.
- Røvik, K.A. (1998). *Moderne organisasjoner. Trender i organisasjonstenkningen ved tusenårsskiftet*. Bergen-Sandviken: Fagbokforlaget.
- Røvik, K.A. (2007). *Trender og translasjoner. Ideer som former det 21. århundrets organisasjon*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Stensaker, I., Nesheim, T., Olsen, K.M., Tharaldsen, J. og M. Kjærland-Haga (2009). *Ny driftsmodell i UPN*. Stavanger: IRIS-arbeidsnotat, nr. 186.
- Strand, T. (2001). *Ledelse, organisasjon og kultur*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Thompson, J.D. (1967): *Organizations in Action*. New York: McGraw-Hill.

**ABSTRACT**

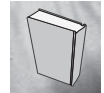
Concepts, models and perspectives from the field of organization studies have a profound influence on organizational life. However, while organizational design was the core theme in the 1960–70s, this area of research has now been relatively neglected. We argue that organizational design is a vital and challenging issue for managers, as well as a rich research field filled with puzzles and questions related to developments such as globalization, knowledge work and porous organizational boundaries.

**FORFATTEREN**

*Torstein Nesheim* er seniorforsker ved Samfunns- og næringslivsforskning i Bergen. Han har doktorgrad i organisasjonsvitenskap fra NHH (1992). Nesheims interesseområder er organisasjonsstruktur, organisatoriske grenser og tilknytningsformer for arbeid.

*Takk til Erik Døving og Dag Ingvar Jakobsen og Ruth Rørvik for kommentarer til et tidligere utkast*

## Mottatte bøker



- Andersen, Jon Aarum (2009). *Organisasjonsteori. Fra argument og motargument til kunnskap*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Busch, Tor, Jan Ole Vanebo og Erlend Dehlin (2010). *Organisasjon og organisering*. (6. utg.) Oslo: Universitetsforlaget.
- Christensen, Tom, Per Læg Reid, Paul G. Roness og Kjell Arne Røvik (2009). *Organisasjonsteori for offentlig sektor*. (2. utg.) Oslo: Universitetsforlaget.
- Essers, Caroline (2009). *New Directions in Postheroic Entrepreneurship: Narratives of Gender and Ethnicity*. Advances in organization studies, Vol. 25. Malmö/Oslo: Liber/Universitetsforlaget.
- Halland, Leif og Rune J. Sørensen (2008). *Demokrati og effektivitet*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Nielsen, Mie Femø (2010). *Strategisk kommunikation*. København: Akademisk Forlag.
- Pullen, Alison og Carl Rhodes (red.) (2009). *Bits of Organization*. Advances in organization studies, Vol. 24. Malmö/Oslo: Liber/Universitetsforlaget.
- Sørensen, Rune J. (2009). *En effektiv offentlig sektor*. Oslo: Universitetsforlaget.

## Informasjon til bidragsytere

*Nordiske Organisasjonsstudier (NOS)* er et akademisk tidsskrift rettet mot studiet av organisasjoner. Tidsskriftet er flerfaglig, der bidrag kan komme fra disipliner som for eksempel økonomi, statsvitenskap, sosiologi, antropologi og psykologi. Bidragsytere kommer fra nordiske forskningsmiljøer eller tar opp tema knyttet til Norden. Bidrag er primært på skandinaviske språk.

### Bedømmelse av artikler

Bedømmelse og oppfølging av innsendte artikler skjer også på nordisk nivå. Innsendte artikkelutkast vil bli bedømt anonymt av to eller tre personer etter prinsippet for «double blind review». Beslutninger om publisering tas av ansvarlig redaktør eller eventuelt gjesteredaktør(er). Vi legger vekt på at en bedømmelse ikke bare er et grunnlag for beslutning om publisering, men at den også er til hjelp for forfattere i videre arbeid.

### Forfatters ansvar og rettigheter

Bidrag som sendes inn til NOS, skal ikke være under vurdering andre steder. Artikler kan imidlertid være presentert tidligere på konferanser eller forelegge som arbeidsnotat. Forfattere er selv ansvarlige for at materialet som publiseres i NOS, ikke innebærer brudd på noen opphavsrettigheter. Dette gjelder tekst, figurer og bilder. En artikkel i NOS kan ikke publiseres andre steder uten gjensidig enighet mellom forfatter(e) og Fagbokforlaget. Ved innsending av bidrag samtykker forfatter(e) i at Fagbokforlaget kan publisere bidrag digitalt på tidsskriftets passordbeskyttede nettsider. Forfattere er også ansvarlige for at deres bidrag ikke inneholder skrivefeil, er i galt format eller har andre faktiske feil. Bidrag som er antatt for publisering, vil sendes til forfattere for gjennomgang og korrigerings.

### Innsending av artikler

Vanlige artikler skal sendes til redaksjonen som vedlagt fil til e-post (nos.rokkansenteret@uni.no), mens artikler til temanummer skal sendes til gjesteredaktør(er). Alle artikler skal være skrevet i Microsoft Word med dobbel linjeavstand og skrifttypen Times New Roman, skriftstørrelse 12. Merk følgende:

- Forfatteren(e)s navn, adresse, telefon, faks og e-postadresse må oppgis i separat fil og ikke på første side av selve artikkelen.
- Legg ved kort sammendrag (inntil 200 ord) av artikkelen, ett på artikkelspråket og ett på engelsk. Det skal også oppgis fem til seks nøkkelord på originalspråket samt tilsvarende fem til seks «keywords» på engelsk. Legg dessuten ved en kort presentasjon av forfatter(e)s institusjonstilhørighet, stilling, akademisk grad og interesseområder.
- Artikkelen bør være på mellom 6000 og 8000 ord.
- Artikkelen bør ikke ha mer enn tre overskriftsnivåer.
- Tabeller og figurer leveres på separate sider, og merk av i brodteksten hvor hver enkelt skal inn. De gis fortløpende nummerering: tabell 1, 2, 3 osv; figur 1, 2, 3 osv.

- Eventuelle noter plasseres bakerst i teksten (sluttnoter).
- Litteraturlisten gis overskriften «Referanser». Flere referanser av samme forfatter(e) listes opp kronologisk med den eldste referansen først. Referanser av samme forfatter(e) og år merkes a, b, c bak årstallet.

### Kronikker, debattinnlegg og bokmeldinger

Utkast til kronikk eller debattinnlegg bør være på 1000–3000 ord og skal sendes til redaksjonen. Dersom du har forslag til bokmelding (litteraturgranskning), ta kontakt med redaksjonen.

### Referanser settes opp på følgende måte:

(Bok)

Brunsson, Nils (2007). *The Consequences of Decision-Making*. Oxford: Oxford University Press.

(Artikkel i tidsskrift)

DiMaggio, Paul J. & Walter W. Powell (1983). The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields. *American Sociological Review* 48 (2):147–160.

(Kapittel i bok)

Furusten, Staffan (2000). The Knowledge Base of Standards. I: Nils Brunsson & Bengt Jacobsson (red.): *A World of Standards*. Oxford: Oxford University Press.

### Referanser i teksten

Bruk forfatter(e)s etternavn, kildens årstall og også sidenummer hvor det er nødvendig, for eksempel Czarniawska (2008:770), eller hvor kilden står i parentes: (Czarniawska 2008:770).

Når flere forfattere er opphavet til samme kilde, oppgis alle forfatters navn hvis det er fra én til tre forfattere. Hvis det er flere enn tre, skrives navnet på første forfatter, fulgt av «mfl.», i løpende tekst kan man for eksempel skrive «forfatternavn og medforfattere», slik: «Czarniawska og medforfattere hevder at [...]».

### Retningslinjer for vurdering av artikler til

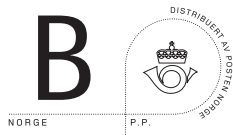
#### *Nordiske Organisasjonsstudier*

Hovedmålet med artikler som antas for publisering i NOS, er at de belyser nye og interessante sider ved organisasjoner eller organisasjonsforskningen. Bidrag skal ha en klar adresse til organisasjonsteoretiske problemstillinger. Vi vektlegger at artikkelen representerer et håndverksmessig høyt nivå på metode, argumentasjon og bruk av teori. Empiriske undersøkelser skal knyttes til teoretiske problemstillinger som har en bredere aktualitet enn det empiriske området som artikkelen gjelder. Bidragsytere kommer fra Norden eller tar opp tema knyttet til Norden. Der det er relevant, belyser de den nordiske versus den øvrige internasjonale forskningen på området.

For mer informasjon, se tidsskriftets hjemmeside:

<http://rokkan.uni.no/nos/>,

<http://www.fagbokforlaget.no/NOS>



## Nordiske OrganisasjonsStudier

# Innhold

### ARTIKLER

- Øvelser i samfunnssikkerhet som styrings- og samordningsverktøy** 3  
Lise H. Rykkja
- Dolda artefaktens betydelse – En kritisk studie av kulturella uttrykk inom psykiatri** 27  
Johan Berlin och Eric Carlström
- Vækst, profit og strategisk orientering i gazellevirksomheder** 45  
Martin Senderovitz, Kim Klyver og Paul Steffens

### DEBATT

- Fra «fyrårn» til «blind flekk» i organisasjonsfaget?** 66  
Torstein Nesheim
- Mottatte bøker** 73